

# Neurobiologe beim Business Forum

Die erfolgreiche Veranstaltungsreihe gastiert im Juli auf dem Bürkert Campus in Criesbach.

Veränderung ist allgegenwärtig. Über kein anderes Thema wird so viel geredet wie über den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere im Zeitalter digitaler und globaler Vernetzung. In den Führungsetagen deutscher Unternehmen gehört erfolgreiches Changemanagement zu den zentralen Herausforderungen. Im Interview und beim Business Forum beleuchtet Neurobiologe und Managementberater Dr. Markus Ramming Change-Prozesse mit dem Blick auf den kleinsten und zugleich wichtigsten Baustein der Veränderung: unser Gehirn.

**REGIOBUSINESS** In Ihrem druckfrisch erschienenen Buch „Neuro Change“ schreiben Sie, Dr. Ramming, dass ein nachhaltiger Wandel in Unternehmen in engem Zusammenhang mit unserem Gehirn und dessen Arbeitsprinzipien steht. Was ist damit gemeint?  
**DR. MARKUS RAMMING** Für Unternehmen ist in der heutigen Zeit der stete Wandel die einzige Konstante. Digitalisierung, Internationalisierung mit all den guten und spannenden Möglichkeiten benötigt immer wieder Anpassungen in der Organisation, den Prozessen oder der Strategie. Unternehmen wandeln sich aber nur dann effektiv, wenn sich in den Köpfen der Mitarbeiter auch ein Wandel vollzieht.

**REGIOBUSINESS** Sie sind Wissenschaftler auf der Suche nach Erkenntnis und Wahrheit. Daher die Frage an Sie, warum scheitern Veränderungen so häufig? Haben Sie eine neurobiologische Erklärung dafür?

**DR. MARKUS RAMMING** Ob eine anstehende Veränderung als gut oder schlecht beurteilt wird, ist abhängig von der Interpretation des Kopfes. Die Interpretation basiert auf den Erfahrungen, die man im Laufe des Lebens gemacht hat. Eine Erfahrung, die gegen die Bedürfnisse verstößt, löst Angst aus. Und Ängste führen immer zu Widerstand. Und dann ist es egal, ob das angestrebte Ziel attraktiv, sinnvoll und genial für die Firma ist. Gegen Ängste kommt man mit logischen Argumenten nicht an.

**REGIOBUSINESS** Eine Ihrer Thesen im Buch lautet: Veränderung ist nicht gleich Entwicklung? Was steckt hinter dieser provokanten Aussage?

**DR. MARKUS RAMMING** Unser Gehirn kann sich in verschiedene Richtungen verändern. Es unterscheidet nicht zwischen ethisch korrekt, sinnvoll oder nicht. Es entwickelt die Fähigkeiten, die man gerade nutzt und gebraucht. Der intensive Gebrauch der Handys der derzeitigen Teenie-Generation führt zum Beispiel zu einem vergrößerten motori-



Experte: Dr. Markus Ramming spricht beim Business Forum. Foto: privat

schen Bereich des rechten Daumens. Teenies können dadurch wesentlich schneller mit dem Handy umgehen als ich. Es stellt sich aber die Frage, ob diese Veränderung sinnvoll ist. Ich glaube, man sollte stattdessen seine kommunikativen Fähigkeiten und Empathie vergrößern.

**REGIOBUSINESS** Sie unterscheiden zwischen individueller und organisationaler Veränderung. Warum?

**DR. MARKUS RAMMING** Beratungsunternehmen und Professoren versuchen schon seit langem, Modelle für den unternehmeri-

schen Wandel zu etablieren. Und einige, wie das Model von Kotter, werden auch häufig verwendet. Sie sehen die Firma als Einheit und behandeln alle Mitarbeiter gleich. Damit werden Sie dem Individuum nicht gerecht, denn jeder hat seine eigenen Erfahrungen und lebt in seiner Welt. Das ist einer der Gründe des Scheiterns vieler Change-Projekte. Unternehmerische Veränderung benötigt einen Wandel im Mindset eines jeden Mitarbeiters. Das geht aber nur, wenn man jeden Menschen als Unikat betrachtet und auch so behandelt. Jeder hat, individuelle Bedürfnisse, besondere Motivati-

onsfaktoren und Ängste, die bei der Veränderung beachtet werden müssen. Dann ist auch eine erfolgreiche Veränderung der Firma möglich.

**REGIOBUSINESS** Und wie sind Veränderungen gehirngerecht zu gestalten, damit sie gelingen? Welche Ansätze verfolgen Sie, um tiefgreifende Erneuerungen zu ermöglichen?

**DR. MARKUS RAMMING** Vielfach fängt die Veränderung mit einer Analyse der Fehler und der Probleme an, welche die Firma hat. Damit aktivieren wir im Kopf Fehler und Problemnetzwerke und gleichzeitig Ängste und negative Gefühle. Durch die ständige Aktivierung gelangt man in eine Negativspirale und im Kopf können kreative Lösungen nicht aktiviert werden. Das ist einer der Gründe, wie sich Unternehmen selbst blockieren. Die Alternative wäre häufiger über Ziele, neue Möglichkeiten und Wege dorthin zu reden und nachzudenken. So stimulieren wir positive Netzwerke im Gehirn und haben eine höhere Chance zu kreativen und revolutionären Ideen zu kommen. Eine simple Änderung im Mindset, mit großen Auswirkungen auf den Kopf und die Entwicklung.

**REGIOBUSINESS** Welchen konkreten Tipp haben Sie als Neurowissenschaftler für Führungs-

kräfte, die ihre Mitarbeiter zur eigenen Entwicklung anregen und für Veränderungen begeistern wollen, um so auch erfolgreiche Change-Prozesse zu ermöglichen?

**DR. MARKUS RAMMING** Seien Sie ein Vorbild. Denn Mitarbeiter achten auf das Verhalten des Vorgesetzten und nicht auf das, was sie sagen. Es gilt der Satz „das was Du tust, schreit so laut, ich kann nicht verstehen, was Du sagst“. Wenn Sie Mitarbeiter zur Veränderung und Entwicklung anregen wollen, dann geht das nur, wenn sie selbst von Veränderung und Entwicklung begeistert sind und sich auch entsprechend verhalten. Ein Chef der Stabilität sucht, wird Mitarbeiter nicht für Veränderung begeistern können. Aber der, der selbst immer etwas anders macht und mit Leidenschaft ungewöhnliche Wege geht, wird auch seine Mitarbeiter dafür begeistern.

Interessierte können Ramming persönlich beim nächsten Business Forum am Dienstag, 9. Juli, auf dem Bürkert Campus Criesbach treffen. Die von der Sparkasse Hohenlohekreis, dem HR-Spezialisten Bera und dem Wirtschaftsmagazin RegioBusiness ausgerichtete Veranstaltung beginnt um 18:30 Uhr. Anmeldung via E-Mail unter [anmeldung@bera.eu](mailto:anmeldung@bera.eu). Der Eintritt ist frei. Interview nach Vorlage