

Die Motivationskraft der Zuwendung Führen mit dem Placebo-Effekt

Von Doris Stempfle

Eine unbeteiligte Führungskraft, die den Mitarbeiter emotionslos auffordert, seinen Aufgaben motivierter nachzugehen, wird das Gegenteil erreichen – den demotivierten Mitarbeiter. Umgekehrt ist echte Zuwendung im Mitarbeitergespräch wertvoller als jede Motivationstechnik.



Dies wissen einige Führungskräfte und Unternehmer – sie haben es leider schwer, mit ihren Ansichten durchzudringen. Die meisten Führungskräfte arbeiten lieber an der Optimierung der Arbeitsabläufe, der Effizienzsteigerung der Kommunikations- und Informationskanäle oder der Verbesserung ihrer Powerpoint-Präsentationen.

Offensichtlich vergessen sie darüber ihre vornehmste Pflicht, nämlich das Führen von Menschen. Anders sind erschreckende Umfrageergebnisse wie das des Online-Dienstes „Stepstone“ nicht zu erklären, der in einer Studie nachweist, dass nur knapp ein Drittel der Vorgesetzten in Deutschlands Unternehmen regelmäßig ein- bis zweimal im Jahr Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen. In mehr als der Hälfte der Unternehmen

sind diese Gespräche überhaupt keine feste Einrichtung.

Solche Umfragen zeigen, dass wohl jeder Vorgesetzte die Frage, ob es denn wichtig sei, mit den Mitarbeitern zu kommunizieren, mit einem kräftigen und überzeugten „Ja“ beantwortet wird – dies für den Führungsalltag aber einfach keine praktischen Konsequenzen hat. Vielleicht lässt sich die Gesprächsbereitschaft der Führungskräfte durch Argumente mobilisieren, die das Magazin DER SPIEGEL im Juni 2007 in einer Titelgeschichte zur Einbildungskraft zur Sprache brachte.

Die Heilkraft der Einbildung

Was ist passiert? In dem Artikel wird beschrieben, dass Zuversicht und Glaube Schmerzen vertreibt, dass Hoffnung heilt. Ob

Homöopathie, Akupunktur, Naturheilkunde, ja selbst die Schulmedizin: Sie wirken nicht durch die Heilmethode an sich, sondern indem sie die Selbstheilungskräfte des Menschen stärken. Unser Gehirn schreibt Zuversicht in biochemische Prozesse um, die zu Schmerzlinderung und Heilung führen.

SPIEGEL-Autor Jörg Blech zitiert beeindruckende Experimente und überzeugende Beispiele in Hülle und Fülle – ein besonders eindringliches: In einer Studie haben Ärzte schwangeren Frauen erklärt, sie nähmen ein Mittel ein, das Übelkeitsgefühle unterdrücke. Das Ergebnis war einfach überzeugend, den Frauen ging es viel besser. „Was die Frauen nicht wussten“, so berichtet Blech: „In Wahrheit hatten sie Brechmittel erhalten; der durch ihre Erwartungshaltung ausgelöste Place-

bo-Effekt jedoch hatte die pharmakologische Wirkung in ihr Gegenteil verkehrt.“ Sogar Scheinoperationen, die gar nicht durchgeführt wurden, zogen erstaunliche Heilprozesse nach sich. Allein der Glaube, operiert worden zu sein, genügte, um das Wohlbefinden der Patienten nachweislich zu steigern. Umgekehrt ist der Nocebo-Effekt wirksam – natürlich mit gegenteiligen Wirkungen. Glaubt der Patient, ihm schade etwas – so schadet es. Das Lesen des Medikamentenbeipackzettels hat zur Folge, dass der Patient jene Symptome entwickelt, die als mögliche Nebenwirkungen beschrieben sind.

Die Kraft der Einbildung in der Führung

Sicherlich lassen sich nicht alle Erkenntnisse der Hirnforschung auf den Führungs- und Arbeitsalltag übertragen – aber einige doch:

- „Ein kalter, gefühlloser, unbeteiligter Arzt wird eine Nocebo-Wirkung hervorrufen. Umgekehrt ist echte Anteilnahme vielleicht wertvoller als jede rein medizinische Behandlung“ – so ein Herzspezialist. Menschliche Kompe-

tenz ist wichtiger als jede Managementtechnik – der Kernpunkt der Führungsarbeit ist das Führen von Menschen. Darum ist die menschliche und soziale Kompetenz der Führungskraft höher einzustufen als die Beherrschung von Techniken. Gesunder Menschenverstand, Fairness, Ehrlichkeit sowie die Akzeptanz und Toleranz des Mitarbeiters: Das sind die Schlüsselkompetenzen der Führungskraft.

- „Die Kommunikation zwischen Arzt und Patient ist eindeutig eine der Schwachstellen im deutschen Gesundheitswesen“.

Nicht nur die Stepstone-Umfrage zeigt, dass sich Führungskräfte mehr Zeit fürs Wesentliche nehmen müssen – viel mehr Zeit: Selbst oder gerade im digitalen Kommunikationszeitalter sollte Zeit bleiben für das Gespräch von Mensch zu Mensch. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, eine banale Forderung – sie scheint gleichwohl notwendig zu sein!

- Ärzte müssen akzeptieren, dass sie auf die Neurobiologie und die Selbstheilungskräfte ihrer Patienten einen erheblichen Einfluss ausüben.

Dies untermauert die Bedeutung der Vorbildwirkung: Durch nichts wirkt die Führungskraft mehr auf das Verhalten der Mitarbeiter als durch das eigene Verhalten. Jeder Chef zieht die Mitarbeiter ins Unternehmen, jeder Chef hat die Mitarbeiter, die er verdient.

- „Wer die Hoffnung seines Patienten weckt, kurbelt damit automatisch die heilenden Placebo-Schaltkreise in seinem Gehirn an.“ Hoffnung ist die Aussicht auf eine positive, gute, schöne Zukunft – der Begriff der Vision kommt ins Spiel. Keine Führungsstrategie und Mitarbeiterführung ohne Vision. Denn eine Vision beschreibt das Warum und Weshalb der Existenz eines Unternehmens, sie begründet somit seinen Sinn und Zweck – und den Sinn und Zweck der Tätigkeit, die ein Mitarbeiter für „sein“

Unternehmen ausführt. Die Vision bietet Sinnstiftung, Handlungsanleitung und Identifikationsmöglichkeiten. Sie weitet den Blick und eröffnet das Panorama auf das Unternehmen, wie es in fünf oder zehn Jahren ausschauen könnte. Die Vision muss sich in allen Tätigkeiten, Handlungen und Denkweisen einer Unternehmung widerspiegeln.

- In der Medizin potenziert sich der Placebo-Effekt, wenn die Selbstheilungskräfte durch hochrangige Persönlichkeiten – der Chefarzt erzielt eine höhere Wirkung als der Stationsarzt – und mit einem gewissen „Brimborium“ gestärkt werden: Die edle Praxis des Doktors befördert den Placebo-Effekt. Im Unternehmen müssen Belohnungs- und Belobigungsstrategien sowie Motivationsinstrumente durch das Management, durch das Topmanagement legitimiert sein und begleitet werden. Und ein Lob bewirkt mehr und entfaltet eine höhere motivatorische Kraft, wenn es nicht nur im

Mitbeitergespräch unter vier Augen, sondern in einem rituell-festlichen Rahmen und öffentlich ausgesprochen wird.

Die Kraft der Suggestion

Führungskräfte, die sich ihren Mitarbeitern widmen, ihnen zuhören, sich Zeit für sie nehmen, signalisieren höchste Wertschätzung, wecken Hoffnung und Zuversicht und setzen die heilenden Wirkungen des Placebo-Effekts in Gang. Sie nutzen die Kraft der Suggestion und des positiven Denkens. Doch wer die Suggestion lobt, wird rasch des Willens zur Manipulation verdächtigt, wer das positive Denken bejaht, gilt als Optimist mit der rosaroten Wahrnehmungsbilse auf der Nase. Andererseits hat schon Theodor Heuss gesagt: „Der einzige Mist, auf dem nichts wächst, ist der Pessimist.“ Wer hat nun recht: Herr Optimist oder Herr Pessimist? Indizien sprechen derzeit für Herrn Optimist – der Begeisterungstaumel der Fußballweltmeisterschaft, der ein ganzes Land zu sich selbst hat finden lassen, wird verantwortlich gemacht für den wirtschaftlichen Auf-

schwung. Oder ist es doch Hartz-IV? Die Wahrheit liegt wohl in der Mitte.

Ohne Zweifel ist eine grundsätzlich positive Einstellung hilfreich: Wer glaubt, über die Kraft und Energie zu verfügen, anstehende Probleme zu lösen, wer diese als Herausforderungen und Aufgaben definiert, die man unter Einsatz all seiner Stärken und Fähigkeiten angehen kann, hat gute Chancen, sie motiviert zu bewältigen. Und dieser Zusammenhang gilt zugleich für die Führung: Chefs, die ihre Mitarbeiter als Menschen sehen, ihnen etwas zutrauen, ihnen eigenständige Entscheidungen zutrauen und Verantwortung delegieren, tragen zur Motivation bei.

Die Gesundheit fängt am Geldbeutel an

Mitarbeiterorientierung – sie wird hier nicht zum ersten Mal gefordert und, nun durch den Placebo-Effekt, hinreichend begründet. Wie aber lässt sie sich wirklich durchsetzen? Ein radikale These: Es müssen Indikatoren gelungener Mitarbeiterführung entwickelt und definiert werden – etwa die Anzahl und die Dauer der geführten Mitarbeitergespräche – und mit

der Entlohnung der Führungskräfte verknüpft werden. Maßstab der Entlohnung ist dann *auch* die konkrete Zuwendung, die die Führungskraft dem einzelnen Mitarbeiter angedeihen lässt.

Wie der Arzt auf der Grundlage der mit dem Patienten verbrachten Zeit bezahlt werden sollte, so die Führungskraft: Wer sich dem Mitarbeiter zuwendet, ihn mit Hilfe der Vision führt, begeistert und motiviert, sich um die persönliche und berufliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters kümmert – natürlich immer fokussiert auf die Entwicklung des Unternehmens – soll belohnt werden. Seelenvolle Zuwendung im Gespräch genießt höhere Achtung als seelenlose Gerätemedizin, beziehungsorientierte Gesprächsführung ist wichtiger als standardisierte Managementtechnik.

Mit Leidenschaft führen

Was kann eine Führungskraft selbst tun, will sie den Placebo-Effekt nutzen?

- Sie stellt sicher, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensziele nicht nur kennen, sondern verinnerlicht haben und tagtäglich leben, sich mit ihnen identifizieren. Sie pflanzt ihre Vision und ihre herausfordernden und ambitionierten Zielvorgaben so in die Organisation ein, dass die Mitarbeiter auf die Frage „Was wollen wir zusammen erreichen?“ selbst aus nächstem Tiefschlaf gerissen die Antwort parat haben.
- Sie schafft Projekte, welche die Mitarbeiter stolz und ihnen den Glauben an die eigenen Stärken bewusst machen. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, jede Aufgabe in ein Projekt zu verwandeln, von dem jeder Mitarbeiter sagt, es lohne sich, sich dafür zu engagieren.
- Sie ist ein Optimist und fordert und fördert Spitzenleistungen. Wer Leistung fordert, muss

Sinn bieten, wer Sinn bietet, darf Leistung fordern. Mitarbeiter dürfen dabei weder über- noch unterfordert werden.

- Sie mobilisiert mit ihrer positiven Einstellung brachliegende Mitarbeiterpotenziale, sie ist problemlösungsorientiert und gestaltender Chancendenker.

Menschenführung und Gesprächsorientierung – es hört sich so einfach an und ist doch so schwer umzusetzen. Wir benötigen Menschen, die sich als Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion bewusst und mit gutem Beispiel vorangehen. Sie führen leidenschaftlich gern, sie sind Führungskräfte mit Körper, Geist und Seele. Es macht ihnen Spaß, jeden Morgen ins Büro zu kommen und auf einem Schreibtisch unlösbare „Mitarbeiter-Probleme“ vorzufinden. Sie wissen, dass sie sie lösen können – der Placebo-Effekt gilt auch für sie und ihre Arbeit.