

Neuroleadership – gehirngerechtes Führen

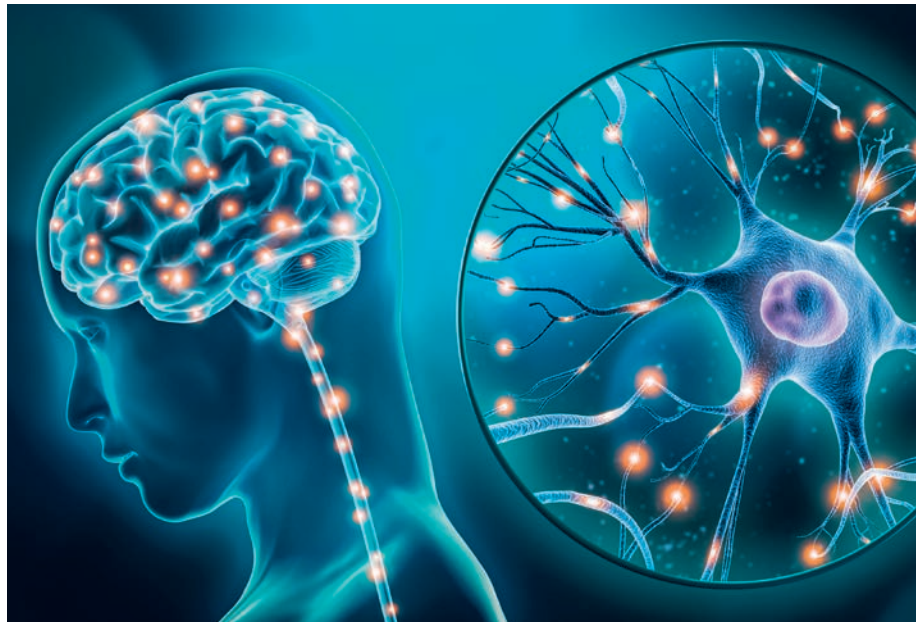
Der Begriff «Neuroleadership» wurde von David Rock und Jeffrey Schwartz im Jahr 2006 eingeführt. Aufbauend auf bekannten Managementtheorien unter Einbeziehung der Funktionsweise unseres Gehirns ist Neuroleadership zu einem neuen und effektiven Führungsansatz geworden. Text: Gerlinde Lahr

Was macht diesen Ansatz so besonders? Jede und jeder von uns besitzt als Steuerungsinstanz ein Gehirn und ein zentrales Nervensystem, sonst wären wir gar nicht überlebensfähig. Verglichen mit einem Computer könnte man dies als unser Betriebssystem bezeichnen. Jeder, der schon einmal Probleme mit dem Betriebssystem seines Computers hatte, weiss, wie tiefgreifend die Auswirkungen sind.

Unser menschliches Gehirn lässt sich als «soziales Organ» verstehen, dessen Reaktionen und damit unser Erleben von der Interaktion mit anderen Menschen bestimmt wird. Einige Beispiele:

- Ein Firmeninhaber geht morgens nicht gerne in seinen eigenen Betrieb, wenn er weiss, dass ein bestimmter Mitarbeiter schon da sein wird, der ihn mit sinnlosen Fragen löchert und aus den Antworten nichts für sich lernt.
- Ein Kollege wird gemieden, der nur jammert und alle möglichen Umstände für eigene Fehlleistungen verantwortlich macht, aber nie auf seine Seite der Verantwortung schaut.
- Eine Mitarbeiterin fürchtet sich so sehr vor dem prüfenden Blick und ätzender Kritik einer vorgesetzten Person, dass sie nur noch Fehler macht, während sie bei einem anderen Vorarbeiter gute Arbeit abliefern kann.

Durch die moderne Hirnforschung weiss man, dass schon jedes Wort, jede Art, wie man einen Satz betont, wie man dabei schaut, neurologische Bahnen anspricht, die unmittelbar ein bestimmtes Erleben und damit auch eine bestimmte Beziehungserfahrung zum Beispiel in Bezug auf eine Führungskraft hervorrufen. Solange wir leben, erleben wir ständig etwas. Insofern wird in einer Organisation permanent und meist ohne dass wir uns dessen bewusst sind, Er-



Durch die moderne Hirnforschung weiss man, dass schon jedes Wort oder dessen Betonung neurologische Bahnen anspricht, die unmittelbar ein bestimmtes Erleben und damit auch eine bestimmte Beziehungserfahrung hervorrufen. Foto: Shutterstock

leben miteinander aufgebaut, das sich wechselseitig beeinflusst und das Betriebsklima bestimmt.

Was haben ein Sonnenaufgang, Sex und das Lob eines Vorgesetzten gemeinsam?

Vor diesem Hintergrund wird es immer wichtiger, die «wahren» Treiber hinter dem Erleben und Verhalten von Menschen in sozialen Kontexten zu verstehen. Man kann sich durchaus die Frage stellen: Warum tun wir überhaupt etwas? Arbeiten, Essen, Fortpflanzen, alles ist irgendwie anstrengend. Ohne einen kleinen Knubbel im Mittelhirn mit dem Namen *Nucleus Accumbens* würden wir wohl gar nichts tun. Er fungiert als Belohnungszentrum unseres Gehirns und kann bei entsprechender Stimulation

Lustgefühle auszulösen: Ein wunderbarer Sonnenaufgang, ein köstliches Drei-Gänge-Menü, toller Sex, das Lächeln eines Babys, aber auch das Lob des Chefs oder die Freude über eine ästhetisch gelungene Arbeit können diese kleine Struktur mit den entsprechenden Hormonen fluten und wir fühlen uns gut oder sogar grossartig. Sehnsucht, Verlangen und die Aussicht auf Befriedigung motivieren uns zum Handeln. Zuständig hierfür ist das neuronale Belohnungssystem im Gehirn. Es arbeitet nach einem einfachen Prinzip: Der Minimierung von Bedrohungen und Maximierung von Belohnungen.

Was bedeutet das für die Arbeitswelt? Wir geben dann unser Bestes, wenn wir ganz bei der Sache sind – egal, ob wir kochen,

ein Verkaufsgespräch führen, einen Baum beschneiden, Wein verkosten oder einen Radlader fahren. Diese Fähigkeit ist fest in uns verankert. Einerseits geht es um das erwartete positive Ergebnis, aber auch die Tätigkeit selbst kann die Belohnung in sich tragen. Wenn wir unser Bestes geben, werden wir wahrscheinlich auch Erfolg haben.

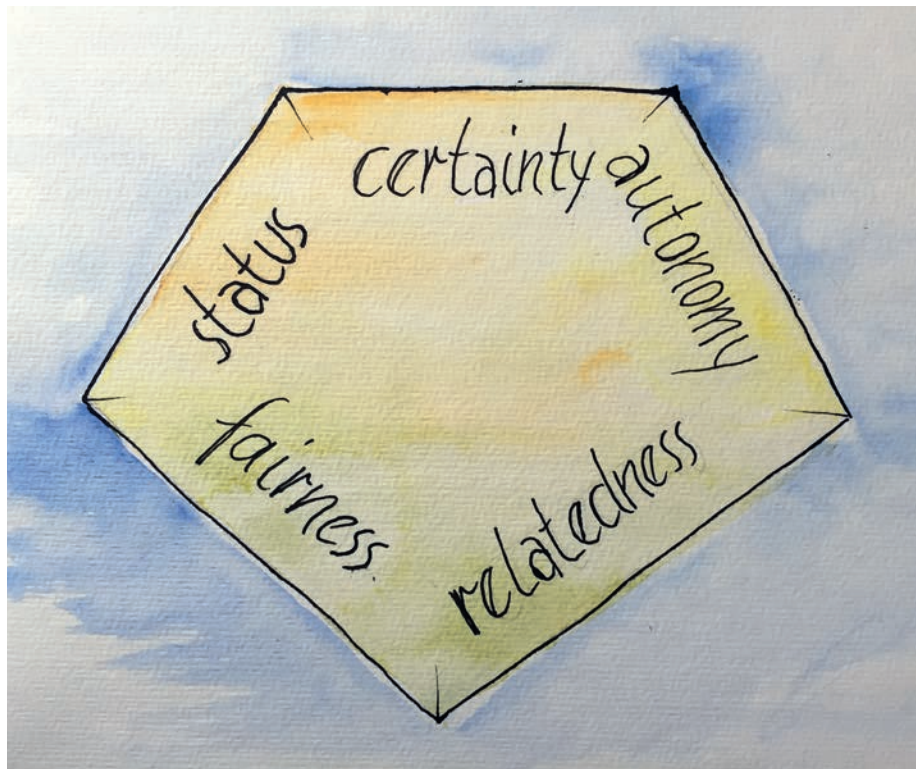
Wie leicht ist es tatsächlich, sein Potenzial in einer Aufgabe zu entfalten? Wahrscheinlich haben wir alle schon einmal gemerkt, dass wir uns von Zeit zu Zeit selbst im Weg stehen. Ein einfaches Beispiel: Mit dem Hammer einen Nagel einschlagen. Meist ist es nicht einfach so, dass eine Handlung direkt unserer Wahrnehmung folgt. Oft drängt sich ein wenig Interpretation dazwischen. «Hoffentlich haue ich mir nicht auf den Daumen!» Auch das Ergebnis wird in der Regel wieder gedanklich bewertet: «Mist, ich habe schon wieder schief darauf geschlagen.» Dabei misst die handelnde Person jedem Teil ihrer Handlung und oft auch sich selbst eine Bedeutung bei. «Wann werde ich es endlich mal schaffen, einen Nagel gerade einzuschlagen?» Diese Bewertung hat wieder Einfluss auf die Leistung und damit letztlich auf den Erfolg eines Projektes.

Die Leistung entspricht nur selten dem tatsächlich vorhandenen Potenzial. Ein wenig Selbstzweifel, ein falscher Glaubenssatz, Angst vor Versagen, mehr ist nicht nötig, um die tatsächliche Leistung erheblich zu schmälern. Je grösser Herausforderung und Stress sind, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu inneren Störungen kommt.

Die Führungsrolle kommt ins Spiel

Oft wird Druck als Führungsmittel eingesetzt. Das kann in manchen Fällen Sinn machen, in vielen Fällen aber das Gegenteil dessen erzeugen, was eigentlich gewünscht ist. Wenn ein Mitarbeiter sich schon selbst Stress macht, dann fördert äusserer Druck die Angst vor Versagen so weit, dass die inneren Störungen zu Fehlern bei der Arbeit führen – was den Druck und die Angst wiederum verstärken. Ein problematischer Kreislauf setzt sich in Gang. Ängstlichkeit, Mangel an Vertrauen, Stress, geistige Lähmung – sie sind die Ursache vieler Misserfolge.

Da soziale Bedürfnisse die Aktivierung der gleichen Hirnregionen hervorrufen wie die Aktivierung überlebensnotwendiger Bedürfnisse nach Nahrung oder Unverletztheit, wird soziale Zurückweisung genauso schmerzhaft erlebt wie physischer Schmerz, da dieselben Hirnareale aktiviert sind. Die Folge ist die bereits beschriebene Verminderung der Mitarbeiterleistung.



Mit dem «Scarf-Modell» sollen Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeiter besser verstehen können. Foto: rp

Gute Führung kann oft schon darin bestehen, etwas wegzulassen – nämlich den Druck so zu verstärken, dass das freie Fliesen der Kräfte und die Freude an der Arbeit nicht gestört werden. Was kann zusätzlich getan werden? Inhaber und Führungskräfte können die Rahmenbedingungen so beeinflussen, dass sich das Potenzial der Mitarbeiter entfalten kann.

Hierzu entwickelte David Rock das sogenannte «Scarf»-Modell. Der Begriff «Scarf» stellt ein Akronym der Begriffe «Status», «Certainty», «Autonomy», «Relatedness» und «Fairness» dar. Das Modell nutzt Erkenntnisse der Hirnforschung für die Mitarbeiterführung, um Führungskräfte zu befähigen, das Verhalten ihrer Mitarbeiter besser zu verstehen und sie dadurch gezielter zu fördern.

1. (Relativer) Status

Unter sozialem Status versteht man das mit einer Position in einer Gruppe verbundene Ansehen, die relative Wichtigkeit und die damit verbundenen Rechte, die einer Person von einer Gruppe offiziell oder inoffiziell zugestanden werden. Sichtbar wird dies oft durch Statussymbole.

In Auseinandersetzungen mit anderen Menschen spielt der wahrgenommene Status eine wichtige Rolle. Fühlt sich eine Person überlegen, ist dies auf den Anstieg des

Hormons Dopamin zurückzuführen und es wird eine Belohnungsreaktion ausgelöst. Auf der anderen Seite ruft die Wahrnehmung einer potenziellen oder tatsächlichen Reduzierung des eigenen Status eine starke Bedrohungsreaktion hervor.

Ein weit verbreitetes Mittel, um Belohnungsreaktionen im Hinblick auf Status zu erhöhen, ist die Beförderung. Jedoch haben Aspekte wie die persönliche Weiterentwicklung am Arbeitsplatz oder positives Feedback und besonders die öffentliche Anerkennung durch den Vorgesetzten einen nachhaltigeren Effekt auf das Staturempfinden der Mitarbeiter.

2. Certainty (Sicherheit, Vorhersagbarkeit)

Die Dimension «Certainty» spiegelt den Wunsch eines Individuums wider, Gewissheit über die Geschehnisse der nahen Zukunft zu haben. Das Gehirn versucht, durch das Erkennen von Mustern solche Gewissheit zu erhalten, und entwickelt dafür Automatismen wie zum Beispiel Tages- oder Arbeitsabläufe. Mithilfe dieser Automatismen und gespeicherten Abläufe ist es dem Gehirn möglich, Ressourcen einzusparen und effizienter zu arbeiten.

Liegen keine eindeutigen Muster zur Erkennung vor, stellt das Gehirn erheblich mehr Energie bereit, denn es entsteht Un-

sicherheit. Schon die Störung des automatischen Ablaufs einer einfachen Aufgabe beispielsweise durch überkritisches Beobachten verlangt eine Ressourcenverlagerung des Gehirns zum «Fehler» hin. Andauernde Ungewissheit kann lähmend wirken oder zu ziellosem Aktionismus führen.

Jede Art von Veränderung kann zu einer Bedrohungsreaktion durch Ungewissheit führen. Jedoch kann die Vermeidung von Bedrohungsreaktionen schon durch einfache Instrumente erreicht werden. Die Unterteilung eines Grossprojektes in einzelne Teilabschnitte kann zum Beispiel das Sicherheitsempfinden von Mitarbeitern stärken. Mitarbeiter erleben hierdurch ein erhöhtes Mass an Transparenz und sind vorbereitet für zukünftige Veränderungen. Ungewissheit ruft jedoch nicht bei jedem Menschen die gleichen Reaktionen hervor und kann in geringer Dosis sogar motivierend wirken. In diesem Fall weckt sie Neugier und lässt den Mitarbeiter die Situation als Herausforderung betrachten. Dies verleiht dem Mitarbeiter die Energie, die Herausforderung zu meistern. Diese individuellen Unterschiede lassen sich durch Beobachtung oder Befragung leicht herausfinden.

3. Autonomy (Autonomie)

Die Dimension «Autonomy» wird als die empfundene Kontrolle über das eigene Umfeld definiert sowie das Gefühl, über Entscheidungsspielräume zu verfügen. Eine Erhöhung der Wahrnehmung von Kontrolle auf die Umwelt führt zu einer internen Belohnungsreaktion. Darum ist Macht so reizvoll und manche Menschen können gar nicht genug davon bekommen. Eine Reduzierung der Wahrnehmung der eigenen Kontrolle kann eine starke Bedrohungsreaktion hervorrufen. Inzwischen weiss man, dass ein wahrgenommener Stressor weniger schädlich für den Organismus ist, wenn sich die Situation beeinflussen lässt.

In der Praxis kann eine Bedrohungsreaktion schon durch zu strenge und zu genaue Vorgaben des Vorgesetzten ausgelöst werden. Die damit einhergehende Wahrnehmung von Kontrollverlust kann bis zur

Erfahrung von Handlungsunfähigkeit und dem Gefühl von eigenem Unvermögen führen – was in der Regel Fehler begünstigt. Diese Reaktion kann beispielsweise durch die Zusammenlegung von Teams hervorgerufen werden, wenn dadurch bei einzelnen Teammitgliedern ein Verlust der eigenen Entscheidungskompetenz hervorgerufen wird. Menschen benötigen ein gewisses Mass an Entscheidungsfreiheit. Wenn möglich, sollten Führungskräfte bei der Vergabe von Arbeitsaufträgen insbesondere den erfahrenen Mitarbeitern immer eine Wahl zur Lösung der Aufgabe lassen und nicht den eigenen Lösungsweg als einzig richtigen ansehen.

4. Relatedness (Zugehörigkeit)

Der Begriff «Relatedness» bedeutet das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Es ist ein wichtiger Treiber von Verhalten in vielen verschiedenen Situationen. Menschen neigen dazu, Gruppen (oder innerhalb eines Betriebes auch Grüppchen) zu gründen, zu denen sie ein Zugehörigkeitsgefühl aufbauen können. Gruppen vermitteln Gefühle der Geborgenheit und dienen als Quelle der Anerkennung und Wertschätzung.

Empfindet ein Individuum keine sichere Bindung, wird vom Körper eine Bedrohungsreaktion generiert, die als Gefühl der Einsamkeit beschrieben werden kann. So fühlen sich Menschen automatisch unsicherer, wenn sie eine unbekannte Person treffen. Schon ein Handschlag, Austausch der Namen oder ein kurzer Small Talk kann das Zugehörigkeitsgefühl durch die Freisetzung des Bindungshormons Oxytocin erhöhen. Das Konzept der Verbundenheit ist eng mit Vertrauen gekoppelt. Ordnet ein Mitarbeiter sein Gegenüber seiner eigenen sozialen Gruppe zu, erhöht sich das entgegengebrachte Vertrauen. In der Folge verstärkt sich der Wille zur Zusammenarbeit und die Transparenz der eigenen Arbeit den Kollegen gegenüber. Durch den Aufbau von klar definierten Partnerschaften, Mentoren- und Freizeitprogrammen können innerhalb von Unternehmen solche Bindungen gefestigt werden.

5. Fairness

Die Dimension Fairness beinhaltet die Wahrnehmung eines gerechten Austauschs zwischen Menschen. Das menschliche Verlangen nach Gerechtigkeit im Umgang miteinander ist eine Erklärung, weshalb sich Menschen innerlich belohnt fühlen, wenn sie freiwillige oder ehrenamtliche Tätigkeiten ausüben. Ein Erklärungsansatz kann darin gesehen werden, dass Menschen auf diese Weise versuchen, die Ungerechtigkeit in der Welt zu reduzieren. Menschen, die andere als ungerecht wahrnehmen, fühlen kein Mitleid mit deren Schmerzen. Unter gewissen Umständen fühlen sie sich sogar belohnt, wenn diese bestraft werden.

Eine Bedrohungsreaktion durch empfundene Ungerechtigkeit kann sehr leicht ausgelöst werden. Falls Mitarbeiter eine Bevorzugung beobachten und als ungerecht bewerten, hat dies unweigerlich eine Bedrohungsreaktion zur Folge. Fehlende Grundregeln, unklare Erwartungen und Zielunklarheit sind Nährboden für wahrgenommene Ungerechtigkeit. Dem kann durch erhöhte Transparenz, verstärkte Kommunikation und Mitbestimmung bei Entscheidungen entgegengewirkt werden. Darüber hinaus kann das Festsetzen von klaren Erwartungen den fairen Umgang miteinander fördern.

Sieben Empfehlungen für Führungskräfte

Das «Perfekt-Schema» nach Peters und Ghadiri stellt Anforderungen zusammen, die eine Führungskraft für ein erfolgreiches Neuroleadership berücksichtigen sollte. Sie fokussieren primär die zwischenmenschliche Beziehung und orientieren sich an den neurowissenschaftlichen Grundbedürfnissen:

1. Potentialentfaltung des Mitarbeiters unterstützen und fördern
2. Ermutigung der Mitarbeiter für neue Lösungen und Wege
3. Rückmeldungen geben
4. Freiheit einräumen
5. Emotionales Führen
6. Kommunikation auf Augenhöhe
7. Transparentes Handeln

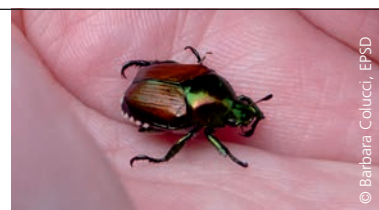
Anzeige



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Bundesamt für Umwelt BAFU
Eidgenössischer Pflanzenschutzdienst EPSD

**Schützen wir die Schweiz vor dem
Japankäfer: eine Bedrohung für unsere
Grünflächen, Wälder und Kulturen.**



© Barbara Colucci, EP5D