

# Neuro-Leadership: Die Beeinflussung der Sicht der Dinge

**Alles wird immer schneller und unüberschaubarer. Der ständige Wandel und die Unkalkulierbarkeit der Zukunft sind das „new normal“ unserer Wirtschaftswelt. Wie sollen Führungskräfte auf diese permanente Krise reagieren? Welche neuen Zugänge und Werkzeuge der Führung sind heute nötig?**

Aus einer evolutionären Perspektive betrachtet hat die Natur immer dafür gesorgt, dass das Leben einem gewissen Mindeststress ausgesetzt war, um die Entwicklung der Arten voranzutreiben. Heute ist die von uns geschaffene Kultur (Gesellschaft, Technologie und Ökonomie) an die Stelle der Natur getreten. Und der Stressfaktor hat sich erhöht. „Survival of the fittest“ bedeutet, dass die Gewinner in diesem Wettbewerb die sind, die am besten an die „Spielregeln“ angepasst sind und sie zu ihrem Vorteil nutzen können.

**Im Bereich der Führung gibt es ein sicheres aber nicht ganz einfaches Rezept zu den Siegern zu gehören:** vertrauen Sie nicht einzelnen Führungstechniken und -stilen. Sie funktionieren niemals in all den so verschiedenen Situation und Stakeholder-Beziehungen, mit denen wir täglich konfrontiert sind. Legen Sie sich ein persönliches Repertoire an verschiedenen Techniken und Stilen der Führung zu. Im System des Neuro-Leadership, arbeitet man mit einem adaptiven Führungsstil der sich eines reich bestückten „Werkzeugkastens“ bedient. Für den erfolgreichen Einsatz der Neuro-Leadership Toolbox benötigen Sie drei Voraussetzungen:

1. Die *Fähigkeit*, Situationen und Menschen aus den verschiedensten Perspektiven und mit unterschiedlichen Denkmustern zu betrachten.
2. Das *Wissen*, wie sich Menschen und Situationen in den sie bestimmenden, dynamischen Strukturen analysieren lassen.
3. Das *Können*, dem Ergebnis der Analyse den jeweils passenden Führungsstil zuzuordnen und ihn authentisch zu verkörpern.

Führen war immer schon Motivation durch Überzeugung und Emotionalisierung. Auch die bis in die Antike zurückreichenden Techniken der Rhetorik versuchten Herz und Verstand zu gewinnen, um Entscheidungen zu beeinflussen und damit das Handeln zu steuern. Das wichtigste Instrument dabei ist die Kommunikation. Um dieses machtvolle Instrument zielgenau einsetzen zu können, muss man wissen, wie kommunikative Botschaften im Gehirn verarbeitet werden. Denn kommunikative Botschaften werden erst im Gehirn des jeweiligen Gesprächspartners zu einem individuellen Ganzen zusammengebaut. Genau diese Art des individuellen Verständnisses ist dann auch entscheidend für den Erfolg einer Führungskraft. Hier entscheidet sich, ob positive Emotionen und damit bestimmte Handlungsmotivationen ausgelöst werden.

Die Neurowissenschaft eröffnet uns neue und noch präzisere Möglichkeiten, die zielgerichtete Wirkung einer Führungskraft zu erhöhen. Die Kenntnis des spezifischen Aufbaus des Gehirns und damit die genaue Abfolge der Prozesse im „Zusammenbau“ einer bestimmten Sichtweise geben Führungskräften im Neuro-Leadership ganz neue Werkzeuge der Steuerung in die Hand. So kann zum Beispiel gezielt Aufmerksamkeit gesteigert oder das Maß an persönlichem Involvement und damit persönlichem Einsatz erhöht werden. Auch lassen sich die Beurteilungsmaßstäbe für den persönlichen Wert einer Angelegenheit genauso wie die Wahrscheinlichkeit einer bestimmten Entscheidungsrichtung zielgerichtet durch den „Werkzeugkasten“ des Neuro-Leadership beeinflussen.

Die auf den Erkenntnissen des **Neuro-Leadership** beruhenden **Kommunikationsinstrumente** reichen dabei von

- *beziehungsorientierter Stakeholder-Kommunikation*, über
- *Persuasion* (Kommunikation, die vergleichbar der Rhetorik überzeugen möchte, um Einstellungen und Meinungen zu verändern)
- bis zum *Nudging* (Stupsen).

Nudging stellt vor allem Situationen her, die wegen unserer evolutionären und kollektiv geltenden Programmierung uns dazu verleiten in einer bestimmten Weise zu handeln.

Ein Beispiel für Nudging ist das Default-Prinzip. Bestimmte „Voreinstellungen“ lenken die Entscheidungen und Handlungen in die so voreingestellte Richtung. So führt die Opt-Out Option bei Email-Newslettern als Voreinstellung z.B. dazu, dass viele Newsletter trotz abnehmenden Interesses abonniert bleiben.

In einem ganz anderen Bereich kann dieses Default-Prinzip gravierende Folgen haben, die sogar über Leben und Tod entscheiden können. Im Fall der Zustimmung oder Ablehnung zur Organspende, hat sich Österreich für die Voreinstellung der automatischen Zustimmung als Organspender zur Verfügung zu stehen, entschieden. Deutschland ist den entgegengesetzten Weg gegangen. Das Resultat ist ein Engpass von verfügbaren Organen in Deutschland.

Die Erklärung für die Wirkung dieses Default-Prinzips besteht darin, dass unser Gehirn evolutionär und kollektiv darauf ausgelegt ist, möglichst wenig Energie zu verbrauchen sowie möglichst geringes Risiko einzugehen. Eine Änderung einer bestimmten Voreinstellung ist immer mit einem gewissen mentalen Entscheidungsaufwand verbunden. Und jede Änderung einer Situation beinhaltet das Risiko des Eintritts von vorher unbekanntem Nachteilen. Die mit einer Entscheidung verbundenen Gehirnprozesse sind eng mit dem Schmerzzentrum verbunden. Das erklärt auch die Tendenz Entscheidungen zu vermeiden oder hinauszuschieben. Damit hält man sich immer noch ein „Window of Opportunity“ offen und vermeidet „Opportunity Costs“ (die Kosten von „verpassten“ Chancen). Viele Entscheidungen müssen in unserer schnelllebigen Zeit aber heute rasch getroffen werden. Die Wirksamkeit des Default-Prinzips ist damit in einer informationsüberfluteten Welt wie heute, in der noch sorgsamer mit mentaler Energie umgegangen werden muss, besonders hoch. Voreinstellungen wirken entlastend und aktivieren das Belohnungszentrum im Gehirn.

Ein anderes Beispiel für ein Instrument des Nudging ist „semantische Framing“ (der kommunikative Rahmen, in dem eine Sache präsentiert wird). So kann man z.B. den objektiven Fettanteil eines Lebensmittels in zweierlei Art darstellen: „zu 95% von Fett befreit“ oder mit „5% Fettgehalt“. Die erste Option verspricht sicherlich den größeren „Schlankheitseffekt“. Objektiv gesehen sind beide Aussagen gleichwertig - die Wirklichkeits-Wahrnehmung allerdings immer ein subjektiver und konstruktiver Vorgang des jeweiligen Gehirns.

Die eigene Persönlichkeit ist Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs einer Führungskraft. Das individuelle Persönlichkeitsprofil ist nämlich einerseits Ausgangspunkt der genauen Beobachtung und Analyse von Menschen, Situationen, Chancen und Risiken; andererseits der „Entscheider“ für den Einsatz der jeweils personen- und situationsangepassten Instrumente und Methoden der Steuerung, Moderation und Beeinflussung.

Im Leadership-Research hat sich eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen branchenübergreifend als zentral für den langfristigen Erfolg einer Führungskraft erwiesen.

Die Kern-Dimensionen der Führungs-DNA basieren auf dem Leadership Motive Pattern (McClelland, 1978, 1982) und wurden um weitere relevante Dimensionen wie Regulatory Focus (E. Tory Higgins, 1997, 2000) und Need to Evaluate (Jarvis & Petty, 1996) erweitert.

### **Leadership Motive Pattern - Persönlichkeitsmerkmale langfristig erfolgreicher Führungskräfte:**

- Hoher Wert für sozialisiertes Macht- und Leistungsmotiv
- Niedriger Wert für Anschlussmotiv (Wunsch, von allen gemocht zu werden)
- Hoher Wert für internale Kontrollüberzeugung (Überzeugung der Kontrolle über das eigene Schicksal)
- Hoher Wert für Promotion Focus (Leistungs- und Risiko-Orientierung)
- Niedriger Wert für Prevention Focus (Vorsichts- und Regel-Orientierung)
- Hoher Wert für genaue Selbst-Beobachtung/Reflektion
- Hoher Wert für Fähigkeit zur emotionalen Selbstregulation
- Hoher Wert für große Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten
- Hoher Wert für eine mäßig starke Selbstbezogenheit, Überlegenheitsgefühl, Selbstbewunderung
- Hoher Wert für große Tendenz zu Evaluieren
- Hoher Wert für einen integrativen, auf beiderseitigen Gewinn ausgerichteten Konfliktstil
- Hoher Wert für Flexibilität in der Zielverfolgung
- Niedriger Wert für die Tendenz Angelegenheiten möglichst schnell abschließen zu wollen
- Hoher Wert für BAS-Tendenz (Behavioral Activation System)
- Niedriger Wert für BIS-Tendenz (Behavioral Inhibition System)

Unsere Zeit ist bestimmt durch eine Zunahme an Wandel und Umbrüchen in immer kürzeren Intervallen. Resultat ist eine **Erhöhung der Diversität in dreifacher Hinsicht:**

- bezüglich der Lebenswelten der Mitarbeiter durch den immer schnelleren gesellschaftlichen und technologischen Wandel,
- die zunehmende Medienfragmentierung und
- die wachsende internationale Mobilität.

Der beschleunigte technologische Wandel führt zu immer schneller werdenden Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes und damit der Lebenswelten. Dadurch beschleunigt sich die Generationenfolge. 10 Jahre Altersunterschied stellen heute eine viel größere Differenz in Werten, Einstellungen, Meinungen und dem Umgang mit anderen Menschen dar als in früheren Zeiten. Denken wir nur an die Veränderungen im Kommunikationsbereich durch technologische Entwicklungen wie Smartphone und Social Media. Hier ist es entscheidend, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Alter man in die laufenden Technologiesprünge „einsteigt“. Der Umgang miteinander, die Art der Kommunikationsverhaltens und die „Sicht“ auf die Welt sind damit nicht wie in der Vergangenheit über eine Generation von etwa 30 Jahren relativ stabil, sondern ändern sich in bedeutendem Ausmaß nahezu alle 10 Jahre. Dadurch haben es Führungskräfte heute mit mehr und unterschiedlicheren Generationen unter den Stakeholdern zu tun.

Ein weiterer Treiber der Diversität ist die zunehmende Medienfragmentierung durch immer mehr Informationsangebote im klassischen Medienbereich (TV, Radio, Print) sowie gleichzeitig Online, Mobile und Social Media. In der gleichen Weise wie sich die Medienlandschaft immer mehr zersplittert, fragmentieren auch die individuellen Informations- und Medienfenster, die sich jeder als einen ganz spezifischen Mix aus den verfügbaren Informationsquellen zusammensetzt. Diese unterschiedliche Sichtweise auf die Welt führt damit auch zu unterschiedlichen Ansichten, Meinungen, Einstellungen, Motiven und Werten, mit deren Mannigfaltigkeit Führungskräfte heute umgehen können müssen.

Der dritte Faktor der Diversität wird durch die Tatsache bestimmt, dass Großstädte mit ihrer attraktiven Infrastruktur und ihrer starken Mobilitätsverbindung (Flugverbindungen, etc.) global so vernetzt sind, dass sie Menschen aus aller Welt anziehen und zu quasi transnationalen und transkulturellen Orten werden. Mit dieser großen kulturellen Diversität ist heute jedes Unternehmen konfrontiert - sogar der Bäcker nebenan, der durch diese Struktur von Großstädten hinsichtlich seiner Kunden zum globalen Unternehmen wird.

Mitarbeiter kommen daher aus immer mehr verschiedenen „Welten“ mit unterschiedlichen Werten, Zielen, Lebensträumen, Ängsten und Persönlichkeitsprofilen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, sie in erfolgreiche Teams zusammenzuführen, und sowohl ihnen als auch dem Unternehmen die passenden Entwicklungswege zu ermöglichen, wird laufend anspruchsvoller.

In den letzten Jahren haben neueste Erkenntnisse der Neurowissenschaften faszinierende Möglichkeiten eröffnet, mit Profiling-Techniken Persönlichkeitseigenschaften zu analysieren und Tendenzen im zukünftigen Verhalten zu prognostizieren.

Starke Führungspersönlichkeiten zeichnen sich nicht nur durch ein charakteristisches Persönlichkeitsprofil aus (siehe weiter oben), sondern ganz allgemein auch durch die Kombination folgender Merkmale des Verhaltens: Präsenz, Konsistenz, Flexibilität und positive Emotionen. Durch diesen spezifischen „Mix“ vermitteln sie in symbolischer Art durch ihr Verhalten

Stakeholdern einerseits Sicherheit und Vertrautheit andererseits Anpassungsfähigkeit und Zuversicht. Diese Verbindung ist Kern erfolgreicher Unternehmens- und Mitarbeiterführung in immer bewegteren Zeiten.

Eine große innere Ruhe und gleichzeitig hohe Offenheit in der Wahrnehmung der Welt um einen herum sind die Voraussetzung dafür, die Verbindung dieser teilweise einander widersprechend erscheinenden Eigenschaften in das eigene Persönlichkeitsbild zu integrieren.

**Das KIS-Prinzip unterscheidet drei zentrale Dimensionen der adaptiven Mitarbeiterführung: die kollektive Ebene, die individuelle und die situative Ebene.** Alle Führungsinstrumente und -techniken bauen auf diesen drei Ebenen auf. Erfolgreiche Führungskräfte passen ihre Mitarbeiter-Kommunikation und Führungsmaßnahmen an die jeweils spezifische Struktur dieser drei Ebenen an.

- Die **kollektive Ebene** umfasst dabei die Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Entscheidungs-Module im Gehirn, die allen Menschen gemeinsam sind. Hier die richtigen „Knöpfe“ zu drücken, ist das Geschick, Können und die Erfahrung erfolgreicher Führungskräfte.
- Die **individuelle Ebene** betrifft das spezifische Persönlichkeitsprofil des jeweiligen Gegenübers. In diesem Bereich geht es darum, Inhalt, Form und Timing der Führungs- bzw. Kommunikationsmaßnahmen der individuellen Art der Informationsverarbeitung und -bewertung des Gehirns des Gegenübers anzupassen, um eine möglichst große Wirkung in der gewünschten Richtung zu erzielen.
- Die dritte Ebene bildet das **Profil der jeweiligen Situation**. Hier gilt es die Umstände, das Vorher und Nachher einer Begegnung - also den gesamten Kontext - ins Kalkül zu ziehen. Eine bestimmte Situation „selektiert“ nämlich von sich aus bestimmte Persönlichkeitsaspekte und unterdrückt andere. Damit verändern sich die Wahrnehmung, die Bewertungsgrundlagen und somit auch das Entscheidungsverhalten der in der Situation befindlichen Personen. Das Übersehen des Einflusses der situativen Umstände auf das Verhalten von Personen nennt man „fundamentaler Attributionsfehler“. Wir neigen nämlich dazu, die Gründe für das Verhalten einer Person den Persönlichkeitseigenschaften und nicht der spezifischen Möglichkeiten und Grenzen der Situation - zum Beispiel einer bestimmten Unternehmenskultur bzw. bestimmten Unternehmensstrukturen und -abläufen zuzuschreiben (zu attribuieren). Situationen bleiben in ihrer Abstraktheit so oft „unsichtbar“ und evolutionär sind wird überdies darauf programmiert auf andere Menschen zu fokussieren, um ihre Handlungsweisen und -optionen zu prognostizieren.

In der Anwendung der KIS-Technik werden alle drei Ebenen miteinander kombiniert und bilden so in ihrem ganz spezifischen Mix (der Verschränkung der Merkmalsräume auf allen drei Ebenen) die Grundlage für die Auswahl der passenden Führungs- und Kommunikationstechniken. Denn die spezifische Verbindung der kollektiven, individuellen und situativen Profile zu einem bestimmten Zeitpunkt bildet die Grundlage, in welcher Art eine Person eine Angelegenheit wahrnimmt, beurteilt und sich dann schließlich für eine bestimmte Handlungsweise entscheidet.

Hier gilt es für eine Führungskraft, die Sichtweise und damit die mentale Bilanz (Abwägung von Risiko und Chance von Entscheidungen) so zu beeinflussen, dass die Wahrscheinlichkeit der gewünschten Handlungsweise einer bestimmten Person oder Stakeholder-Gruppe erhöht wird.

Das „Arbeitsmaterial“ einer Führungskraft sind damit Wünsche und Ängste, die Sicht auf sie und deren Veränderung. Neuro-Leadership gibt uns dabei die Werkzeuge in die Hand an den „Schrauben“ im Gehirn zu drehen, um die Bilanz aus Wünschen und Ängsten, Chancen und Risiken in die gewünschte Richtung zu drehen.

Eine wichtige Rolle bei diesen Beeinflussungsmaßnahmen (Persuasion) spielen im Neuro-Leadership die Emotionen als unser zentrales neuronales Bewertungsmodul - unser Handlungs-Navigator.

**Man unterscheidet drei Ebenen der Emotionen, die sich gegenseitig beeinflussen:**

- **Hintergrund-Emotionen** (Feedback unseres Körpers; z.B. Wohlfühlen in den Räumlichkeiten des Unternehmens)
- **Primäre Emotionen** (Feedback unserer Interaktion mit Dingen; z.B. hohe Usability und damit Erfahrung der Selbstwirksamkeit im Umgang mit den verwendeten Arbeitsgeräten)
- **Soziale Emotionen** (Feedback unserer Interaktion mit anderen Menschen; z.B. Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte)

Die gesamte mentale, emotionale Bilanz ergibt sich aus der Summe der Emotionen auf allen 3 Ebenen. Führungskräfte, die diese von Stakeholdern erfahrene Bilanz managen können, beeinflussen damit auch deren Entscheidungen und Handlungen.

Insgesamt betrachtet stellt das Neuro-Leadership ein präzises und flexibles System der Analyse und Steuerung von Wahrnehmung, Beurteilung und Entscheidungsverhalten dar, das aus mehreren Dimensionen, Ebenen und Modulen besteht. Nur durch diesen adaptiven Führungsstil, der aus einem großen Repertoire an situations- und personenangepassten Führungstechniken den jeweils richtigen Mix anwendet, ist es heute möglich den vielfältigen und sich ständig wandelnden Rollenanforderungen an eine Führungskraft gerecht zu werden: Coach, Moderator, Konfliktlöser, Motivator, Visionär, etc.