

Neuroleadership im Change und Turn Around-Management

Die Neurowissenschaften haben in den letzten rund 20 Jahren zu einem signifikant verbesserten Verständnis der Funktionsweise des menschlichen Gehirns geführt.¹ Dies ist teilweise hochgradig relevant für das Managementhandeln, da eine Planung, Steuerung und Führung nach gängigen Prinzipien, gerade in fordernden Veränderungssituationen, elementare Bedürfnisse unterbelichtet. Ziel ist es deshalb, auf Basis der Neuroleadership und anderer wirtschaftspsychologischer Erkenntnisse die Grundsätze gehirngerechter Führung in Change und Turn-Around-Prozessen zu formulieren.

Die Neuroökonomie bietet den Wirtschaftswissenschaften ein psychologisch und naturwissenschaftlich-biomedizinisch fundiertes Modell des Menschen. Sie stellt die Frage, wie die biologische Natur des Menschen auf sein ökonomisches und gesellschaftliches Handeln wirkt.² Eine umfassende Definition charakterisiert sie als Wissenschaft, die „das menschliche Verhalten in ökonomischen Entscheidungssituationen mit methodischer Unterstützung der Neurowissenschaften beschreibt und erklärt.“³

Der Begriff Neuroleadership wurde 2006 von Jeffrey Schwartz und David Rock in dem Artikel „The Neuroscience of Leadership“ der Fachzeitschrift „strategy & business“ geprägt.⁴ Die in den USA intensive Diskussion und Forschung zur Neuroleadership wurde recht bald auch in Deutschland aufgegriffen, hat aber noch keinen vergleichbaren Niederschlag im deutschsprachigen Schrifttum gefunden.

Die Theorie des *Neuroleaderships* bezeichnet die Verbindung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen mit bekannten Managementtheorien, und zwar mit dem Ziel, Mitarbeiter „gehirngerechter“ und dadurch erfolgreicher zu führen.⁵ Im Speziellen werden organisatorische und personalwirtschaftliche Fragestellungen umfasst. Die zahlreichen Erkenntnisse der Hirnforschung sollen für die Mitarbeiterführung nutzbar gemacht und in ein systematisches Konzept gebracht werden.

Beim Neuroleadership geht es darum, bei Führungskräften „ein grundsätzlich anderes Verständnis hinsichtlich der Vielzahl alltäglicher Abläufe zu entwickeln.“⁶ Durch Zuhilfenahme von Neuroleadership wird demnach versucht, „Führungskräften neue Einsichten und Instrumente an die Hand zu geben“ und somit „neue Sicht- und Denkweisen zu vermitteln.“⁷ Auch die Management-Forscher Peters und Ghadiri verstehen Neuroleadership als eine Methode der Mitarbeiterführung und Organisationsgestaltung auf neurowissenschaftlicher Grundlage.⁸

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 die relevanten Bedürfnisse und Motive der Organisationsmitglieder (und Stakeholder) berücksichtigt und mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden, desto besser gelingt die Anpassung an veränderliche Umweltbedingungen und desto erfolgreicher werden Unternehmen sein.⁹

Aufgrund ihrer hohen Komplexität und der zeitlichen Knappheit ist eine möglichst hohe Managementkompetenz gerade bei Veränderungsvorhaben entscheidend. Nur durch bestmögliche Kenntnis der menschlichen Psychologie können sie in Unternehmen optimal umgesetzt werden. In der Praxis wird die Begleitung des Wandels jedoch häufig falsch angegangen und die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter bleiben unberücksichtigt. Entsprechend oft mündet dies in Unzufriedenheit und verminderter Motivation, wie gerade der Gallup Job-Engagement-Index seit Jahren verdeutlicht.¹⁰

Ein gelungener Change-Prozess bedeutet immer, einen Wandel in den Köpfen zu erzielen. Jede Änderung in einem Unternehmen setzt eine Veränderung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter, und damit ihrer selbst voraus. Mislingt der Wandel in den Köpfen, scheitert auch die Verhaltensänderung und folglich das Veränderungsvorhaben. Eine erfolgreiche Führung dagegen kennt die in der Veränderungsphase ablaufenden psychologischen, kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozesse.

¹ Elger, S. 20.

² Vgl. Roth (2009), S. 229.

³ Peters / Ghadiri (2011), S. 11.

⁴ Rock / Schwartz (2006), *The Neuroscience of Leadership*, Strategy & Business.

⁵ Elger (2013), S. 15.

⁶ Elger (2013), S. 19.

⁷ Elger (2009), S. 16 f.

⁸ Peters / Ghadiri (2011): S13.

⁹ Vgl. Elger (2009), S. 22.

¹⁰ S. Gallup Engagement Index 2013.

Für das Gelingen von Change-Projekten, bis hin zu einem Turn Around, spielen individual- und sozialpsychologische Faktoren eine entscheidende Rolle. Dieser Umstand wird in den vorherrschenden Change Management-Konzepten zwar berücksichtigt, aber ihnen fehlt ein spezifisches, psychologisches Modell, um die gewünschte Identifikation und Motivierung der Mitarbeiter zu verstehen.

Die Neurowissenschaften ersetzen zudem das Paradigma des Homo Oeconomicus durch den emotional-kognitiven „Brain directed Man“. ¹¹ Elger zufolge bietet Neuroleadership somit ein partiell neuartiges Menschenbild und stellt keinesfalls alten Wein in neuen Schläuchen dar. ¹² Vielmehr eröffnet es ein tieferes Verständnis „why some common practices work well and why some don't succeed“. ¹³

Grundlagen der Neurowissenschaften

Im Mittelpunkt der Neurowissenschaft stehen die Funktionsweise von Bewusstsein und Unbewusstsein, die Prozesse der Informationsverarbeitung, das Gedächtnis, die neuronale Aktivierung und die Emotionen im Gehirn. ¹⁴ Ihre Untersuchungen sollen mögliche Antworten auf die Frage geben, wie Emotionen die kognitiven und rationalen Prozesse beeinflussen, überlagern oder sogar ganzheitlich steuern. Die allgemeine Hirnforschung gibt der Neuroökonomie dabei wichtige Impulse, denn sie wendet sich vom „scheinbar bewussten Denken ab und dem Unbewussten zu“. ¹⁵

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. ¹⁶ Für die Neuroökonomie besonders relevant sind zunächst die Elektroenzephalographie (EEG) und die Magnetenzephalographie (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. ¹⁷

Das Defizit bei der 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 zunutze, dass aktivierte Gehirnzellen eine erhöhte Stoffwechselaktivität aufweisen und zum Ausgleich abgebauter Glucose und verbrauchten Sauerstoffs stärker durchblutet werden. ¹⁸ Freilich erfolgt dies mit zeitlicher Verzögerung, so dass in praxi verschiedene Verfahren miteinander kombiniert werden. ¹⁹

Obwohl die grobe Anatomie des Gehirns heute weitestgehend bekannt ist, wurde der Feinaufbau bisher nur zu 60 Prozent entschlüsselt und auch nur ein Drittel der molekularen Vorgänge ist bekannt. Das Gehirn des Menschen ist so komplex, dass seine umfassende Entschlüsselung in weiter Ferne liegt. Dennoch geben die bereits vorliegenden Erkenntnisse wichtige Aufschlüsse. So wird seit einigen Jahren das limbische System als entscheidend betrachtet, da es „Entstehungsort unserer Persönlichkeit und damit des Psychischen ist.“ ²⁰ Außerdem gehört die ausgeprägte Plastizität des Gehirns zu seinen wichtigsten Eigenschaften. Es ist in oft erstaunlichem Maße der Lage, zu lernen, sich anzupassen und zu verändern, und zwar, anders als bis in die 1990er Jahre vermutet, bis ins hohe Alter. ²¹ Mit ihren Methoden bestätigt und verfeinert die Neuroökonomie zunächst einmal bereits bestehende Erkenntnisse der Wirtschaftspsychologie. Eine ihrer grundlegenden Erkenntnisse ist, dass viele ent-

¹¹ Ghadiri / Habermacher / Peters (2012), Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders, Heidelberg 2012, S. 12.

¹² Vgl. Elger (2013), S. 20.

¹³ Rock / Schwartz (2007), S. 1.

¹⁴ Peters / Ghadiri (2011), S. 25.

¹⁵ Elger (2013), S. 28.

¹⁶ Elger (2009), S. 43.

¹⁷ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 180 ff.

¹⁸ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 184 ff.

¹⁹ Vgl. Roth (2009), S. 136.

²⁰ Roth (2009), S. 160.

²¹ Vgl. Elger (2013), S. 37.

scheidungsrelevante Vorgänge in der Großhirnrinde ablaufen, bevor uns etwas bewusst wird.²² Und dass alle Vorgänge, die außerhalb ihrer ablaufen, „grundsätzlich unbewusst“ sind.²³

Die wichtigsten Gehirnfunktionen des Menschen sind das Erkennen und das Vorhersagen von Erwartungen, Absichten, Gefühlen und Bedürfnissen der Anderen und seiner selbst.²⁴ Alle Wahrnehmungen des Menschen passieren dabei zuerst 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 bedeutet, bildlich formuliert, jeder bewusste Gedanke beruht auf Daten, die zuvor unseren Bedürfnissen und Emotionen entsprechend gefiltert und bewertet wurden.²⁵ Es gilt, frei nach Schiller, „durch diese hohle Gasse muss er kommen, es führt kein anderer Weg nach Küsnacht.“ Unsere Vernunft ist wie ein Richter, der ein gerechtes Urteil sprechen soll, obwohl die Staatsanwaltschaft die Beweise frisiert hat, die Zeugen voreingenommen sind und die Entscheidung der Jury längst feststeht. Meist sind wir uns unserer wahren Motive und Anreize nicht bewusst, da wir großteils auf „Autopilot“ fahren und der „Pilot“ nicht behelligt wird.²⁶ Es muss etwas Ungewöhnliches auftreten, ein Muster muss gebrochen werden, um die Aufmerksamkeit des Piloten zu erhalten.²⁷ Mit dem dann folgenden bewussten Denken schalten wir zu unserem Autopiloten den Piloten hinzu. Unser Autopilot ist dabei, vereinfacht dargestellt, das limbische System, der Pilot der Neocortex, also die Großhirnrinde. Zum limbischen System als der Zentrale für die emotional-affektive Steuerung des Menschen werden die Hirnareale Hippocampus, Fornix, Amygdala, Corpus mamillare, Gyrus cinguli und Teile des Thalamus gezählt.²⁸ Da das limbische System Informationen unbewusst und „im Breitband“ verarbeitet, ist es ungleich schneller als die kognitive Verarbeitung des Neocortexes. Die zeitliche Verzögerung zwischen der Reaktion des limbischen Systems und der dann folgenden kognitiven Verarbeitung kann in die Sekunden gehen. Dies bedeutet eine Ewigkeit nach den Maßstäben der „neuroelektronischen“ Datenverarbeitung. Auch deshalb bezeichnet Daniel Kahnemann diese zwei „Gehirnsysteme“ als „Schnelles Denken“ und „Langsames Denken“.²⁹

Auch nehmen wir nur einen Bruchteil der Geschehens unserer Umgebung bewusst wahr. Selbst unsere Entscheidungen treffen wir nur in 5% bis 20% der Fälle (je nach Bewusstseinsdefinition) bewusst.³⁰ Allerdings sind wir in der Lage, unsere Aufmerksamkeit hochkonzentriert auf einen Punkt zu lenken und dann in einem solchen „Flow“³¹ erstaunliche intellektuelle Höchstleistungen zu vollbringen.

Eine der zentralen neuen Erkenntnisse der Neuroleadership ist die hohe Bedeutung der bedürfnisgeleiteten, emotionalen Bewertung aller Wahrnehmungen, Entscheidungs- und Handlungsoptionen. Dies widerspricht unserer generellen Eigenbeobachtung, unser Entscheiden und Handeln gründe auf rationaler Überlegung. In Wahrheit basieren alle rationalen Prozesse auf Informationen, die durch das so genannte limbische System gefiltert wurden. Außerdem geht jeder bewussten Entscheidung ein messbarer Impuls aus den unbewussten Regionen voraus.³²

Durch die präziseren bildgebenden Verfahren der Gehirnforschung entsteht ein besseres Verständnis der menschlichen Reaktionen auf Stimuli.³³ 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.

²² Vgl. Roth (2009), S. 137.

²³ Roth (2009), S. 137.

²⁴ Vgl. Elger (2013), S. 41.

²⁵ Elger (2009), S. 158, S. 164 f.

²⁶ Häusel (2007), S. 15 ff.

²⁷ Elger (2009), S. 129 f.

²⁸ Elger (2009), S. 101.

²⁹ Vgl. Kahneman (2012), S. 10 ff.

³⁰ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 22.

³¹ Begriff von Frederick Winslow Taylor. Zitiert nach Peters / Ghadiri (2011), S. 15 f.

³² Elger (2009), S. 147 f.

³³ Vgl. Scheier / Held (2006), S. 23. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 4 ff.

Veränderungen und Change Management in Unternehmen

Unternehmen werden durch zunehmend dynamische Umwälzungen im politischen, ökonomischen, technologischen, sozialen und ökologischen Umfeld zu permanenten Veränderungsbestrebungen gezwungen. Die Abfolge disruptiver Entwicklungen auf den Weltmärkten wird ebenfalls kürzer.³⁴ Hinzu kommt die Unsicherheit durch die fortdauernde globale Finanz- und Wirtschaftskrise und durch eine seit Jahrzehnten ungekannte politische Unsicherheit.

Die Fähigkeit zur Anpassung, schnell, flexibel, nachhaltig und mit möglichst geringen Reibungsverlusten Veränderungen zu implementieren wird zur vitalen Kompetenz, das Überleben von Unternehmen dauerhaft zu sichern. Für die meisten Unternehmen sind daher Restrukturierungsprogramme, Firmenzusammenschlüsse und Strategiewechsel an der Tagesordnung. Das Management, und in größeren Unternehmen gerade die Organisations- und Personalentwicklung, haben die anspruchsvolle Aufgabe, den Wandel vorzubereiten, ihn durchzuführen und zu verankern.

Das Change Management begleitet den Wandlungsprozess des Unternehmens und sichert seinen Erfolg.³⁵ Unter Change Management wird nicht die Veränderungsstrategie selbst verstanden, sondern es ist auf die Anpassung der inneren Strukturen einer Organisation ausgerichtet.³⁶ Es ist dabei nicht auf einen bestimmten Bereich beschränkt, sondern reicht vom ganzheitlichen, kontinuierlichen Wandel bis hin zum grundlegenden Reengineering hinsichtlich Struktur, Kultur, Technologie, Organisation, Strategie und Prozessen einer Organisation.³⁷ Eine noch treffendere Definition finden Oltmanns und Nemeyer: „Change Management ist die effektive und effiziente Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation eines gesamten Unternehmens oder signifikanter Teile an gravierende Veränderungen der Unternehmensstrategie. Diese Anpassung erfolgt als Reaktion auf sprunghafte Veränderungen der Unternehmensumwelt oder veränderter Zielsetzungen.“³⁸

Zahlreiche Studien zeigen, dass Veränderungsprojekte bestimmten Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Dadurch lassen sich häufige Fehler und verschiedene Erfolgsfaktoren identifizieren. Hinzu kommt eine Unterteilung des Change-Prozesses in verschiedene Phasen. Kurt Lewin entwickelte dazu bereits in den 1940er Jahren sein Drei-Phasen-Modell, das fortan der Ausgangspunkt für eine neue Forschungsrichtung wurde. Die führenden Change-Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der Gestaltungsebenen und der Veränderungsphasen sowie ihrer strukturellen Schwerpunkte.

Interessant ist hier vor allem die Frage der für den Umsetzungserfolg kritischen Faktoren. Auffällig ist die in den verschiedenen Modellen unisono hohe Bedeutung „weicher Faktoren“ im Change-Management. Eine empirische Studie des Change Management Instituts der FH Esslingen unter 178 deutschen überwiegend mittelständischen Unternehmen fragte explizit nach den Erfolgsfaktoren und daraus folgenden Handlungsempfehlungen. Aufgrund ihrer anschaulichen und prägnanten Ergebnisse sollen diese hier stellvertretend für die äußerst umfangreiche Literatur zum Change Management dargestellt werden. Vahs und Leiser identifizieren zunächst die folgenden fünf Erfolgsfaktoren:

1. Die Beteiligung der Mitarbeiter.
2. Die Schulung der Mitarbeiter.
3. Eine ausreichende Information und Kommunikation im laufenden Prozess.
4. Die Führung mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben.
5. Das sichtbare Vorleben der Veränderung durch die Führungskräfte vor allem des mittleren und unteren Managements.³⁹

Diese fünf genannten Faktoren wirken sich demnach „signifikant positiv auf die Motivation der Mitarbeiter ... und damit auf den Veränderungserfolg aus.“⁴⁰ Aus ihrer eingehenden Kausalanalyse hoben

³⁴ Vgl. Kotter (2012), S. 24.

³⁵ Lauer, T. (2010), S. 3.

³⁶ Vgl. Doppler / Lauterburg (2008) S. 100 und Lauer (2010), S. 3.

³⁷ Vgl. Vahs (2012), S. 291.

³⁸ Oltmanns / Nemeyer (2010), S. 28.

³⁹ Vahs / Leiser (2003), S. 12.

⁴⁰ Vahs / Leiser, W. (2003), S. 11.

Vahs und Leiser gerade die genannte Mitarbeitermotivation als den bestimmenden Erfolgsfaktor heraus. In ihrem Fazit hielten sie neun Regeln für einen erfolgreichen Unternehmenswandel fest, die – wie auf den nächsten Zeiten deutlich wird – bereits eine bemerkenswerte Kongruenz mit der neurowissenschaftlichen Sichtweise aufweisen:

- Ein vorausschauender Wandel sichert Handlungsspielräume.
- Die Komplexität des Wandels sollte nicht unterschätzt werden.
- Veränderungen erfordern klare und verständliche Ziele.
- Veränderungen spielen sich vor allem in den Köpfen ab.
- Veränderungen erfordern eine angemessene Partizipation.
- Veränderungen erfordern eine angemessene Kommunikation.
- Der konstruktive Umgang mit Widerständen macht erfolgreicher.
- Die Übernahme von Selbstverantwortung erfordert Training.
- Führungskräfte müssen im Wandel Flagge zeigen.⁴¹

Diese Erfolgsfaktoren bilden noch kein umfassendes Change-Konzept. Aufgrund der eingehenden und breiten empirischen Fundierung stellen sie jedoch einen wertvollen Ausgangspunkt für eine „unternehmensindividuelle und erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen dar.“⁴²

Der Neuroleadership-Ansatz nach Rock / Schwartz

In ihrem Beitrag „The Neuroscience of Leadership“ in der Fachzeitschrift *Strategy+Business* leiten Rock und Schwartz aus den bisherigen Erkenntnissen der Neurowissenschaften sechs Basissätze zur Mitarbeiter- und Unternehmensführung ab. Auch für sie ist die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens der zentrale Erfolgsfaktor. Vor allem, da dies zu den schwierigsten Führungsaufgaben gehört. Veränderungen zu meistern fällt schwer, ist aber essentiell. Das gilt für eine ganze Organisation wie für jedes ihrer Mitglieder: „But changing behavior is hard, even for individuals“.⁴³

Folgerichtig lautet die erste These von Rock und Schwartz auch „*Change is pain*“. Das menschliche Gehirn ist auf Ökonomie und Effizienz ausgelegt. Die meisten Arbeiten und Entscheidungen werden deshalb über unbewusste Routinen und damit mit minimalen Energie- und Zeitaufwand ausgeführt. Werden wir aber mit einer Neuerung konfrontiert, stellt diese eine Abweichung von unseren eingefahrenen Wegen dar und provoziert ein „Fehlensignal“ im Gehirn. Dies zu klären erfordert eine energieaufwändige kognitive, bewusste Auseinandersetzung. Schon so wird erklärbar, warum Abweichungen von der Norm zumindest unbequem sind und möglichst vermieden werden.⁴⁴

Ist mit der veränderten Situation zudem die Befürchtung verbunden, sie könnte eine Verschlechterung bedeuten, wird eine emotionale, möglicherweise stark ablehnende Reaktion ausgelöst. Kommt dann noch der Eindruck eines Zwangs hinzu, auf die neue Situation mit einer – bestimmten - Verhaltensänderung reagieren zu müssen, verstärkt dies die Abwehrreaktion erheblich. Da diese Abläufe tief verankert sind, laufen sie so schnell und automatisch ab, dass sie durch die nachfolgende rationale Verarbeitung kaum zu verhindern und auch nur schwer zu unterdrücken und zu kontrollieren sind.⁴⁵

Mit ihrer zweiten These „*Behaviorism doesn't work*“ stellen die Autoren auf die noch verbreitete Praxis ab, Verhaltensanpassungen mit der Aussicht auf eine Belohnung bewirken zu wollen und im Fall des Misserfolgs mit Negativsanktionen zu drohen. Die Methode „Zuckerbrot und Peitsche“ führe zwar zu einer bestimmten Konditionierung, aber nicht zu einer intrinsisch motivierten, aus Überzeugung vollzogenen Verhaltensänderung.⁴⁶ Somit erfolgt häufig ein Rückfall in alte Gewohnheiten, sobald sich die Gewöhnung an die – meist monetäre – Anreizgestaltung einstellt, oder diese mitsamt der Drohkulisse

⁴¹ Vahs / Leiser (2003), S. 12.

⁴² Vgl. Vahs / Leiser (2003), 12.

⁴³ Rock / Schwartz (2006), S. 2.

⁴⁴ Elger (2009), S. 18.

⁴⁵ Vgl. Elger (2009), S. 19.

⁴⁶ Vgl. Elger (2009), S. 19.

wegfallen. Ähnlich haben dies bereits zuvor Sprenger und Frey / Osterloh formuliert: „Extrinsische Motivation verdrängt intrinsische Motivation“.⁴⁷

Aus ähnlichen Gründen wird auch der humanistisch orientierte Führungs- und Change-Ansatz kritisch betrachtet „*Humanism is overrated*“.⁴⁸ Dieser basiert, vereinfacht dargestellt, auf der von Maslow propagierten Annahme, das höchste menschliche Bedürfnis sei die Selbstverwirklichung. Deshalb sei es Aufgabe der Führungskraft, mit Empathie auf den Mitarbeiter einzugehen und gemeinsam dessen Vorteile in dem bevorstehenden Wandel zu erkennen.

In der Unternehmenspraxis sei dies aber aus Sicht von Rock / Schwartz kein überzeugender Weg. Für eine wahrhaftige Prüfung der Interessen des Mitarbeiters, und deren Kongruenz mit den Zielen des Unternehmens, fehle in aller Regel die Zeit. Zumal sei nicht gesagt, dass sich tatsächlich eine ausreichende Interessensübereinstimmung ergibt, vielmehr könne es sein, dass es gerade für die besten Mitarbeiter sogar vorteilhafter wäre, das Unternehmen zu wechseln.

Tatsächlich wären Führungskräfte deshalb versucht, Mitarbeiter zu überreden anstatt authentisch auf sie einzugehen. Dies werde dann aber schnell als Manipulation erkannt: „People can detect the difference between authentic inquiry and an effort to persuade them.“⁴⁹ Vom Versuch, Mitarbeiter zu manipulieren, wird deshalb abgeraten, da dies zu entschiedenem emotionalen und teils impulsiven Widerstand führen kann.⁵⁰ Je intelligenter und unabhängiger Mitarbeiter sind, desto weniger funktionieren solche Strategien und desto stärker fällt die Abwehrreaktion aus.⁵¹

Anstelle der zuvor beschriebenen, traditionellen Managementtechniken empfehlen Rock / Schwartz, die Funktionsweise des Gehirns auszunutzen. Trotz seiner stabilitätsorientierten Mechanismen ist es bis ins hohe Alter in der Lage, neue Zellen zu bilden und sogar seine Struktur zu ändern. Außerdem gehören Neugier und Wissensdurst, also Lernen, ebenso zu seinen Grundbedürfnissen. Gelingt es uns, unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte Aufgaben zu bündeln, bildet und stärkt das Gehirn die dafür notwendigen neuronalen Vernetzungen: „*The power is in the focus*“.⁵²

Anstatt also den Mitarbeitern bereits ein fertiges Change-Konzept zu präsentieren und sie von diesem zu überzeugen, bestünde der neue Weg darin, sie möglichst früh in die Analyse der veränderten Umwelt- und Marktsituation einzubinden, um sie entsprechend ihrer Fachdisziplinen, Kompetenzen und Denkweisen an der Planung der Veränderungsstrategie zu beteiligen.⁵³

In die gleiche Kerbe schlägt die nächste These des „*Expectation shapes reality*“.⁵⁴ Menschen nehmen die Wirklichkeit nicht wahr, wie sie ist, sondern entsprechend ihrer mentalen Modelle. Hierhin liegt aber eine große Chance, denn diese mentalen Modelle sind veränderbar. Der effektivste Weg, selbst tiefgreifende Veränderungen in kurzer Zeit zu vollziehen, liegt darin, selbst Einsicht zu erlangen.

Erhalten die Mitarbeitern dazu Gelegenheit, richten sie ihre Weltsicht neu aus und verfolgen den Wandel nun aus eigenem Antrieb.⁵⁵ Freilich setzt dies in der Realität zunächst das Vertrauen und die Überzeugung der Unternehmensspitze voraus, den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen entsprechend weitgehend Einblick in die Situation des Unternehmens zu geben.

Auf die Erkenntnisfähigkeit der Mitarbeiter zu setzen, größtmögliche Freiräume zu geben und Geduld zu üben ist unbedingt notwendig, denn eben nur die eigenen Eindrücke sind stark genug, um das nötige Engagement für den Wandel zu erreichen. Keinesfalls dürfen die Ergebnisse vorab feststehen oder – selbst bei größter Eindeutigkeit - nur zum Abnicken vorgelegt werden, da ansonsten wieder die bereits eindrücklich beschriebenen psychischen Abwehrmechanismen provoziert werden.⁵⁶

⁴⁷ Sprenger (2004), S. ff. und Frey / Osterloh (2000), S. 26.

⁴⁸ Rock / Schwartz (2006), S. 6.

⁴⁹ Rock / Schwartz (2006), S. 6.

⁵⁰ Elger (2009), S. 19.

⁵¹ Vgl. Elger (2009), S. 19 f.

⁵² Rock / Schwartz (2006), S. 7.

⁵³ Die divergenten Sicht- und Denkweisen der Mitarbeiter können den Wandel effektiv behindern. Vgl. Elger (2009), S. 20. Deshalb ist es anzuraten, diese Unterschiede so früh wie möglich zu berücksichtigen, so dass entsprechende Lösungen berücksichtigt und möglichst früh durch adäquate Moderation- und Kommunikationsoptionen Anpassungsprozesse eingeleitet werden können.

⁵⁴ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 7.

⁵⁵ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 8.

⁵⁶ Rock / Schwartz (2006), S. 8.

Die Anforderungen an Führungskräfte wandeln sich damit erheblich. Keinesfalls wird ihnen aber nun eine nur passive Funktion zugeordnet. Vielmehr müssen sie genauer denn je wissen, wann sie loszulassen und wann sie Führung zu übernehmen haben. Gerade der moderne Wissensarbeiter erfordert ohnehin eine zunehmend individuelle und anspruchsvolle Führung.⁵⁷

Nachdem ein Mitarbeiter Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung hatte und nun aus freien Stücken bereit ist, diese anzugehen, muss er auch die Gelegenheit dazu erhalten, seine Konzentration auf die geänderten Aufgaben, Abläufe und Kompetenzen zu richten. Gelingt dies, werden diese Verhaltensweisen zu seiner zweiten Natur. Rock und Schwartz bezeichnen diesen Vorgang als „*Attention density shapes identity*“.⁵⁸

Um gezielt Verhalten zu verändern und somit Gehirnstrukturen nachhaltig umzustrukturieren, bedarf es häufiger Wiederholungen und einer hohen Konzentration auf die neue Vorgehensweise.⁵⁹ Ebenfalls unterstützend wirken starke Emotionen, da diese zu einer besseren Erinnerungsleistung führen.⁶⁰ Dabei ist auch zu beachten, dass jeder Mitarbeiter die Realität anders wahrnimmt. Eine solche Vertiefung, die stark an den achten Schritt in Kotters Change-Modell (Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern) erinnert, hebt eine durch einen erfolgreichen Change-Prozess bereits zuvor erreichte Produktivitätssteigerung von 28 Prozent noch einmal auf 88 Prozent.⁶¹

Die Rolle der Führung ist es dann, ihren Mitarbeitern möglichst intensiv die Gelegenheit zu geben, neue Verhaltensweisen zu üben. Vielleicht, so meinen Rock und Schwartz, werde jede erfolgreiche Verhaltensänderung eines Mitarbeiters primär durch die Fähigkeit eines Managers, Trainers oder Coachs bedingt, dessen Fokus eng und lange genug auf eine spezifische Aufgabe zu richten.⁶²

Stark zusammengefasst hat die Führung im Change-Prozess die Aufgabe, die Sokrates schon als Mäeutik, als Hebammenkunst bezeichnete: Die Fähigkeit und Kraft zur - dauerhaften - Veränderung liegt in der eigenen Erkenntnis, sie kann sich nur in jedem Menschen selbst vollziehen.⁶³ Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeiter zu unterstützen, ohne in unbotmäßig zu lenken.⁶⁴

Dies verdeutlicht, dass im Rahmen des Neuroleaderships eine individuelle Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern unabdingbar ist. Da mittlerweile erforscht ist, dass der Mensch zu einem lebenslangen Lernen in der Lage ist, werden die Relevanz und die Chance auf Erkenntnis, welche Neuroleadership darstellt, umso klarer. Aber auch im gesellschaftlichen Kontext wird deutlich, dass es sehr wichtig ist, sich in die „geistigen und psychischen Zustände anderer Menschen hineinzusetzen und ihre Wünsche, Absichten und Gedanken zu erkennen, um darauf reagieren zu können.“⁶⁵

Das SCARF-Modell nach Rock

Eine Weiterentwicklung des Neuroleadership-Ansatzes stellt dann das 2008 von David Rock entwickelte und stärker auf die Managementpraxis ausgerichtete SCARF-Modell dar.⁶⁶ Rocks Ausgangsthese zufolge sind vor allem die weichen Faktoren, die Mitarbeiter und das soziale Organisationsgefüge, maßgeblich für den Unternehmenserfolg.⁶⁷ Über eine entsprechend moderne und (neu-)wissenschaftliche fundierte Mitarbeiter- und Unternehmensführung trägt das Management die Verantwortung für die optimale Abstimmung dieser Stellschrauben.⁶⁸

Führungskräfte sollen deshalb die relevanten Funktionsweisen des Gehirns kennen, um so eine „gehirngerechte“⁶⁹ Mitarbeiterführung zu implementieren.⁷⁰ Rock zufolge sind dafür insbesondere das

⁵⁷ Vgl. Elger (2009), S. 23.

⁵⁸ Rock / Schwartz (2006), S. 8.

⁵⁹ Elger (2009), S. 20.

⁶⁰ Elger (2009), S. 18. Viele Kinder packen einmal auf eine heiße Herdplatte, aber nur wenige ein zweites Mal.

⁶¹ Vgl. Elger (2009), S. 21.

⁶² Rock / Schwartz (2006), S. 9.

⁶³ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 10.

⁶⁴ Vgl. Elger (2009), S. 21 f.

⁶⁵ Elger (2009), S. 38.

⁶⁶ Vgl. Rock (2009), S. 5. Grey (2013), S. 103. Carter (2008), S. 22.

⁶⁷ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 65.

⁶⁸ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 65.

⁶⁹ Begriff geprägt von Vera Birkenbihl.

⁷⁰ Vgl. Eberhardt (2012), S. 28.

Belohnungssystem und die wesentlichen für Stress, Angst und Unlustvermeidung verantwortlichen Gehirnzentren zu beachten.⁷¹ Seine zentrale Annahme ist, dass Individuen in sozialer Interaktion danach streben, Bedrohungen und negative Erlebnisse zu vermeiden und gleichzeitig Belohnungen zu maximieren. Rock fasst diese Mechanismen als „threat and reward response“ zusammen, die einen entscheidenden Einfluss auf das menschliche Verhalten haben.⁷² In seinem hierauf basierenden SCARF-Modell unterscheidet Rock die fünf Dimensionen Status, Certainty (Vorhersehbarkeit), Autonomy, Relatedness (Soziale Beziehungen) und Fairness:⁷³

Status: Mit Status beschreibt Rock die Position eines Mitarbeiters in Relation zu den anderen Organisationsmitgliedern. Der Status ist nicht gleichzusetzen mit dem hierarchischen Rang eines Mitarbeiters, sondern vielmehr seinem Ansehen und seiner informellen Rolle.⁷⁴ Deshalb wirkt auch eine Beförderung nicht unbedingt leistungssteigernd.

Feedback von Führungskräften, Kollegen, Kunden oder anderen Stakeholder formt das soziale Gefüge einer Organisation. Erhält der Mitarbeiter ausgewogen positive und negative Kritik, erfährt er seinen Wert für die Organisation. Lob aktiviert das Belohnungssystem und erhöht den relativen Status. Die umgekehrte und entsprechend negative Wirkung haben persönliche Kritik, ungerechte Behandlung oder soziale Zurückweisung. Diese werden als Bedrohung oder sogar als Schmerz empfunden.⁷⁵ Rock empfiehlt daher, gute Arbeit generell durch echtes Lob wertzuschätzen und Mitarbeiter durch positives Feedback zu motivieren.⁷⁶ Während monetäre Anreize schnell ihre Anreizwirkung verlieren, kann das Gehirn durch positiv empfundene Rückmeldungen immer wieder neu stimuliert werden.⁷⁷

Certainty (Gewissheit / Vorhersehbarkeit): Das Gehirn ist eine Mustererkennungsmaschine, die stetig versucht, zukünftige Ereignisse vorherzusagen.⁷⁸ Bewegen wir uns in einem vertrauten Umfeld, kennen wir die wesentlichen Gesetzmäßigkeiten und können Situationen zuverlässig einschätzen.⁷⁹ Dadurch wird das Belohnungssystem aktiviert und es entsteht das Gefühl von Sicherheit. Dessen Bedeutung kann nicht hoch genug eingeschätzt werden: Sicherheit gehört zu den elementaren menschlichen Bedürfnissen.⁸⁰

Unbekanntes, Unvorhergesehenes und Unberechenbares greifen deshalb vitale Interessen an. Das Gehirn richtet seine volle Aufmerksamkeit auf solche Abweichungen, entsprechend steigt der Energieaufwand.⁸¹ Während ein gewisses Maß an Unsicherheit noch anregend wirken kann, wird bei der Überschreitung einer – je nach Individuum unterschiedlichen Schwelle – Distress erzeugt, der zunehmend leistungsschädlich ist.⁸² Für das Funktionieren von Organisationen ist es deshalb essentiell, das Gefühl von Sicherheit zu vermitteln, um ihre Effektivität zu gewährleisten. Hierhin liegt der besondere Wert starker Führung. Sie beinhaltet die klare Vorgabe von Erwartungen, transparente Kommunikation, konsistentes Handeln, ein offener Umgang mit den geplanten Veränderungen sowie die Zerlegung von Großvorhaben in überschaubare Teilschritte.⁸³

Autonomy: Autonomie bezeichnet die Möglichkeit und das Gefühl des Mitarbeiters, eigene Entscheidungen zu treffen, seine Umgebung zu gestalten und Einfluss auf sein Umfeld zu nehmen.⁸⁴ Sie umfasst die Kontrolle über die eigenen Lebensumstände und die Möglichkeit, aus verschiedenen Optionen wählen zu können. Wird die Autonomie eingeschränkt, wird Stress bis hin zur Aggression ausgelöst. Hält der Zustand an oder treten entsprechende Situationen öfter auf, leiden das Selbstwertgefühl

⁷¹ Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

⁷² Vgl. Rock (2009), S. 3.

⁷³ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 61 f.

⁷⁴ Vgl. Rock (2009), S. 190 ff.

⁷⁵ Rock (2009), S. 5.

⁷⁶ Rock (2009), S. 5 ff.

⁷⁷ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

⁷⁸ Rock (2008), S. 4.

⁷⁹ Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

⁸⁰ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

⁸¹ Peters / Ghadiri (2011), S. 61.

⁸² Vgl. Rock (2009), S. 6.

⁸³ Vgl. Rock (2008), S. 4. Peters / Ghadiri (2011), S. 61 f.

⁸⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

und der Glaube an die eigene Handlungskompetenz.⁸⁵ Diesem Zustand kann entgegengewirkt werden, indem Mitarbeiter möglichst weitreichende Handlungskompetenzen, Entscheidungsspielräume und Freiheiten erhalten.⁸⁶ Können sich Menschen entfalten, wird ihr Belohnungssystem aktiviert und es entsteht sogar die Motivation, Erwartungen zu übertreffen.⁸⁷

Eine große Rolle spielt dabei die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.⁸⁸ Mitarbeitern die beschriebenen Freiräume zu gewähren bedeutet, ihnen ein Vertrauensvorschuss zu gewähren. Diesen zu missbrauchen fällt schwer, denn es handelt sich bei einer solchen Vertrauensbezeugung um eine Einzahlung auf das Beziehungskonto des Gegenübers.⁸⁹ Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen durch überdurchschnittlich engagiertes Handeln rechtfertigen, da es nun in ihrer Entscheidungsgewalt liegt, diese Leistung zu erbringen.⁹⁰

Relatedness (Soziale Beziehungen): Als soziale Wesen verfügen Menschen über ein starkes Bindungsbedürfnis. Durch die Bildung von Gemeinschaften entwickeln Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl und Vertrauen, was durch die Bildung von hormonellen Botenstoffen wie Oxytocin unterstützt wird.⁹¹ Die Beziehungen zu Kollegen wie Vorgesetzten können dadurch gleichermaßen gestärkt werden. Je stärker das Gemeinschaftsgefühl ausgeprägt ist, desto sicherer fühlen sich die Gruppenmitglieder und desto weniger bedrohlich werden Veränderungs- und Krisensituationen wahrgenommen. Die im Unternehmen und in kleineren Arbeitsgruppen stattfindende Kommunikation hat eine wichtige Ventilfunktion für eventuell im Change-Prozess entstehende Ängste und stärkt die Handlungs- und Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter.⁹²

Fairness: Wie gezeigt ist das soziale Miteinander für den Menschen von elementarer Bedeutung. Damit dieses friedlich und geordnet verläuft, ist die Einhaltung geschriebener und ungeschriebener Regeln unabdingbar. In einer Gemeinschaft wird erwartet, dass jeder entsprechend seiner Möglichkeiten seinen Beitrag für das gemeinsame Gedeihen leistet. Insofern unterscheidet sich der Mensch der Neuzeit wohl kaum von seinen Vorfahren, die noch in Jagdgruppen durch Steppen und Wälder zogen und sich gerecht die Jagdbeute und später Ernte teilten. Hierin dürfte der Grund für die tiefe Verankerung des Gerechtigkeitssinns im menschlichen Gehirn liegen. Unfairness löst stark ablehnende Reaktionen im Gehirn aus, die sogar die für Abscheu und Ekel verantwortlichen Areale aktivieren.

Ungerechtes oder unfaires Verhalten wird deshalb mit Abwehr beantwortet. Derart handelnde Personen können im Extremfall sogar aus der Gemeinschaft ausgestoßen werden. Diese Mechanismen können auch für Führungskräfte bedrohlich werden, die zwar eine herausgehobene Stellung innehaben, aber immer noch auf die Gefolgschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Eine Führungskraft, der in Scharen Mitarbeiter von der Stange gehen, wird kaum lange Führungskraft bleiben. Umgekehrt kann faires, nachvollziehbares und gut kommuniziertes Managementhandeln das Vertrauen und die Bindung der Mitarbeiter stärken.⁹³ Auch in der Praxis ist oft das Phänomen anzutreffen, dass Mitarbeiter die Unternehmenskultur insgesamt negativ einschätzen, sich aber gerade aufgrund ihres direkten Vorgesetzten an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und engagieren.⁹⁴ Eine faire, offene Organisationskultur ist deshalb eindeutig positiv für den Unternehmenserfolg.⁹⁵

Das SCARF-Modell von Rock führt vor Augen, welche Anforderungen Angestellte an eine motivierende Unternehmensführung haben. Diese zu ignorieren wäre sträflich, schließlich sind Organisationen jedweder Größe letztlich auf ihre kleinstmögliche Einheit, das Individuum, herunter zu brechen.⁹⁶ Es unterstreicht zudem, in welchem hohem Maße die Führungskräfte für das Engagement ihrer Mitarbeiter

⁸⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

⁸⁶ Dies umfasst z.B. die freie Gestaltung von Arbeitsprozessen oder die Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort.

⁸⁷ Vgl. Rock (2008), S. 5.

⁸⁸ Vgl. Balasch (2002), S. 55 f.

⁸⁹ Vgl. Elger (2009), S. 22.

⁹⁰ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

⁹¹ Vgl. Laufer (2007), S. 30 f.

⁹² Vgl. Laufer (2007), S. 30f. S. auch Rock (2008), S. 5 f.

⁹³ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62 f.

⁹⁴ Vgl. Martens / Meindl (2007), S. 137. Partiiell erklärt und bestätigt dieser Ansatz auch die Annahmen der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie.

⁹⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 63.

⁹⁶ Vgl. Abels (2004), S. 113 f.

verantwortlich sind. Nicht nur im direkten, bewussten Mitarbeitergespräch, sondern durch ihr gesamtes Handeln – und Nicht-Handeln – beeinflussen sie ständig die Verbundenheit ihrer Untergebenen mit ihnen und ihrer Organisation.⁹⁷ In Anbetracht der großen psychologischen Charaktervielfalt in einem Unternehmen ist dies für wahr keine leichte Aufgabe.

Insofern reduziert das SCARF-Modell die Komplexität der Menschenführung auf fünf noch überschaubare Dimensionen. Führungskräfte sollten ihr gesamtes Führungshandeln und dessen kommunikative Prozesse fortlaufend daraufhin überprüfen, ob und wie sie den Status, die Autonomie und die soziale Einbindung ihrer Mitarbeiter positiv oder negativ beeinflussen. Und nicht zuletzt, ob ihre Entscheidungen ihren Mitarbeitern Sicherheit vermitteln und von ihnen als ausgewogen empfunden werden.⁹⁸

Die menschlichen Grundbedürfnisse nach Grawe

Die von Rock im Organisationskontext definierten Dimensionen basieren auf tieferliegenden psychologischen Bedürfnissen. Grawe hat dazu eine Theorie der vier menschlichen Grundbedürfnisse entwickelt, die in der Literatur zur Führungspsychologie und Neuroleadership starken Widerhall gefunden hat. In seinem Modell werden viele Parallelen zu den bisher vorgestellten Ansätzen der Neuroleadership deutlich, die weniger aus organisations- als aus individualpsychologischer Sicht - Grawe war Psychotherapeut – vertieft werden. Zugleich wird verdeutlicht, dass die – im Folgenden dargestellten – Grundbedürfnisse nicht isoliert, sondern als interdependent zu betrachten sind:

1. Das Bindungsbedürfnis,
2. Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle,
3. Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz und
4. Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung.⁹⁹

Kommt der Mensch auf die Welt, ist er vollkommen schutzlos und alleine nicht lebensfähig.¹⁰⁰ Deutlich länger als die meisten anderen Säugetiere sind Neugeborene und Kleinkinder von ihrer Mutter, ihrer Familie und ihrem sozialen Umfeld abhängig. Entsprechend stark ist sein Bedürfnis, sich an seine Eltern und seine Gemeinschaft zu binden.¹⁰¹ Sie bedeuten Sicherheit und Geborgenheit.¹⁰²

Da der Mensch auch im Erwachsenenalter mangels körpereigener Verteidigungsmechanismen kaum autark für seine Sicherheit sorgen kann und seine bestmögliche Versorgung nur in Arbeitsteilung mit anderen erreicht, nimmt das korrespondierende Bindungsbedürfnis selbst im Erwachsenenalter kaum ab. Zudem geht es nicht nur um den Schutz, den eine Gemeinschaft bietet. Wird gerade in der Gruppe Positives erlebt, regt dies das Belohnungszentrum des Gehirns so stark an, dass sogar rauschähnliche Zustände bewirkt werden.¹⁰³ Wichtig für ein solch offenes gemeinsames Erleben ist ein großes Vertrauen. Ein wichtiger Faktor hierfür sind die Kontinuität des Zusammenseins, gemeinsame Rituale und eine längere Beziehungsdauer.¹⁰⁴

Wiederum im Unterschied zu vielen Tierarten haben für den Menschen sogar ältere Gesellschaftsmitglieder einen hohen Wert, auch wenn sie nicht mehr aus eigener Kraft für sich sorgen können. An die Stelle ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit treten Wissen und Erfahrung, die sie für ihre Gemeinschaft wertvoll machen. Anzumerken ist, dass hierbei ein konstantes Verhalten besonders dienlich ist. Egal in welcher Lebensphase ist die Kohäsion für den Menschen deshalb von vitaler Bedeutung.¹⁰⁵

Ab dem Alter von zwei Jahren entwickelt der Mensch ein Selbstkonzept. Das bedeutet, es entsteht eine Ich-Identität (Englisch „I“), die sich selbst als Entität (Englisch „me“) wahrnehmen kann. Dies ist

⁹⁷ Vgl. Rock (2009), S. 8.

⁹⁸ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 65.

⁹⁹ Vgl. Grawe (2004), S. 185 f.

¹⁰⁰ Grawe (2004), S. 192.

¹⁰¹ Vgl. Grawe (2004), S. 192 f.

¹⁰² Vgl. Haubl (2009), S. 21 f.

¹⁰³ Vgl. Grawe (2004), S. 196 f.

¹⁰⁴ Vgl. Grawe (2004), S. 198 f.

¹⁰⁵ Vgl. Grawe (2004), S. 195.

ein für das Selbstbewusstsein, die Selbststeuerung und das Selbstwertgefühl elementarer Prozess. (Eltern kennen die in dieser Phase typischen starken und wütenden Trotzreaktionen zu Genüge.) Ab diesem Zeitpunkt ist das Gefühl der Selbstbestimmtheit und Selbstkontrolle für die menschliche Psyche elementar.¹⁰⁶ Wird dieses Bedürfnis auf Dauer oder auch nur kurzzeitig gravierend beeinträchtigt, kann dies ernsthafte seelische oder psychosomatische Erkrankungen zur Folge haben.¹⁰⁷

Aus einem so verständlichen Selbstschutz heraus können Menschen deshalb teils sogar Entscheidungen ablehnen, die zwar zu ihren Gunsten, aber nicht von ihnen selbst getroffen wurden. Dies gilt insbesondere, wenn die Fremdbestimmung als Manipulation empfunden wird. Obwohl es aus Führungssicht also manchmal leichter, schneller und bequemer erscheint, über den Kopf anderer hinweg zu entscheiden, ist es anzuraten, möglichst alle Beteiligten individuell miteinzubeziehen.¹⁰⁸

Der Wille und die Fähigkeit zur Selbstkontrolle sind zugleich zentrale Erklärungsfaktoren für beruflichen und privaten Erfolg. So verzichten Menschen, die Chancen und Risiken in komplexen Situationen zutreffend einschätzen, kurzfristig auf Anreize, um die eingesparten Ressourcen zu investieren und später eine entsprechende Belohnung zu erhalten.¹⁰⁹ Dies zeigt schon der bekannte Marshmallow-Test von Walter Mischel.¹¹⁰ Erweist sich die Investitionsstrategie als erfolgreich, verstärkt dies die psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber kurzfristigen Versuchungen und erhöht das Kontrollgefühl.¹¹¹ Für eine positive Kontrollerfahrung ist es dabei aber auch wichtig, dass der Mensch gleichzeitig einen Überblick über die vorliegende Situation hat.¹¹²

Somit kann ein - übersteigertes - Kontrollbedürfnis auch negative Auswirkungen haben. Es wird spätestens dann kontraproduktiv, wenn Menschen nicht mehr bereit sind, Neues zu wagen, da sie dafür unweigerlich einen gewissen Grad an Unsicherheit in Kauf nehmen müssen.¹¹³ Im Zweifel reduzieren Risikoaverse deshalb ihre Erwartungen, bleiben damit aber unter ihren Möglichkeiten. Aus der Unternehmenssicht wird daran deutlich, wie viel Potential verloren geht, wenn es nicht gelingt, kompetente aber stark sicherheitsorientierte Mitarbeiter davon zu überzeugen, sich auf die Risiken und Ungewissheiten des Wandels einzulassen, um die ebenfalls sich bietenden Chancen wahrzunehmen.

Das dritte von Grawe identifizierte Bedürfnis führt diese Argumentation fort. Vom Kleinkind an hat der Mensch das Bestreben, an Autarkie zu gewinnen. Anfangs ist er tatsächlich aber immer noch vollkommen von seiner Umwelt abhängig. Das Bedürfnis, seinen Selbstwert zu erhöhen – und Erniedrigungen vehement abzuwehren – wird so tief verankert und ist auf Dauer angelegt.¹¹⁴

Für die notwendige Entstehung eines Selbstwertgefühls und Selbstbildes bedarf es der Selbstreflexion und der Rückmeldung durch andere Menschen.¹¹⁵ Eine der wichtigsten Kompetenzen ist dabei die Kommunikation.¹¹⁶ Insbesondere durch soziale Interaktion steigt die Fähigkeit, eigenes Handeln zu reflektieren und Situationen zutreffend einzuschätzen. Der Prozess der Entwicklung des Selbstbildes wird dabei nie abgeschlossen. Und keineswegs spielen nur egoistische Motive eine Rolle, sondern gerade soziales und altruistisches Verhalten kann das Selbstwertgefühl fördern.¹¹⁷ Wie wichtig es ist, über ein positives Selbstwertgefühl zu verfügen, zeigt sich daran, dass dieses einen signifikant förderlichen Einfluss auf die körperliche Gesundheit hat.¹¹⁸

¹⁰⁶ Grawe (2004), S. 231.

¹⁰⁷ Grawe (2004), S. 195.

¹⁰⁸ Vgl. Elger (2009), S. 21 f.

¹⁰⁹ Vgl. Grawe (2004), S. 231.

¹¹⁰ Mischel / Ayduk, Willpower in a cognitive-affective processing system: The dynamics of delay of gratification. In: R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Hrsg.): Handbook of self-regulation: Research, Theory, and Applications. Guilford, New York 2004, S. 99 ff.

¹¹¹ Grawe (2004), S. 232.

¹¹² Vgl. Grawe (2004), S. 232.

¹¹³ Vgl. Etzioni (2009), S. 634.

¹¹⁴ Vgl. Martens / Meindl (2009), S. 46 und Grawe (2004), S. 250.

¹¹⁵ Vgl. Grawe (2004), S. 250.

¹¹⁶ Vgl. Grawe (2004), S. 250.

¹¹⁷ Vgl. Martens / Meindl (2009), S. 46.

¹¹⁸ Vgl. Grawe (2004), S. 258 f.

Ein weiterer Weg des Menschen, sein Selbstwertgefühl zu stärken, liegt darin, Herausforderungen zu suchen, an seine Grenzen gehen und diese zu meistern.¹¹⁹ Solange er dabei keine Rückschläge erleidet, steigt der Glaube an die eigene Handlungskompetenz.¹²⁰ Psychisch gesunde Menschen neigen deshalb zur „Overconfidence Bias“, einer systematischen Selbstüberschätzung.¹²¹ Da das menschliche Gehirn aber selbst nach Abschluss der Adoleszenz noch nicht vollständig entwickelt ist, kann es Risiken bis zu einem Alter von 30 Jahren immer noch relativ schlecht einschätzen. Selbst Erwachsene sind deshalb zur Vermeidung und Abwehr von Gefahren immer noch auf externe Interventionen angewiesen - die sie aber spätestens seit der Pubertät als unangemessene Einmischung empfinden. Die Sorge für Menschen und ihre Führung bewegen sich deshalb immer auf einem schmalen Grat zwischen der notwendigen Übernahme von Verantwortung und der Vermeidung von Ablehnung.

Letztere ist für das Management, gerade in Veränderungsprozessen, besonders problematisch. Der Mensch reagiert emotional stärker auf Bedrohung als auf Chancen. Und der Impuls, negative Erlebnisse und Verluste zu vermeiden, ist instinktiv angelegt und schwer zu unterdrücken.¹²² Vor einer Entscheidung mit weitreichenden negativen Konsequenzen zu stehen kann deshalb zu einer „fight or flight-response“ des Körpers führen, das heißt zu einer im Unternehmenskontext unangemessenen, „atavistischen“ Stressreaktion, die die Gesundheit auf Dauer nachdrücklich beeinträchtigen kann.¹²³

Das gilt für Manager wie Mitarbeiter gleichermaßen. Auch Führungskräfte könnten versucht sein, unangenehme Botschaften zu verschweigen, um zu verhindern, auf schmerzhaft Weise verantwortlich gemacht und ausgegrenzt zu werden. Und für die „Betroffenen“ des Wandels erscheint es oft attraktiver, die Notwendigkeit der Anpassung zu ignorieren und der Illusion einer heilen Welt zu frönen anstatt sich einer unangenehmen Realität zu stellen.¹²⁴ Der Volksmund hat dafür längst die Metapher des „Vogel Strauß“ gefunden, der seinen Kopf in den Sand steckt.¹²⁵

Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung integriert die zuvor beschriebenen Grundbedürfnisse.¹²⁶ Grawe verdeutlicht dies am Beispiel eines kleinen Kindes, das auf sein Knie fällt. Es sucht Trost bei seiner Mutter. Sein Bindungsbedürfnis ist aktiviert. Es schaut sich um, findet sie aber nicht. Das regt das Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung an. Wie kann das Kind effektiv auf seine Not aufmerksam machen? Es beginnt, laut zu weinen. Es hat Schmerzen, fühlt sich allein und hat Angst. Seine ganze Energie „wird nun darauf ausgerichtet, die Unlustgefühle zu beenden.“¹²⁷

Über die Interdependenz der verschiedenen Grundbedürfnisse hinaus veranschaulicht die von Grawe beschriebene Situation, dass Menschen nicht nur Ziele, sondern auch „Antiziele“ verfolgen können.¹²⁸ D.h. ein wesentlicher Teil unserer Aktivität wird nicht auf das Erreichen, sondern auf die Abwehr eines Zustands gerichtet. Soll also ein positives Ziel angestrebt werden, muss darauf Lust gemacht werden. Der Mensch wäre jedoch mit kläglichen Fähigkeiten ausgestattet und zu Höherem kaum fähig, wären damit allein körperliche oder primitive Lustbefriedigung gemeint.¹²⁹ Auch innere Zufriedenheit, Stolz, Genugtuung, Mitgefühl und mit sich im Reinen zu sein führen zu einem motivierenden Ich-Gefühl.¹³⁰ Es kann als bereichernder empfunden werden, ein Ziel zu verfolgen, als es zu erreichen.¹³¹

Mitarbeiter brauchen deshalb motivierende Ziele, die sie fordern, aber bei entsprechender Anstrengung und Unterstützung erreichbar sind. Werden Menschen unterfordert, bleibt der Stolz auf ihre Leis-

¹¹⁹ Vgl. Grawe (2004), S. 258 ff.

¹²⁰ Vgl. Kahl (2007), S. 201.

¹²¹ Moore, Don A. / Healy, Paul J. (2008), "The trouble with overconfidence.". *Psychological Review* 115 (2): S. 502 ff.

¹²² Vgl. Grawe (2004), S. 253.

¹²³ Vgl. Padgett / Glaser (August 2003), "How stress influences the immune response". *Trends in Immunology*, 24 (8): S. 444 ff.

¹²⁴ Vgl. Grawe (2004), S. 252 f.

¹²⁵ Clayton Christensen erklärt in Teilen auf ähnliche Weise, warum marktführende Unternehmen häufig erheblich zu spät auf Disruptionen reagieren und damit sogar ihre Existenz gefährden. Christensen (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston.

¹²⁶ Vgl. Grawe (2004), S. 260 ff.

¹²⁷ Grawe (2004), S. 260 f.

¹²⁸ Grawe (2004), S. 277 ff.

¹²⁹ Vgl. Grawe (2004), S. 300 f.

¹³⁰ Grawe (2004), S. 301.

¹³¹ Vgl. Grawe (2004), S. 301.

tung aus, werden sie überfordert, kommt eine Negativspirale aus Orientierungs- und Kontrollverlust, verringertem Selbstwertgefühl und Unlustvermeidung in Gang.¹³²

Das AKTIV-Modell nach Peters / Ghadiri

Auf der Grundlage der von Grawes dargestellten vier menschlichen Grundbedürfnisse schlagen die Wirtschaftswissenschaftler Peters und Ghadiri das „AKTIV-Modell“ zur neurowissenschaftlich basierten Mitarbeiterführung vor.¹³³ In ihrem Überblick zum Stand der Forschung zur Neuroleadership konstatieren sie, dass die inzwischen zahlreichen Autoren zwar Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterführung geben, ein zusammenhängendes, kohärentes Führungskonzept aber noch fehlt.¹³⁴

Im Mittelpunkt ihres AKTIV-Modells steht die wiederum von Grawe formulierte Konsistenztheorie.¹³⁵ Werden dieser zufolge alle vier menschlichen Grundbedürfnisse erfüllt und sind alle Sinneswahrnehmungen in Einklang miteinander, erlebt der Mensch höchste Zufriedenheit.¹³⁶ Zugleich ermöglicht dieser erstrebenswerte Zustand die größtmögliche Leistungsfähigkeit, die Csikszentmihalyi als Flow-Gefühl bezeichnet. Nach Grawe ist der Flow aus der „Perspektive der Konsistenztheorie ein momentaner Zustand von völliger Konsistenz der gleichzeitig ablaufenden psychischen Prozesse.“¹³⁷

Eine entsprechend negative Wirkung hat dagegen die Inkonsistenz. Diese „meint die Unvereinbarkeit“ paralleler Wahrnehmungen und psychischer Vorgänge. Inkonsistenzen können in einer Vielzahl von Formen auftreten.¹³⁸ Beispiele sind die kognitive Dissonanz, bei der widerstrebende Ziele aufeinanderprallen oder eine hohe Inkongruenz zwischen Wünschen und Wirklichkeit. Allen Ausprägungen der Inkonsistenz gemein ist, dass eine hohe psychische Energie aufgewendet wird, um sie zu reduzieren, dass sie die Leistungsfähigkeit mindern und psychische Erkrankungen hervorrufen können.¹³⁹

Zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft gehört es deshalb, Inkonsistenzen für ihre Mitarbeiter zu vermeiden und das Entstehen von Flow zu begünstigen. An diesem Ziel setzen Peters und Ghadiri an.¹⁴⁰ Das Akronym AKTIV steht dabei für die fünf systematischen Vorgehensschritte ihres Führungs-Modells:

In der *Analyse* werden der Ist-Zustand und der angestrebte Soll-Zustand der Grundbedürfniserfüllung des Mitarbeiters gemessen. Dies erfolgt mittels Konsistenzfragebogen und -interview.¹⁴¹ Auf Basis dessen wird ein *Konsistenzprofil* erstellt, das mögliche Inkongruenzen zwischen Ist- und Soll-Zustand grafisch veranschaulicht.¹⁴²

In der folgenden Phase der *Transformation* wird das Verhaltensschema des Mitarbeiters analysiert. Basierend auf Grawe et. al. unterscheiden Peters und Ghadiri zwischen GO-Typ und NO-Typ. GO-Typen kennzeichnet ein positives Handlungsmuster, sie stehen Herausforderungen und Veränderungen positiv gegenüber und verfügen über eine höhere Resilienz. Der NO-Typ wählt eher Vermeidungsstrategien und verfolgt eher Antiziele. Während der GO-Typ einfacher zu motivieren ist, muss bei dem NO-Typen genau unterschieden werden, in Bezug auf welche Grundbedürfnisse er sich vermeidend verhält, um hier sein Zutrauen und seine Handlungskompetenz zu stärken.¹⁴³

Dazu dienen im Schritt der *Inkonsistenzvermeidung* klassische Management-Ansätze und Methoden, die abgestimmt auf die individuelle Situation des Mitarbeiters eingesetzt werden. Ohne die möglichen Optionen abschließend aufzuführen schlagen Peters und Ghadiri Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment, Selbstgeführte Arbeitsgruppen, Job-Characteristics, Flow-Modell, Emotionale Führung, Management by Objectives, Training oder Coaching vor.¹⁴⁴

¹³² Vgl. Grawe (2004), S. 300 ff.

¹³³ Peters / Ghadiri (2011), S. 123.

¹³⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123 f.

¹³⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123.

¹³⁶ Vgl. Grawe (2004), S. 304 ff.

¹³⁷ Grawe (2004), S. 264.

¹³⁸ Grawe (2004), S. 304.

¹³⁹ Vgl. Grawe (2004), S. 304 ff.

¹⁴⁰ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123.

¹⁴¹ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 124 ff.

¹⁴² Vgl. Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 129 ff.

¹⁴³ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 131 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 135 f.

Im fünften und letzten Schritt wird in einem persönlichen Gespräch eine schriftliche *Vereinbarung* über zukünftig zu verwendende Instrumente zur Inkonsistenzvermeidung geschlossen. Hiermit soll die Arbeitssituation des Mitarbeiters gemäß seinen Grundbedürfnissen und Wünschen verbessert werden. Seine Erwartungen und Ziele sollen klar definiert werden, damit ihre Erfüllung messbar und kontrollierbar wird. Das AKTIV-Modell soll dabei auf Dauer angelegt werden, um auf Veränderungen reagieren zu können und die Mitarbeiter – und damit die Organisation – zielgenauer und nachhaltiger zu führen.¹⁴⁵

Für eine erfolgreiche Umsetzung des AKTIV-Modells muss die handelnde Führungskraft nicht nur neurowissenschaftlich qualifiziert sein, sondern sie sollte zunächst selbst eine möglichst hohe Bedürfnisbefriedigung und Konsistenz ihrer psychologischen Vorgänge aufweisen. Andernfalls fehlt ihr die notwendige Kraft, Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit, um ihre Mitarbeiter optimal zu fördern. Den hohen psychologischen Anspruch, individuell und effektiv auf die Mitarbeiter einzugehen und im Interesse des Unternehmens zu koordinieren, fassen Peters und Ghadiri in ihrem PERFEKT-Schema zusammen.¹⁴⁶ Demnach ist es Aufgabe der Führungskraft, die Potentiale der Mitarbeiter zu entfalten, sie zu innovativen Lösungen zu ermutigen, stetig konstruktiv Rückmeldung zu geben, Freiheiten einzuräumen, emotional offen zu sein, auf Augenhöhe zu kommunizieren und transparent zu handeln.¹⁴⁷

Die vier Hirnsysteme nach Christian Elger

Christian E. Elger ist Neurologe und Direktor der Epileptologie am Universitätsklinikum Bonn. Im Unterschied zu anderen, eher der Wirtschaftspsychologie oder den Wirtschaftswissenschaften entstammenden Neuroökonomien hat er als Mediziner einen unmittelbaren und vertieften Einblick in die Funktionsweisen des menschlichen Gehirns.¹⁴⁸ Elger postuliert, dass alle menschlichen Verhaltensweisen, Reaktionen und Leistungen auf Entscheidungen beruhen, die „hauptsächlich unbewusst gefällt werden und als Bewertungsprozess wiederum auf unbewussten Erinnerungen faktischer und emotionaler Natur sowie genetischer Veranlagungen beruhen.“¹⁴⁹ Er identifiziert dabei vier Gehirnsysteme, die das Denken und Handeln maßgeblich bestimmen, und zwar das:

1. Belohnungssystem
2. Emotionale System
3. Gedächtnissystem
4. Entscheidungssystem.

Hirnforscher entdeckten in den 1950er Jahren die Region des Gehirns, die als *Belohnungssystem* bezeichnet wird. Elger hebt hervor, das Belohnungssystem unterscheidet sich von anderen Hirnarealen, indem durch „kontinuierliche Stimulation keine Habituation“ eintrete.¹⁵⁰ Es sei wichtig, dieses neuronale Netz von umgangssprachlichen Belohnungssystemen zu unterscheiden, da bei diesen schnell eine Gewöhnung eintrete und „mehr vom selben“ verlangt werde. Anreize wie Prämien, Vergünstigungen oder Leistungszahlungen motivieren deshalb nicht auf Dauer. Viel wirksamer werde das neuronale Belohnungssystem durch unerwartete Geschenke oder Prämien oder durch aufrichtiges Lob. Auch das Erreichen selbstgesteckter Ziel befeuert das Belohnungssystem.¹⁵¹

Aufgrund seiner zentralen und besonderen Funktionsweise ist das Belohnungssystem prägend für die unbewussten Gedankenprozesse, Entscheidungen und Verhaltensweisen, die sowohl moduliert, verstärkt und modifiziert als auch gehemmt werden können und erst im Nachhinein eine Rationalisierung

¹⁴⁵ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 123 ff.

¹⁴⁶ Das Akronym PERFEKT bedeutet: Potentialentfaltung des Mitarbeiters fördern; Ermutigung der Mitarbeiter für neue Lösungen und Wege; Rückmeldungen geben; Freiheit einräumen, emotionales Führen, Kommunikation auf Augenhöhe und transparentes Handeln. Peters / Ghadiri (2011), S. 137 f.

¹⁴⁷ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 137 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Elger (2009), S. 199.

¹⁴⁹ Elger (2009), S. 28.

¹⁵⁰ Elger (2009), S. 98 f.

¹⁵¹ Vgl. Elger (2009), S. 98ff.

erfahren. Die rationale Begründung erfolgt, da uns das Wirken des Belohnungssystems ja unbewusst sei und wir für uns und unser Umfeld eine „vernünftige“ Erklärung brauchen.¹⁵²

Das Belohnungssystem kann auf unterschiedliche Weise aktiviert werden: Menschliche, nette und attraktive, lächelnde Gesichter sind bereits positive Reize. Noch stärker werden Fairness und Vertrauensbeweise honoriert, Missgunst, Misstrauen oder Neid führen dagegen zu entgegengesetzten Reaktionen.¹⁵³ Elgers Kernsatz lautet, das „Belohnungssystem ist das zentrale System, das wir aktivieren müssen, um motiviert zu sein und uns wohl zu fühlen.“¹⁵⁴ Daran wird deutlich, wie wichtig das richtige Verständnis des Belohnungssystems für eine gelingende Führung und eine hohe Mitarbeitermotivation ist.

Zum besseren Verständnis des Belohnungssystems fasst Elger vier Grundbedürfnisse zusammen, die besonders wirksam motivieren, wenn sie zusammenspielen:¹⁵⁵

1. Der Mensch ist ein soziales Wesen. Er will menschliche Beziehungen herstellen, pflegen und gestalten.¹⁵⁶ Er will lieben und geliebt werden. Deshalb sind eine offene, freundliche Unternehmenskultur, eine transparente Kommunikation und eine individuell Ansprache so wichtig.
2. Das zweite Grundbedürfnis ist auf das Verstehen der Welt gerichtet.¹⁵⁷ Es beinhaltet Neugier, die Suche nach Stimulanz, neuen Lernerfahrungen und den Wunsch nach Erkenntnis. Die Arbeitsinhalte müssen deshalb ausgewogen sein und immer wieder neue Anreize bieten. Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment sind beispielhafte Mittel, dies umzusetzen.¹⁵⁸ Besonders lohnend ist es dabei, zugleich Spezialisierung und Interdisziplinarität zu fördern.¹⁵⁹
3. Der Mensch sucht Sicherheit, Balance und will Verluste und Unlust vermeiden.¹⁶⁰ Sorgen um den Arbeitsplatz sind deshalb stark hemmend und damit kontraproduktiv. Veränderungen im Unternehmen rufen in den gleichen Arealen des Gehirns Reaktionen hervor, die für physischen Schmerz verantwortlich sind.¹⁶¹ Das erklärt, warum Menschen Veränderung so schwer fällt und warum oft unvorhergesehen vehementer Widerstand gegen den Wandel auftritt.¹⁶² Zudem reduziert Angst die geistige Leistungsfähigkeit. Eine stabile und nachhaltige Unternehmensentwicklung und ein langfristig sicherer Arbeitsplatz wirken deshalb stark positiv.
4. Außerdem will der Mensch persönliches Wachstum, sich entwickeln und auch sich gegen andere (im Vergleich) durchsetzen.¹⁶³ Häusel bezeichnet dieses Bedürfnis deshalb auch als Dominanz-Instruktion.¹⁶⁴ Um dem Rechnung zu tragen, müssen Unternehmen Mitarbeitern die Chance bieten, neue, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen und Karriere zu machen.

Die Erkenntnisse zu den vier Grundbedürfnissen aus dem menschlichen Belohnungssystem fasst Elger für die Menschenführung, Organisationsgestaltung und das Change Management so zusammen, dass vor allem vier Faktoren zu beachten seien. Erstens müsse die Unternehmenskultur passen und funktionieren, die Arbeitsinhalte seien für jeden Mitarbeiter optimal zu gestalten, das Anreiz- und Vergütungssystem müsse gerecht sein und das Unternehmen solle Arbeitsplatzsicherheit bieten.¹⁶⁵

Das *emotionale System*¹⁶⁶ umfasst primär die vier elementaren Reaktionsmuster „Erwartung, Wut, Furcht und Panik“. ¹⁶⁷ Elger stellt fest: „Im Gehirn gibt es allerdings kein einheitliches Emotionszent-

¹⁵² Elger (2009), S. 101.

¹⁵³ Vgl. Elger (2009), S. 101 ff.

¹⁵⁴ Elger (2009), S. 102.

¹⁵⁵ Vgl. Elger (2009), S. 108.

¹⁵⁶ Vgl. Elger (2009), S. 108.

¹⁵⁷ Elger (2009), S. 108.

¹⁵⁸ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 59 unter Bezugnahme auf Hüther und S. 94 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Elger (2009), S. 163 f.

¹⁶⁰ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 77 f.

¹⁶¹ Rock / Schwartz (2006), S. 3.

¹⁶² Vgl. Elger (2009), S. 19.

¹⁶³ Elger (2009), S. 108.

¹⁶⁴ Vgl. Häusel (2007), Think Limbic, Freiburg / Berlin / München, S. 69 ff.

¹⁶⁵ Elger (2009), S. 109.

¹⁶⁶ Aus neurowissenschaftlicher Sicht sind Emotionen Reaktionsmuster des Gehirns, also eine biologische Funktion des Nervensystems, wohingegen die Emotion in der Psychologie als psychischer Zustand verstanden wird.

rum, sondern die verschiedenen Emotionen können unterschiedlichen Hirnregionen zugeordnet werden.“¹⁶⁸ Auch deshalb wirken Emotionen nicht dualistisch und können parallel zueinander auftreten, ohne zwingend voneinander abhängig zu sein. Ferner sind Emotion und Kognition getrennte Systeme, die aber miteinander in Verbindung stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Dabei sind Emotionen unwillkürlich, während wir unsere Gedanken steuern können. Die Emotionen laufen dabei der Kognition vor, jede unserer Wahrnehmung wird unbewusst emotional eingefärbt, so dass Entscheidungen bereits getroffen werden können, lange bevor wir die Situation bewusst erfasst haben.¹⁶⁹

Diese Funktionsweise ist genetisch dispositioniert und universell gültig. Mit dem primären Emotionssystem verbunden ist das kognitiv-affektive Emotionssystem, das spezifische, gelernte, kulturell und autobiographisch geprägte Erinnerungen mit positiven oder negativen Grundgefühlen verknüpft, die von sexueller Erregung beim Anblick eines attraktiven Gegenübers bis hin zu Ekel gegenüber Ungerechtigkeit reichen. Dadurch können in verschiedenen Situationen und Kulturen weitgehend unvorhersehbare emotionale Reaktionen erfolgen. Das Emotionssystem ist damit zentral für das Verständnis der subjektiven und oft schwer prognostizierbaren Natur des Menschen.¹⁷⁰ Um uns zu möglichst konfliktfreier sozialer Interaktion zu befähigen, verfügen wir aber über eine gewisse emotionale Intelligenz und Intuition. Dabei haben Menschen mit großer Empathie einen erheblichen Vorteil, da sie den emotionalen Zustand ihres Gegenübers überdurchschnittlich gut erfassen können.¹⁷¹

Das *Gedächtnissystem* als dritte Säule ist die Schaltzentrale der Erinnerungen. Erinnerungen sind individuell und machen jeden Menschen einzigartig. Das Gedächtnissystem filtert, ob bzw. welche Erlebnisse für den Menschen von Bedeutung sind und speichert sie mit den entsprechenden Emotionen verbunden ab. Da für unsere Vorfahren negative Ereignisse existenzgefährdend sein konnten, erinnert auch der moderne Mensch negative Ereignisse erheblich stärker als positive.¹⁷² Das ist vor allem für Veränderungsprozesse relevant, da bereits mit der Verkündung des Wandels Ängste geweckt werden können und auch die Vorgeschichte der Mitarbeiter beachtet werden muss. Es kann also entscheidend sein, ob es gelingt, positive Erwartungen zu schüren und negative zu ersetzen.¹⁷³

Elger formuliert dazu prägnant: „Das Gedächtnis dient der Zukunft“. Auf Basis unserer Erinnerungen bilden wir unsere Erwartungen und treffen fortlaufend Vorhersagen über künftige Entwicklungen.¹⁷⁴

Jeder Mensch baut mithin unbewusst auf seiner Vergangenheit auf, die damit auch seine Zukunft stark determiniert. Ältere Mitarbeiter oder Menschen, die sich bereits in einer Vielzahl hochgradig unterschiedlicher Situationen bewährt haben, verfügen dabei über einen reichen Erfahrungsschatz, der ein wesentlicher Faktor für die Leistungsfähigkeit gerade für Spezialisten und Führungskräfte ist.¹⁷⁵

Das *Entscheidungssystem* hat die Endkontrolle über unser Denken und Handeln. Aber es wird vom Belohnungssystem, vom emotionalen System und vom Gedächtnissystem manipuliert. Wie bereits erwähnt findet der für eine Entscheidung notwendige Abgleich der verschiedenen Systeme unbewusst statt und ist deshalb nur begrenzt steuerbar. Vielmehr ist es auch Elger zufolge so, dass unsere Entscheidungen lange getroffen werden, bevor es uns bewusst ist.¹⁷⁶

Dennoch hat das Entscheidungssystem verschiedene essentielle Funktionen. Während ihm die anderen drei Systeme ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche mitteilen, versetzt es uns überhaupt erst in die Lage, diese dann auch in die Tat umzusetzen. Der präfrontalen Kortex, in dem seine Bahnen zusammenlaufen, beherbergt zugleich die Zentren für Moral, Mitgefühl und Verantwortungsbewusstsein. Unsere Entscheidungen werden dort also ethisch beurteilt und abgewogen.¹⁷⁷

Vgl. Elger (2009), S. 115 f.

¹⁶⁷ Elger (2009), S. 110.

¹⁶⁸ Elger (2009), S. 115.

¹⁶⁹ Vgl. Elger (2009), S. 117 f.

¹⁷⁰ Elger (2009), S. 119 ff.

¹⁷¹ Goleman (1999), S. 53 ff.

¹⁷² Nahezu jeder erinnert sich daran, wo er am 9.11.2001 war, glückliche Daten wie den Hochzeitstag vergessen zumindest Männer dagegen weit eher. Vgl. Elger (2009), S. 127 f.

¹⁷³ Vgl. Elger (2009), S. 133 f.

¹⁷⁴ Vgl. Elger (2009), S. 127 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Elger (2009), S. 140 f.

¹⁷⁶ Vgl. Elger (2009), S. 148 f.

¹⁷⁷ Vgl. Elger (2009), S. 152.

In unserem Entscheidungssystem scheint zudem das Prinzip der Reziprozität angelegt zu sein. Offenbar ist die Hemmschwelle, unethisch zu handeln deutlich niedriger, wenn die geschädigten Personen oder Institutionen anonym sind oder wenn mit ihnen Unehrlichkeit und Unfairness assoziiert werden. Wer ethisches und das Gemeinwohl förderndes Handeln stärken will, muss deshalb selbst über einen untadeligen Ruf verfügen, mit gutem Beispiel vorangehen, gerechte Normen etablieren und möglichst gute und enge soziale Beziehungen zwischen allen Akteuren etablieren.¹⁷⁸

Ebenso elementar ist der präfrontale Kortex für unsere Fähigkeit, strategisch und langfristig zu denken. Das Belohnungssystem allein würde uns zu einer zu kurzfristigen Bedürfnisbefriedigung verführen. Nur durch die Verknüpfung der Impulse aus dem Belohnungssystem mit den Erwartungen aus dem Erinnerungssystem sind wir in der Lage, unsere momentanen Impulse zu kontrollieren und Versuchungen zu widerstehen, um später eine entsprechend große Ernte einfahren zu können.¹⁷⁹

Die Fähigkeit, strategisch Verzicht zu üben scheint dabei teils genetisch, teils aber auch erfahrungs- und altersabhängig zu sein. Hinzu kommt, dass es uns erheblich leichter fällt, Entscheidungen zu treffen, wenn wir über einen bestimmten Bezugsrahmen verfügen. Je genauer dieser passt und je besser wir den Kontext einer Situation beurteilen können, desto leichter und besser können wir entscheiden. Fehlt allerdings es allerdings an Wahlmöglichkeiten oder liegt das andere Extrem einer Überzahl an Alternativen vor, wird das Entscheidungssystem überfordert und die Angst vor einer Fehlentscheidung blockiert die Urteilsfähigkeit.¹⁸⁰ Deshalb wird empfohlen, die Zahl der Wahlmöglichkeiten immer auf ein überschaubares Maß zu beschränken.

Erfolgsfaktoren des Neuroleaderships

Alle vier aufgezeigten Neuroleadership-Modelle haben ihren Ursprung in der modernen Hirnforschung, unterscheiden sich aber deutlich hinsichtlich ihrer Komplexität und ihres Fokus. Insgesamt ist eine zunehmende Integration der Neurowissenschaft in betriebswirtschaftliche Theoriemodelle erkennbar.

David Rock und Jeffrey Schwartz greifen mit ihrer Initialzündung zur Neuroleadership im Jahr 2006 die psychisch besonders herausfordernde Situation in Veränderungsprozessen auf. Mit ihren sechs Thesen geben erste Ansatzpunkte, wie Erkenntnisse der Psychologie und Neurowissenschaften den Erfolg von Veränderungsprojekte und Managementhandeln insgesamt erhöhen können. Mit seinem SCARF-Modell entwickelt Rock 2008 dann das erste basale neurowissenschaftliche Führungskonzept, dessen Augenmerk vor allem auf der Motivierung und Angstvermeidung der Mitarbeiter liegt.

Elger erklärt die vier für die menschliche Verhaltenssteuerung maßgeblichen Hirnsysteme und stellt diese in den Kontext der Mitarbeiterführung. Aus dieser Perspektive leitet er zahlreiche Handlungsempfehlungen zur Führung und Organisation ab, ohne sie in ein geschlossenes Management-Modell zu überführen. Bei ihm finden sich viele Parallelen zu Grawe, der vor allem die menschlichen Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Zwar bezieht Grawe sein Werk nicht explizit auf einen Unternehmenskontext, aber seine Synopse des Forschungsstands der Psychologie, Psychotherapie und Gehirnforschung ist überdurchschnittlich anschaulich, strukturiert und fundiert. Wohl auch deshalb stellt das AKTIV-Modell von Peters und Ghadiri im Wesentlichen eine Adaption der Erkenntnisse Grawes dar.

Die Darstellung der verschiedenen Ansätze und Partial-Modelle verdeutlicht, dass ein umfassendes Managementkonzept, das neuroökonomische und wirtschaftspsychologische mit klassischen Führungsmodellen vereint, noch immer fehlt. Freilich stehen die Neuroökonomie und die Neuroleadership erst am Anfang ihrer Entwicklung. Durch die erwarteten Fortschritte in der Gehirnforschung, der Biologie, der funktionalen Diagnostik und auch in der Entwicklung künstlicher Intelligenz könnten bald weitere große Fortschritte in der Entschlüsselung der Psyche folgen. Gleichwohl ist bereits der aktuelle Stand der Forschung äußerst aufschlussreich für die Managementpraxis. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden deshalb im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse für die Unternehmensführung, insbesondere in Veränderungsprozessen, noch einmal zusammengefasst:

Schon kleinere Veränderungsprozesse sollten von Change Management-Maßnahmen begleitet werden.¹⁸¹ Ängste und Zweifel müssen ernst genommen und möglichst früh adressiert werden. Werden

¹⁷⁸ Vgl. Elger (2009), S. 152 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Elger (2009), S. 151 f.

¹⁸⁰ Vgl. Elger (2009), S. 149 f.

¹⁸¹ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 3.

größere Umstrukturierungen geplant, sollte ein signifikanter Teil des Budgets für die notwendige Mentalitätsveränderung vorgesehen werden. Allein aufgrund der im Wandel unweigerlich auftretenden Widerstände sind stetige, kleinere Veränderungen großen, krisenhaften Umbrüchen vorzuziehen.¹⁸²

Für die Vorbereitung eines Change Projektes sollte ausreichend Zeit für die Analyse und die Projektplanung unter Berücksichtigung aller weichen und harten Faktoren eingeplant werden. Auch wenn die Veränderung nicht für jeden vorteilhaft sein wird, sollte die Notwendigkeit für den Wandel von Beginn an offen kommuniziert werden.¹⁸³ Außerdem gilt es, unbedingt positive Erwartungen zu wecken und Optimismus anzuregen. Das Augenmerk sollte dabei auf die Verstärkung von richtigem Handeln anstatt auf die Unterlassung von Unerwünschtem gerichtet werden.

Das Kommunikationskonzept sollte alle Mitarbeiter und Stakeholder so umfassend informieren, wie es die Strategie und die gegenüber Wettbewerbern gebotene Geheimhaltung zulassen. Zudem sollte es zugleich emotionale und rationale Elemente enthalten, da es dann effektiver wirkt.¹⁸⁴ Werden Menschen außerdem hierbei zu direkt, d.h. „platt“, zu einem bestimmten Handeln aufgefordert, provoziert dies Ablehnung. Äußert man eine Aufforderung dagegen implizit oder weckt man Verständnis für die vorliegende Situation, vermindert dies die Widerstände signifikant.¹⁸⁵

Manager müssen im Wandel besonders konsistent kommunizieren und sollten deshalb vorab für ihre Aufgabe trainiert werden.¹⁸⁶ Da Menschen bewusst und unbewusst durch Nachahmung lernen, müssen Führungskräfte stets ihrer Vorbild- und Orientierungsfunktion entsprechend handeln.¹⁸⁷ Da sie zudem gefordert sind, auf die individuellen Unterschiede ihrer Mitarbeiter einzugehen, ist ihre Kommunikations- und Führungskompetenz der vielleicht wichtigste Faktor für den Veränderungserfolg.

Für die Projektdurchführung entscheidend ist das positive Involvement der Mitarbeiter. Die an sie gestellten Anforderungen müssen klar und transparent kommuniziert werden. Vertrauen und Sicherheit wird zudem durch Vorhersehbarkeit geschaffen. Fehlt diese, kann lähmende Unsicherheit entstehen, die der Leistungsfähigkeit und langfristig sogar der Gesundheit der Mitarbeiter schadet.

Um bei Mitarbeitern das Gefühl der Sicherheit weiter zu verstärken, ist es ebenfalls hilfreich, ihnen möglichst weitgehend Freiräume zur Orientierung, Kontrolle und auch Autonomie über ihre Arbeitsabläufe und Lernziele einzuräumen. Somit werden die Selbstsicherheit und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter gestärkt, wodurch das Belohnungssystem aktiviert und die Motivation gesteigert wird.

Umgekehrt gehen Menschen in eine Abwehrhaltung, um sich vor negativen Erfahrungen zu schützen. Ohnehin sollte bereits in der Konzeptionsphase darauf geachtet worden sein, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens mit der Unternehmenskultur und dem dominierenden psychologischen Profil der Mitarbeiter übereinstimmt.¹⁸⁸ So brauchen innovative Unternehmen überdurchschnittliche viele Mitarbeiter mit starker GO-Anlage, während in konservativen Unternehmen mit geringerer Veränderungsdynamik eine Mehrheit der Mitarbeiter ein starkes Sicherheitsbedürfnis aufweisen darf.

Eine weitere Frage, die nicht hoch genug geschätzt werden kann, ist die der Anreizgestaltung. Die Motivationssysteme der meisten Unternehmen sind vom Stand der Forschung weit entfernt. In einer Vielzahl von Unternehmen herrscht noch die von Rock und Schwartz kritisierte behavioristische Methode vor, das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter durch extrinsische Motivation per Bestrafung oder Belohnung zu erreichen. Letztere funktioniert nur dann, wenn sie unerwartet erfolgt, denn nur dann wird sie nicht als versuchte Konditionierung, sondern als Lob empfunden.¹⁸⁹ Tatsächlich verlieren extrinsische Anreize auf Dauer ihre Wirkung.¹⁹⁰ Schlimmer noch, sie können intrinsische Motivation sogar verdrängen.¹⁹¹ Führungskräfte sollten deshalb, anstatt den vermeintlich einfachen Weg der extrinsischen Motivierung zu gehen, zunächst alle Faktoren beseitigen, die Demotivation provozieren.

¹⁸² Vgl. Häusel (2007), S. 67.

¹⁸³ Zu den Vorteilen von Optimismus siehe Häusel (2007), S. 108 ff. Vgl. auch Elger (2009), S. 161.

¹⁸⁴ Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 305 f.

¹⁸⁵ Vgl. Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 304 f.

¹⁸⁶ Raab / Gernsheimer / Schindler (2009), S. 304 f.

¹⁸⁷ Vgl. Häusel (2007), S. 84. Sie auch Peters / Ghadiri (2011) nach Grawe, S. 75 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Häusel (2007), S. 13. S. darin auch die "Checkliste" zur limbischen Typologisierung, S. 208 ff.

¹⁸⁹ Elger (2009), S. 125.

¹⁹⁰ Rock / Schwartz (2006), S. 5.

¹⁹¹ Frey / Osterloh (2002), S. 29.

Richtig dagegen ist: Leistung entsteht durch Lust. Lust auf die Tätigkeit, auf Selbsterfahrung und auf Selbstverwirklichung. Positive Erlebnisse, Lob und Wertschätzung befeuern das Belohnungssystem und verstärken das Bedürfnis, weiterhin erfolgreich zu sein. Im Gegensatz zu vielen anderen Regelsystemen des Gehirns führt hier kontinuierliche Stimulation zu keiner Gewöhnung. Druck und das Anstacheln von Konkurrenzdenken dagegen wirken bis auf wenige Ausnahmefälle kontraproduktiv.¹⁹² Wer wirklich motivieren will, stärkt die Autonomie sowie positive Erwartungen, Empfindungen und Erfahrungen seiner Mitarbeiter.¹⁹³

Das Motivations- und Entlohnungssystem des Gesamtunternehmens sollte zudem als gerecht empfunden werden. Die ungerechtfertigte Bevorzugung Einzelner oder eine unverhältnismäßige Lohnspreizung gefährdet den Organisationsfrieden. Bereits der Anschein von Ungerechtigkeit sollte gemieden werden.¹⁹⁴ Echtes Interesse, aufrichtiges Lob und Fairness reduzieren Ängste und fördern die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Demgegenüber erzeugt das Gegenteil dieser Verhaltensweisen starke Ablehnung.¹⁹⁵ Werden Verstöße gegen solche elementaren betrieblichen oder sozialen Normen offenbar, müssen sie bestraft werden.¹⁹⁶ Andernfalls erodiert der Zusammenhalt.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist es, als Führungskraft für die Fokussierung auf die Aufgabe und die Wiederholung des Neuen zu sorgen.¹⁹⁷ Eine hohe geistige Konzentration bringt bereits nach kurzer Zeit große Vorteile durch das Eintreten eines „Flows“.¹⁹⁸ Da das Gehirn hochgradig plastisch, das heißt lernfähig ist, verstärkt es die Fähigkeiten, die intensiv und häufig verwendet werden. Diese Trainingseffekte sind im Gehirn bereits nach wenigen Tagen physiologisch nachweisbar. Das Management sollte deshalb die Stärken der Mitarbeiter stärken und für ein störungsfreies Arbeiten sorgen.

Kommt es durch die Veränderung zu einer Versetzung von Mitarbeitern, rücken die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter ins Blickfeld. Ein offenes Miteinander sollte gelebt und von den Führungskräften unterstützt werden. Durch gemeinsame Aktivitäten, beispielsweise Schulungen, Meetings oder Workshops, wird das Zusammenwachsen unter den geänderten Rahmenbedingungen gefördert und damit das Bindungsbedürfnis befriedigt. Dabei ist allerdings zu beachten, dass keine Lagerbildung zwischen Mitarbeitergruppen entsteht, was bei Interessenkonflikten im Change-Prozess leicht geschehen kann.

Auf Team-Ebene spricht einiges für die Förderung von Diversität. So bieten generationengemischte Teams einige Vorteile. Da das Verhalten geprägt wird durch die gemachten Erfahrungen, führt größere Routine zu einer geringeren Gefahr, durch emotionale Irritationen Fehler zu machen.¹⁹⁹ Gerade ältere Mitarbeiter stabilisieren deshalb Prozesse und vermitteln Ruhe. Jüngere Kräfte dagegen sind körperlich meist stärker, risikobereiter und sie hinterfragen Gewohnheiten, so dass im Idealfall ein ausgewogener Mix von Beharrlichkeit und Dynamik, von Bewahrendem und Innovation, von Balance, Dominanz und Stimulanz entsteht. Vergleichbares gilt für geschlechtergemischte und kulturell unterschiedlich zusammengesetzte Teams. Sie sind sensibler gegenüber Umfeldveränderungen, kreativer in der Problemlösung und offener gegenüber den Anforderungen des Wandels. Diversität ist damit eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau eines lernenden Unternehmens.²⁰⁰

Ganz im Sinne Kotters ist zum Abschluss eines Veränderungsvorhabens wichtig, die erzielten Erfolge zu feiern, den Beitrag aller zu honorieren und Stolz auf das Erreichte auszudrücken. So sehr konstanter Wandel auf den dynamischen Märkten gefordert sein mag, so schnell kann dieser die Mitarbeiter überfordern. Der Mensch ist körperlich wie psychisch darauf ausgelegt, dass sich Phasen der Anstrengung mit Pausen abwechseln. Viel entscheidender als gleich das nächste Change-Projekt zu beginnen ist es, die erzielten Verbesserungen zu verankern und die neu erworbenen Fähigkeiten zu festigen. Erst daran entscheidet sich der nachhaltige Erfolg eines Change-Prozesses.

¹⁹² Vgl. Elger (2009), 159 f.

¹⁹³ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 60.

¹⁹⁴ Vgl. Peters / Ghadiri (2011), S. 62.

¹⁹⁵ Elger (2009), S. 121 f.

¹⁹⁶ Vgl. Elger (2009), S. 104 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Rock / Schwartz (2006), S. 6. S. auch Elger (2009), S. 20 f.

¹⁹⁸ Csiksczentmihalyi (2008), S. 39.

¹⁹⁹ Vgl. Elger (2009), S. 165 f.

²⁰⁰ Vgl. Häusel (2007), S. 92 f.

Der Neuroleadership-Ansatz verdeutlicht den starken Einfluss des Managements auf das Engagement sowie die psychische - und damit auch physische - Gesundheit der Mitarbeiter.²⁰¹ Gut geführte Mitarbeiter setzen eine positive Spirale in Gang. Menschen, die sich sicher fühlen und glücklich mit ihrer Arbeit sind, kommunizieren offener und freundlicher, bieten besseren Kundenservice, sind ideenreicher, veränderungsbereiter, engagieren sich stärker und sind – kurzum - produktiver. Unternehmen sparen somit Kosten und erhöhen ihre Qualität, Innovationskraft und Kundenzufriedenheit steigen, der Unternehmenserfolg wächst.²⁰² Neuroleadership erhöht die Wettbewerbsfähigkeit signifikant und dynamisch.



Kontakt*

erik.wollenweber@leiferikwollenweber

<http://www.leiferikwollenweber.de>

<http://www.hwmc.de>

*Literaturnachweise und vertiefte Informationen sende ich Ihnen gern.

²⁰¹ Vgl. Krampe (2014), S. 1.

²⁰² Vgl. Frey / Marti (2010), S. 164.