



Lob hui – Rüge pfui:  
Positive und negative  
Eindrücke werden von  
bestimmten Gehirnregionen  
wahrgenommen. Bei Lob  
läuft unser Gehirn zur  
Höchstform auf.

# PERSONALFÜHRUNG MIT KÖPFCHEN

## EIN NEUER FORSCHUNGSANSATZ RÜCKT IN DEN FOKUS

Wissenschaftler verstehen immer besser, wie unser Gehirn funktioniert. Daraus lassen sich wichtige Erkenntnisse für Motivation und Führung von Mitarbeitern ableiten. Die SRH Fernhochschule Riedlingen untersucht das junge Forschungsfeld genauer.

Was können Führungskräfte von der modernen Gehirnforschung lernen? „Eine ganze Menge“, sagt Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt, Prorektor und Leiter der wirtschaftspsychologischen Masterstudiengänge an der SRH Fernhochschule Riedlingen. „Verknüpft man Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft mit dem Wissen aus der Psychologie sowie dem Management, entstehen ganz neue Ansätze für erfolgreiche Mitarbeiterführung“, erklärt der Wissenschaftler die For-

schungsdisziplin Neuroleadership. Diese untersucht die SRH Fernhochschule Riedlingen in einem eigens initiierten Projekt. Durch eine Befragung von Studierenden der Fernhochschule, die alle berufstätig sind, erhoffen sich Reinhardt und sein Team wissenschaftliche Hinweise darauf, wie Mitarbeiter zukünftig besser motiviert und erfolgreicher geführt werden können.

Handlungsbedarf ist durchaus gegeben. Studien wie der „Engagement Index“ der Unternehmensberatung Gallup zeigen: Viele Arbeitnehmer sind unzufrieden, haben sich in Gedanken bereits vom Unternehmen verabschiedet oder machen allenfalls Dienst nach Vorschrift. Die Folgen sind gravierend: Wer innerlich gekündigt hat, fehlt nicht nur häufiger, sondern demotiviert auch andere.

## Vielfältige Motivatoren

Dass es auch anders geht, zeigen Beispiele aus der Praxis. Ein sehr gutes ist der Gore-Konzern, der vor allem durch die Marke GORE-TEX® bekannt ist. „Das Unternehmen führt seine Mitarbeiter seit Jahren im Sinne von Neuroleadership, obwohl es diesen Forschungsansatz ja noch gar nicht so lange gibt“, verweist Reinhardt. Das zahlt sich aus: Bei Gore arbeiten überwiegend engagierte und motivierte Mitarbeiter.

Die junge Forschungsdisziplin untersucht, was Führungskräfte wie die Gore-Chefs richtig machen. Prof. Reinhardt: „Berücksichtigen Personalmanager konsequent, wie unser Gehirn eigentlich tickt, kann das enorm leistungssteigernd wirken – sowohl für den Einzelnen als auch für die gesamte Organisation.“ Im Klartext: Neuroleadership gibt Führungskräften die Möglichkeit, das Verhalten ihrer Mitarbeiter besser zu verstehen und sie gezielter zu fördern.

Erkenntnissen der Hirnforschung zufolge gibt es mehrere Hirnareale, die über Motivation und Nicht-Motivation entscheiden. Als zentrale Schaltstellen werden dabei das Belohnungs- und das Bedrohungssystem angesehen. Studien haben gezeigt, dass beide sowohl durch Reize wie Geld oder Nahrung als auch durch Stimulationen innerhalb des sozialen Umfelds – beispielsweise Ungerechtigkeiten oder Zuwendung – aktiviert werden. Dann verstärken oder hemmen diese Systeme Gedankenprozesse und Verhaltensweisen unbewusst. Wird etwa das Belohnungssystem angesprochen, fühlt man sich wohl und motiviert, die Leistungsfähigkeit steigt. Der Mensch versucht, diese Empfindungen zu verstärken, indem er sich den Auslösern annähert, die er als positiv oder als Belohnung wahrnimmt. Dagegen reagiert er mit Abwehrmechanismen auf Reize, die er als negativ oder als Bedrohung empfindet. Die Folge: Die Leistungsfähigkeit sinkt.

Ziel der Führungskräfte muss es also sein, möglichst das Belohnungs- und nicht das Bedrohungssystem der Mitarbeiter anzusprechen. Die Forschung hat dafür ein Modell aus fünf Dimensionen entwickelt (siehe Box). Diese aktivieren die Gehirnareale maßgeblich und können auf jedes soziale Umfeld des Menschen angewendet werden. Führungskräfte erhalten damit ein Bezugssystem, mit dem sie das Belohnungsempfinden maximieren können.

## Neuroleadership unter der Lupe

Mittels Magnetresonanztomographie, bei der die Hirnaktivität gemessen wird, wurde in diversen Studien untersucht, wie unser Gehirn die unterschiedlichen Auslöser verarbeitet und darauf reagiert. Ein Beispiel: Werden Menschen ausgegrenzt, aktiviert das dieselben Hirnregionen wie das Erleben von physischem Schmerz. „Dass dadurch das Bedrohungssystem angesprochen und bei den Betroffenen eine Fluchtreaktion ausgelöst wird, ist naheliegend“, stellt Reinhardt fest.

Sein Forschungsprojekt stützt diese These: So lassen erste Auswertungen der Riedlinger Studie erkennen, dass die Arbeitsleistung stark an die erlebten Freiräume (Autonomie), an ein starkes Zugehörigkeitsgefühl sowie an das Erleben von Fairness gekoppelt ist. Dabei spielen aber auch verschiedene Persönlichkeitsmerkmale eine Rolle. Sprich: Das aktive An-

streben von Zielen – anstatt des Vermeidens von Misserfolg – ist ebenso bedeutsam wie die Fähigkeit, produktive Beziehungen entwickeln zu können. „In Summe wird deutlich, dass auf den weichen Faktor ‚Beziehung‘ ein wesentlich höheres Augenmerk als bislang gerichtet werden muss“, so Prof. Reinhardt. Er hofft, mit seinen Ergebnissen dazu beitragen zu können, dass sich in Zukunft die „Mitarbeiterführung mit Köpfchen“ mehr und mehr durchsetzen wird.

KIRSTEN SCHMIDT

 [www.neuroleadership-online.de](http://www.neuroleadership-online.de)

## JUNGBRUNNEN DER MOTIVATION

Der Amerikaner David Rock hat ein Modell aus fünf Dimensionen entwickelt, die sowohl das Belohnungs- als auch das Bedrohungssystem eines Menschen aktivieren können. Zu den sogenannten SCARF-Dimensionen zählen Status (engl.: status), Sicherheit (engl.: certainty), Selbstständigkeit (engl.: autonomy), soziale Bindungen (engl.: relatedness) und Gerechtigkeit (engl.: fairness).

- Status – beschreibt, wie Geltung und Stellung eines Menschen wahrgenommen werden.
- Sicherheit – ist ein elementares menschliches Bedürfnis. Unsicherheit verleitet das Gehirn zu Fehlreaktionen.
- Autonomie – beschreibt die Wahrnehmung von Kontrolle, die wir selbst gegenüber unserer Umwelt ausüben können, wie die Freiheit, eigenständig Entscheidungen zu treffen.
- Soziale Bindungen – sind ein Grundbedürfnis des Menschen.
- Fairness – gleiche Regeln, Rechte und Chancen für alle fördern unser Wohlbefinden.

So beeinflussen etwa Situationen, in denen ein Mitarbeiter Lob oder Kritik erfährt, sein Staturempfinden. Für Führungskräfte heißt das beispielsweise: Kritik ja, aber sie darf Mitarbeiter nicht bloßstellen. Motivierender ist es jedoch, Mitarbeitern regelmäßig ein positives Feedback zu geben. Denn den Experten zufolge wirkt dies nachhaltiger als eine Beförderung.