

## INTERVIEW

# „Neurodidaktik in Personalentwicklung einbeziehen“

Was hat die Gehirnforschung mit Lernen, Personalentwicklung und Change-Management zu tun? Das Konzept der Neurodidaktik überträgt die Erkenntnisse der Gehirnforschung auf das Lernen und die Veränderungsbereitschaft von Menschen. Der VDMA sprach mit dem Coach und Personalentwickler Ralf Besser. Er ist einer der renommiertesten Experten auf dem Gebiet der Neurodidaktik.

„Bei der Neurodidaktik geht es im Kern um Denk- und Handlungsmuster von Menschen – das ist für Personalener eminent wichtig.“



Foto: Ralf Besser

**In jeder Zeitschrift oder Zeitung kann man zurzeit einen Artikel über neue Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften lesen. Ist das nur ein Hype, der bald vorübergeht, oder sollten sich Personalentwickler damit auseinandersetzen?**

**BESSER:** Ich denke, dass die Frage anders lauten müsste: Welche Zusammenhänge decken die Gehirnforscher eigentlich auf, die eine Relevanz für die Personalentwickler haben? Denn es geht im Kern sehr häufig um Denk- und Handlungsmuster von Menschen, die natürlicherweise vom Gehirn gesteuert werden. Daher ist die Auseinandersetzung aus meiner Sicht ein „Muss“.

**Wenn Sie das als ein „Muss“ bezeichnen, dann sollten Sie das auch beweisen. Worum geht es also genau?**

**BESSER:** Ich bin selbst kein Gehirnforscher und bezeichne mich eher als ein Übersetzer der Hirnforschung. Ich habe gute 20 Denkmuster durch meine Studien herausgearbeitet, die unsere Verhaltensweisen stark charakterisieren – ob wir es

wollen oder nicht. Das lässt sich damit vergleichen, dass wir Menschen zwei Arme und zwei Beine zur Verfügung haben und diese Ausstattung unser Verhaltensrepertoire bestimmt.

**Sie machen uns neugierig. Welche Verhaltens- und Denkmuster sind das nun?**

**BESSER:** Drei stehen für mich im Vordergrund. Die „Konsistenzregulation“ ist solch ein Muster. Das heißt, dass unser Geist immer Stimmigkeit oder Übereinstimmung anstrebt. Das Gehirn vermeidet Inkonsistenzen.

**Das ist nichts Neues. Personalentwicklungskonzepte sollten**

**sinnvoll sein, Lösungen zu den Problemen passen. Warum ist die Konsistenzregulation so wichtig?**

**BESSER:** Weil es nicht um die logische, sondern um die psychologische Stimmigkeit geht. Unser Geist hat die starke Tendenz, sich die „Welt“, die Ereignisse so „hinzudenken“, dass sie in die eigene Sicht der Dinge passen. Das heißt:

Menschen denken sich gerade Unangenehmes oder Unbequemes tendenziell so zurecht, dass es ihren Wünschen entspricht. Die Konsequenzen für Personalentwickler sind erheblich. Um innere Stimmigkeit im Sinne der Personalentwicklungskonzepte zu erzeugen, bedarf es weniger vermehrter oder besserer Informationen, sondern der aktiven kritischen Auseinandersetzung mit den persönlichen Konsequenzen. Um noch deutlicher zu werden: Es sollte zur guten Kultur eines Unternehmens gehören, dass die Mitarbeiter eingeladen werden, neue Personalentwicklungskonzepte nicht abzunicken, sondern sie mit ihren persönlichen Einwänden „kreativ zu zerstören“ versuchen. Durch diesen Prozess der gewollten Einwandbehandlung und aktiven Auseinandersetzung entsteht innere und äußere Konsistenz. Die Erlaubnis zu „zerstören“ schafft Akzeptanz – und nicht die perfekte Information – denn diese hat oft sogar gegenteilige Effekte.

**Das heißt, dass der Personalener seine Arbeit bewusst infrage stellen soll?**

**BESSER:** Ja, dadurch wird Personalarbeit richtig effektiv und erzeugt Bewegung

im Unternehmen und die verschiedenen Rollen verstehen und akzeptieren sich.

### Welche Denkmuster aus den Neurowissenschaften sind Ihnen noch wichtig?

**BESSER:** Ich drehe den Spieß einmal um und schlage Ihnen eine konkrete Methode für Personalentwickler vor, bevor ich Ihnen das Verhaltensmuster vorstelle. Stellen Sie sich vor, dass ein neues Personalentwicklungskonzept präsentiert werden soll. Das klassische Vorgehen ist, dies mithilfe einer guten Powerpoint-Präsentation in allen relevanten Bereichen zu tun. Eine wesentlich effektivere Strategie ist es, einer Gruppe von repräsentativen Mitarbeitern die Powerpoint-Datei ohne weitere Erläuterung zu geben und sie zu bitten, diese zu präsentieren.

### Und was passiert dadurch?

**BESSER:** Die Mitarbeiter werden die Präsentation so abhalten, wie sie diese verstehen. Sie bilden sozusagen ihre erwartete Sicht der Dinge und Erfahrungen bewusst oder unbewusst mit ab. Da die Informationen in der Powerpoint-Darstellung nie vollständig sind, müssen sie viele „Leerstellen“ ausfüllen. Und dies tun sie, wie sie aus ihrer Sicht der Dinge sind. Für die Personalentwickler, die sich die Präsentation anhören, entstehen eine Vielfalt von Vorteilen: Sie bekommen Einsicht in

die Gedankenwelt der Mitarbeiter, entdecken vielleicht logische Brüche, Verständnisschwierigkeiten, noch nicht zu Ende Gedachtes in dem eigenen Konzept, hören die emotionale Lage der Mitarbeiter auf einer Tonspur mit und bekommen vor allem auch mit, woran die Mitarbeiter eher nicht denken, was sie selbst ausblenden und als nicht so wichtig nehmen.

### Ist das nicht das gleiche Denkmuster wie vorher?

**BESSER:** Ich muss mit Ja und Nein antworten. So wie die Nervenzellen im Gehirn hochgradig vernetzt sind, überlappen sich auch die Denkmuster. Die vorgestellte Strategie zielt auf unsere Denkmuster, die dadurch entstehen, dass jedes Gehirn sich seine eigene Repräsentanz der Wirklichkeit aufbaut. Keine zwei Menschen sehen eine Tatsache gleich – wenn es gut läuft, sehen sie diese ähnlich. Unterschiedliche Sichtweisen als gegeben anzunehmen, sich darüber bewusst auszutauschen und sich um eine gemeinsame Ausrichtung zu bemühen ist ein wesentlicher Faktor des Erfolgs in einem Unternehmen.

**Vielen Dank für das Gespräch. Wir werden sicherlich viele Gelegenheiten haben, das Thema weiter zu vertiefen. Es fehlen ja immerhin noch 18 interessante Denkmuster.** ■

#### STECKBRIEF RALF BESSER

**Haupttätigkeitsfelder:** Prozessbegleitungen in Unternehmen vom Coaching über Teamentwicklungen bis zur Begleitung von Organisationsveränderungen, Planung und Durchführung von eingebetteten Großveranstaltungen, Train-the-Trainer-Maßnahmen

**Veröffentlichungen:** Kartenboxen „Das Gehirn“ und „Neurodidaktik“; Kartenheft „Personalentwicklung im Spiegel der Neurowissenschaften“

**Qualifizierungen:** Systemischer Berater, systemische Strukturaufstellungen, NLP-Trainer, diverse Qualifizierungen durch den Arbeitskreis Schulz von Thun, EFQM-Assessor

Seit 20 Jahren Trainer und Berater

#### LINK

[www.besser-wie-gut.de](http://www.besser-wie-gut.de)

#### KONTAKT

**Sven Laux**  
VDMA Personal  
Telefon +49 69 6603-1640  
[sven.laux@vdma.org](mailto:sven.laux@vdma.org)



Jetzt vormerken:

# Sybit Conference Servicemanagement mit SAP

5. Oktober 2010 | Maritim Hotel, Frankfurt/Main | Early Bird Tickets verfügbar

Mehr unter [www.sybit.de/events](http://www.sybit.de/events)



Sybit GmbH – Sankt-Johannis-Str. 1–5  
78315 Radolfzell, Germany  
Tel. +49 (0) 7732 9508-0  
[info@sybit.de](mailto:info@sybit.de) – [www.sybit.de](http://www.sybit.de)

