

**Bildung** | 10.10.2013 | Lesezeit 7 Min.

## Hüter und Hüther im Gespräch

*Auf der Festveranstaltung zum 60. Jubiläum des Netzwerks SCHULEWIRTSCHAFT trafen sich Ende September der Göttinger Hirnforscher Gerald Hüther und der Ökonom Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, zu einem Podiumsgespräch. Sie diskutierten verschiedene Bildungsbegriffe aus Sicht ihrer jeweiligen Wissenschaftsdisziplin.*

---

---

### Das Hirn läuft am liebsten im Energiesparmodus

---

... das Lernen

Der Hirnforscher: Beim Lernen laufen im Hirn sogenannte Bahnungsprozesse ab. Dann werden Verbindungen zwischen Nervenzellen durchlässiger und gangbarer gemacht. Am Ende hat man etwas gelernt, aber man hat auch jedes Mal ein anderes Gehirn.

Der Ökonom: Auch Unternehmen überleben nur, wenn sie sich ständig neu erfinden. Der Wettbewerb ist ein ständiger Entdeckungsprozess, der Lernen ermöglicht und anregt.

Der Hirnforscher: Eine Institution lernt nur dann, wenn es ihr ans Wasser geht. Und ein Mensch lernt nur dann, wenn es ihm unter die Haut geht. Deswegen können Menschen keine Telefonbücher auswendig lernen.

Der Ökonom: Beim Sachverständigenrat haben wir das – bezogen auf Gesellschaften – in einem Jahresgutachten mal pathologisches Lernen genannt. Wenn der Druck so groß ist, dass keine wirklich attraktive Alternative mehr zur Verfügung steht, dann erst macht man das, was Experten schon längst raten.

Der Hirnforscher: Die wichtigere und schönere Form des Lernen ist aber die, wenn man sich darüber freut, dass man eine Lösung findet. Wenn wir Kinder und Jugendliche unter Druck zwingen zu lernen, dann lernen sie nicht, wie schön Mathe und Naturwissenschaften sind, sondern sie lernen, wie man am besten dem Druck entkommt. Wenn das bei Unternehmen auch so sein sollte, ist das ungünstig. Unter Druck ist leider keine große Kreativität zu erwarten, sondern nur Anpassungsleistung.

Der Ökonom: Natürlich gibt es Geschichten von Unternehmen, die immer weit vorausschauen, eine hohe Innovationskraft entwickeln und sich daher in besonderer Weise im Markt positionieren. Das findet im Wettbewerb ständig statt, sonst käme er nicht in Bewegung. Änderungsprozesse in Unternehmen gehen indes meistens nur dann gut, wenn es wirklich regnet.

### **... Erfahrungen**

Der Ökonom: Erfahrung entlastet uns, weil wir vieles mitbringen, weil wir uns nicht um alles kümmern müssen, weil wir darauf aufsetzen können, aber sie kann auch Veränderungen verhindern.

Der Hirnforscher: Vielleicht haben wir im deutschen Raum auch zu oft die Erfahrung gemacht, dass sich die Bereitschaft zu Veränderung nur entwickelt, wenn der Druck groß genug wird. Das wäre schade.

Der Ökonom: Unternehmen mit über 200-jähriger Geschichte, wie wir sie in Deutschland kennen, gibt es nur, weil sie die Erfahrung in sich tragen, wie bestimmte Qualitätsansprüche zu erfüllen sind, und gleichzeitig Innovationsleistungen erbringen. Erfahrung ist Ausdruck eines lernenden Systems.

Der Hirnforscher: Das Hirn ist ein Organ, das ständig versucht, im Energiesparmodus zu laufen. Deshalb lassen wir uns nur ungern auf etwas Neues ein und versuchen lieber, in diesen alten eingefahrenen Automatismen zu bleiben. Nehmen wir das

Beispiel, als wir Autofahren gelernt haben. Erst war es furchtbar anstrengend, und heute geht alles wie von allein. Das Hirn weiß nun, dass es so klappt, und das ist eigentlich die größte Bremse für Innovationen.

### **... innere Einstellungen und Haltungen**

Der Hirnforscher: Das Verhalten von Menschen wird von der inneren Haltung gesteuert. Haltungen sind kein angeborener Charakterzug - man erwirbt sie durch Erfahrungen, die man im Laufe seines Lebens macht. Entweder ist etwas ganz toll gelaufen oder es ist ganz schlecht gelaufen. Im Hirn werden dann zwei Netzwerke gleichzeitig aktiviert. Eins ist das kognitive, man gewinnt Erkenntnisse, und eins ist das emotionale - man kann beschreiben, wie es einem dabei gegangen ist. Wenn man solche Erfahrungen immer wieder macht, zum Beispiel in der Schule oder als Mitarbeiter in einer Firma, werden sie zu Haltungen verdichtet.

Der Ökonom: Das stimmt. Wenn einem in der Schule gesagt wird, man sei unmusikalisch, glaubt man irgendwann selbst daran. Man kann das aber ändern, wenn man es reflektiert - wenn man also seine innere Einstellung dazu verändert. Wenn in Unternehmen Veränderungsprozesse anstehen, kommen sie allerdings mit Schnickschnack wie Trainings im Hochseilgarten nicht voran. Um die Haltung zu ändern, müssen sie vielmehr an frühere emotional prägende Erfahrungen der Mitarbeiter anknüpfen.

Der Hirnforscher: Sie können auf die Leute eingehen, so viel Sie wollen, es wird nichts ändern. Man muss das kognitive und das emotionale Netzwerk im Hirn gleichzeitig ansprechen. Und das schafft man nur, wenn man den Menschen eine neue, günstigere Erfahrung ermöglicht. Deswegen reden wir so viel über Führungskultur.

### **... Soziale Kompetenz**

Der Ökonom: Die verengte ökonomische Theorie geht von einer Eigennutzmotivation aus. Hinter sozialer Kompetenz verbirgt sich heute ein erweiterter Verantwortungsbegriff, neben der Selbstverantwortung auch die Mitverantwortung für den öffentlichen Raum zu sehen.

Der Hirnforscher: Hart formuliert gibt es den einzelnen Menschen und das einzelne Hirn gar nicht. Wenn man alles abzieht, was man von anderen Leuten gelernt hat, könnten wir noch nicht mal sprechen oder auf zwei Beinen laufen. Wir sind in viel höherem Maße soziale Wesen, als wir uns das eingestehen wollen. Es gibt keine wichtigere Kompetenz als die Kompetenz, Wissen von anderen Menschen zu

übernehmen. Das ist das, was uns zu Menschen gemacht hat.

Der Ökonom: Eigentlich ist das ja eine ganz alte Sicht. Es gibt da ein wunderschönes Gedicht von John Donne von 1624 „No man is an island, entire of itself, every man is a piece of the continent, a part of the main.“ Diese Sicht auf den Menschen sieht ihn in einem Gesamtzusammenhang mit anderen.

Der Hirnforscher: In einer Ellenbogengesellschaft besteht soziale Kompetenz darin, seine Ellenbogen zu benutzen. Für das Hirn ist nicht wichtig, was wir als soziale Kompetenz bewerten, sondern die Fähigkeit, mit möglichst vielen sehr unterschiedlichen Menschen in eine Begegnung zu kommen, so dass man von deren Wissen und Erfahrungen lernen und profitieren kann.

Der Ökonom: Das hat Hannah Arendt so prägnant im Konzept des öffentlichen Raums beschrieben. Der funktioniert nur, wenn ich in der Lage bin, die anderen durch deren Augen zu sehen. Soziale Kompetenz hat eine Mitverantwortungskomponente.

Der Hirnforscher: Und diese soziale Kompetenz kann man nicht erwerben, wenn man immer nur mit Gleichaltrigen zusammen ist. Da gibt es keine andere Möglichkeit, als um Leistung zu konkurrieren.

### **... Netzwerke**

Der Ökonom: Das Spannende an Netzwerken ist, Neues zu finden. Die Offenheit eines Netzwerks für andere ist ganz wichtig. Denn Netzwerke können durchaus die Gefahr bergen, Impulse von außen nicht zuzulassen. Aber Netzwerk als Verstärkung, als Transfermechanismus und als Öffnungsmechanismus, das erscheint mir außerordentlich bedeutsam zu sein, weil es den Perspektivwechsel und den Positionswechsel ermöglicht.

Der Hirnforscher: Das ganze Hirn ist nichts anderes als ein Netzwerk und dient dem Zweck, dass darin Beziehungen hergestellt werden. Es hat eine Lösung gefunden, an die in der Wirtschaft noch keiner gedacht hat, nämlich wie man unbegrenzt weiter wachsen kann, ohne dass einem der Schädel platzt. Und das ist, indem sich die Intensität der Beziehungen verstärkt. Nicht noch mehr Nervenzellen, sondern dichtere Beziehungen. Das Hirn, das stark vernetzt ist, kann viel flexibler reagieren und verbraucht auch weniger Energie. Wir bekommen also ein Wachstum hin, das weniger Energie verbraucht. Ich bin total fasziniert von der Idee. Das ist die Lösung, die wir für die Wirtschaft bräuchten.

Der Ökonom: Im Grunde ist Arbeitsteilung nichts anderes. Arbeits-, Wissens- und Risikoteilung, also die moderne Wirtschaft, setzen voraus, dass wir diese Anpassungsflexibilität haben. Wenn zum Beispiel Energiewende bedeutet, dass wir alle in unserem Vorgarten ein Windrad, ein Geothermiekraftwerk oder Solarzellen aufstellen müssen, dann ist das kein Fortschritt. Das kann man zwar als Demokratisierung der Energieproduktion verstehen, aber wir produzieren auch Autos nicht demokratisch. Das hat keinen ökonomischen Sinn. Wir verlieren die Flexibilität, auf Anpassungsdruck von außen zu reagieren, neue Lösungen zu finden, weil einzelne nicht mehr miteinander vernetzt sind. Marktwirtschaft lebt von dem Positiven der Vernetzung.

Der Hirnforscher: Ein Netzwerk funktioniert nur, wenn man sich aufeinander einlässt. Es ist immer ein vertrauensbildender Prozess, der da stattfindet. Und ein Netzwerk ist nur ein sinnvolles Netzwerk, wenn es weiß, wozu es da ist. Das gilt auch für das Hirn.

Der Ökonom: Manchmal muss man sich aber auch auf Impulse einlassen können, von denen man vorher nicht weiß, was einen erwartet. Von denen nehme ich oft am meisten mit.

Der Hirnforscher: Deswegen habe ich mich heute so sehr auf dieses Gespräch mit dir gefreut.

### **Im Interview: Michael Hüther** *Direktor und Mitglied des Präsidiums*

1. Geboren 1962 in Düsseldorf
2. 1982 bis 1987: Studium der Wirtschaftswissenschaften und der mittleren und neueren Geschichte an der Justus-Liebig-Universität in Gießen, Studienaufenthalt an der University of East Anglia in Norwich
3. 1987 bis 1989: Promotionsstudium Wirtschaftswissenschaften
4. 1987 bis 1991: Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft der Universität Gießen
5. 1991 bis 1995: Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Stab des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Wiesbaden
6. 1995 bis 1999: Generalsekretär des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
7. 1999 bis 2004: Chefvolkswirt der DekaBank in Frankfurt am Main, ab 2001 auch Bereichsleiter Volkswirtschaft und Kommunikation
8. Seit 2001 Honorarprofessor an der EBS Business School in Oestrich-Winkel
9. Seit 2004 Direktor und Mitglied des Präsidiums des Instituts der deutschen

Wirtschaft Köln

10. 2016 bis 2017: Gerda Henkel Adjunct Professor an der Stanford University
11. Auszeichnung mit dem Verdienstkreuz am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland durch den Bundespräsidenten
12. Aufsichtsrat der Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft mbH, der SRH Holding und des TÜV Rheinland Berlin Brandenburg Pfalz
13. Vorstand der Atlantik-Brücke
14. Ständiger Gast im Präsidium der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI)
15. Kurator des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung und der Stiftung der Deutschen Wirtschaft
16. Mitglied der Refit-Plattform der EU-Kommission, die sich für eine effiziente und bürgernahe Umsetzung der EU-Gesetze einsetzt



Telefon: 0221 4981-600

E-Mail: [huether@iwkoeln.de](mailto:huether@iwkoeln.de)

### **Kernaussagen in Kürze:**

- Der Göttinger Hirnforscher Gerald Hüther und der Ökonom Michael Hüther diskutierten zum 60. Jubiläum des Netzwerks SCHULEWIRTSCHAFT verschiedene Bildungsbegriffe aus Sicht ihrer jeweiligen Wissenschaftsdisziplin.
- Der Hirnforscher sagt: „Eine Institution lernt nur dann, wenn es ihr ans Wasser geht und ein Mensch lernt nur dann, wenn es ihm unter die Haut geht.“
- Der Ökonom sagt: „ Unternehmen überleben nur, wenn sie sich ständig neu erfinden. Der Wettbewerb ist ein ständiger Entdeckungsprozess, der Lernen ermöglicht und anregt.“