

Neuromanagement

Neues Menschenbild für Führungs-, Markt- und Finanzentscheidungen

Arbeitspapier

Prof. Dr. Leif Erik Wollenweber

Mit der Neuroökonomie setzen die Wirtschaftswissenschaften endgültig zum Quantensprung an vom Homo Oeconomicus zum emotional-kognitiven Menschen. Jede menschliche Entscheidung, jedes Handeln basiert auf Emotionen und wird von ihnen ausgelöst. Rationalität ist eine Fiktion. Wir bauen sie nur auf, um emotionale Balance zu halten.

Der Befund ist kontraintuitiv. Wir glauben aus der Eigenbeobachtung heraus, die rationale Überlegung stünde vor unserem Entscheiden und Handeln. In Wahrheit, das zeigt die Neurowissenschaft, kommt zuerst die emotionale Bewertung, dann die kognitive Verarbeitung.¹ Der Begriff des Nachdenkens ist hierfür überraschend exakt. Wir denken erst bewusst, nachdem wir eine Entscheidung getroffen haben, und zwar um flugs eine rationale Erklärung oder gar Rechtfertigung für unser Tun zu finden. Da wir in kaum etwas geübter sind, als gute Gründe für unsere bereits längst feststehenden Entschlüsse zu finden, sind wir Meister des Selbstbetrugs.

Wir sind uns unserer wahren Motive und Anreize nicht bewusst, da wir meist auf Autopilot fahren. Es muss etwas Ungewöhnliches auftreten, ein Muster muss gebrochen werden, um unsere Aufmerksamkeit zu erhalten.² Mit dem dann folgenden bewussten Denken schalten wir zu unserem Autopiloten den Piloten hinzu. Unser Autopilot ist dabei, vereinfacht dargestellt, das limbische System unseres Gehirns, der Pilot der Neocortex, also die Großhirnrinde. Die zeitliche Verzögerung zwischen der Reaktion des limbischen Systems und der dann folgenden kognitiven Verarbeitung kann in die Sekunden gehen, eine Ewigkeit nach den

¹ Elger (2009): S. 147 f

² Elger (2009): S. 129 f.

Maßstäben der „neuroelektronischen“ Datenverarbeitung. Auch deshalb bezeichnet Daniel Kahnemann diese „Gehirnsysteme“ als Schnelles Denken und Langsames Denken.³

Auch nehmen wir nur einen Bruchteil der Geschehens unserer Umgebung bewusst wahr. Auf die Informatik übertragen entspricht die Bandbreite der Datenverarbeitung des Autopiloten 11 Mio. Bits, die des Piloten dagegen nur 40 Bits. Das ist die Konkurrenz von Morsezeichen gegen V-DSL. Die wenigsten der so unbewusst wahrgenommenen Informationen sind entscheidungsrelevant. Selbst unsere Entscheidungen treffen wir nur in 5% bis 20% der Fälle (je nach Bewusstseinsdefinition) bewusst.⁴ Wir sind zwar in der Lage, unsere Aufmerksamkeit hochkonzentriert auf einen Punkt zu lenken, und dann in einem solchen „Flow“⁵ erstaunliche Ergebnisse zu erzielen. Allerdings geschieht dies zum Preis der Ausblendung alles Übrigen.

Vielleicht ist unsere Fähigkeit zur selektiven Wahrnehmung, eigentlich ist es ja eine Disposition, eine gute Erklärung, warum so lange am Mythos des „Economic Man“⁶ und des Homo Oeconomicus festgehalten wurde. Die schlechte Aussagekraft des Modells vom stets rational und im Eigeninteresse handelnden, umfassend informierten Menschen erodierte bereits durch die Fortschritte in der Wahrnehmungs- und Motivationspsychologie seit den 1960er Jahren. Gleichwohl hielt sich das Konstrukt hartnäckig.⁷ Mit seinen falschen Grundannahmen kam nicht zuletzt die Volkswirtschaftslehre systematisch zu fehlgeleiteten Ansätzen, Vorhersagen und Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspraxis. Das war besonders fatal, da gerade sie durch ihre beratende Aufgabe für Politik, Verwaltung und Großunternehmen zu den Weichenstellungen beitrugen, die zu Subventionsmissbrauch, Spekulationsblasen und zu der aktuellen Wirtschafts-, Finanz- und Schuldenkrise führten. Nicht umsonst befindet sich die Volkswirtschaftslehre seitdem in einer tiefen Krise.

Dass sich die falschen Annahmen so lange halten konnten, verwundert also. Viele Erkenntnisse, die der neoklassischen These der rationalen Entscheidungen widersprachen, waren schon seit Jahrzehnten durch Experimente der Soziologie und Psychologie bekannt. Bereits Mitte der 1950er Jahre entwickelte Simon das Konzept der Bounded Rationality, nach dem der Mensch nie über die für eine vollständig rationale Entscheidung notwendige Information verfügt, und wenn er sie doch hätte, fehlten ihm die kognitiven Fähigkeiten, sie zu verarbeiten. Vollständige Rationalität, so meinte schon Simon, sei unmöglich.

³ Vgl. Kahnemann (2012): S. 10 ff.

⁴ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 22.

⁵ Begriff von Frederick Winslow Taylor. Zitiert nach Peters / Ghadiri (2011): S. 15 f.

⁶ Peters / Ghadiri (2011): S.

⁷ Vgl. Häusel (2007): S. 43.

Doch mangelte es bis in die 1990er Jahre an technischen Möglichkeiten, die Wirkungszusammenhänge kausal zu begründen. So konnten Fehler im Forschungssetting, im Messverfahren oder eine zu geringe Stichprobe als Gründe herhalten, wichtige Ergebnisse zu ignorieren. Eine Opposition, die seitens der Verfechter der klassischen Ökonomie nur zu verständlich ist, da auch sie als menschliche Wesen kognitive Dissonanzen meiden und nach emotionaler Sicherheit streben.⁸

Wie immer bei größeren Umwälzungen, gibt es Kritik. Es heißt, die Neuroökonomie verkaufe alten Wein in neuen Schläuchen, überinterpretiere neuropsychologische und physiologische Zusammenhänge, betreibe mit dem Begriff des „Neuro“ Marketing in eigener Sache und sei ein Hype, der bald wieder vorüber sein werde.

In der Tat muss ein neuer Ansatz auch den Nachweis des zusätzlichen Nutzens erbringen. Dies gelingt: durch die präziseren bildgebenden Verfahren der Gehirnforschung entsteht ein besseres Verständnis der menschlichen Reaktionen auf Stimuli.⁹ Die Funktion und das Zusammenspiel wichtiger Hirnregionen sind in der Zwischenzeit gut entschlüsselt. Dadurch wird erkennbar, welche Areale bei einem Reiz in welcher Reihenfolge und Geschwindigkeit angesprochen werden.

Mit ihren Methoden bestätigt und verfeinert die Neuroökonomie also zunächst einmal bereits bestehende Erkenntnisse der Wirtschaftspsychologie (s. Abb. 1). Und es gelingt ihr auch, neues Wissen zu erlangen, nicht zuletzt, dass viele entscheidungsrelevante Vorgänge in der Großhirnrinde ablaufen, bevor uns etwas bewusst wird.¹⁰ Und dass alle Vorgänge, die außerhalb ihrer ablaufen, „grundsätzlich unbewusst“ sind.¹¹ Dadurch räumt die Neuroökonomie mit der veralteten und unzutreffenden Vorstellung vom rationalen Entscheider auf und leistet den beschriebenen grundlegenden Paradigmenwechsel hin zum emotional-kognitiven Menschen.

⁸ Vgl. Häusel (2007): S. 56 ff.

⁹ Vgl. Scheier / Held (2006): S. 23. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 4 ff.

¹⁰ Vgl. Roth (2009): S. 137.

¹¹ Roth (2009): S. 137.

Mehrwert der Neuroökonomie



Abbildung 1 – Mehrwert der Neuroökonomie (Eigene Darstellung)

Dieser fußt auf einem der zentralen Aspekte der Neuroökonomie: Alle Wahrnehmungen des Menschen gelangen zuerst in das so genannte limbische System, wo sie nach ihrer Bedeutung für die menschlichen Grundbedürfnisse emotional bewertet werden. Ohne einen emotionalen Marker erscheinen über die Sinnesorgane aufgenommene Reize nicht als relevant und gelangen weder in das Bewusstsein noch in das Langzeitgedächtnis.

Das heißt, jeder bewusste Gedanke beruht auf Daten, die zuvor unseren Bedürfnissen und Emotionen entsprechend gefiltert und bewertet wurden.¹² Es gilt, frei nach Schiller, „durch diese hohle Gasse muss er kommen, es führt kein anderer Weg nach Küssnacht.“ Unsere Vernunft ist wie ein Richter, der ein gerechtes Urteil sprechen soll, obwohl die Staatsanwaltschaft die Beweise frisirt hat, die Zeugen voreingenommen sind und die Entscheidung der Jury längst feststeht.

Doch was genau sind die Grundlagen für diese Thesen? Die Neuroökonomie ist eine interdisziplinäre Wissenschaft mit einem ganzheitlichen Erklärungsinteresse. Die bestehenden

¹² Elger (2009): S. 158, S 164 f.

Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie, der Kulturwissenschaften, der Philosophie, der „klassischen“ Psychologie, der medizinischen Neurologie und Psychiatrie werden um das dynamisch wachsende Wissen der modernen Hirnforschung und Neurophysiologie erweitert (s. Abb. 2).

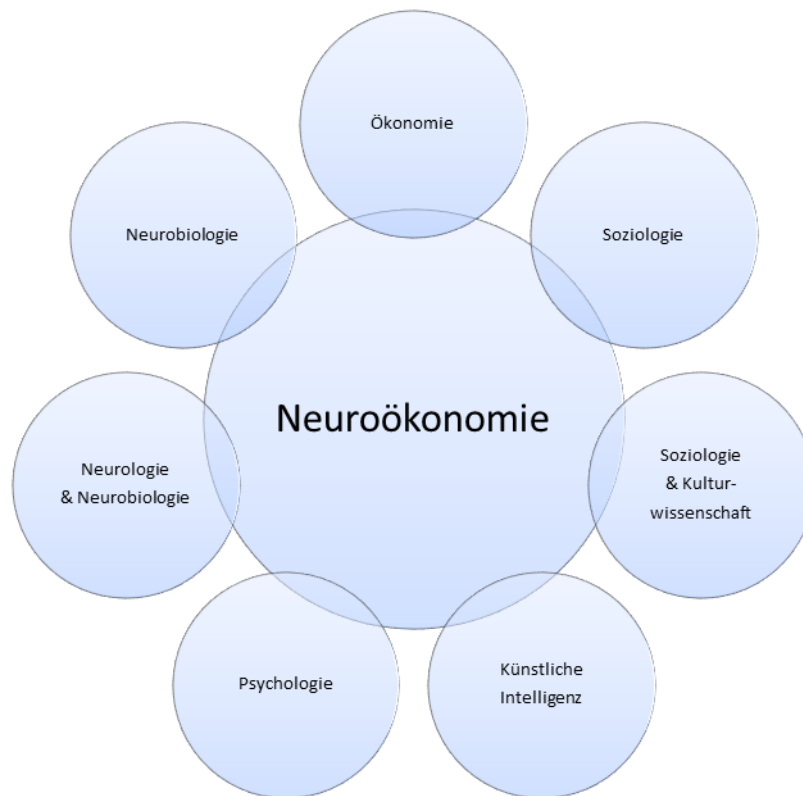


Abbildung 2 – Bezüge der Neuroökonomie (Eigene Darstellung, basierend auf Raab / Gernsheimer / Schindler (2009))

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Neuroökonomie basieren auf den Fortschritten der Hirnforschung, die vor allem durch immer feinere bildgebende Verfahren die Funktionsweise des Gehirns entschlüsseln und akut ablaufende Prozesse darstellen. Eingesetzt werden dabei Röntgenstrahlen, Wärmestrahlen, Ultraschall oder Magnetfelder.¹³ Für die Neuroökonomie besonders relevant sind zunächst die Elektroencephalographie (EEG) und die Magnencephalographie (MEG), die die elektrische Gehirnaktivität messen und nur mit geringster zeitlicher Verzögerung erfassen. Der Nachteil der EEG liegt in der nur oberflächlichen räumlichen Darstellung des Gehirns und der ungenauen Lokalisation der Reize. Vor allem letzteres gilt auch für die MEG, die jedoch auch eine Darstellung der Tiefenregionen des Gehirns mit hoher zeitlicher Präzision zulässt.¹⁴ Die Schwäche der unbefriedigenden räumlichen Verortung elektrischer Signale wird von der funktionalen Magnetresonanztomographie (fMRT) ausgeglichen. Hier werden Änderungen in der Durchblutung einzelner, recht genau bestimmbarer Hirnareale gemessen. Die Wissenschaft macht sich mit diesem Verfahren

¹³ Elger (2009): S. 43.

¹⁴ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 180 ff.

zunutze, dass aktivierte Gehirnzellen eine erhöhte Stoffwechselaktivität aufweisen und zum Ausgleich abgebauter Glucose und verbrauchten Sauerstoffs stärker durchblutet werden.¹⁵ Freilich erfolgt dies mit zeitlicher Verzögerung, so dass in praxi verschiedene Verfahren miteinander kombiniert werden.¹⁶

Durch den Einsatz dieser medizinischen Diagnoseverfahren wurde das bereits angesprochene limbische System als der Hauptverantwortliche für die emotional-affektive Steuerung des Gehirns identifiziert. Zu diesem werden die Hirnareale Hippocampus, Fornix, Amygdala, Corpus mamillare, Gyrus cinguli und Teile des Thalamus gezählt.¹⁷ Freilich ist das Gehirn weit komplexer als hier darstellbarer, jedoch kann das limbische System als entscheidend betrachtet werden, da es „Entstehungsort unserer Persönlichkeit und damit des Psychischen ist.“¹⁸ Die Untersuchung der Wirkung der biologischen Natur des Menschen auf sein ökonomisches – und gesellschaftliches – Handeln ist damit der Ansatzpunkt der Neuroökonomie.¹⁹

Die Neuroökonomie unterfällt in verschiedene Subdisziplinen, die bis dato unterschiedlich stark auf verhaltenswissenschaftliche Ansätze zurückgreifen. Grundsätzlich können die Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre bis in alle ihre Untergliederungen – auch Einkauf, Logistik und Produktion – von der Diagnostik neuronaler Prozesse in ihrem jeweiligen Kontext profitieren.²⁰ Großen Widerhall gefunden hat die Neuroökonomie in der Marketing- und Kommunikationsforschung, bei der Erklärung finanzwirtschaftlicher Verhaltensphänomene und bei Fragestellungen zu Organisation, Motivation und Führung. Diese werden im Folgenden kurz näher definiert.

Neuromarketing bezeichnet die auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauende Ausrichtung des Marketings. Dies betrifft das gesamte Marketinginstrumentarium, da die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik wahrnehmungs- und wirtschaftspsychologisch orientiert werden kann. Der Schwerpunkt des Neuromarketings liegt in der Kommunikationspolitik, da hier Reaktionen des Gehirns auf bestimmte, äußere Reize unmittelbar gemessen werden können. Mit dem Neuromarketing gelingt eine deutlich Steigerung von Effektivität und Effizienz gegenüber herkömmlichen Marketingansätzen. Führende Autoren deutschsprachiger Bücher sind Häusel (Neuromarketing / Think Limbic), Lindstrom (Buyology), Held / Scheier (Codes) sowie Raab / Gernsheimer / Schindler (Neuromarketing).

¹⁵ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 184 ff.

¹⁶ Vgl. Roth (2009): S. 136.

¹⁷ Elger (2009), S. 101.

¹⁸ Roth (2009): S. 160.

¹⁹ Vgl. Roth (2009): S. 229.

²⁰ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 6.

Neurofinance versucht das menschliche Verhalten bei Finanztransaktionen zu analysieren und zu prognostizieren. In Laborexperimenten werden realitätsnahe Situationen durchgespielt, die Phänomene des individuellen Kauf- und Investitionsverhaltens bis hin zu Fragestellungen der Mikro- und Makroökonomie erklärbar machen sollen.

Neuroleadership ist die Lehre der Führung von Menschen durch gehirngerechte, d.h. psychologisch orientierte Motivation, Überzeugung und Inspiration. Der Begriff Neuroleadership wurde erst 2006 vom US-amerikanischen Autorenduo Jeffrey Schwartz und David Rock in ihrem Aufsatz „The Neuroscience of Leadership“ im wissenschaftlichen US-Journal „strategy & business“ geprägt.²¹ Nach der Lesart von Peters / Ghadiri befasst sich Neuroleadership vor allem mit „organisatorischen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen.“²² Allerdings werden damit längst nicht alle psychologisch relevanten Dimensionen von Organisationen und Unternehmen angesprochen. Neuromanagement erscheint deshalb als der adäquate Begriff für die umfassende Betrachtung der Unternehmensführung.

Neuromanagement untersucht also - auf neuronaler Ebene - die psychischen und sozialen Prozesse, die die Unternehmensführung beeinflussen. Für das Verständnis, was Management umfasst, soll das POSDCORB-Modell von Luther Gulick dienen (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting, Budgeting). Das Ziel ist es, die Wirkweisen des Managementhandelns auf der Ebene des Individuums und des sozialen Systems möglichst genau erkennen, vorhersagen und einplanen zu können. Je besser es gelingt, die relevanten Bedürfnisse und Motive der Organisationsmitglieder (und Stakeholder) zu berücksichtigen und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen, desto nachhaltig erfolgreicher wird das Unternehmen sein. In einem Satz: Neuromanagement ist die Wissenschaft und Kunst²³ der „gehirngerechten“ Führung und Organisation von Unternehmen.

²¹ Rock / Schwartz (2006): The Neuroscience of Leadership, Strategy & Business.

²² Peters / Ghadiri (2011): S13.

²³ Drucker, Peter F. (2000): Die Kunst des Managements.

Vereinfachte Darstellung der Neuroökonomie

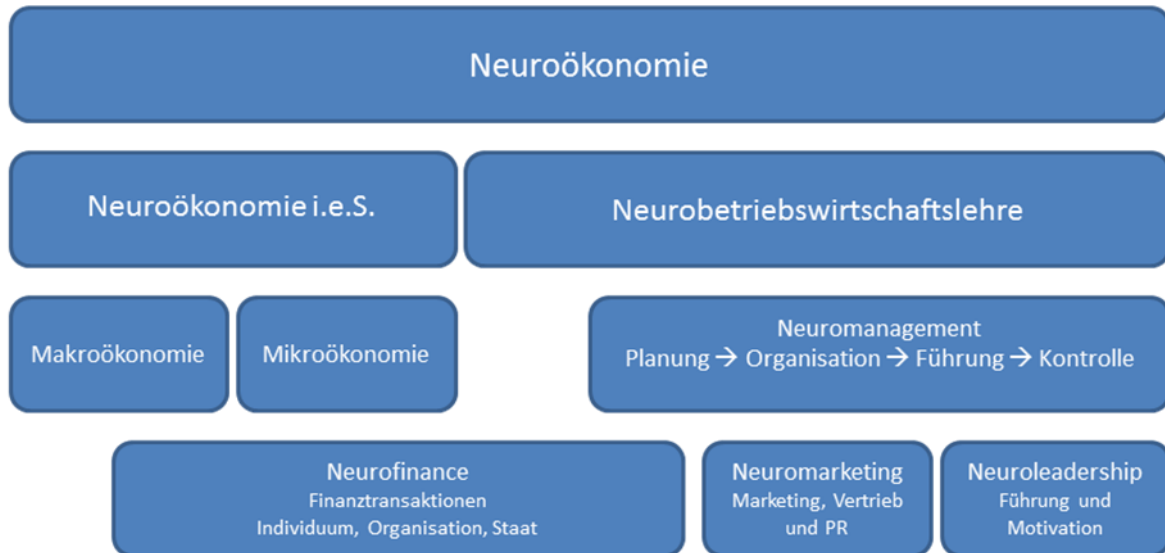


Abbildung 3 – Disziplinen der Neuroökonomie

(Eigene Darstellung auf Grundlage von Peters / Ghadiri (2011) und Raab / Gernsheimer / Schindler (2009))

Der Ansatz des Neuromanagements umfasst mithin alle Steuerungsfunktionen der Unternehmens und bildet so ein Dach für die betrieblich relevanten Aspekte der Neurofinance, des Neuromarketings und der Neuroleadership.²⁴

Hinzu kommt die Annahme, dass das Unternehmen als Ganzes eine eigene Handlungsdynamik entfaltet. Der Gedanke ist bereits in der Neuen Institutionenökonomik angelegt. Vor allem Robert Branche betrachtet Unternehmen aus der Neuromanagement-Perspektive als Akteure mit eigener Persönlichkeit. Via Corporate Identity und Unternehmenskultur kann ein Unternehmen, so die weitergehende These, Charakteristika entwickeln, die eher psychologisch als rational zu erklären sind.²⁵ Dies könnte als wertvoller Ansatz dienen, um das Verhalten von Organisationen und Unternehmen in Verhandlungssituationen, bei strategischen Entscheidungen, bei der Positionierung im Wettbewerb und in Krisen vorherzusagen.

²⁴ Hinzu kommen diverse Kombinationen des Begriffs „Neuro“ mit anderen Gebieten, die durch die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse berührt werden, so unter anderem Kommunikation, Verhandeln, Vertrieb, Consulting etc. Es bleibt abzuwarten, welche Nomenklatur sich durchsetzen wird.

²⁵ Branche, Robert (2008): Neuromanagement : Pour tirer parti des inconscients de l'entreprise, Editions du Palio, S. 27 ff.

Die Neuroökonomie und vor allem die Zweige des Neuromanagements sind noch junge Wissenschaftsdisziplinen, die erst am Anfang ihrer Entwicklung stehen. Durch den beschriebenen Fortschritt in der Neurologie, Neurochemie und Neurobiologie, nicht zuletzt in der direkt anwendbaren funktionalen Diagnostik, ist eine spürbare Verfeinerung der Methoden und damit Ergebnisse zu erwarten. Damit wird auch der konkrete praktische Nutzen weiter steigen. Aus den zentralen Aussagen des Neuromanagements kann jedoch ein Grundgerüst an Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse für die Managementpraxis zusammengefasst:

- ➔ Alle ankommenden Reize - verbale oder non-verbale Signale, Informationen, Anweisungen oder Sanktionen – werden auf ihre Relevanz für die individuell unterschiedlich ausgeprägten Grundbedürfnisse und Motive geprüft.²⁶ Nur wenn signifikante Vor- oder Nachteile mit einem Signal verbunden sind, gelangt dies in unser Bewusstsein. Um das Verhalten zu beeinflussen, müssen Reize jedoch nicht bewusst verarbeitet werden. Lernen und Präferenzbildung finden sogar auf vielfache Weise unbewusst statt.²⁷ Daraus folgt:
 - „Botschaften müssen sowohl rationale als auch emotionale Elemente enthalten.“²⁸ Ist das nicht der Fall, kommt es zu einem „Konflikt“ zwischen Pilot und Autopilot des Gehirns, beide sollen deshalb – auf unterschiedlichen Ebenen – mit der gleichen Stoßrichtung angesprochen werden.
 - Botschaften, die emotional und rational zugleich sind, wirken besser. Werden Menschen zu direkt, d.h. „platt“, zu einem bestimmten Handeln aufgefordert, kann dies zu Ablehnungsreaktionen führen. Äußert man eine Aufforderung implizit oder weckt man Verständnis für eine bestimmte Situation, werden Widerstände deutlich verringert.²⁹
- ➔ Es sind vier Grundbedürfnisse zu beachten, die über das Lebensnotwendige hinausgehen und eng zusammenspielen.³⁰ Die isolierte Befriedigung einzelner Bedürfnisse führt nicht zum Erfolg, alle vier Komponenten müssen angesprochen werden.
 - Das erste Grundbedürfnis ist auf Sicherheit, Balance und Verlustvermeidung gerichtet.³¹ Sorgen um den Arbeitsplatz sind kontraproduktiv. Veränderungen im Unternehmen rufen in den gleichen Arealen des Gehirns Reaktionen her-

²⁶ Elger (2009): S. 164 f.

²⁷ Elger (2009): S. 117 f, S. 136 ff.

²⁸ Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 305 f.

²⁹ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 304 f.

³⁰ Vgl. Elger (2009): S. 108.

³¹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011): S. 77 f.

vor, die für physischen Schmerz verantwortlich sind.³² Das erklärt, warum der Wandel Menschen so schwer fällt und warum oft unvorhergesehen starke Widerstände gegen Veränderungen auftreten.³³ Zudem reduziert Angst die geistige Leistungsfähigkeit. Eine stabile und nachhaltige Unternehmensentwicklung und ein langfristig sicherer Arbeitsplatz wirken deshalb förderlich.

- Der Mensch ist ein soziales Wesen. Das zweite Grundbedürfnis besteht darin, menschliche Beziehungen herzustellen, zu pflegen und zu gestalten.³⁴ Deshalb sind eine gute Unternehmenskultur und eine offene Kommunikation wichtige Elemente.
 - Das dritte Grundbedürfnis ist auf das Lernen gerichtet.³⁵ Es umfasst Neugier und die Suche nach Stimulanz und neue Erfahrungen. Die Arbeitsinhalte müssen deshalb ausgewogen sein und neue Anreize bieten. Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment sind gute Beispiele, wie diese Anforderung umgesetzt werden kann.³⁶ Das Kunststück besteht darin, Spezialisierung und interdisziplinäres Denken zugleich zu fördern.³⁷
 - Das vierte Grundbedürfnis ist, sich zu entwickeln, zu wachsen und auch sich durchzusetzen.³⁸ Häusel bezeichnet es deshalb als Dominanz-Instruktion.³⁹ Unternehmen müssen deshalb die Chance bieten, neue, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen und Karriere zu machen.
- ➔ Schon kleinere Veränderungsprozesse sollten von Change Management-Maßnahmen begleitet werden.⁴⁰ Werden größere Umstrukturierungen geplant, sollte ein größerer Teil des Budgets für die notwendige Mentalitätsveränderung aufgewendet werden. Stetige, kleinere Veränderungen sind großen, krisenhaften Umbrüchen vorzuziehen.⁴¹ Dies spricht klar für Kaizen und das kontinuierliche Verbesserungsprinzip.
- ➔ Das behavioristische Vorgehen, das gewünschte Verhalten durch extrinsische Motivation durch Bestrafen oder Belohnen zu erreichen, funktioniert nicht auf Dauer.⁴² Extrinsische Motivation verdrängt sogar intrinsische Motivation.⁴³ Belohnungen funk-

³² Rock / Schwartz (2006): S. 3.

³³ Vgl. Elger (2009): S. 19.

³⁴ Vgl. Elger (2009): S. 108.

³⁵ Elger (2009): S. 108.

³⁶ Vgl. Peters / Ghadiri (2011): S. 59 unter Bezugnahme auf Hüther und S. 94 ff.

³⁷ Vgl. Elger (2009): S. 163 f.

³⁸ Elger (2009): S. 108.

³⁹ Vgl. Häusel (2007): Think Limbic, Freiburg / Berlin / München, S. 69 ff.

⁴⁰ Vgl. Rock / Schwartz (2006): S. 3.

⁴¹ Vgl. Häusel (2007): S. 67.

⁴² Rock / Schwartz (2006): S. 5.

⁴³ Frey / Osterloh (2002): S. 29.

tionieren dann, wenn sie unerwartet erfolgen.⁴⁴ Sie werden in diesem Fall nicht als externe Konditionierung, sondern als Lob empfunden.

- ➔ „Humanismus wird überbewertet.“⁴⁵ Auch ein humanistisch geprägter Führungsstil, der auf Überzeugung setzt, versucht letztlich extrinsisch zu beeinflussen und ist so dem Grunde nach behavioristisch. Empathie tritt zwar an die Stelle harter Sanktionen, aber dennoch handelt es sich um eine Dominanzausübung, die sogar als manipulativ empfunden werden und Trotzreaktionen (Reaktanz) auslösen kann.⁴⁶
- ➔ Führungskräfte sollten, anstatt zu motivieren, Demotivation vermeiden. Sie selbst gehören zu den stärksten Motivationsbarrieren. Nur unter- oder überfordernde Arbeitsinhalte werden von Arbeitnehmern als noch demotivierender empfunden.⁴⁷
- ➔ Leistung entsteht durch Lust. Erfolge, Lob und Wertschätzung befeuern das Belohnungssystem und verstärken das Interesse, weiterhin erfolgreich zu sein. Im Gegensatz zu vielen anderen Regelkreisen führt hier kontinuierliche Stimulation zu keiner Gewöhnung. Druck und das Anstacheln von Konkurrenzdenken wirken bis auf wenige Ausnahmefälle kontraproduktiv.⁴⁸ Es gilt deshalb, positive Empfindungen und Erfahrungen zu stärken.⁴⁹
- ➔ Fokus und Wiederholung sind wichtige Schlüssel zu überdurchschnittlichem Erfolg.⁵⁰ Eine hohe geistige Konzentration bringt bereits nach kurzer Zeit große Vorteile durch das Eintreten eines „Flows“.⁵¹ Da das Gehirn hochgradig plastisch, das heißt anpassungsfähig ist, verstärkt es die Fähigkeiten, die hochkonzentriert und in häufiger Wiederholung verwendet werden. Diese Effekte sind bereits innerhalb weniger Tage physiologisch nachweisbar. Das Management sollte deshalb danach trachten, Stärken zu stärken und für ein störungsfreies Arbeiten zu sorgen.
- ➔ Jedes Gehirn schafft sich seine eigene Realität.⁵² Nachweislich gibt es den Self-Fulfilling-Prophecy und den Placebo-Effekt. Und Schmerzen sind größer, wenn wir sie erwarten. „Wir sehen die Dinge nicht so, wie sie sind, wir sehen sie so, wie wir sind“ sagt dazu Anaïs Nin. Die Empfehlung lautet, unbedingt positive Erwartungen zu wecken und Optimismus⁵³ anzuregen.⁵⁴ Kritik soll anstatt auf ein Unterlassen von unerwünschtem auf ein Verstärken von richtigem Handeln enden.

⁴⁴ Elger (2009): S. 125.

⁴⁵ Rock / Schwartz (2006): S. 5.

⁴⁶ Vgl. Elger (2009): S. 19 f.

^{47,48} Vgl. Franken (2010): 115 ff.

⁴⁸ Vgl. Elger (2009): 159 f.

⁴⁹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011): S. 60.

⁵⁰ Vgl. Rock / Schwartz (2006): S. 6. S. auch Elger (2009): S. 20 f.

⁵¹ Csikszentmihalyi (2008): S. 39.

⁵² Rock / Schwartz (2006): S. 7.

⁵³ Zu den Vorteilen von Optimismus siehe Häusel (2007): S. 108 ff.

⁵⁴ Vgl. Elger (2009): S. 161.

- ➔ Achtsamkeit ist deshalb ein wichtiges Gebot. Ein aufrichtiges Lob motiviert stark. Wird eine anerkennende Aussage jedoch mit Kritik vermischt, kann die gegenteilige Wirkung eintreten.⁵⁵
- ➔ Lenkt man seine Aufmerksamkeit bewusst auf bestimmte Ziele, führt dies zu einem Wandel im Denken.⁵⁶ Verlässt man nachhaltig etablierte Denkbahnen und folgt neuen Mustern, verändert dies auch die Persönlichkeit.⁵⁷ Dieser Effekt kann freilich zum Guten wie zum Schlechten führen. Wichtig ist anzumerken, dass diese Veränderung jeder Einzelne nur selbst bewirken kann. Die Führungskraft oder ein Coach soll einen Mitarbeiter jedoch in seiner positiven Entwicklung bestärken.
- ➔ Autarke Organisationseinheiten wie Profitcenter oder gar Auslandsniederlassungen entwickeln eine Eigendynamik.⁵⁸ Schon Max Weber wusste, dass einmal geschaffene Organisationen kaum mehr abgebaut werden können. Die Dominanz-Instruktion der Führungskräfte veranlasst diese, eigene, von der Unternehmensstrategie abweichende Interessen zu verfolgen. Deshalb sind ein entsprechendes Controlling und ggf. die Etablierung eines Rotationssystems ratsam (so wie es u.a. im Auswärtigen Dienst der Fall ist).
- ➔ Führungskräfte müssen konsistent kommunizieren.⁵⁹ Menschen lernen bewusst und unbewusst durch Nachahmung. Führungskräfte müssen sich deshalb stets ihrer Vorbild- und Orientierungsfunktion⁶⁰ bewusst sein und entsprechend handeln.⁶¹ Das Anschaffen einer neuen, repräsentativen Firmenlimousine im gleichen Zeitraum mit dem Appell an die Belegschaft, man müsse den Gürtel enger schnallen, mag sachlich gerechtfertigt sein, schadet aber nachhaltig der Unternehmenskultur und dem Vertrauen in die Führungskraft.
- ➔ Unfairness erzeugt Ekel.⁶² Unternehmen sollten deshalb jeden Anschein von ungerechtem Verhalten meiden.⁶³ Verstöße gegen wichtige betriebliche oder soziale Regeln müssen bestraft werden.⁶⁴ Erfolgt dies nicht, erodiert der Zusammenhalt.
- ➔ Das Verhalten wird geprägt durch die Summe der Erfahrungen. Mehr Erfahrung führt zu größerer Routine und einer geringeren Gefahr, durch emotionale Irritationen Fehler zu machen.⁶⁵ Der Befund kommt einem Plädoyer für generationengemischte Teams gleich. Ältere Mitarbeiter stabilisieren Prozesse und machen weniger Fehler.

⁵⁵ Elger (2009): S. 81 ff.

⁵⁶ Rock / Schwartz (2006): S. 7 f.

⁵⁷ Vgl. Elger (2009): S. 20 f.

⁵⁸ Vgl. Häusel 2007): S. 83.

⁵⁹ Raab / Gernsheimer / Schindler (2009): S. 304 f.

⁶⁰ Vgl. Peters / Ghadiri (2011) nach Grawe, S. 75 ff.

⁶¹ Vgl. Häusel (2007): S. 84.

⁶² Elger (2009), S. 121 f.

⁶³ Vgl. Peters / Ghadiri (2011): S. 62.

⁶⁴ Vgl. Elger (2009), S. 104 ff.

⁶⁵ Vgl. Elger (2009), S. 165 f.

Jüngere Kräfte sind körperlich meist stärker, risikobereiter und sie hinterfragen Gewohnheiten, so dass im Idealzustand ein ausgewogener Mix von Beharrlichkeit und Dynamik, von Balance, Dominanz und Stimulanz entsteht. Das ist die Voraussetzung für ein lernendes, gesund wachsendes Unternehmen.⁶⁶

- ➔ Das Geschäftsmodell des Unternehmens muss mit der Unternehmenskultur und dem dominierenden limbischen Profil der Mitarbeiter übereinstimmen.⁶⁷ Achten Sie deshalb auf die Mitarbeiterauswahl.⁶⁸ Innovative Unternehmen brauchen überdurchschnittliche viele Mitarbeiter mit starker Stimulanz-Instruktion. In konservativen Unternehmen, insbesondere mit Aufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge sollte die Mehrheit der Mitarbeiter ein starkes Sicherheitsbedürfnis aufweisen. In Dienstleistungs-, Heil und Pflegeberufen sollte das soziale Bedürfnis stark ausgeprägt sein. In stark von individueller Leistung und Durchsetzungsfähigkeit abhängigen Aufgabengebieten, beispielsweise im Vertrieb bestimmter Produkte, kann es von Vorteil sein, wenn die Dominanzinstruktion tonangebend ist.
- ➔ Glückliche und zufriedene Mitarbeiter sind produktiver. Sie kommunizieren offener und freundlicher, bieten besseren Kundenservice, sind innovativer und eher bereit, sich überdurchschnittlich zu engagieren. Das Unternehmen spart so Kosten, entwickelt neue Angebote und steigert die Kundenzufriedenheit. Dadurch steigt der Unternehmenserfolg.⁶⁹ *



Kontakt*

erik.wollenweber@leiferikwollenweber

<http://www.leiferikwollenweber.de>

<http://www.hwmc.de>

*Literaturnachweise und vertiefte Informationen erhalten Sie gern auf Anfrage.

⁶⁶ Vgl. Häusel (2007): S. 92 f.

⁶⁷ Vgl. Häusel (2007), S. 13. S. darin auch die "Checkliste" zur limbischen Typologisierung, S. 208 ff.

⁶⁸ Häusel (2007): S. 112.

⁶⁹ Vgl. Frey / Marti (2010), S. 164.