



STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Neuroleadership

Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt

Stuttgart, 18. März 2015

Zum Referenten

Kurz-Vita

- › bisherige Tätigkeiten:
 - 7 Jahre Unternehmensberater: Strategieimplementierung, Personalentwicklung, Wissensmanagement
 - 5 Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter: Personalmanagement & Führung – Habilitation (TU Chemnitz)
 - 2,5 Jahre Professor für Wissensmanagement (Uni St. Gallen)
 - 5 Jahre Leiter des Studiengangs „Wirtschaft und Management“ (MCI, Innsbruck); Professor für Personal- und Change Management
 - seit 2008 an der SRH FernHochschule Riedlingen: Professor Leadership und Change Management

- › Verantwortlich:
 - › Prorektor Forschung
 - › Wirtschaftspsychologische Masterstudiengänge
- › Lehre: Rahmenbedingungen des Wandels, Führung, Stärken- und ressourcenorientierte Ansätze, Abschlussarbeit
- › Forschung: Neuroleadership, Positives Management, Psychologisches Kapital, Wissensmanagement
- › Projekte: Design & Umsetzung von Change- und Wissensmanagement- / Wissensbilanzierungsprojekten
- › Wohnort: Viernheim

Zum Referenten Kontakt

STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt
Professor für Leadership & Change Management
Prorektor Forschung
Leiter der wirtschaftspsychologischen Master-Studiengänge (M.A., M.Sc.)

SRH FernHochschule Riedlingen
Lange Straße 19
88499 Riedlingen

Home Office:
Weihgartenstraße 22
D 68519 Viernheim
- Deutschland -
Fon: 0049 6204 980 4801
Mobile: 0049 162 271 9923
Mail: ruediger.reinhardt@hs-riedlingen.de

Zum Referenten

Aktuelle Publikationen

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

(1) Neuroleadership

Reinhardt, R. (2015): *Neuroleadership: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und kritische Perspektiven*. *Wirtschaftspsychologie* (im Druck)*

Reinhardt, R. et al. (2014): *Neuroleadership: Empirische Überprüfung und Nutzenpotenziale für die Praxis*. München: DeGruyter.

Reinhardt, R. et al. (2014): *Neuroleadership - Ein innovatives Führungskonzept zur Förderung von Leistung und Gesundheit*. *PersonalQuarterly*, 02/14, S. 40-45*

(2) Psychologisches Kapital

Reinhardt, R. (2013): *Psychological Capital: Psychische Ressourcen und Wettbewerbsfähigkeit*. Windmühle Verlag.

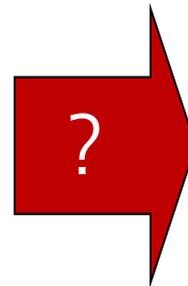
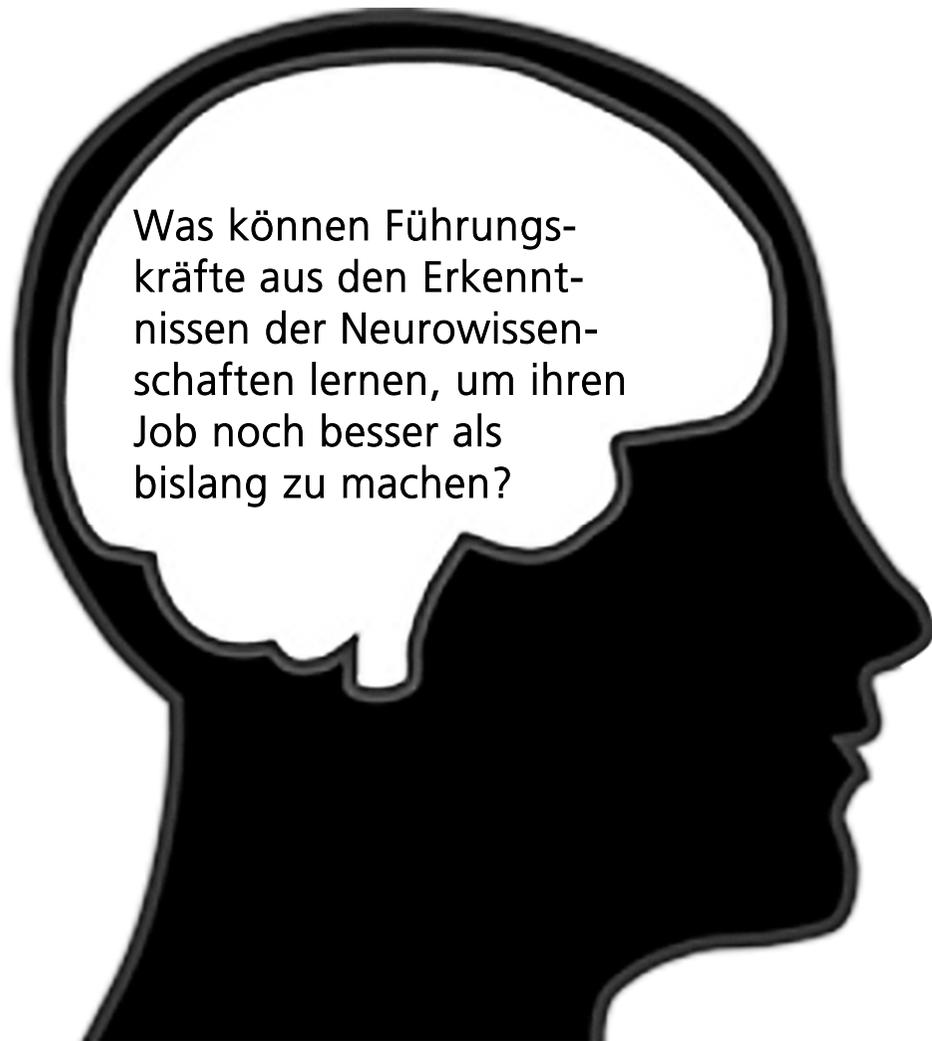
* Artikel liegen bei



Einführung

01

Neuroleadership: Worum geht es?



Leistungsfähige und gesunde Mitarbeiter

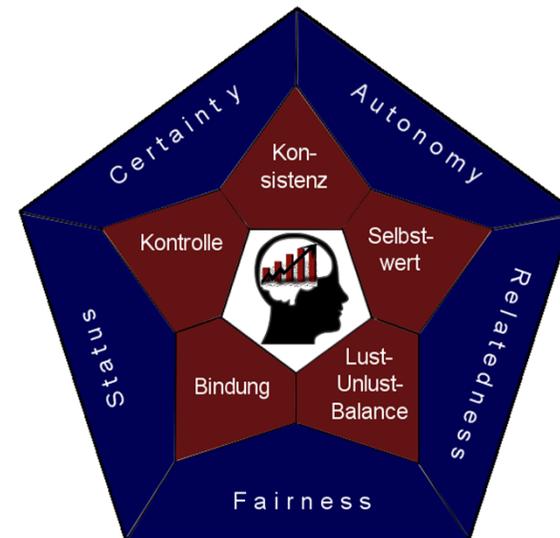


Übersicht

- › Grundlagen
 - › Wie funktioniert unser Gehirn? – anders, als Sie sich das im Allgemeinen vorstellen!
 - › Wie ist denn unser Gehirn aufgebaut? – Hauptfunktionen des Gehirns
 - › Woher weiß man denn nun, wie unser Gehirn funktioniert? – Ein Einblick in neuro-wissenschaftliche Forschungsmethoden

- › Zehn Anwendungsfelder für Leadership
 - › Status
 - › Sicherheit
 - › Autonomie
 - › Zugehörigkeit
 - › Fairness
 - › Bindung
 - › Kontrolle
 - › Lust-Unlust-Balance
 - › Selbstwertgefühl
 - › Konsistenz / Kongruenz (Stimmigkeit)

- › Zusammenfassung: Neuroleadership - ein neurowissenschaftliches Handlungsmodell





Neurowissenschaftliche
Grundlagen

02

Das Gehirn – das unbekannte Wesen

- › Das Gehirn wiegt ca. 1.4 kg – und somit etwa **2%** des Körpergewichtes - es verbraucht aber **20%** des gesamten Körpersauerstoffs und **20%** der gesamten Stoffwechselenergie!
- › 100 Milliarden Nervenzellen – jede Nervenzelle steht ihrerseits mit bis zu etwa 8 bis 10 tausend weiteren Neuronen in Verbindung
- › Das Ich-Bewusstsein, Wahrnehmung, Denken, Fühlen hängt von diesen 100 Milliarden Nervenzellen und ihren Verbindungen ab, ohne Gehirnaktivität existieren wir als Person nicht (Tod wird durch Hirntod festgestellt)
- › Das Gehirn beschäftigt sich hauptsächlich mit sich selbst - nur etwa 10 bis 20% der Eingänge stammen unmittelbar aus den Sinneszellen. 80 bis 90 % der Verbindungen sind dem inneren Monolog gewidmet.
- › Und vor allem: Das Gehirn ist sehr eitel!

Menschen sind eitel – und schlauer als Affen



Menschen sind eitel – und schlauer als Affen



Menschen sind eitel – und können gut rechnen

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

$$10 \text{ ? } 11 = 10 : 50$$

$$10 \text{ vor } 11 = 10 : 50$$

Denken Sie nicht an einen rosa Elefanten!!!

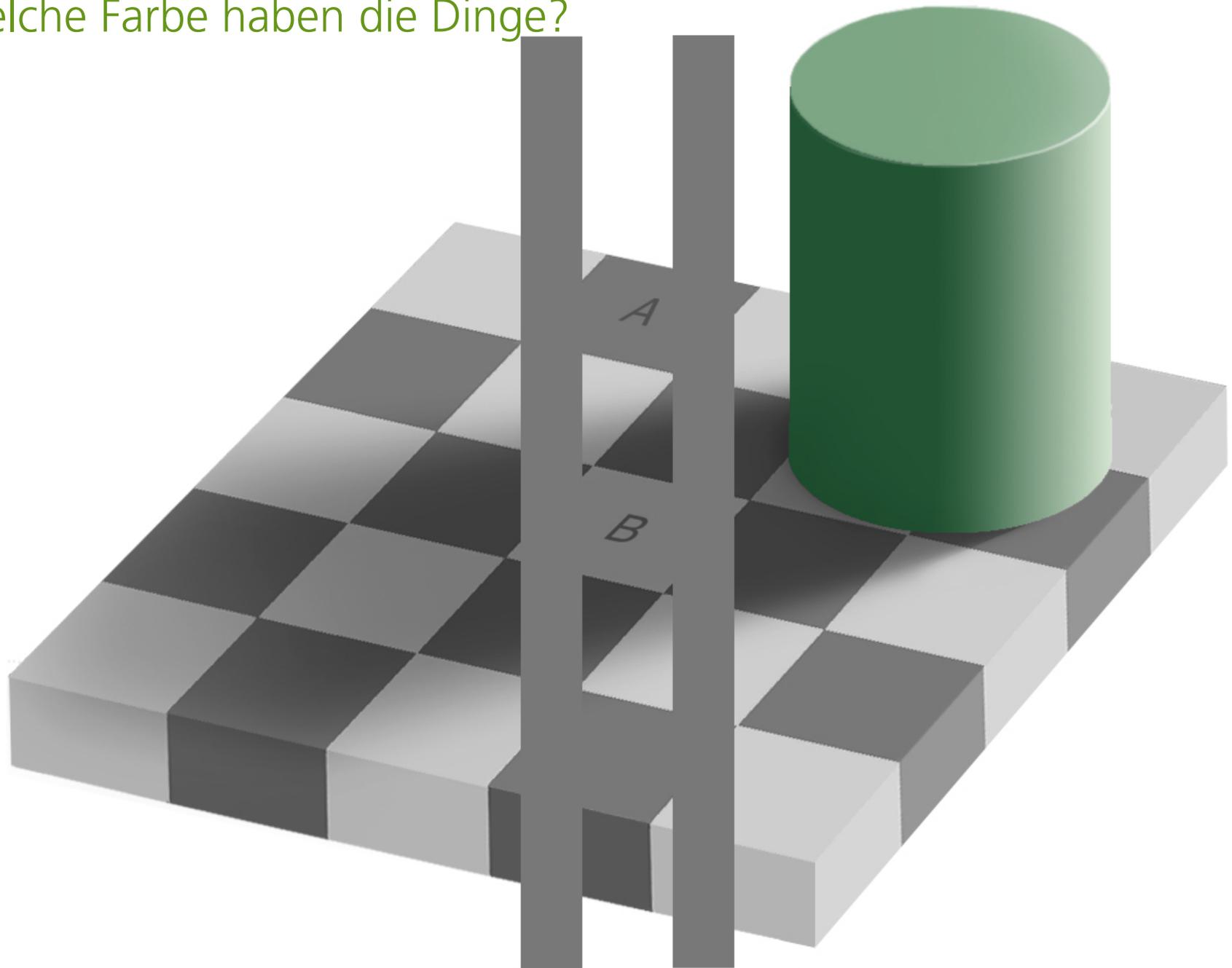
STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE



Welche Farbe haben die Dinge?



Welche Farbe haben die Dinge?



Wenn wir unserem Gehirn

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › schon bei einfachen Aufgaben nicht 100-prozentig trauen können, warum sollten wir dies bei anspruchsvolleren Aufgaben tun, wie
 - › motivieren?
 - › kommunizieren?
 - › führen?

Objektivität?!?



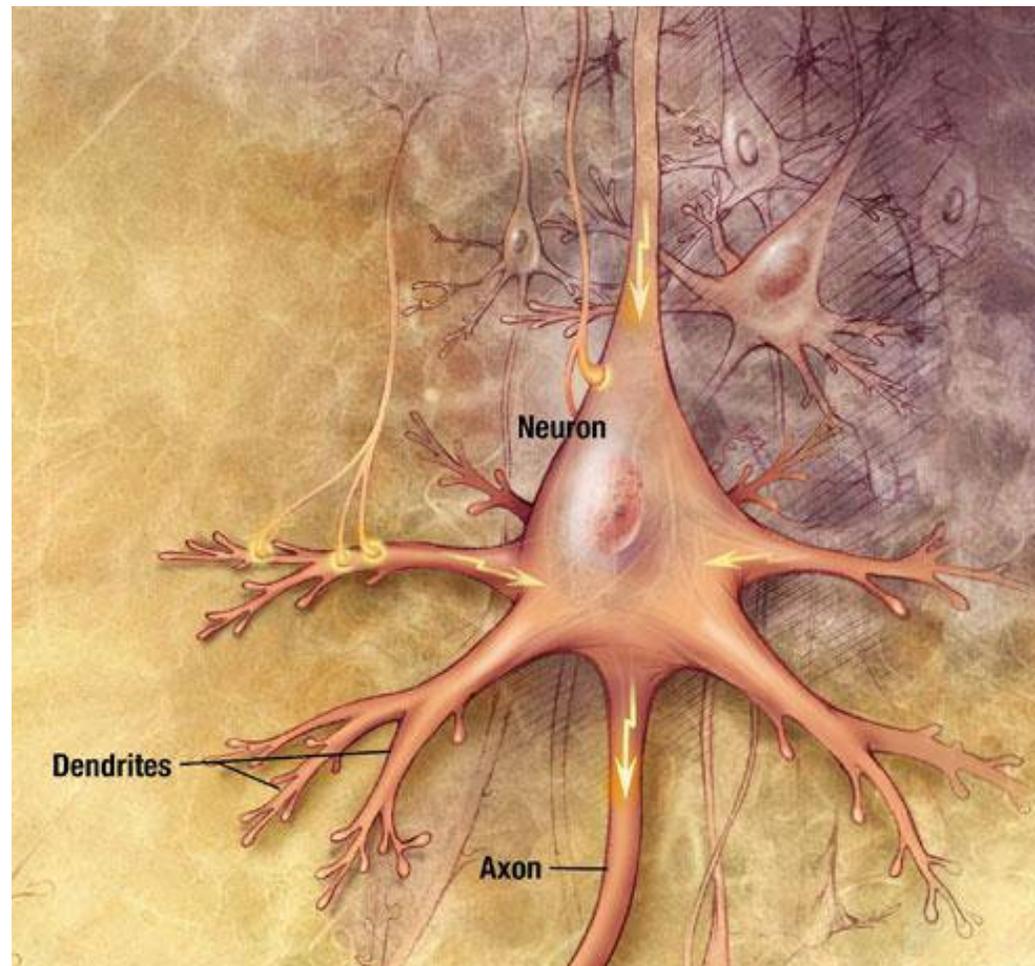
Wie ist unser Gehirn
aufgebaut?

03

Ein kurzer Blick in die Nervenzelle I

Aufbau

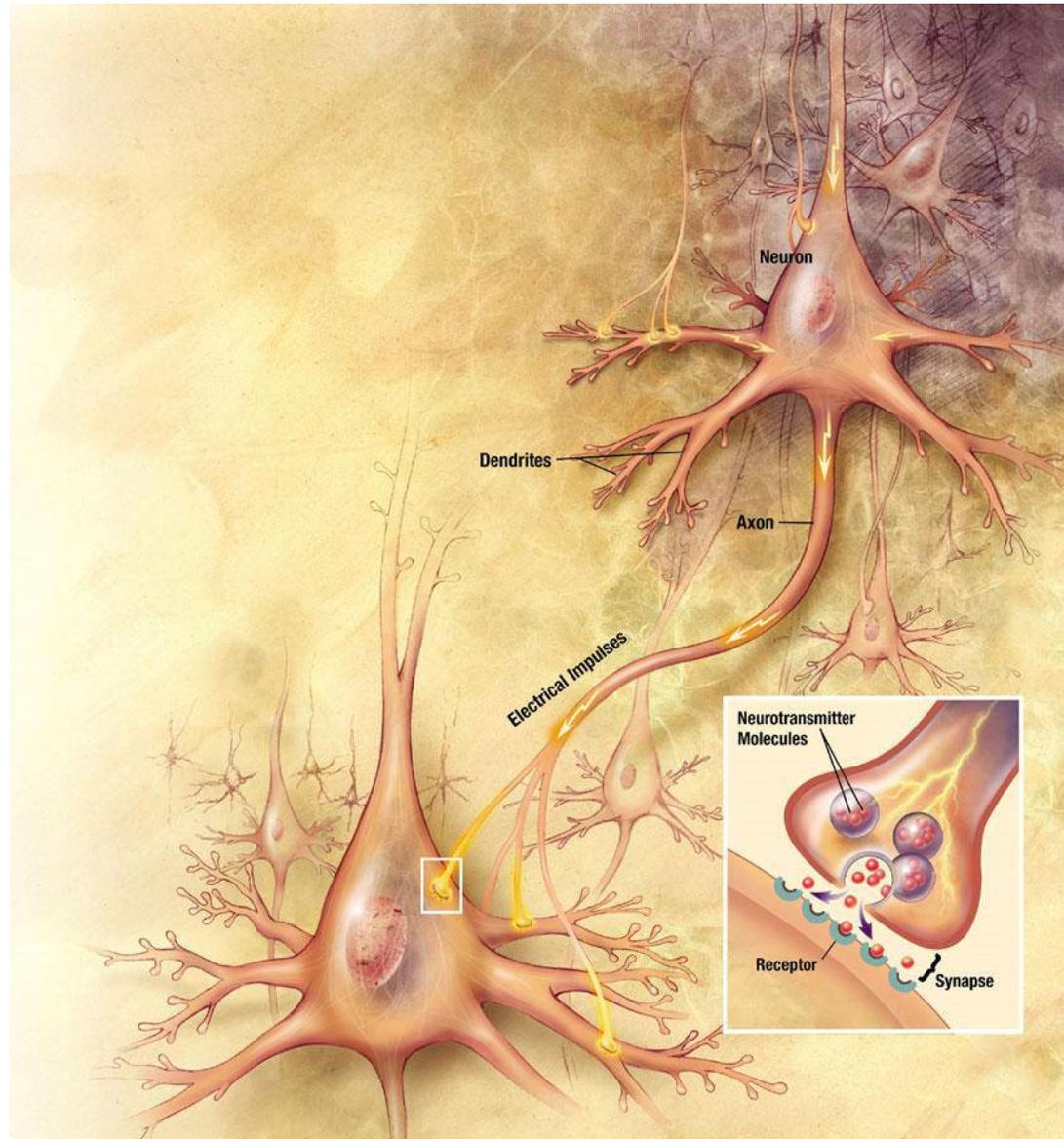
STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE



Ein kurzer Blick in die Nervenzelle II

Vernetzung / Kommunikation

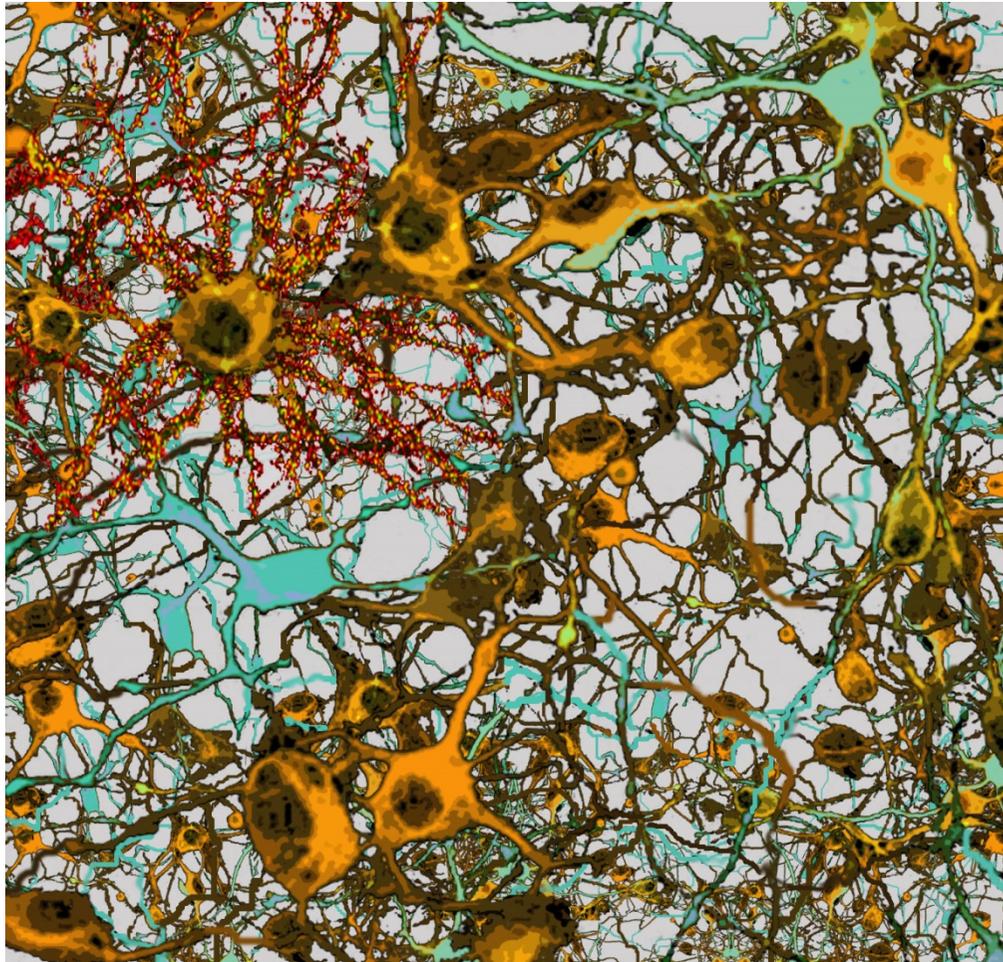
STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE



Ein kurzer Blick in die Nervenzelle III

Vernetzung & Komplexität

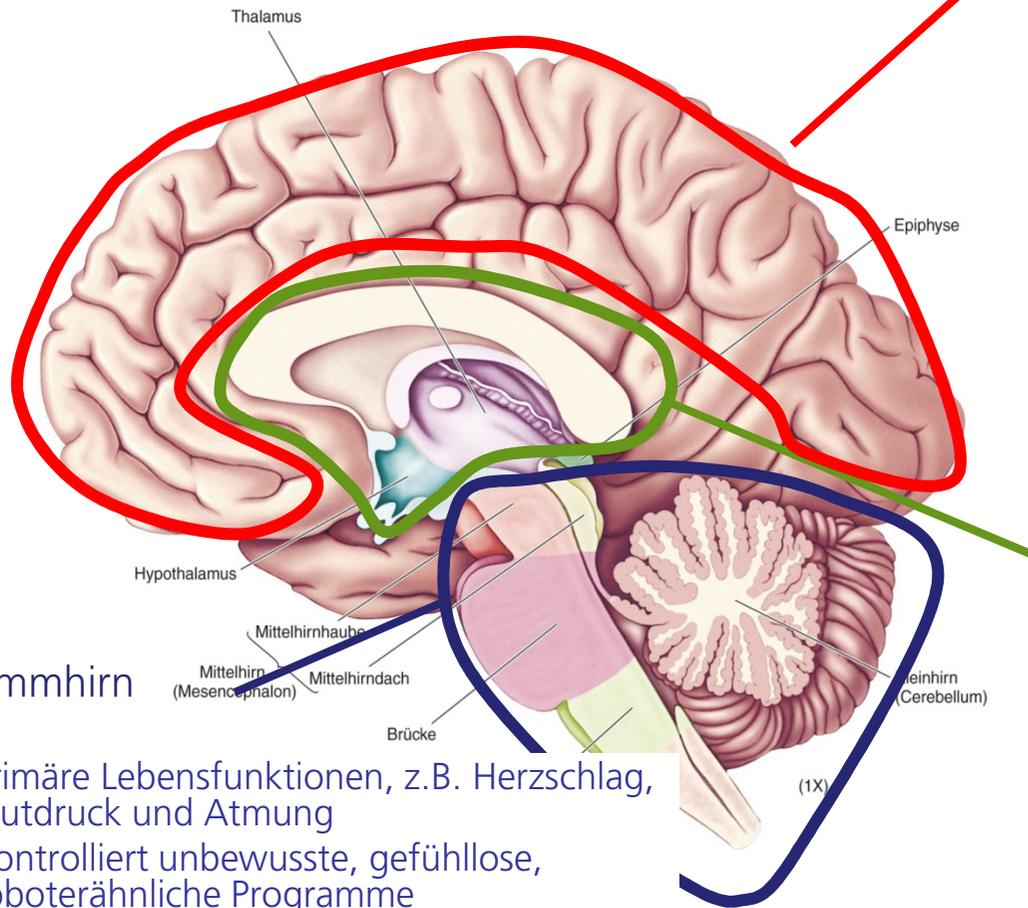
STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE



- › Merkmale
 - › 15 bis 100 Milliarden Neuronen im Gehirn
 - › Jede einzelne ist mit bis zu 10.000 anderen Nervenzellen verbunden
 - › Länge der Verbindungen im Gehirn: ca. 100.000 km

Ein kurzer Blick ins Gehirn I

Neuroanatomie



Neocortex

- › Verarbeitung und Interpretation von Sinneseindrücken
- › Denken, Lernen, Planen
- › Sprache
- › Ort des „Bewusstseins“
- › Verarbeitung und Interpretation von Gefühlen

Limbisches System

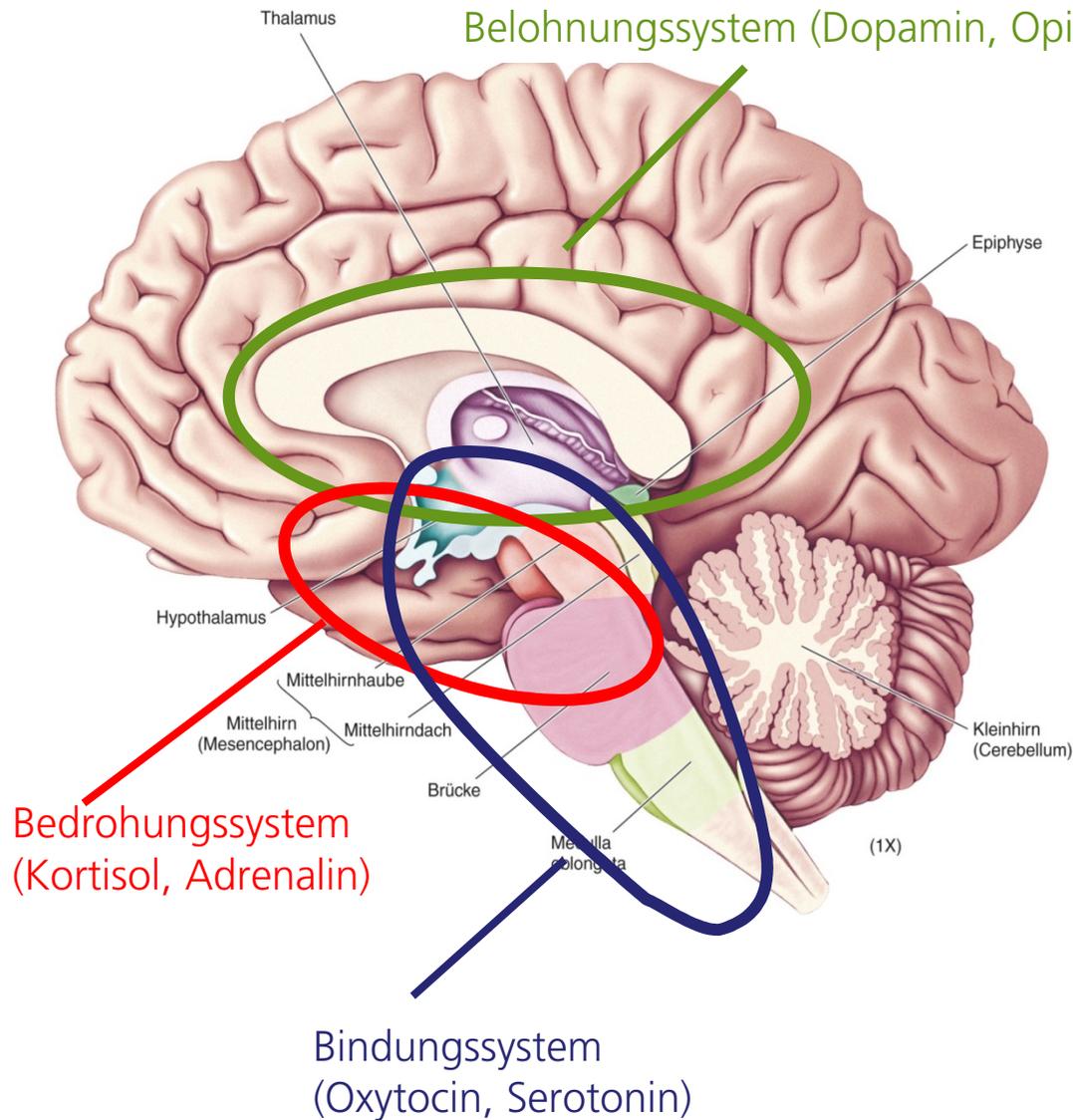
- › Regulation von für die soziale Natur typischen Empfindungen wie Sorge um den Nachwuchs, Angst, Liebe, Lust, Spieltrieb und das Lernen durch Nachahmen.
- › Gedächtnisbildung und Steuerung von Neugier (Hippocampus)
- › Steuerung hormoneller Prozesse (Hypothalamus)
- › Steuerung von Emotionen, insbesondere Furcht und Angst (Amygdala)

Stammhirn

- › Primäre Lebensfunktionen, z.B. Herzschlag, Blutdruck und Atmung
- › Kontrolliert unbewusste, gefühllose, roboterähnliche Programme
- › Stellt Überleben im Koma sicher
- › Regelt Angriffs- und Selbstverteidigungsmechanismen
- › Emotionen: Stress, Nervosität, Sorge und Angst

Ein kurzer Blick ins Gehirn II

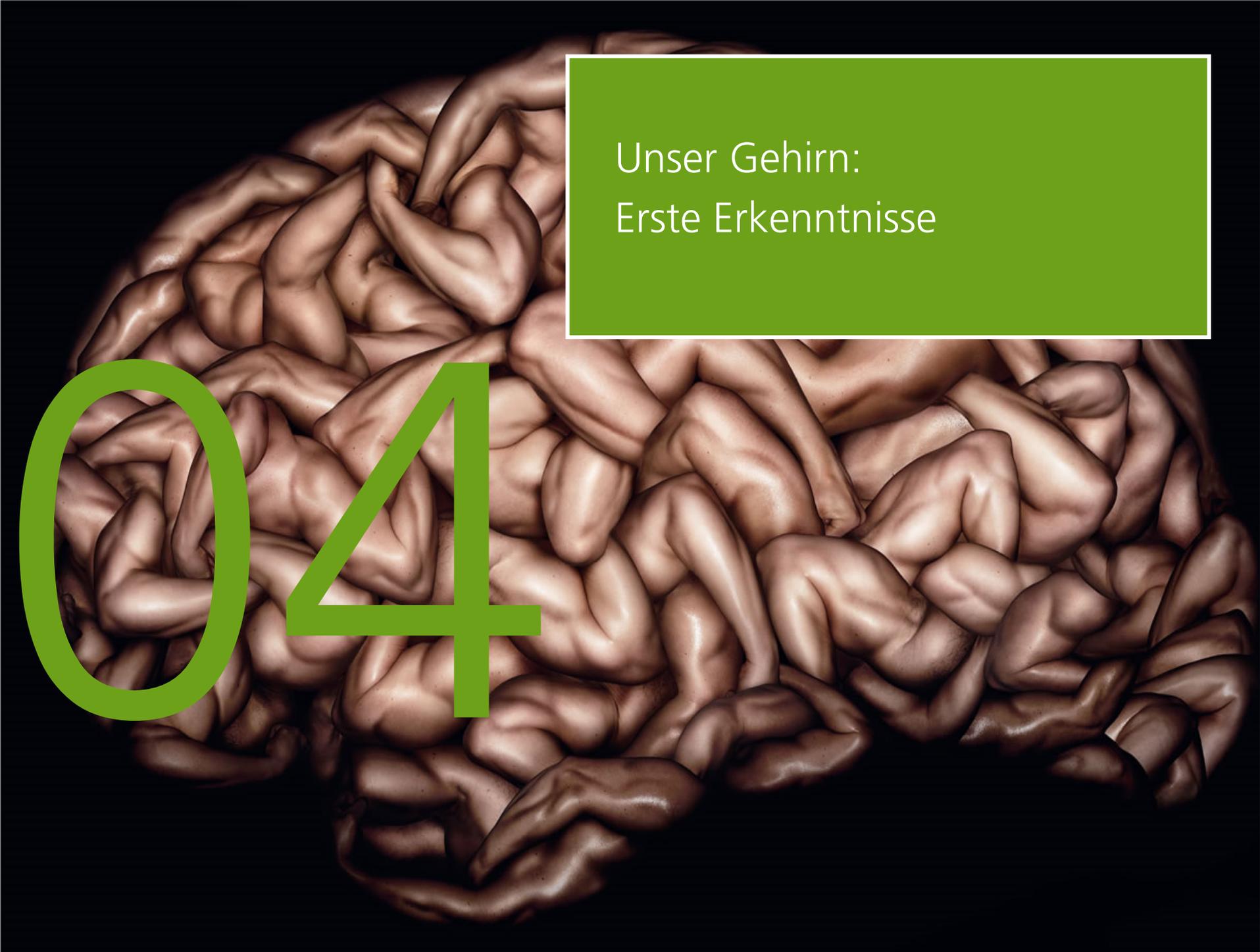
Neurophysiologie: Neurotransmittersysteme



- > Physische Lust
- > Guter Ruf
- > Fairness
- > Interesse/Neugier
- > Positive Vergleiche
- > Persönliche Wertschätzung

- > Physischer Schmerz
- > Soziale Isolation
- > Unfairness
- > Negative soziale Vergleiche

- > Aufmerksamkeit
- > Entspannung
- > Vertrauen
- > Gelassenheit
- > Wertschätzung
- > Dankbarkeit
- > Angstlösung



Unser Gehirn:
Erste Erkenntnisse

04

Unser Gehirn - Schlussfolgerung I

„Wir denken falsch“

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › „9:1 Regel“
 - › 10 Prozent unseres Gehirns ist davon überzeugt, dass es die anderen 90% kontrollieren kann

- › Beispiele
 - › Gefühle sind unwichtig / kann man unterdrücken
 - › Geld motiviert besser als positive Beziehungen
 - › Kontrolle und Anweisungen haben keinen Einfluss auf die Motivation
 - ›

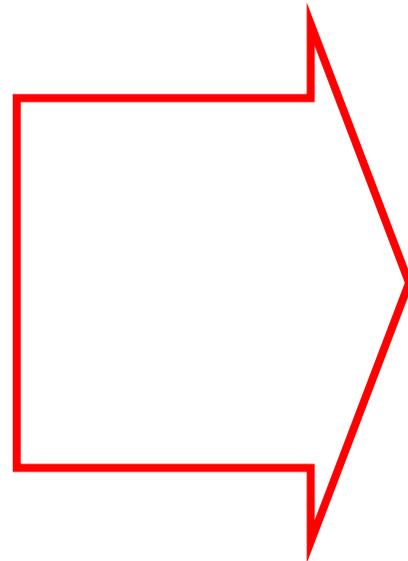


Unser Gehirn - Schlussfolgerung I

„Wir denken falsch“

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Die Richtung des Eisbergs wird zu 20 Prozent vom Wind, aber zu 80 Prozent von der Strömung beeinflusst



Unser Gehirn - Schlussfolgerung II

Unser Wille wird überbewertet

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Wille = „Reiter“

Ein erwachsener Mensch
wiegt im Durchschnitt
zwischen 60–80 kg.

Die Größe liegt bei ca. 175
cm.



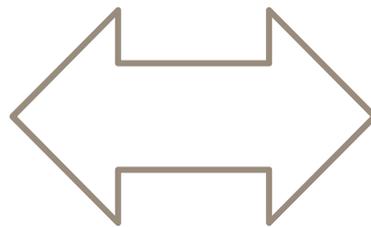
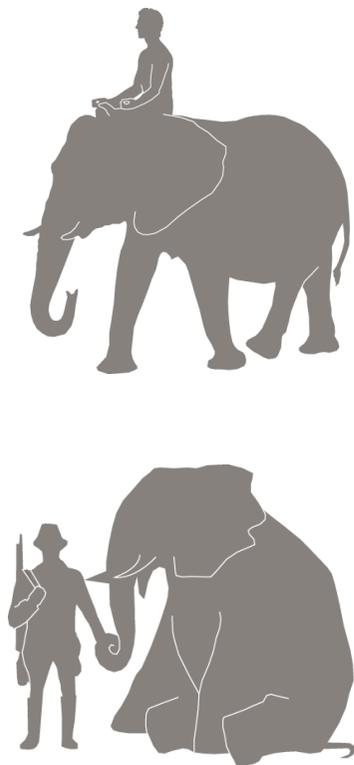
Emotion = „Elefant“

Ein Afrikanischer
Elefantenbulle wird
durchschnittlich
3,20 Meter groß und
5 Tonnen schwer.

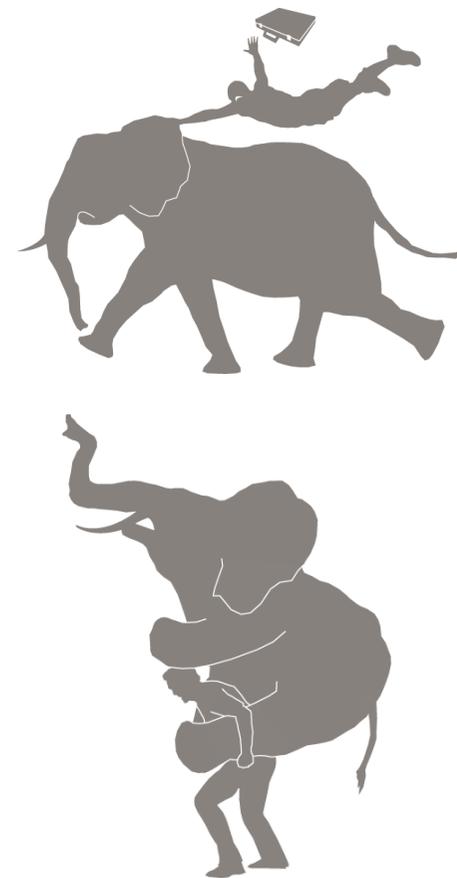
Unser Gehirn - Schlussfolgerung II

Emotionen sind – meist - stärker als unser Wille

Was wir uns wünschen



Was wir erleben



Unser Gehirn - Schlussfolgerung III

Unsere Kultur basiert auf „Schlecht wirkt stärker als gut“

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › Negative Verzerrung („negativity bias“) - dieses Phänomen ist universal:
 - › Negative Erlebnisse wirken stärker als positive: Menschen nehmen Bedrohungen sofort wahr und beschäftigen sich länger damit als mit „positiven“ Gelegenheiten.
 - › Negative Informationen werden stärker wahrgenommen und auch nach dem Zeitpunkt der Wahrnehmung noch eine größere Aufmerksamkeit erzeugen als positive oder neutrale Informationen.
 - › Menschen sind offenbar ganz allgemein mit einem sensiblen Sensor für Gefahren, Risiken und alle Arten von schädlichen oder bedrohlichen Ereignissen ausgestattet.

- › Erklärung
 - › Das Gehirn verfügt mit der Amygdala einen direkten Zugang zum Hirnstamm, der die „Kampf- oder Flucht-Reaktion“ auslöst. Dieses „Alarmstufe Rot“-System verfügt nicht über eine Art „Alarmstufe Grün“-System.

- › Anwendungen und Schlussfolgerungen
 - › **Führungskräfte müssen aktiv dafür sorgen, dass das Belohnungssystem der Mitarbeiter angesprochen wird – nur das Ansprechen des Bedrohungssystems passiert von allein.**

Unser Gehirn - Schlussfolgerung III

„Schlecht wirkt stärker als gut“: Beispiel

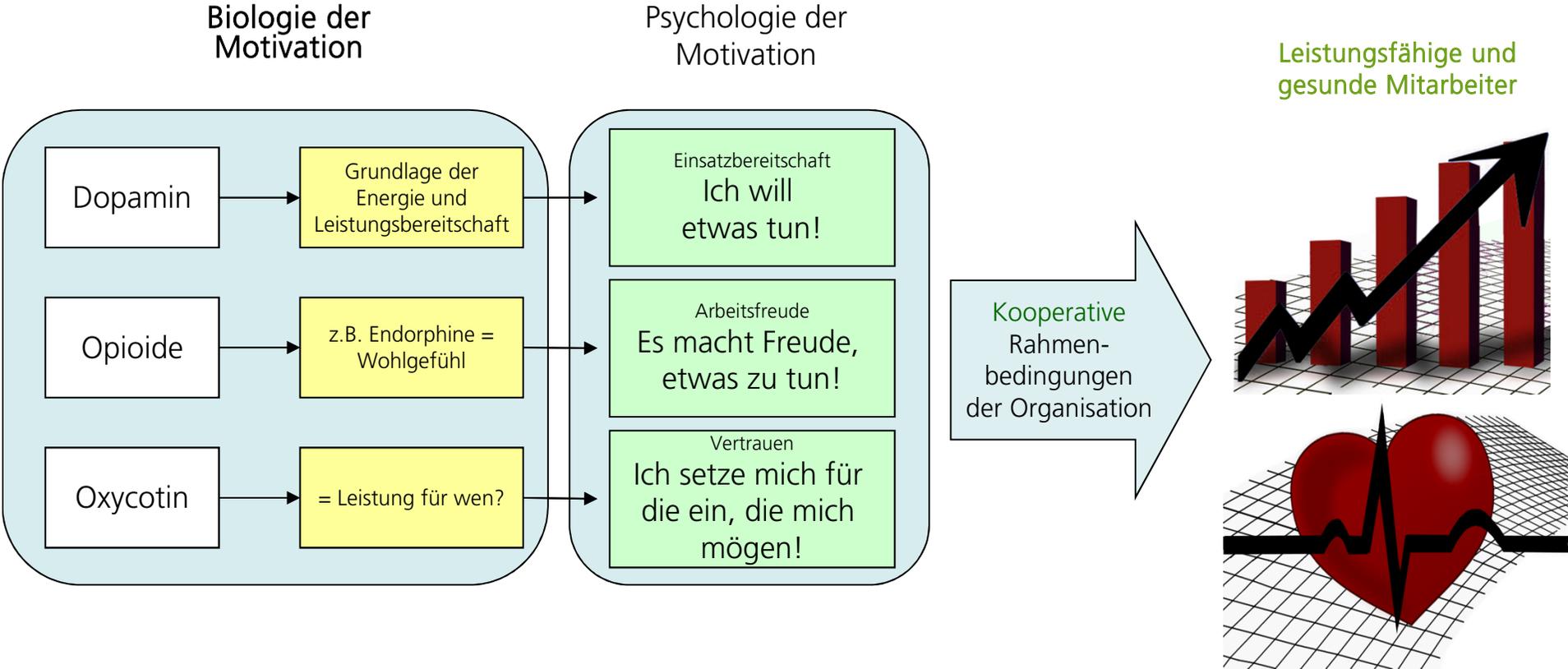
Angst produziert einen kognitiven Stil:

- › rasches Ausführen einfacher, gelernter Regeln
- › Nachdenken / Reflektieren wird erschwert
- › Angst sperrt die Gedanken in enge Denkmuster ein (wenn man schnell reagieren muss, ist das gut)
- › positive Emotionen und entspannende Atmosphären stärken die Denkfähigkeit und den Abruf von Erinnerungen



Unser Gehirn - Schlussfolgerung IV

Motivation & Verhalten sind aus Gehirnperspektive stets dreidimensional





Gehirn & Verhalten
Neurowissenschaftliche
Methoden

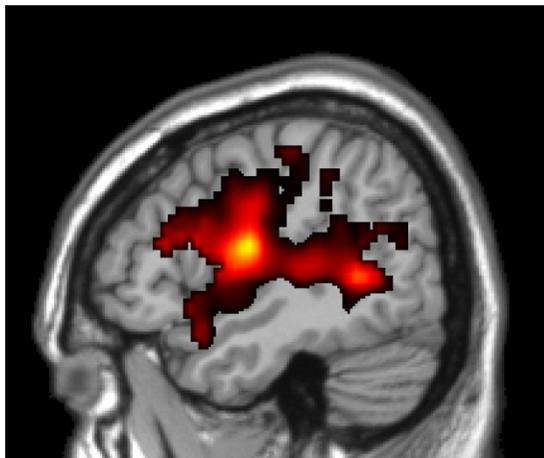
05

Methoden zur Untersuchung des Gehirns

Funktionelle Magnet-Resonanz-Tomographie (fMRT; oder fMRI)

STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

- › Es wurde erst Anfang der 90er Jahre entwickelt und wird seither intensiv im Rahmen der Kognitiven Neurowissenschaften eingesetzt.
- › Bei der fMRT werden Veränderungen in der Sauerstoffsättigung des Blutes gemessen (BOLD-Effekt = Blood Oxygen Level Dependency-Effekt).
- › Aktive Areale verbrauchen mehr Sauerstoff als inaktive Areale.



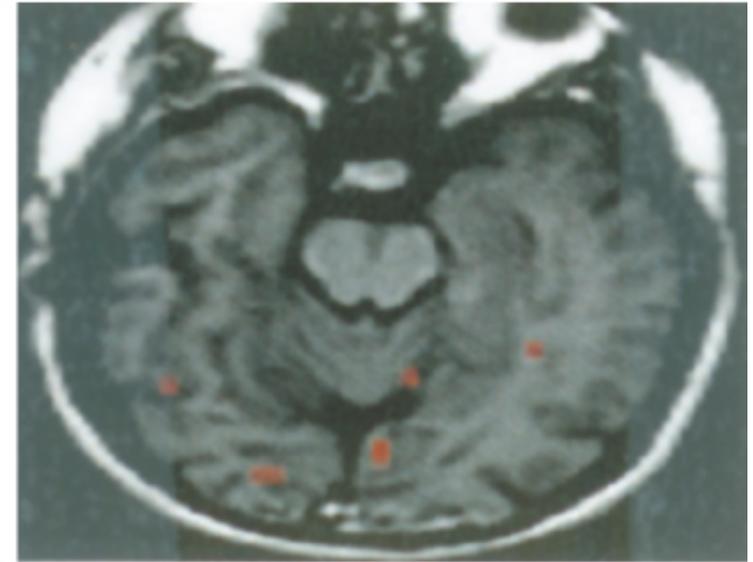
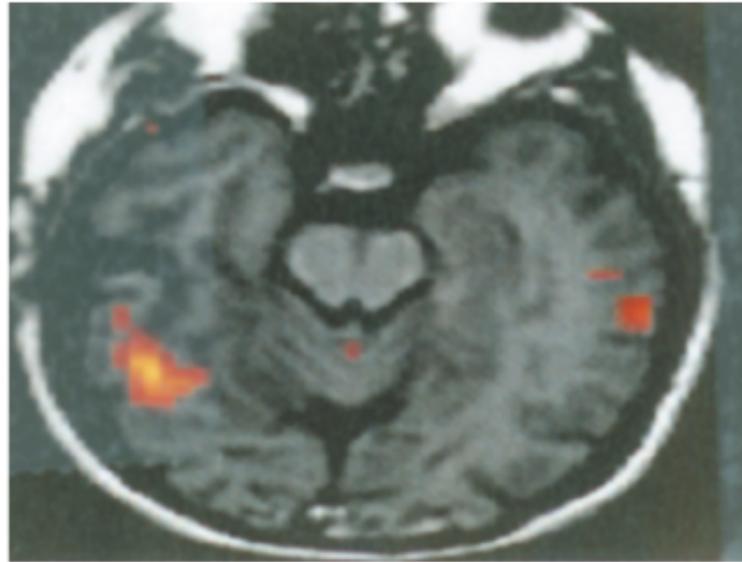
SRH RIEDLINGEN
FACHHOCHSCHULE

Beispiel
fMRT

Vögel

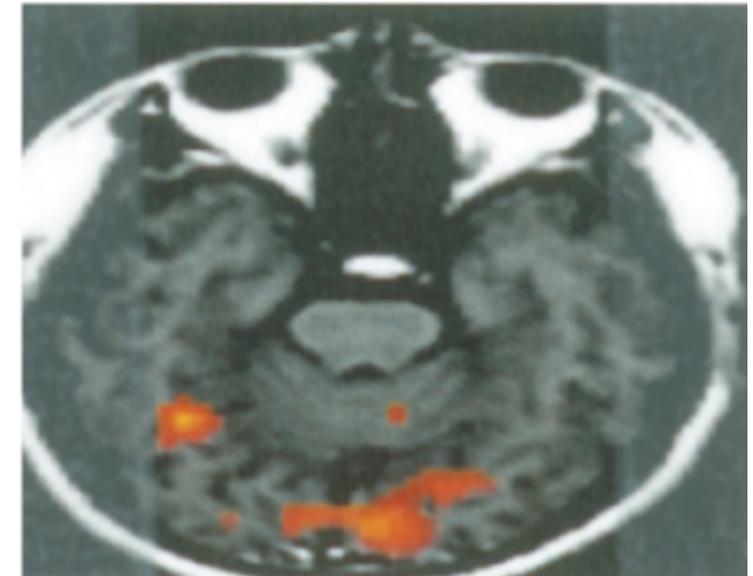
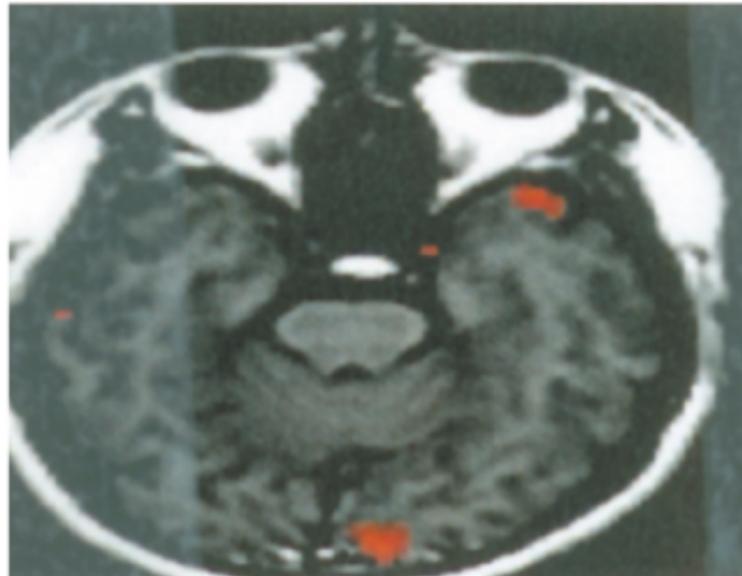
Autos

Vogelexperte



a

Autoexperte



Methoden zur Untersuchung des Gehirns

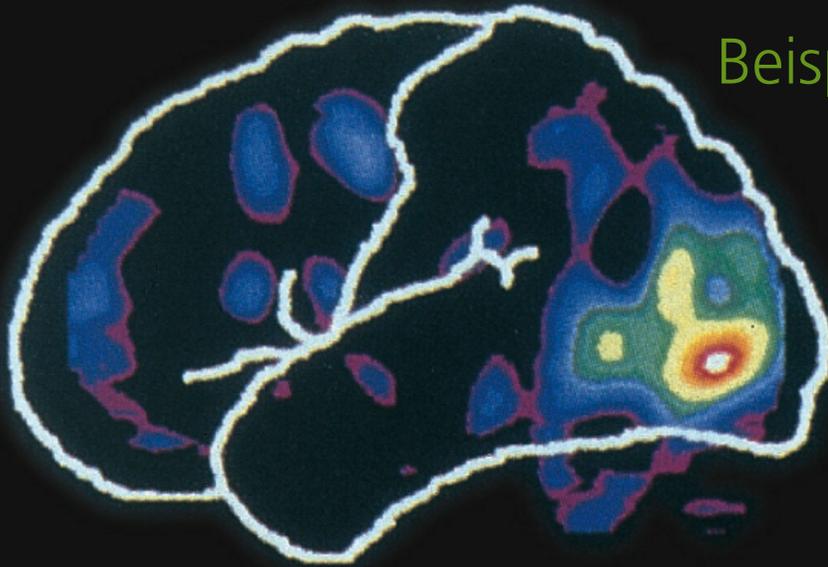
Positronen-Emissions-Tomographie (PET)

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

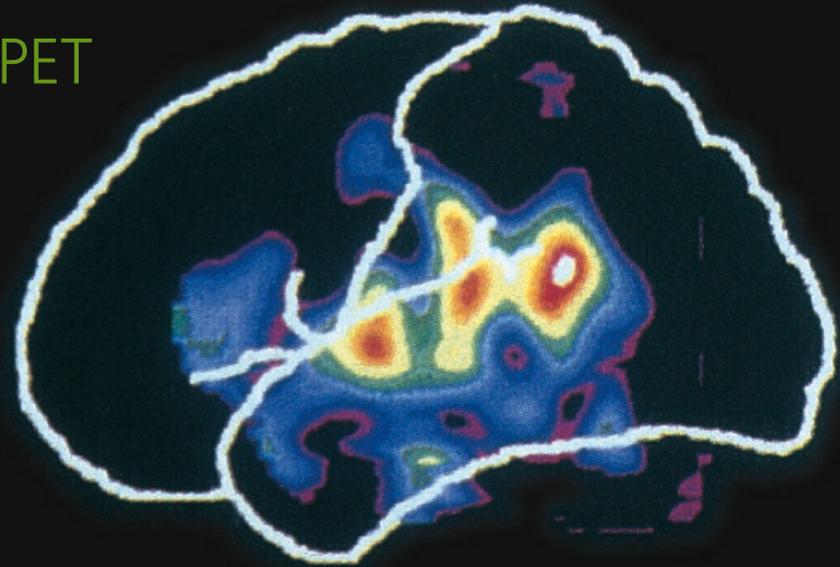
- › Bei der PET wird eine radioaktiv markierte Substanz in die Halsarterie injiziert, sodass diese dann im Gehirn verteilt wird. Diese Substanz bindet sich an bestimmte Rezeptoren.
- › So können aktive Bereiche im Gehirn im Zusammenhang mit gestellten Aufgaben, die kurz nach Injektion gestellt werden, sichtbar gemacht werden.



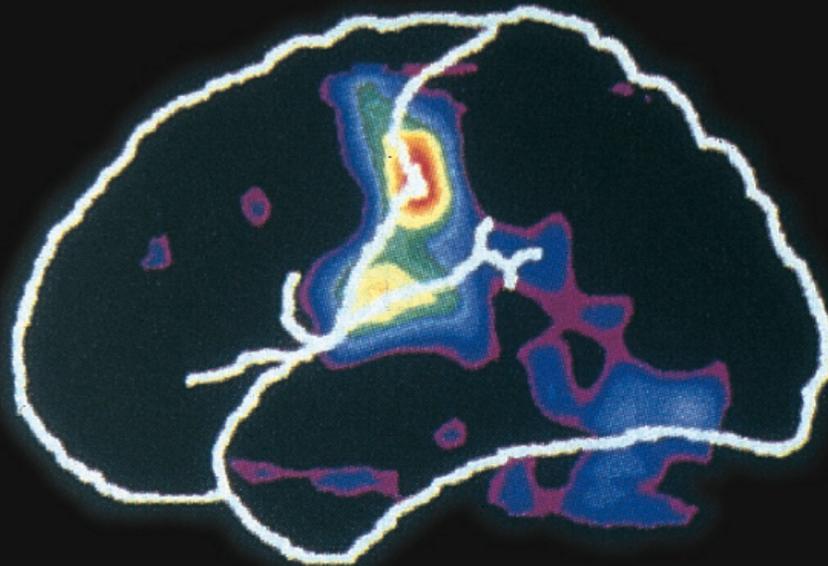
Beispiel: PET



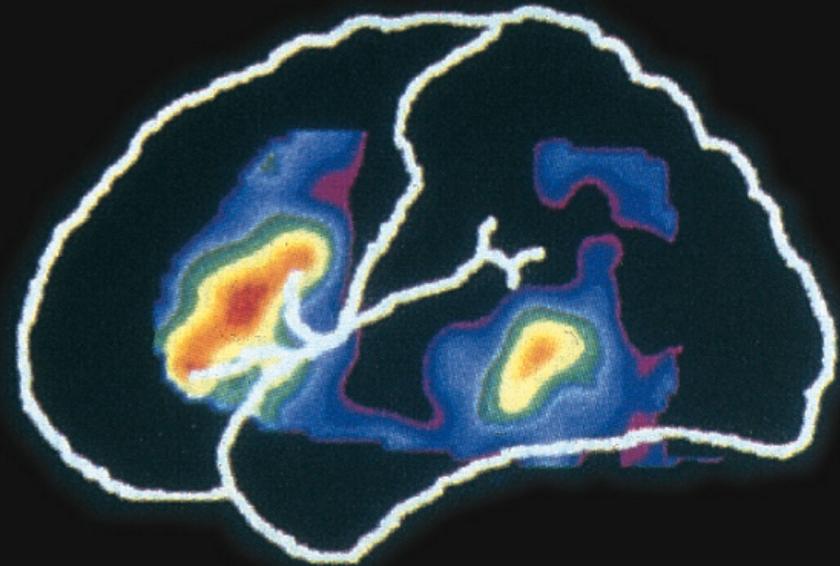
passives Betrachten von Wörtern



Wörter anhören



Wörter aussprechen



Verben generieren

Anwendung fMRT I

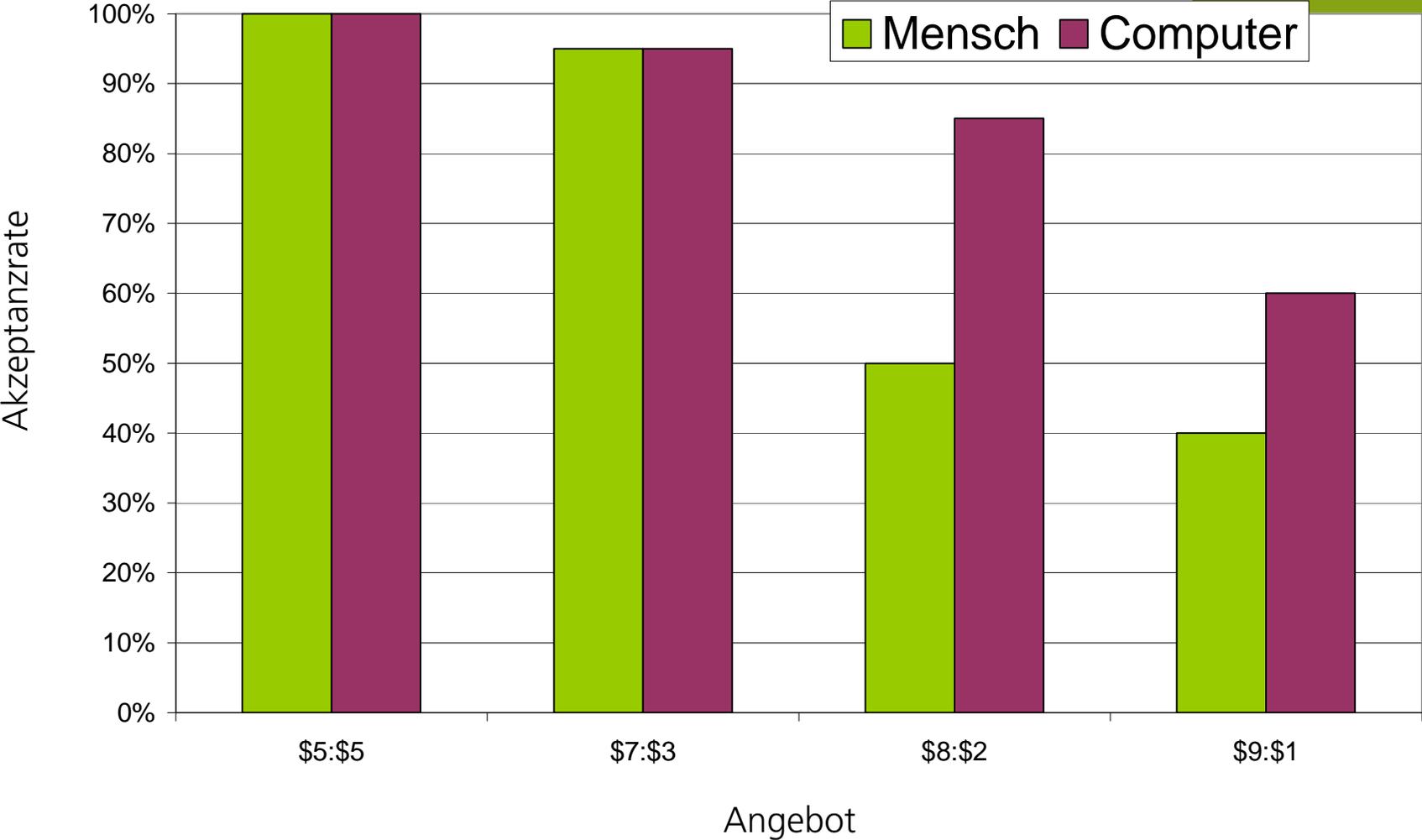
Zur Bedeutung von Fairness: Das Ultimatum-Spiel

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › Spieler A erhält 10\$, die er mit einem Spieler B teilen muss
- › Lehnt Spieler B die angebotene Summe ab, ist der betreffende Betrag für beide verloren
- › Nimmt er an, so zahlt ihn Spieler A aus und behält den Rest
- › Es gibt nur eine einzige Runde pro Spielpaar

Unfaire Vorschläge werden abgelehnt....

STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

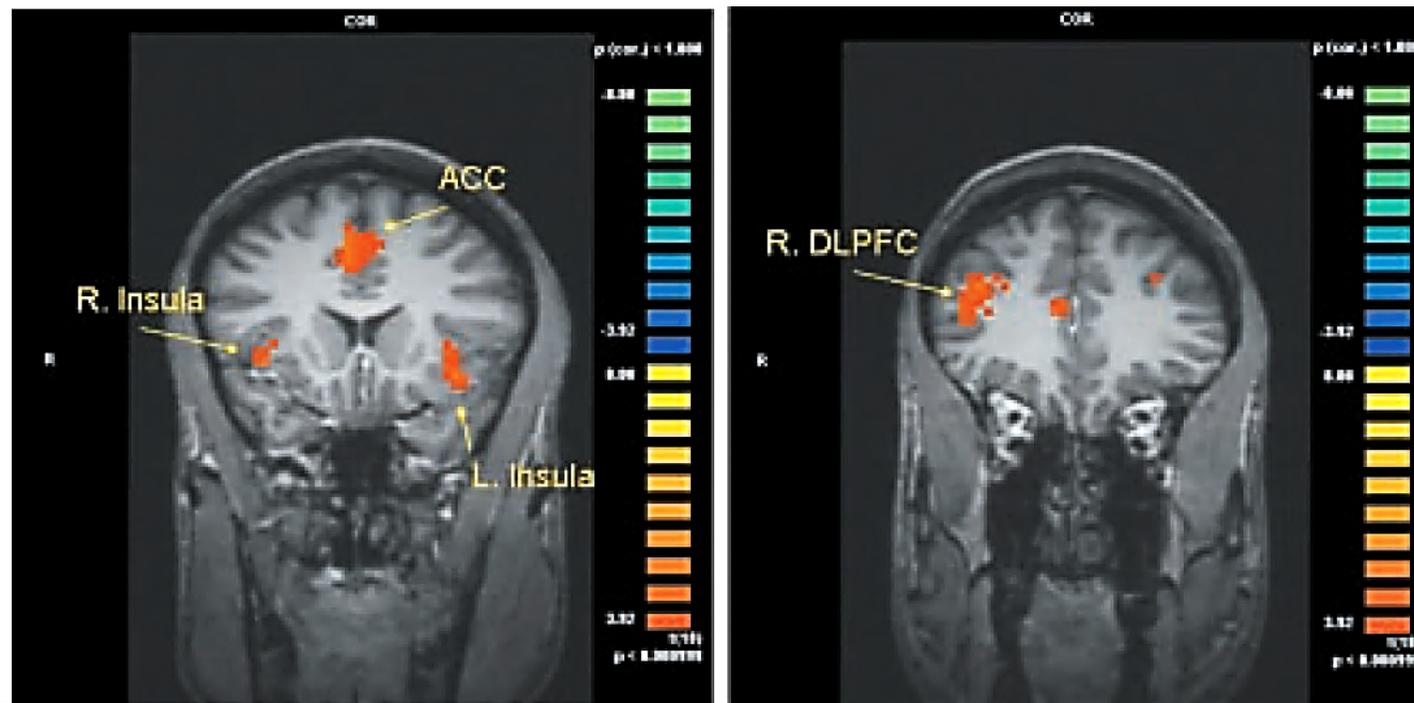


Was ging bei unfairen Angeboten im Gehirn der Probanden vor?

- › Starke Aktivierung in der Insula, im präfrontalen Stirnlappen und im vorderen Cingulum (zeigt Konflikt an)
- › Insula: verarbeitet negative Emotionen (wie Schmerz, Ekel, Stress)
- › Es erscheint einem fast so, als hätte im Gehirn eine Selektion um die Entscheidung stattgefunden:

Stirnklappen: „Gewinnmaximierung“

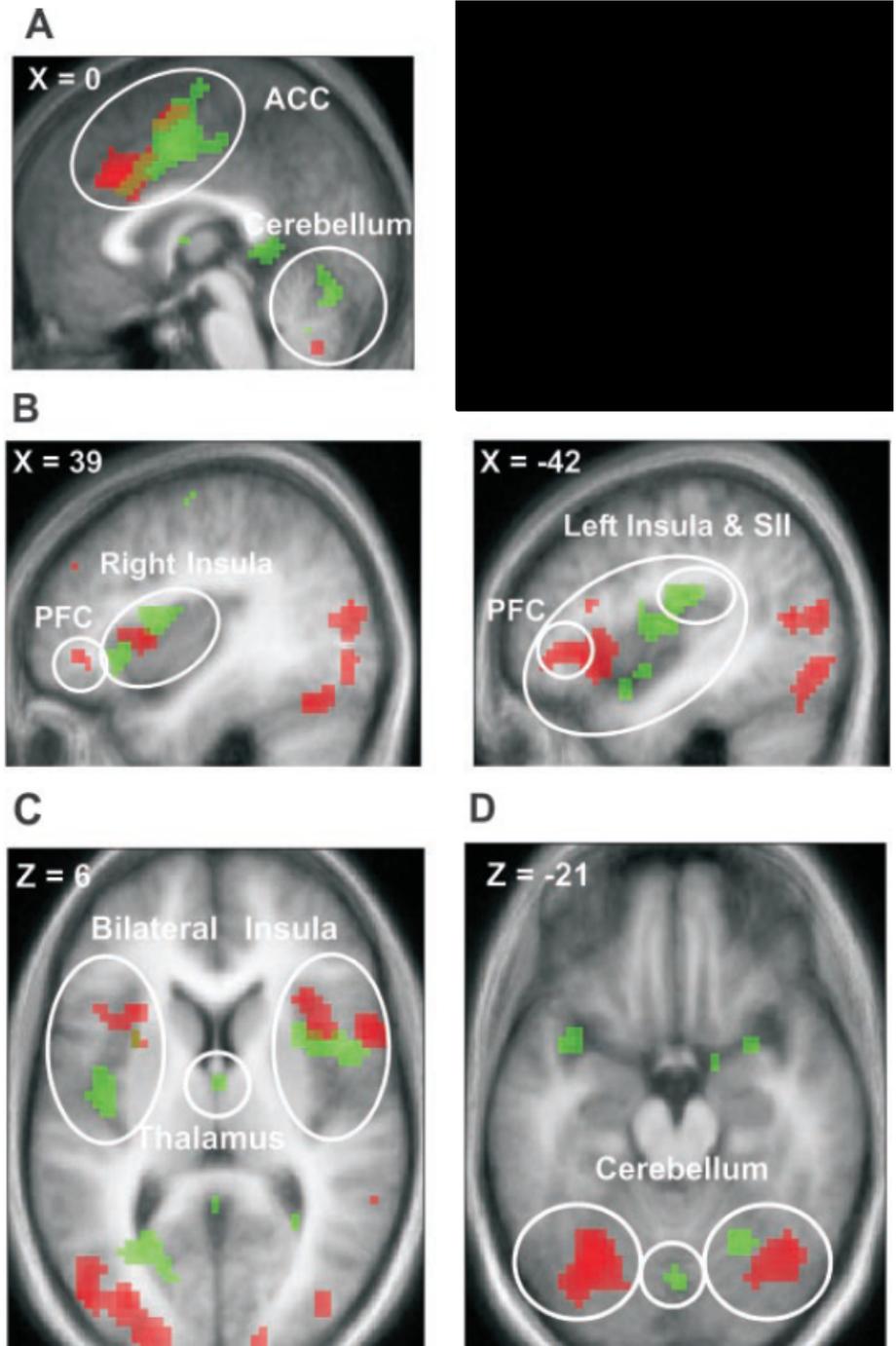
Insula: „kognitiver Ekel“ (bei unfairem Angebot)



Anwendung fMRT II

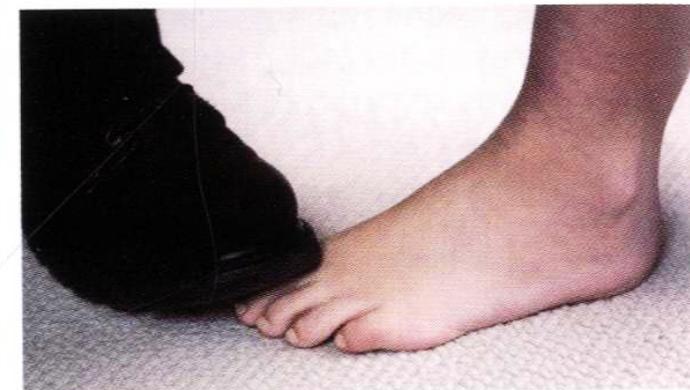
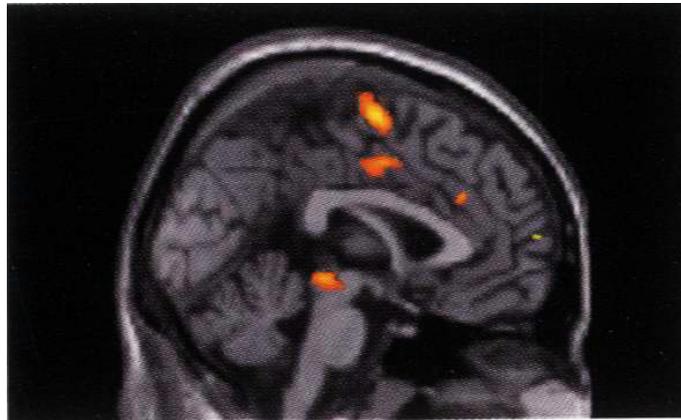
Empathie & Spiegelneurone

Wenn wir Schmerz bei anderen Menschen beobachten, sind die gleichen Gehirnareale aktiv, die signalisieren, dass wir selbst Schmerzen haben!



Anwendung fMRT III

Mitfühlen und Moral

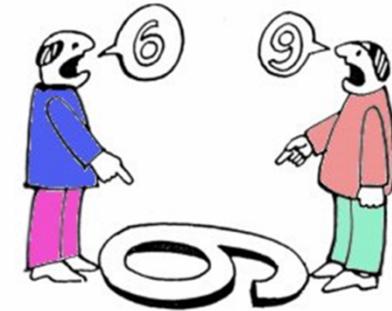


Schmerzhaftes Mißgeschick:
als wäre es unserer eigener
Schmerz

Absichtlich zugefügter Schmerz:
das moralische Gehirn wird aktiviert

Anwendung fMRT: Schlussfolgerungen

Beispiel: Emotionale Ansteckung & Empathie



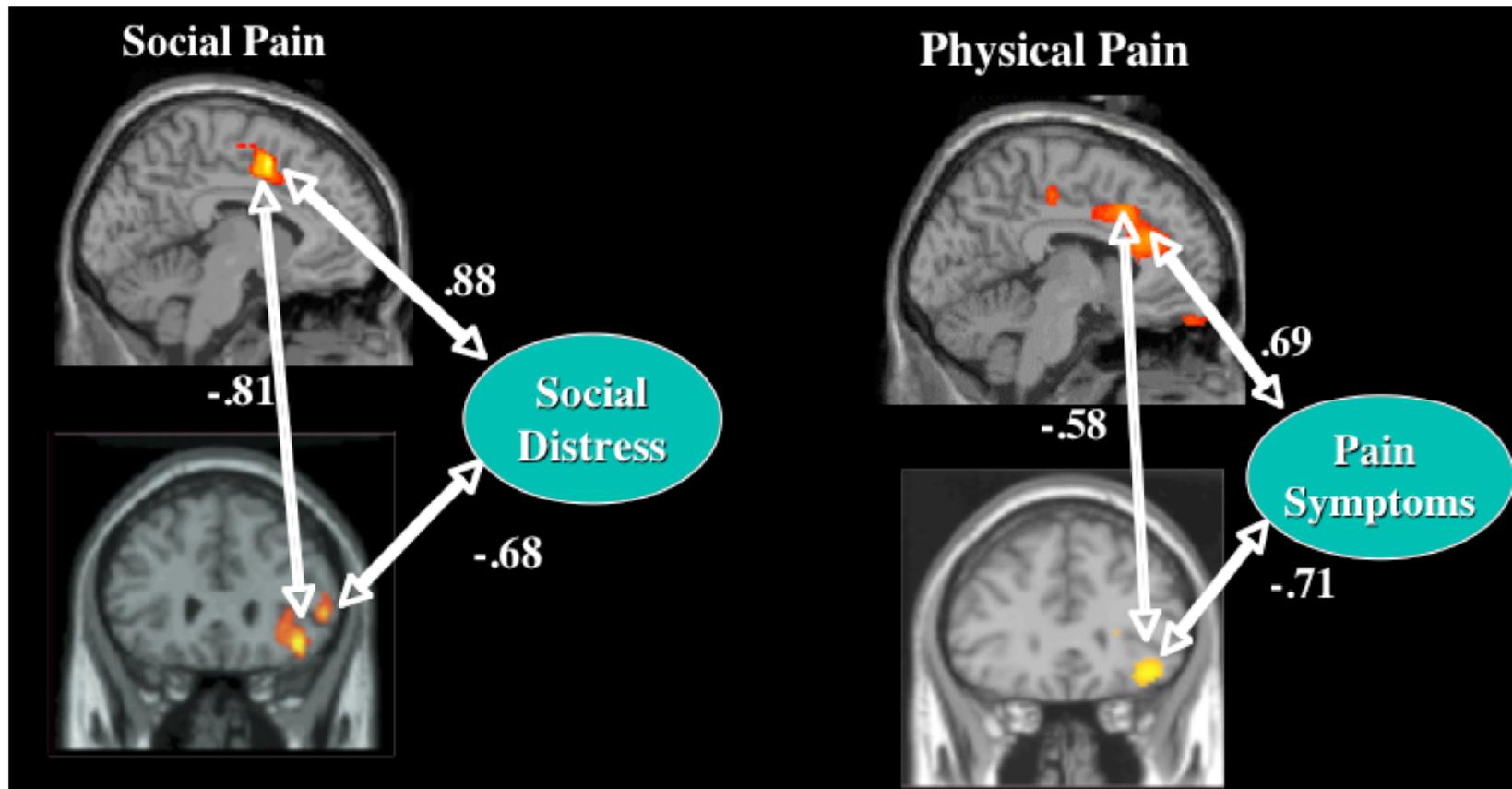
- › Jede Art von Gefühlen sind ansteckend.
- › Spiegelneurone erklären wohl auch das Entstehen von Gruppennormen innerhalb einer Unternehmenskultur, in der bald alle - wie geklont - auf eine mehr oder weniger ähnliche Weise agieren.
- › Die wenigsten unter uns sind nämlich Vormacher, die meisten sind Nachmacher.
- › So schlägt sich die Stimmung des Chefs unmittelbar auf die Performance der Mitarbeiter nieder.
- › Und die Vorbildfunktion der Oberen erscheint nun in einem ganz neuen Licht: Deren Tun färbt maßgeblich auf alle im Unternehmen ab.

› „Es dauert keine 14 Tage, dann behandeln die Mitarbeiter ihre Kunden genauso, wie sie selbst von ihrem Chef behandelt wurden.“

(Sam Walton, Gründer von Wal-Mart)

Anwendung fMRT IV

Ausgrenzung als physischer Schmerz

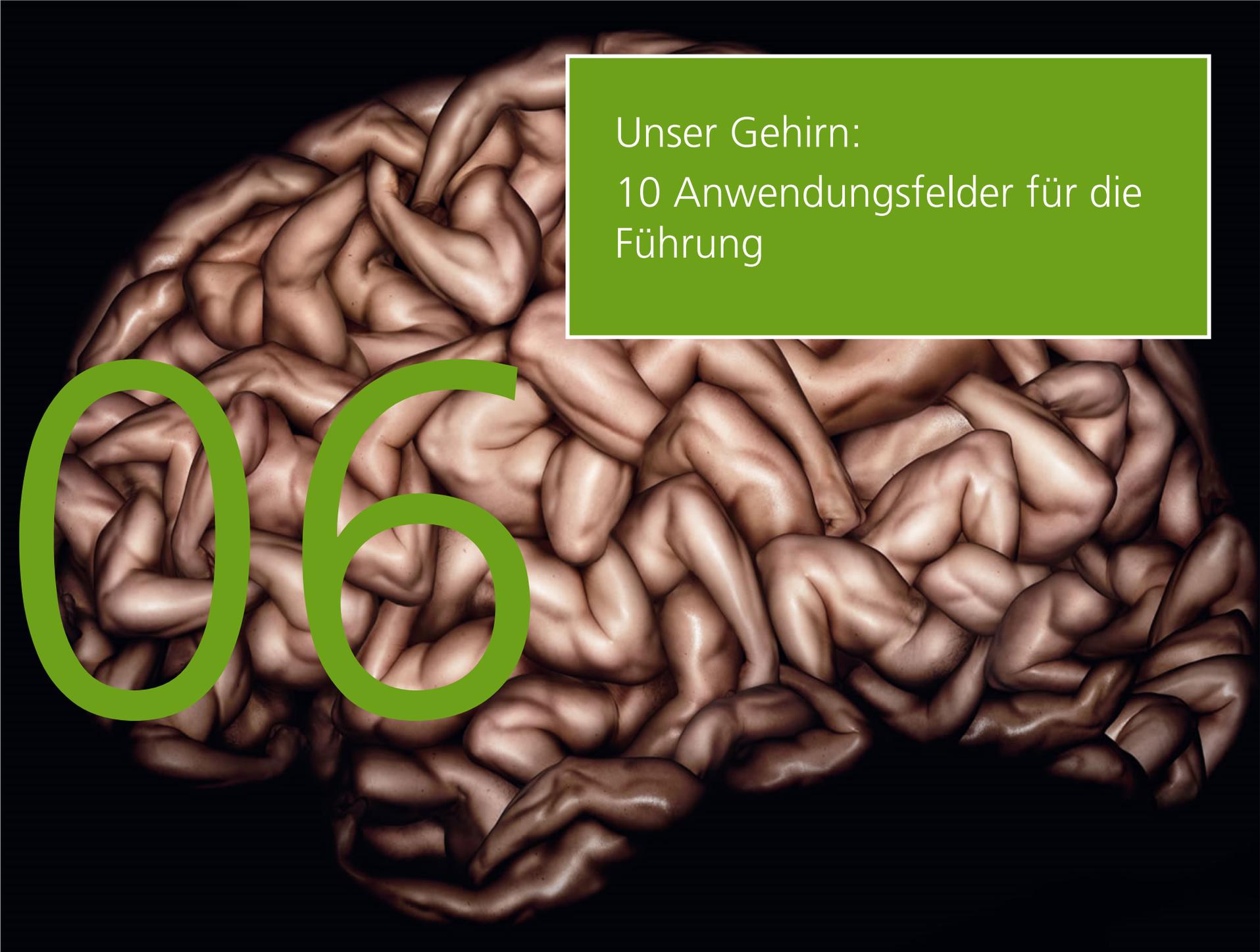


Anwendung fMRT IV

Ausgrenzung als physischer Schmerz: Schlussfolgerung

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

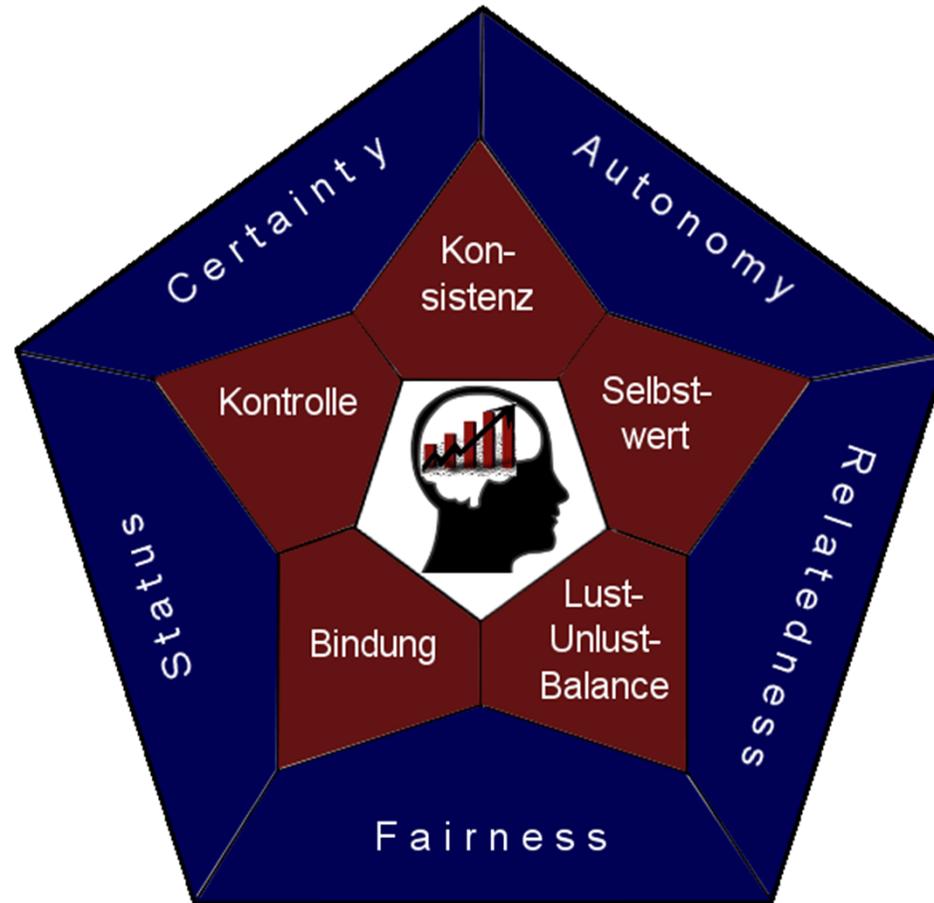
Wenn Ausgrenzung, Geringschätzung,
Zurücksetzung, Gesichtsverlust usw. „weh tun“ –
dann ist das nicht nur eine Redensart, sondern
eine Tatsache!



Unser Gehirn:
10 Anwendungsfelder für die
Führung

06

Übersicht



Status



- › Der (relative) Status beschreibt die individuelle Wahrnehmung der Geltung und Stellung eines Menschen gegenüber anderen.
 - › Erleben wir unsere relative Wichtigkeit von uns selbst im Vergleich zu anderen als höher, wird unser Belohnungszentrum ähnlich wie bei einem Sieg in einem Wettkampf oder einer Diskussion aktiviert, was unser Selbstwertgefühl erhöht.
 - › Wenn wir dagegen eine Verringerung unseres Status wahrnehmen, löst dies sofort eine Bedrohung in uns aus, die uns zurückweichen lässt.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... positives Feedback
 - › ... Lob und Anerkennung
 - › ... Zeit, die Sie mit Ihren Mitarbeitern verbringen

Certainty (Sicherheit)



- › Sicherheit ist eines der elementarsten menschlichen Bedürfnisse
 - › Das Gefühl von Ungewissheit, Veränderungen und fehlende Möglichkeiten des Treffens von Vorhersagen rufen in unserem Gehirn eine Art „Ausnahmestand“ hervor.
 - Aufmerksamkeit und Energie wird solange auf die „fehlerbehafteten“ Informationen konzentriert, bis wir den Fehler behoben haben.
 - Zusätzlich wird unser Bedrohungssystem aktiviert.
 - › Wenn wir uns in wohlbekanntem Umfeld bewegen wird das Belohnungszentrum aktiviert, so dass wir in der Situation ein Annäherungsverhalten zeigen und uns auf unser Ziel fokussieren können.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... Beständigkeit von Arbeitsverhältnissen
 - › ... transparente Projekte und Strukturen
 - › ... klare Erwartungen und Ziele
 - › ... eine offene Kommunikationskultur
 - › ... umfassende Informationen

Autonomy (Autonomie)



- › Hier geht es um die Wahrnehmung von Kontrolle, die wir selbst gegenüber unserer Umwelt ausüben können, sowie die Freiheit, eigenständig Entscheidungen treffen, gewisse Situationen zu beeinflussen und eigenverantwortlich handeln zu können.
 - › Ein Arbeitsumfeld mit angemessenen Handlungsspielräumen fördert unser Belohnungsempfinden und damit unsere intrinsische Motivation und Leistung.
 - › Eine Wahrnehmung von zu geringen Einflussmöglichkeiten und das Empfinden, keine Wahl zu haben, führen demgegenüber zu einem hohen Bedrohungsempfinden und zu Stress.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... für Freiräume und Selbstbestimmung
 - › ... Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse
 - › ... flexible Arbeitszeitmodelle

Relatedness (Zugehörigkeit)



- › Verbundenheit und Vertrauensverhältnisse mit Menschen im eigenen Umfeld gehören zu den Grundbedürfnissen des Menschen.
 - › Wir kategorisieren die Menschen in unserem Umfeld danach, ob sie Freund oder Feind sind. Dies beeinflusst unseren Umgang und unser Verhalten ihnen gegenüber und löst entsprechend der Einordnung eine Annäherungs- oder Fluchtreaktion aus.
 - › Als positiv erlebte soziale Netzwerke schaffen Vertrauen und fördern maßgeblich die Zusammenarbeit.
 - › Bei unbekanntem Personen empfinden wir in der Regel zunächst Bedrohung, solange bis wir aufgrund von positiven Erfahrungen unsere Wahrnehmung der Person ändern.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... Onboarding-Programmen bei neuen Mitarbeitern
 - › ... Mentoren- oder Coaching-Programme
 - › ... die Bildung eher kleinerer, dafür aber „übersichtlicher“ Gruppen
 - › ... offene und vertrauensvolle Kommunikation

Fairness (Fairness)



- › Unser Gehirn reagiert sehr sensibel auf unfaires Verhalten und Prozesse.
 - › Ein gerechter und moralisch anständiger Umgang miteinander, gleiche Regeln, Rechte und Chancen sowie eine konsistente und transparente Unternehmenskultur aktivieren unser Belohnungssystem
 - › Mangelnde Fairness, Intransparenz und Ungerechtigkeit aktivieren unser Bedrohungssystem.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... transparente Kommunikation und Entscheidungen
 - › ... Gleichbehandlung
 - › ... Anwendung gleicher Beurteilungsmaßstäbe
 - › ... leistungsgerechte Honorierungen

Das Bedürfnis nach Bindung



- › Menschen suchen unabhängig von ihrem Alter bei Unsicherheit oder in belastenden Situationen die Nähe von wichtigen Bezugspersonen auf.
 - › Die Entwicklung von Bindungsstilen beginnt mit frühen Kindheitserfahrungen.
 - › Die in der frühen Kindheit herausgebildeten Bindungsstile sind relativ stabil, sie bilden somit die Grundlage für die 'motivationalen Schemata' (Annäherung vs. Vermeidung) im Erwachsenenalter.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... Unterstützung bei dem Aussuchen bzw. Erledigen von Aufgaben – machen Sie den Erfolg wahrscheinlicher
 - › ... eine angstfreie Atmosphäre, wenn es um die Besprechung von persönlichen Problemen geht
 - › ... eine konstruktive Atmosphäre, wenn es um die Regelung von Konflikten geht.

Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle



- › Die Art und Weise, wie wird das Bedürfnis, die Welt um sich herum zu verstehen und zu erklären, spielt eine entscheidende Rolle für Leistung und Gesundheit

Generelles Schema	internal	external
stabil	Fähigkeit	Aufgabenschwierigkeit
variabel	Anstrengung	Zufall

Aktivierung des Belohnungssystems

- › Sorgen Sie für...
 - › ... bei Erfolgen für positives Feedback – und loben Sie hierbei insbesondere das Anstrengungsniveau und auch die Fähigkeiten.
 - › ... bei Misserfolgen für entspannendes Feedback – verweisen Sie, wenn möglich, auf besonders belastende Umstände oder auf „Pech“ – i.S. von „es werden wieder bessere Tage kommen“
 - › ... ein ausgewogenes Belastungsniveau: Stress, den man glaubt, bewältigen bzw. kontrollieren zu können, wird nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung empfunden.

Das Bedürfnis nach Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung



- › Das Bedürfnis nach Lustgewinn oder die Vermeidung von Unlust beeinflusst uns ständig
 - › Auf einen Reiz erfolgt sofort eine automatische Bewertung nach 'gut' oder 'schlecht', wobei wir Menschen danach streben, Gutes oder Angenehmes zu erleben und Schlechtes oder Unangenehmes zu vermeiden.
 - › Dieser Vorgang kann nicht bewusst gesteuert oder kontrolliert werden. Er basiert nicht auf objektiven Kriterien, sondern auf Lernerfahrungen und der momentanen Situation der Person.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... Erfolgserlebnisse: Positive Emotionen, wie Hoffnung, Freude (Heiterkeit, Vergnügen), Dankbarkeit, Interesse und Stolz führen zu Lust und wirken sich dadurch positiv auf Gesundheit und Leistung aus.
 - › ... eine geringe Anzahl von Misserfolgen: Negative Emotionen wie Angst/Beunruhigung, Ärger, Zorn, Traurigkeit, Schuld, Neid und Verachtung führen zu Unlust und wirken sich dadurch negativ auf Gesundheit und Leistung aus.

Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung bzw. -schutz



- › Menschen haben ein grundsätzliches Bedürfnis nach einem positiven Selbstwertgefühl
 - › Menschen mit einem insgesamt positiven Selbstkonzept streben eher nach Selbstwerterhöhung
 - › Menschen mit einem eher negativen Selbstkonzept suchen jedoch Informationen, die selbstwertschützend sind.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... Erfolgserlebnisse – und melden Sie dies an die Betroffenen zurück
 - › ... Arbeitsaufgaben, die vom Grundsatz her gut bewältigbar sind, also weder eine systematische Unter- noch Überforderung darstellen
 - › ... Arbeitsaufgaben, die gerade noch so bewältigbar sind - das sorgt für eine Steigerung des Selbstwertgefühls

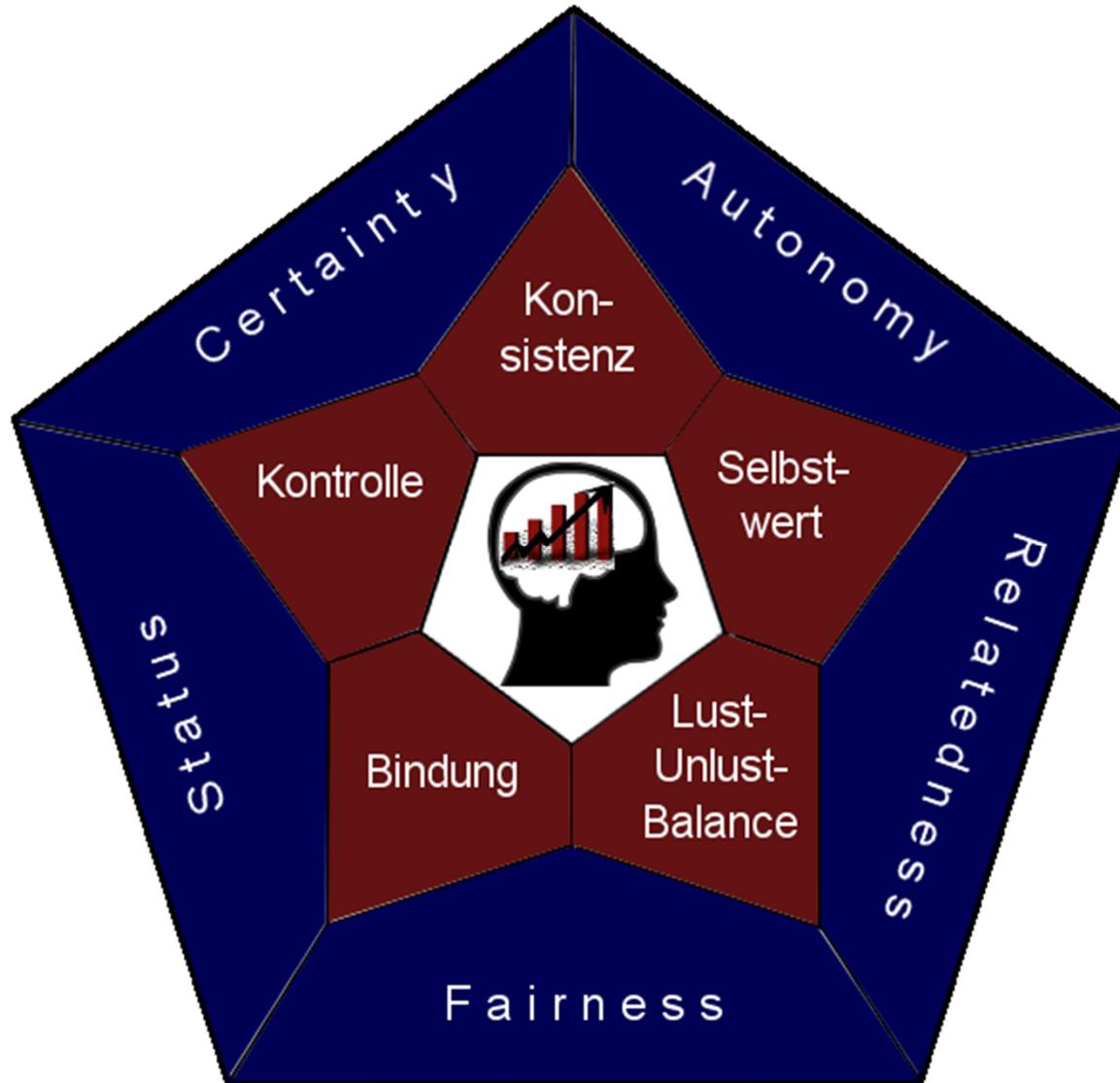
Das Bedürfnis nach Konsistenz



- › Konsistenz erleben wir immer dann, wenn unsere erwarteten Ziele mit den tatsächlich erreichten übereinstimmen. Die Erreichung von Annäherungszielen lässt sich leichter kontrollieren als die von Vermeidungszielen:
 - › Annäherungsziele können in Teilziele untergliedert und mit intrinsischer Motivation verfolgt werden, die Wirksamkeit des eigenen Handelns ist unmittelbar feststellbar, man kann sich ganz auf das Ziel konzentrieren usw..
 - › Vermeidungsziele erfordern dagegen dauernde Kontrolle, eine verteilte statt fokussierte Aufmerksamkeit - sie können nie mit Sicherheit erreicht werden, da immer ein potenzielles Problem auftauchen kann, und werden nicht von positiven, sondern negativen Emotionen begleitet.

- › Sorgen Sie für...
 - › ... eine positive Formulierung von Zielen
 - › ... eine realistische Planung und für verschiedene Feedbackschleifen während der Aufgabebearbeitung
 - › ... eine Unterstützung in Sachen Selbst- und Zeitmanagement

Zusammenfassung





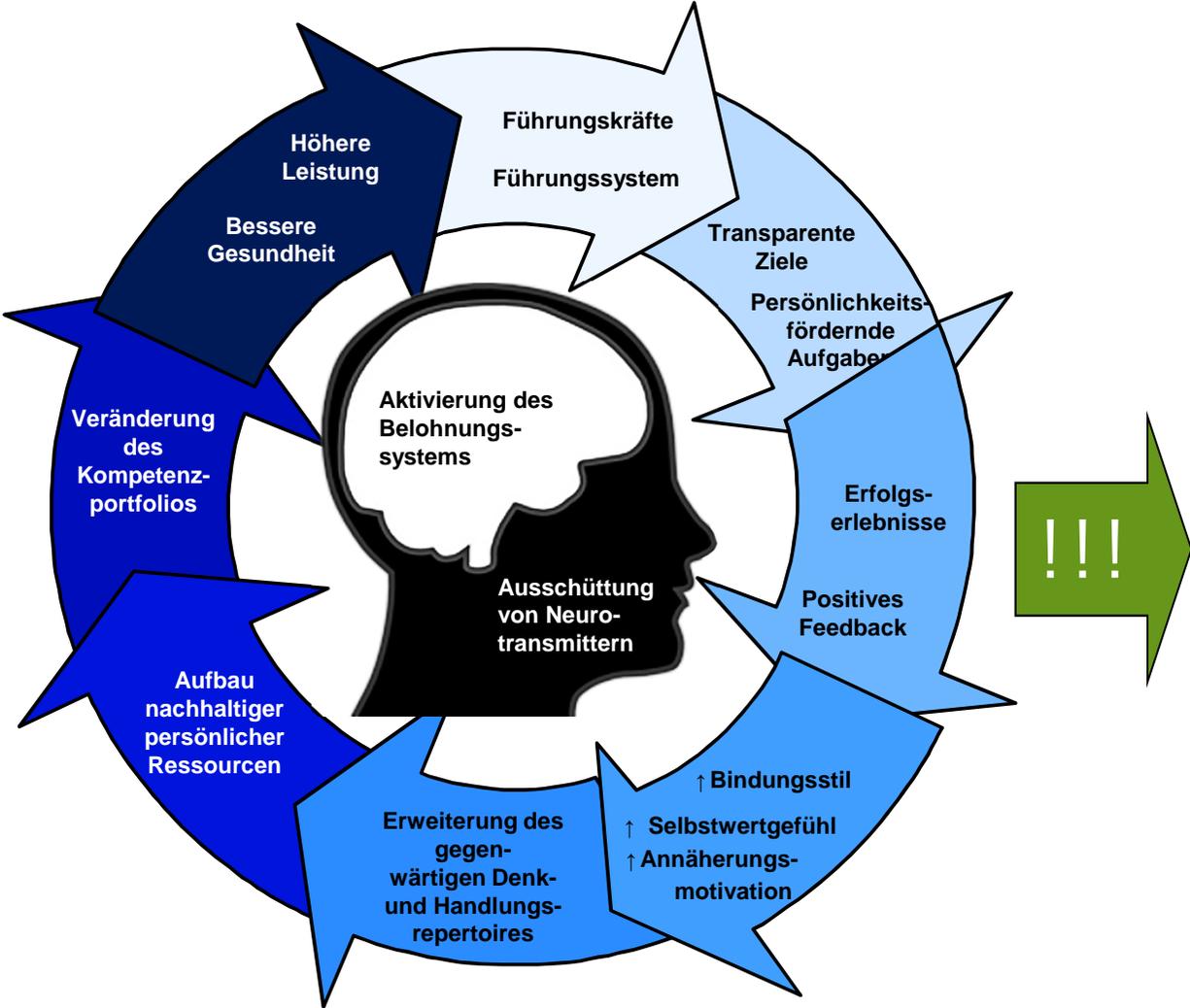
Ein neuro-
wissenschaftliches
Handlungsmodell

07

Neuroleadership

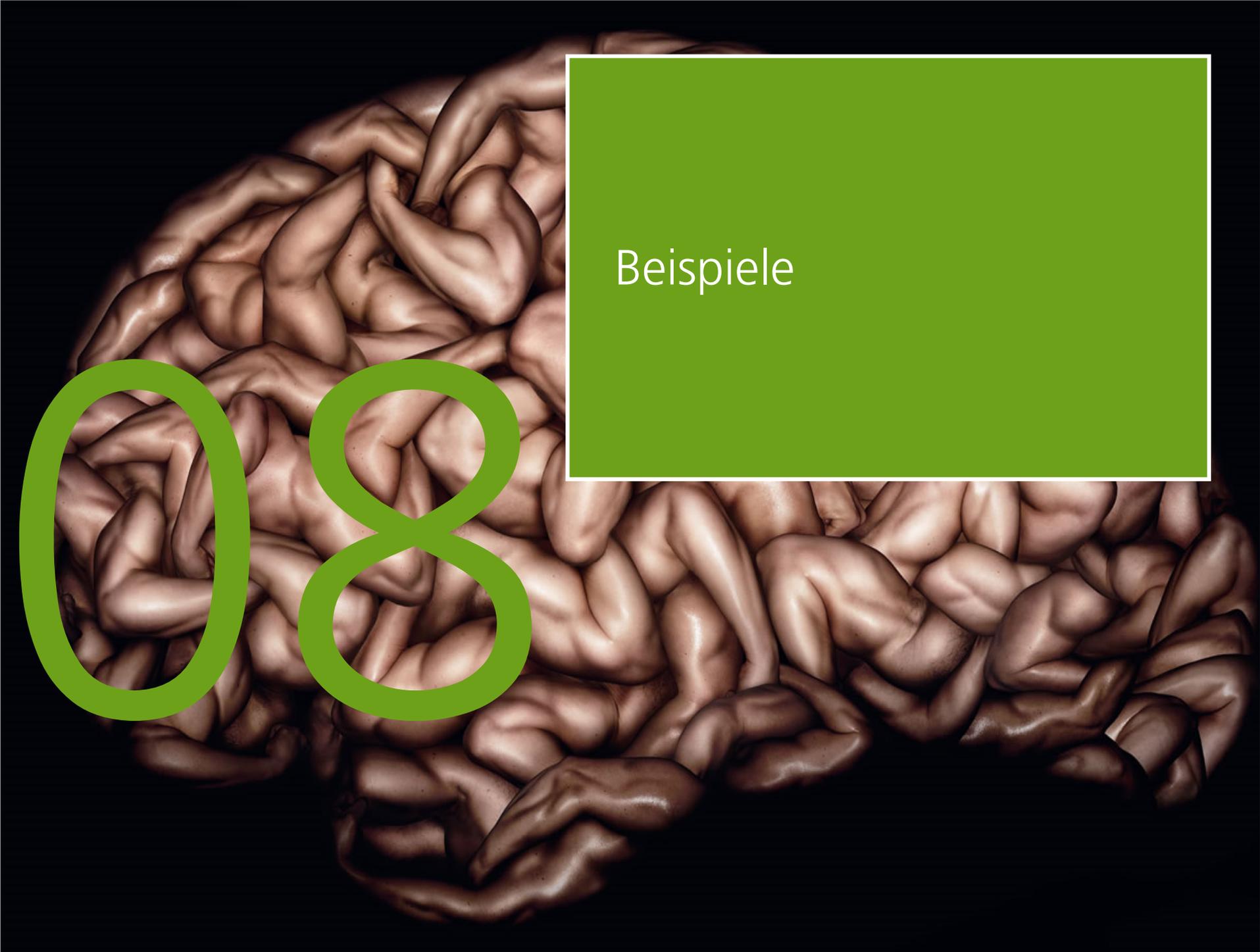
Die prozessbezogene Perspektive

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE



Leistungsfähige und gesunde Mitarbeiter





Beispiele

„Gehirngerechte“ Organisationen

Übersicht

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › Morning Star (US-Lebensmittelhersteller; <http://www.morningstarco.com/>)
- › PackSynergy AG (dt. Verpackungsmittelhersteller; <https://www.packsynergy.de/>)
- › Kessels & Smit (Internationales Beratungsunternehmen mit Sitz in den Niederlanden; <http://www.kessels-smit.com/>)
- › Vollmer & Scheffczyk (dt. Managementberatung; <http://www.v-und-s.de/>)
- › Itemis AG (dt. Softwareentwickler; <http://www.itemis.de/>)
- › CPP Studios (dt. Medienunternehmen; <http://www.cppstudios.de/>)
- › Semco (bras. Unternehmensgruppe; <http://www.semco.com.br/en>)

„Gehirngerechte“ Organisationen

Umsetzung in der Praxis: Ergebnisse

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › Hoher Markterfolg (finanziell, kundenbezogen)
- › Bessere Kostenstruktur (weniger Bürokratie, höhere Effizienz, weniger Kontrollkosten durch weniger Führungskräfte)
- › Geringere Fluktuation
- › Höhere Reputation am Arbeitsmarkt

Gehirngerechte Organisation

Eine Vision?

STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

Status

- › Niemand hat einen Chef
- › Es gibt keine Titel oder Beförderungen

Certainty

- › Die Mitarbeiter handeln Zuständigkeiten untereinander aus
- › Sorge für bestmögliche Transparenz

Autonomy

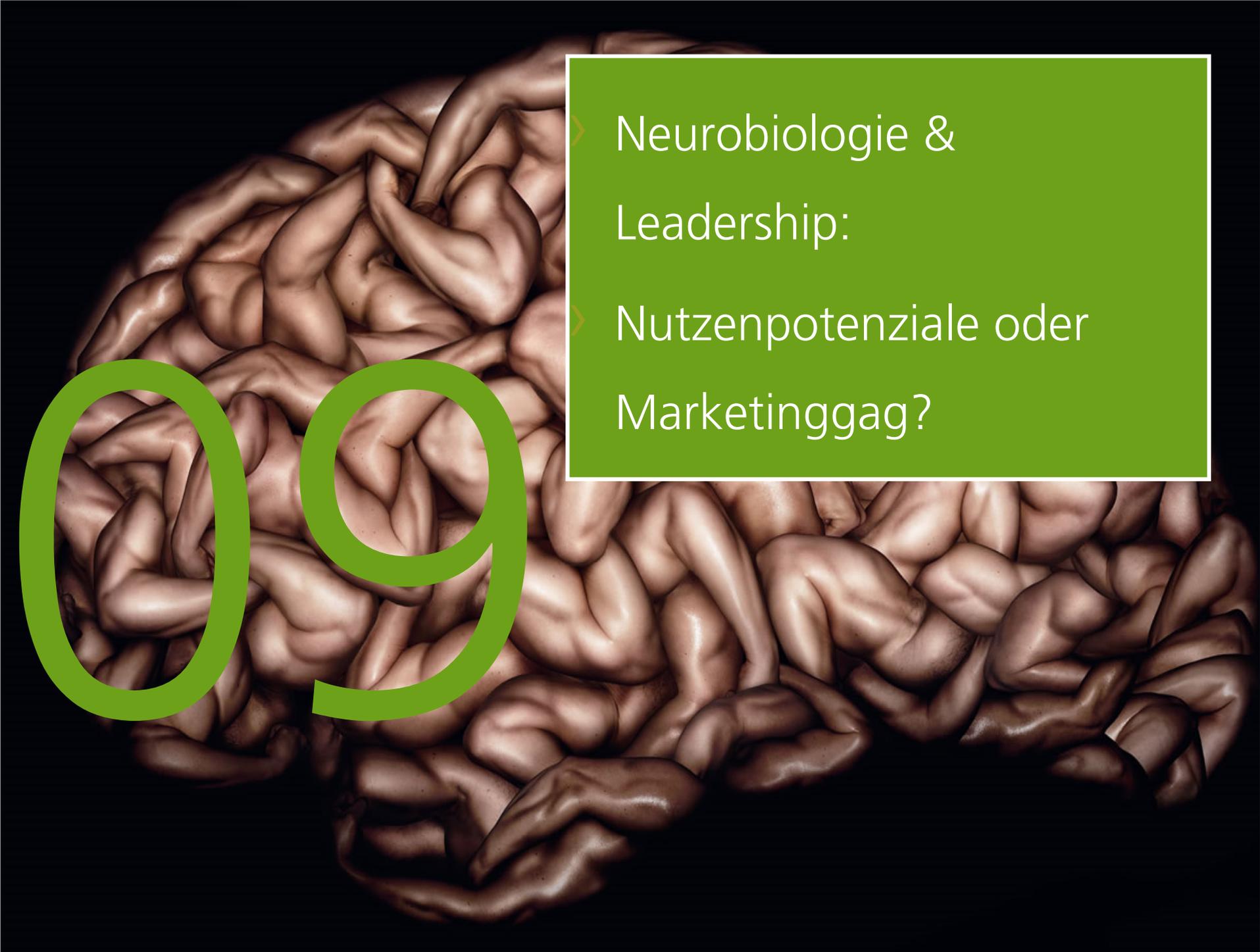
- › Jeder darf Geld des Unternehmens ausgeben
- › Gib jedem die Ressourcen, die er braucht, um einen guten Job zu machen

Relatedness

- › Kollegen wird geholfen
- › Gib' jedem das Gefühl, dass er gebraucht wird

Fairness

- › Entscheidungen über die Bezahlung werden im Kollegenkreis getroffen
- › Behandle alle gleich
- › Sei offen und ehrlich



09

- › Neurobiologie & Leadership:
- › Nutzenpotenziale oder Marketinggag?

„Neuro-XY“ ist „in“ |

STAATLICH
NERKANNT
ACHHOCHSCHULE

MR. MIKE
Management-Conceptions
NEURO-Management

Home Aktuelles Seminartermine WER? WAS? **WIE?** WO? Anmeldung FAQ Kontakt

Wissenschaftlicher Ansatz:

NEURO-Management

Wissenschaftlicher Ansatz

03 Mär [ONE Minute Performance](#)
[mehr lesen](#)

18 Feb [Respekt wird sichtbar!](#)
[mehr lesen](#)

05 Feb [Ein bisschen Entrepreneur geht nicht!](#)
[mehr lesen](#)

16 Dez [Seminar-Daten 2014 & 2015](#)
[mehr lesen](#)

20 Jun [ehemaliger Chef ABB-Schweiz](#)

„Neuro-XY“ ist „in“ II

STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

Startseite Referenzen ▾ Trainings ▾ Das Trainingspaket: KOMMA ▾ Termine Inhouse Training Die Akademie ▾ Kontakt Site map

Aktuelle Seite: [Home](#) ▶ [Limbisch führen. Neuroleadership.](#)

Suchen...

Trainings für Führungskräfte

Limbisch führen. Neuroleadership.

vom Vorgesetzten zur
Führungskraft

KOMMA Kompetenz in
Management und
Mitarbeiterführung

Termine

Inhouse

alle Trainings auch als Inhouse

Limbisch Führen. Neuroleadership.



Menschen zu leiten, zu motivieren und ihre Ergebnisse zu kontrollieren – das gehört zu den wichtigen Aufgaben des Managements. Wie schwierig diese Aufgabe sein kann, hat jeder schon erfahren, der mit Führungsaufgaben befasst war oder ist. Warum ist das jedoch so schwierig?

Hier kann der limbische Ansatz eine Antwort geben.

Haben Sie sich auch schon gewundert, wie unterschiedlich Menschen sind? Da ist der Kreative, der Ideen am laufenden Band produziert, aber von einem Chaos ins nächste stürzt. Oder der "Leistungstyp", der fünfzehn Stunden täglich arbeitet und unermüdlich seine Ziele verfolgt. Auch der Ängstliche, der sich gegen jede Art von Veränderung sträubt, ist Ihnen wahrscheinlich schon begegnet.

Warum ist das so? Eine der Schlüsselantworten liegt im limbischen System des Gehirns. Dort sind Ihre emotionale Persönlichkeit und Ihre natürlichen Verhaltensprogramme gespeichert, die bestimmen, was für Sie im Leben wichtig ist. Diese Programme steuern unbewusst Ihre Motive, aber auch, wie Sie auf Situationen, Ereignisse oder Informationen reagieren. Deshalb arbeitet der eine unermüdlich und strebt nach immer mehr, während der andere sein Leben lieber in vollen Zügen genießt.

80 % unserer Entscheidungen sind emotional. Die "unserer" Mitarbeiter auch. Dies lehren heute Neurobiologen, nachdem sie uns beim Denken zuschauen. Seit 2000 wird dieses Wissen im "Neuromarketing" eingesetzt - der Wunsch den Bye-Button (siehe: "Think Limbic" v. H-G. Häusel) im Kopf des Verbrauchers zu finden ist groß! Diese Forschung zeigt die limbischen Instruktionen und Motivatoren, die unsere Entscheidungen und damit unser Handeln bestimmen.

Hieraus ergeben sich ganz neue Erkenntnisse; wie Führung erfolgreich sein kann - wenn die unterschiedlichen Motivationsfaktoren und Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt und beachtet werden.

Zu diesem Thema bieten wir offene Seminare aber auch Inhouse Impulsreferate und Workshops.

Limbisch führen. Die Motivationsfaktoren von Mitarbeitern und Kollegen erkennen

[Ihr Nutzen](#) [Inhalte](#) [Teilnehmer](#) [Konzent](#) [Termine / Kosten](#) [Ihre Trainer](#) [Downloads: PDF](#)



„Neuro-XY“ ist „in“ III

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

NEUROLEADERSHIP



Durch "brain-smarte" Strategien Ihre Führungsrolle neu gestalten

MBC&T
Manage your (social, communication & technology)



SRH FERNHOCHSCHULE
RIEDLINGEN

„Neuro-XY“ ist „in“ IV

STAATLICH
ANERKANNT



NLP für alle



- AddThis
- Facebook Social Plugins
- Google+1
- Google Analytics
- Twitter Button

[Hauptseite](#) | [Home](#) | [Stephan Landsiedel](#) | [Impressum](#) | [Fotogalerie](#) | [Coaching-Blog](#) | [Verlinkungen](#)

NLP-Kongress 2012: „Neuroleadership – gehirngerechte Mitarbeiterführung mit dem SCARF-Modell“

Mittwoch, Juni 27th, 2012 | [NLP Blog](#), [NLP Kongress](#)

Alexander Gleisberg-Almstetter: „Neuroleadership – gehirngerechte Mitarbeiterführung mit dem SCARF-Modell“



Neuroleadership ist im Business ein Begriff, der immer wichtiger wird. Doch was bedeutet das eigentlich? Welche Relevanz hat das Ganze für unser Arbeitsleben und unser tägliches Miteinander?

Mit dem SCARF-Modell von David Rock stellt der NLP-Lehrtrainer und Lehrcoach Alexander Gleisberg-Almstetter in seinem Vortrag ein praktisches Werkzeug vor, welches hilft, auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse eine gehirngerechte Umwelt zu schaffen.

Das SCARF-Modell beschreibt die neurowissenschaftlichen Vorgänge im menschlichen Gehirn, die durch bestimmte Situationen am Arbeitsplatz ausgelöst werden.

Dabei beachtet es die zwischenmenschlichen Primärbelohnungen oder Primärbedrohungen, die für das Gehirn wichtig sind. Nach Rock ist unser Gehirn darauf ausgerichtet, das Belohnungssystem



Subscribe RSS Feed now

AUTOR



In diesem Blog schreibt Diplom-Psychologe und NLP-Lehrtrainer Stephan Landsiedel über NLP, sein Unternehmen und sein Leben. Er ist mehrfacher Autor und hat bereits über 2.000 NLP-Ausbildungstage absolviert.



KATEGORIEN

Kategorie auswählen ▼

GRATIS-INHALTE ABHOLEN

„Neuro-XY“ ist „in“ V

Suchen

Neuro-Leadership

Balance Card

Wissenschaft

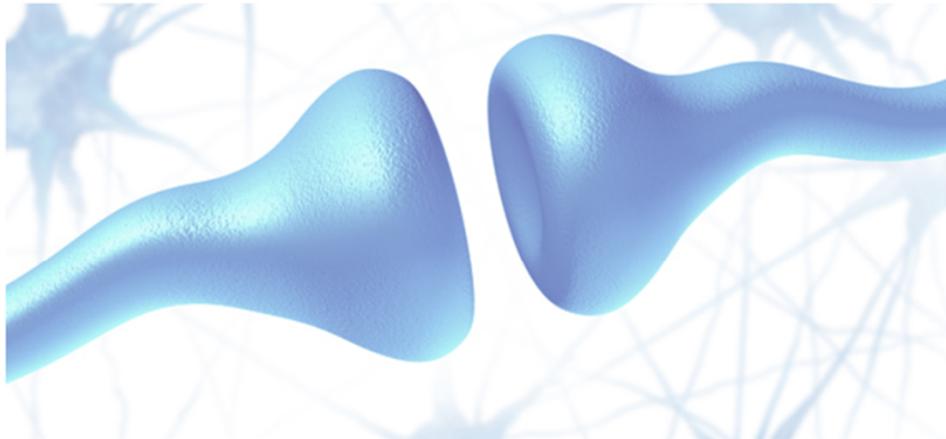
Über uns

Mediathek

Kontakt

Neuro-Leadership

Individuelle Leistungs- und Führungsfähigkeit stärken



Neuro-Leadership ist die erfolgreiche Verbindung zwischen den neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung und einem zukunftsfähigen Management, denn die Bio-Chemie unseres Gehirns und unser Verhalten beeinflussen sich gegenseitig. Neuro-Leadership steigert die Führungsqualität und wirkt sich positiv auf die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter aus.

Neuro-Leadership

- > Spezial-Seminar für Personaler
- > Offene Seminare
- > Neuro-Leadership in Ihrem Unternehmen
- > Veranstaltungen

Ja, ich möchte gerne mehr Informationen zum Thema

E-Mail-Adresse

.... und was noch?

- › Neuro-Management
- › Neuro-Stressmanagement
- › Neuro-Riskmanagement
- › Neuro Issue-Management
- › Neuro-Organisationskultur
- ›

- › und wann kommt „Neuro 2.0“??

STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

NEURO-XY: Nutzenpotenziale oder Marketinggag?

1. „NEURO-XY“ ist aus Praxissicht zunächst nicht bedeutsam.
- › Was nützt es einer Führungskraft – oder einem Coach - wenn er/sie weiß, dass
 - › die Amygdala bei Bedrohungen aktiviert wird?
 - › der Nucleus accubens bei Belohnungen aktiviert wird?
 - ›
- › Ohne zu wissen, welche emotionalen, psychischen und sozialen Prozesse bestimmte neuronale Netzwerke / Gehirnregionen aktivieren, bleibt die neurobiologische Sicht „leer“.
- › „NEURO-XY“ benötigt andere Disziplinen, insbesondere die Psychologie.

NEURO-XY: Nutzenpotenziale oder Marketinggag?

2. Alter Wein in neuen Schläuchen

STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

- › Das SCARF-Modell (und andere Konzepte) stellen nichts anderes als eine Rückkehr zu den Situativen Ansätzen der Personalführung aus den 60er Jahren dar (z.B. Hersey-Blanchard)
- › „Wenn du als Führungskraft dein Verhalten an leistungsrelevante Merkmale deiner Mitarbeiter anpassen kannst, dann wirst du effektiver“
- › Jetzt stehen neurowissenschaftlich begründete Merkmale im Vordergrund.
- › Offen bleibt – wie damals – ob Führungskräfte das wollen oder können.

NEURO-XY: Nutzenpotenziale oder Marketinggag?

3. Sensibilisierung für stabile, nur schwer veränderbare Merkmale

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › Die Konsistenztheorie – und die daraus abgeleitete Schematherapie (und ähnliche Verfahren wie die strategisch behaviorale Therapie (Serge Sulz)) verdeutlicht, dass
 - › Merkmale, die heute im Businesskontext relevant sind, zwar störend sein können- aber im Laufe der sozio-emotionalen Entwicklung des Individuums äußerst bedeutsam waren
 - › solche dysfunktionale Merkmale häufig nur schwer änderbar sind (Expositionsprinzip: Roediger, 2011)
 - Schemata können nur verändert werden, wenn sie aktiviert sind (Expositionsprinzip) und dabei durch neue Erlebnisse neue Erfahrungen zunächst gemacht und dann durch Übung „eingebrennt“ werden (Trainingsprinzip).
- › Konsequenzen
 - › Personalauswahl > Personalentwicklung

NEURO-XY: Nutzenpotenziale oder Marketinggag?

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

4. Das „bessere“ Verkaufsargument

- › Grundsätzlich könnte es für die Praxis hilfreich zu sein, mittels neurowissenschaftlicher Erkenntnisse normativ in Bezug auf das Thema Führungseffektivität argumentieren zu können - nach dem Motto:

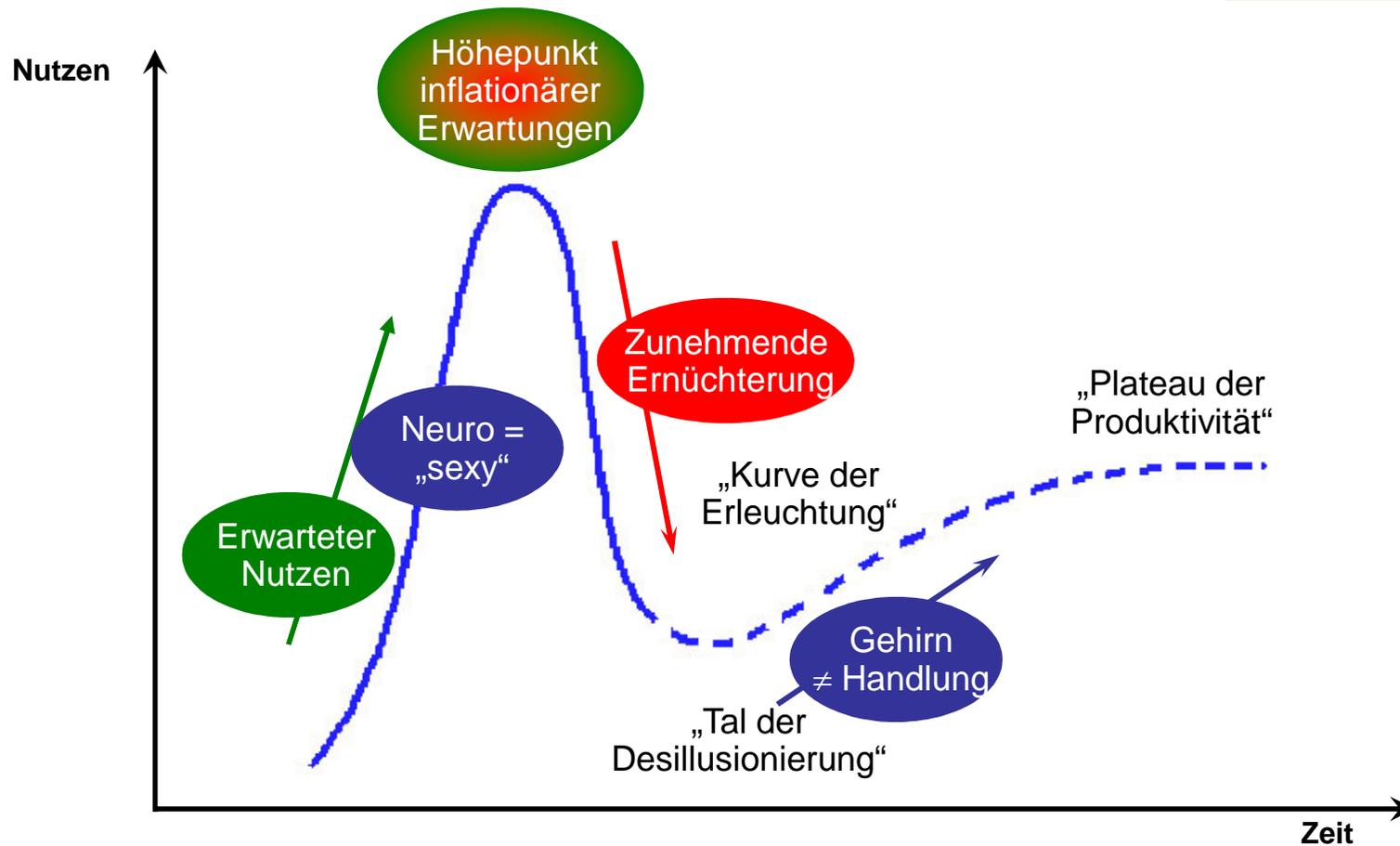
- › "Sie müssen nicht daran glauben, ob die Gehirne Ihrer Mitarbeiter über ein Belohnungs- und Bedrohungssystem verfügen, genauso wenig wie Sie an die Wirkungsweise der Gravitation glauben müssen - für beides gibt es gesichertes Wissen".

„Neuro-Hype“: Das Problem

- › Zusammenfassung
 - › „NEURO“ entwickelt seit ca. 2010 einen gewissen „Hype-Charakter“
 - › In vielen Fällen geht es meist um eine neue Verpackung für Althergebrachtes – oder schlechtestenfalls um pseudowissenschaftlichen Humbug.

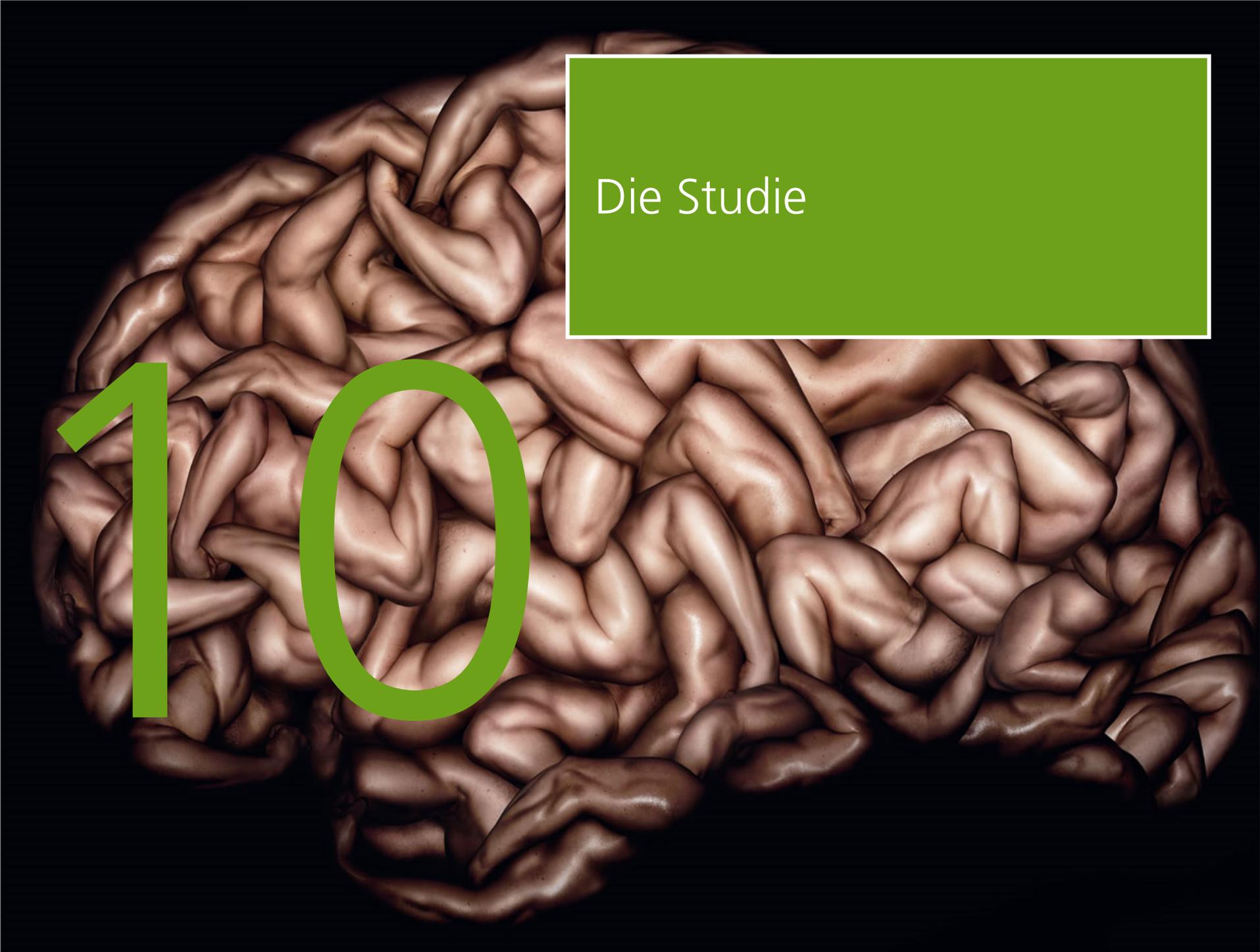
- › Das Hauptproblem
 - › Können (potenzielle) Kunden die Spreu vom Weizen trennen – oder setzt sich – wie oftmals – lediglich das bessere Marketingkonzept durch?

Lebenszyklusmodell/Hype Cycle: Gartner Group



Neue Konzepte

Alte Konzepte

A large, detailed image of a human brain, where the intricate folds and sulci are replaced by a dense, textured pattern of numerous small, muscular human figures. The figures are rendered in a realistic, anatomical style, showing muscle definition and skin texture. They are arranged in a way that mimics the complex, convoluted structure of a brain. The overall color palette is a range of skin tones, from light to dark, set against a solid black background.

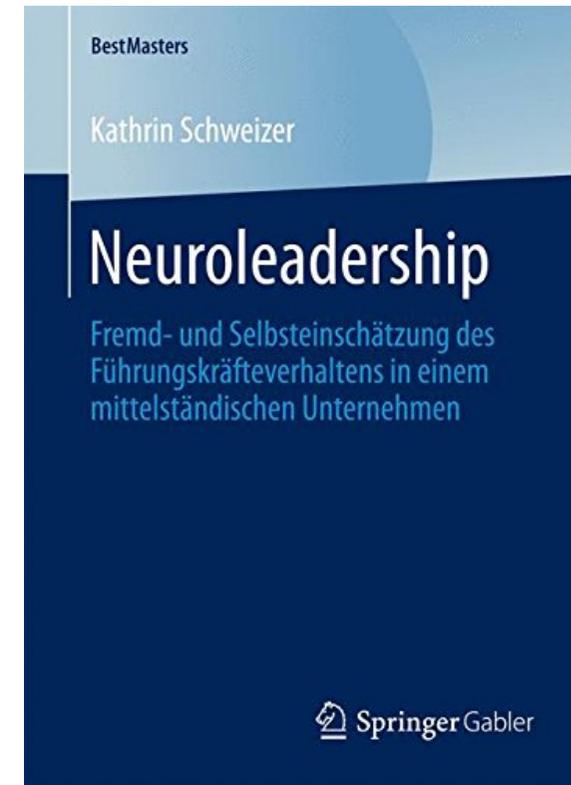
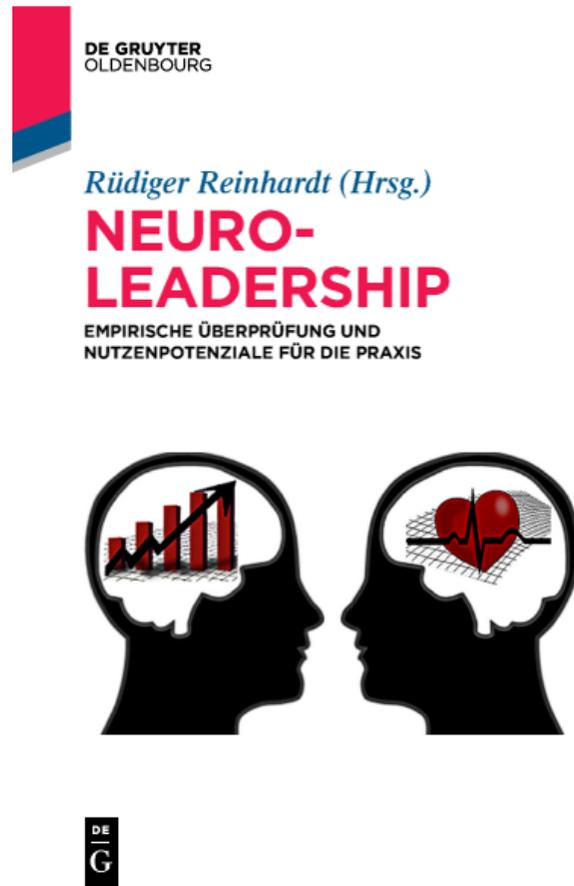
Die Studie

10

Studie(n) zu Neuroleadership

Datenerhebung: Dezember 2012

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE



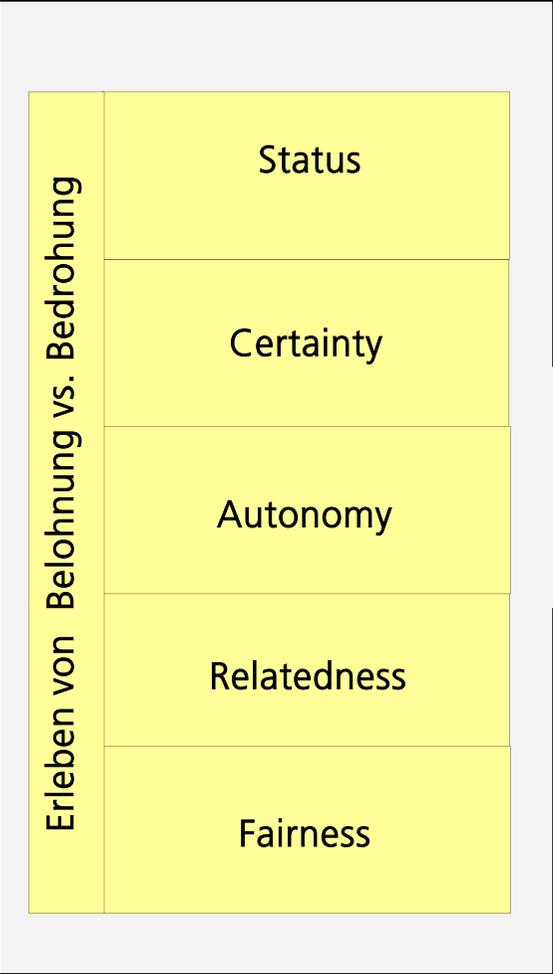
Hypothesen / Fragestellungen

STAATLICH
ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

- › In welchem Umfang gelingt es, mittels Führungskonzepten aus dem Bereich Neuroleadership berufsbezogene Leistung und Gesundheit vorherzusagen (SCARF-Modell von Rock bzw. Konsistenztheorie von Grawe) - um somit entsprechende Gestaltungshinweise ableiten zu können?
- › Welcher der beiden Theorieansätze eignet sich besser, berufsbezogene Leistung und Gesundheit vorherzusagen?

Design

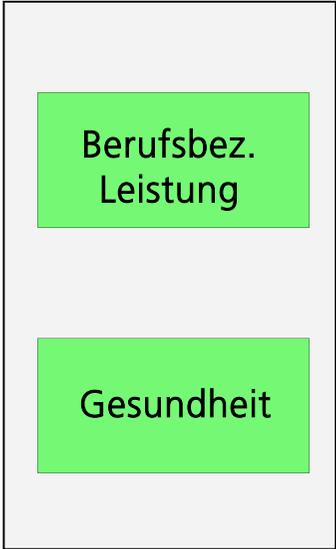
Organisationale Einflussgrößen Unabhängige Variablen



Personenbezogene Einflussgrößen Intervenierende Variablen



Effekte Abhängige Variablen



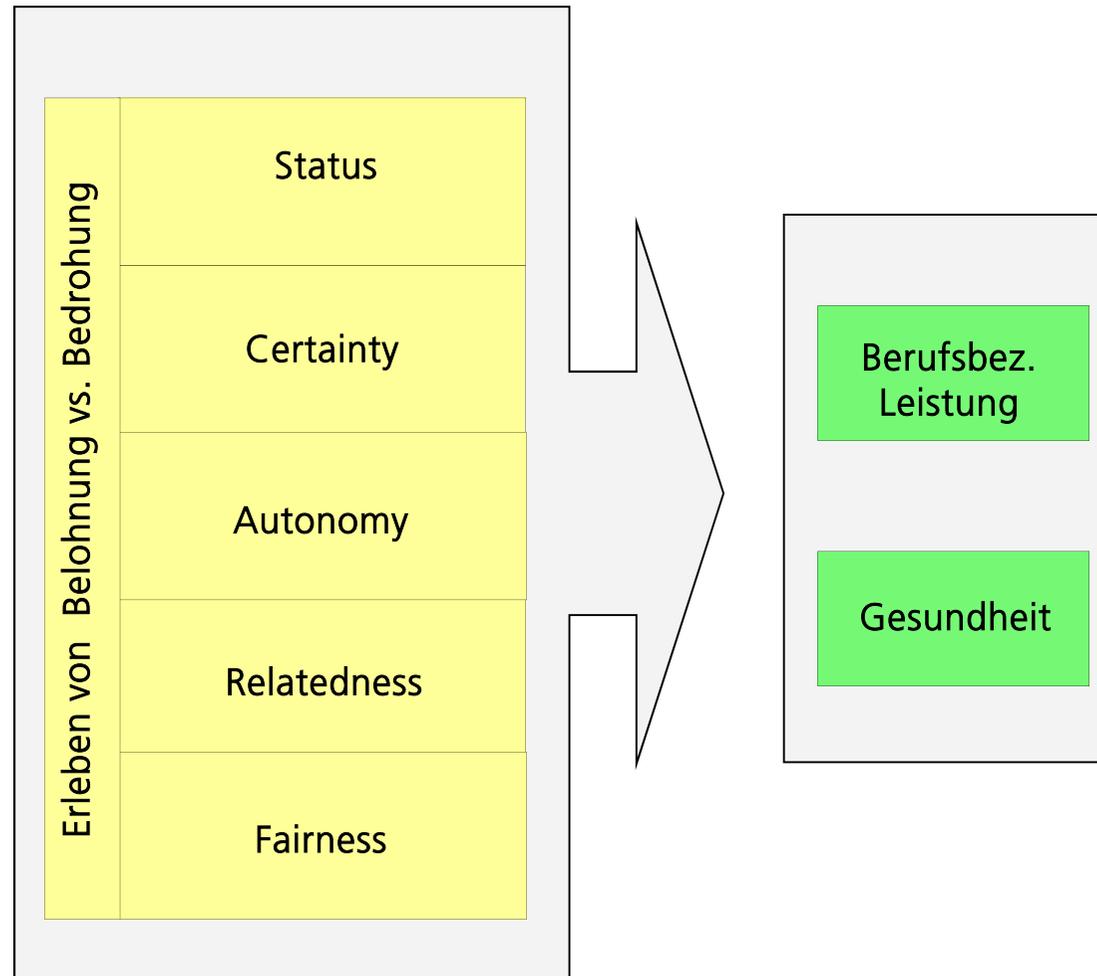
Stichprobe

- › Online-Befragung (November bis Dezember 2012)
- › Grundgesamtheit: n=2125 Berufstätige
- › An der Befragung nahmen 940 Personen teil (= Rücklaufquote: 44 Prozent).
 - › Altersbereich zwischen „unter 25“ bis „über 50 Jahre“
 - › Geschlecht: 61 Prozent Frauen, 39 Prozent Männer
 - › 34 Prozent Führungskräfte, 66 Prozent ohne Führungserfahrung

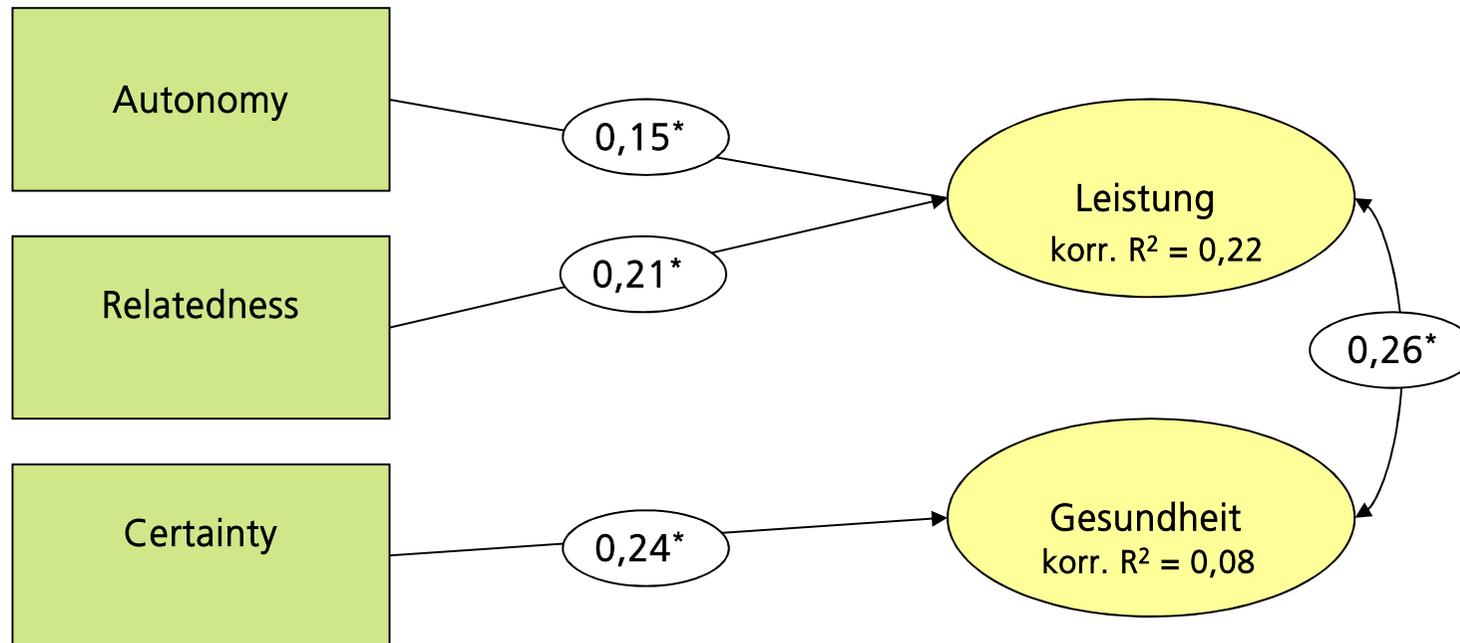
Design: Nur SCARF

Organisationale Einflussgrößen
Unabhängige Variablen

Effekte
Abhängige Variablen



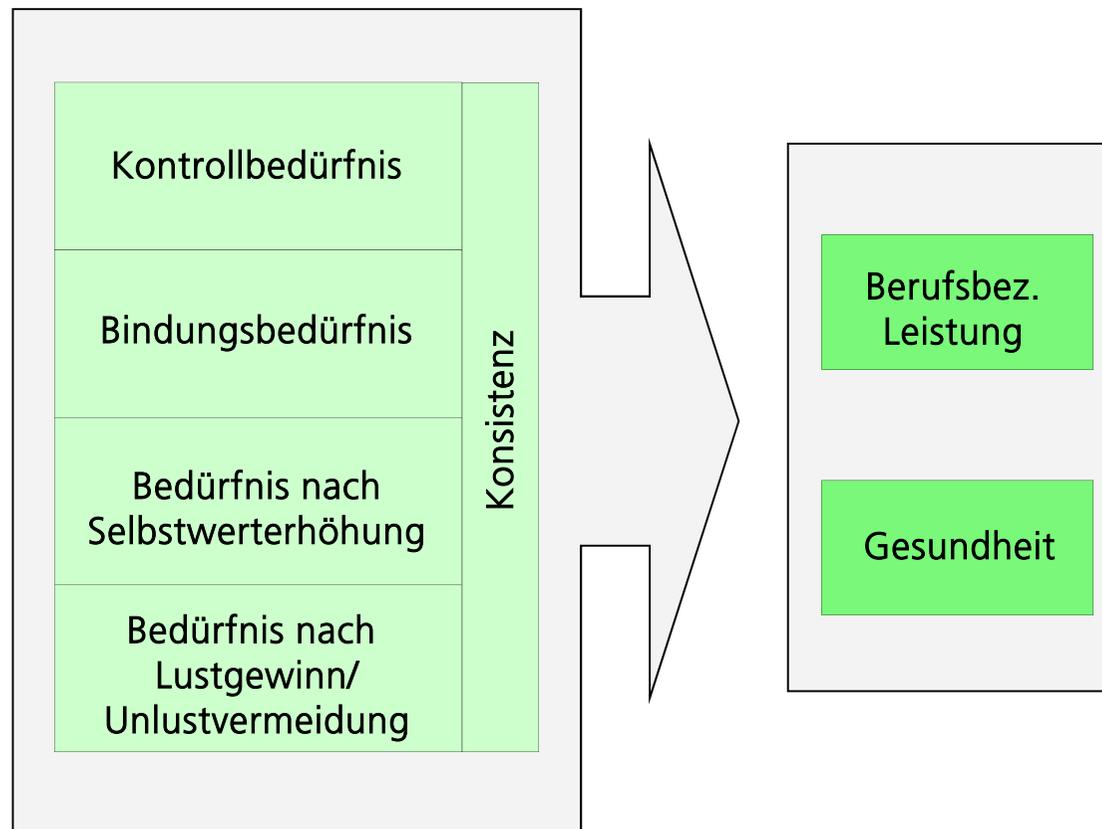
Nur SCARF



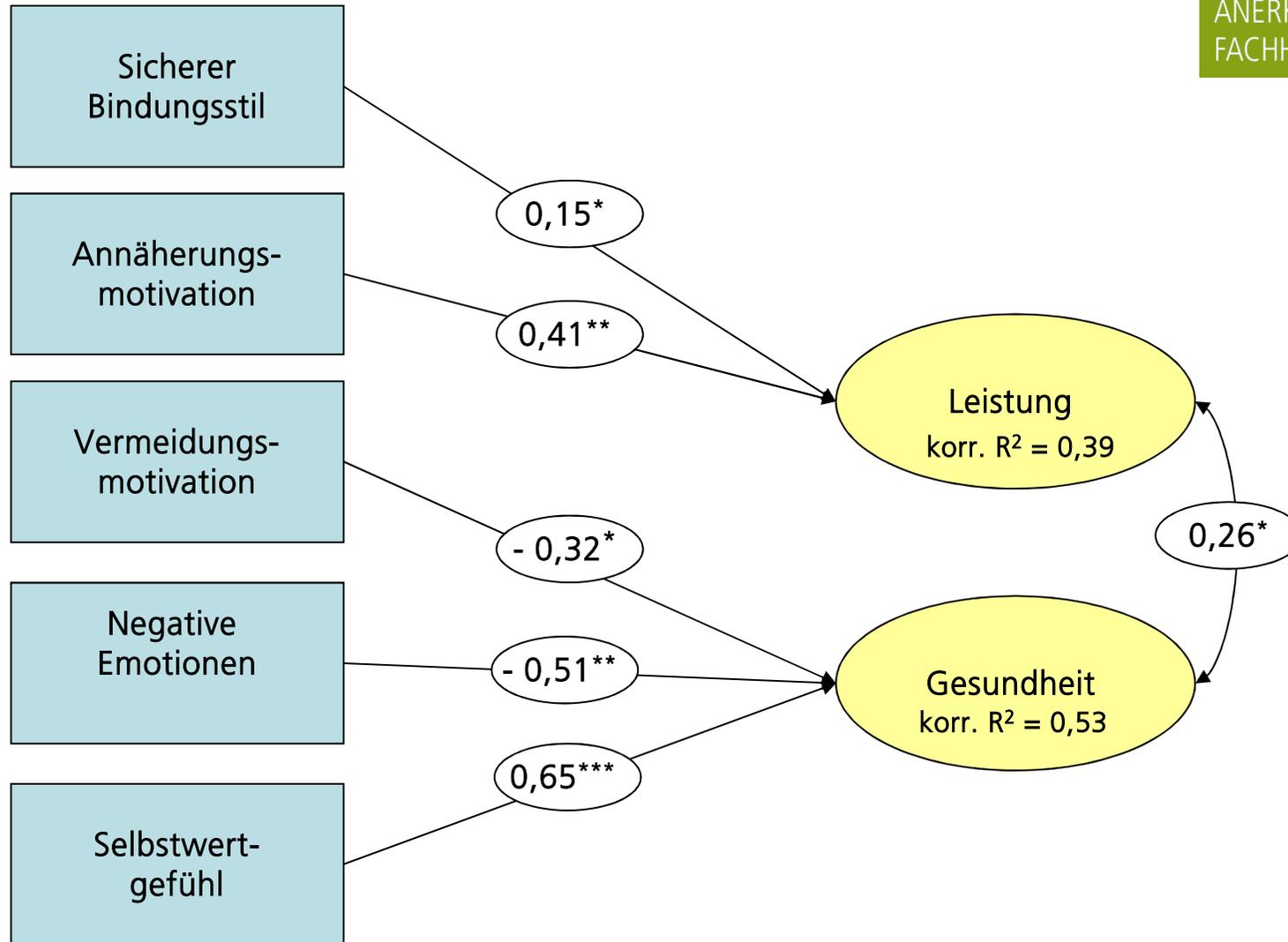
Design: Nur Konsistenztheorie

Personenbezogene Einflussgrößen
Intervenierende Variablen

Effekte
Abhängige Variablen

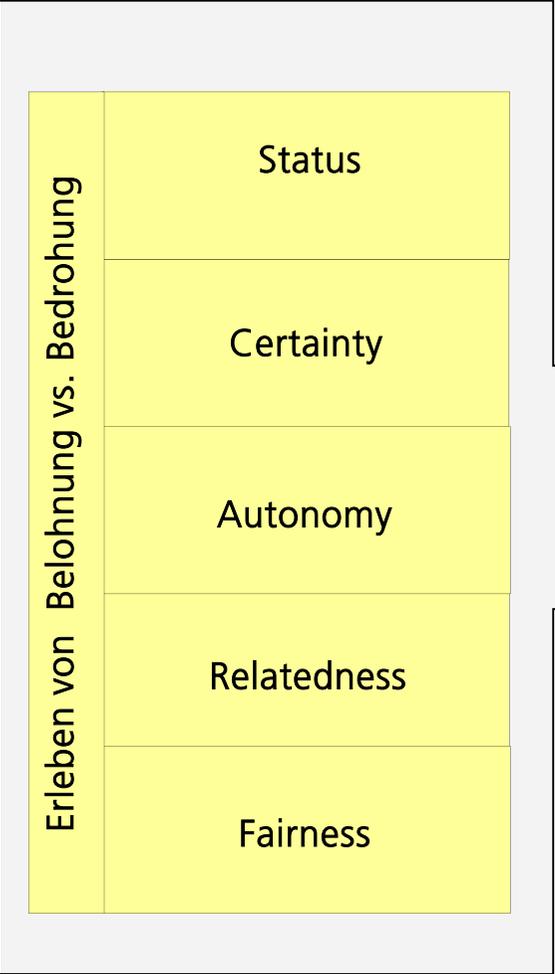


Nur Konsistenztheorie



Design: Komplet

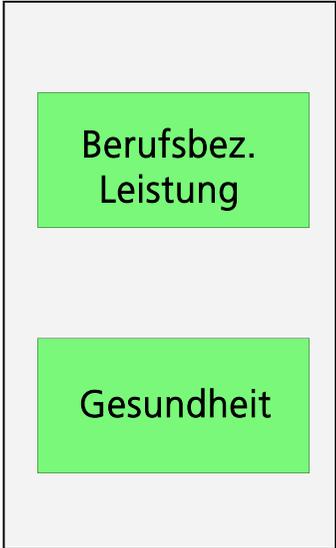
Organisationale Einflussgrößen
Unabhängige Variablen



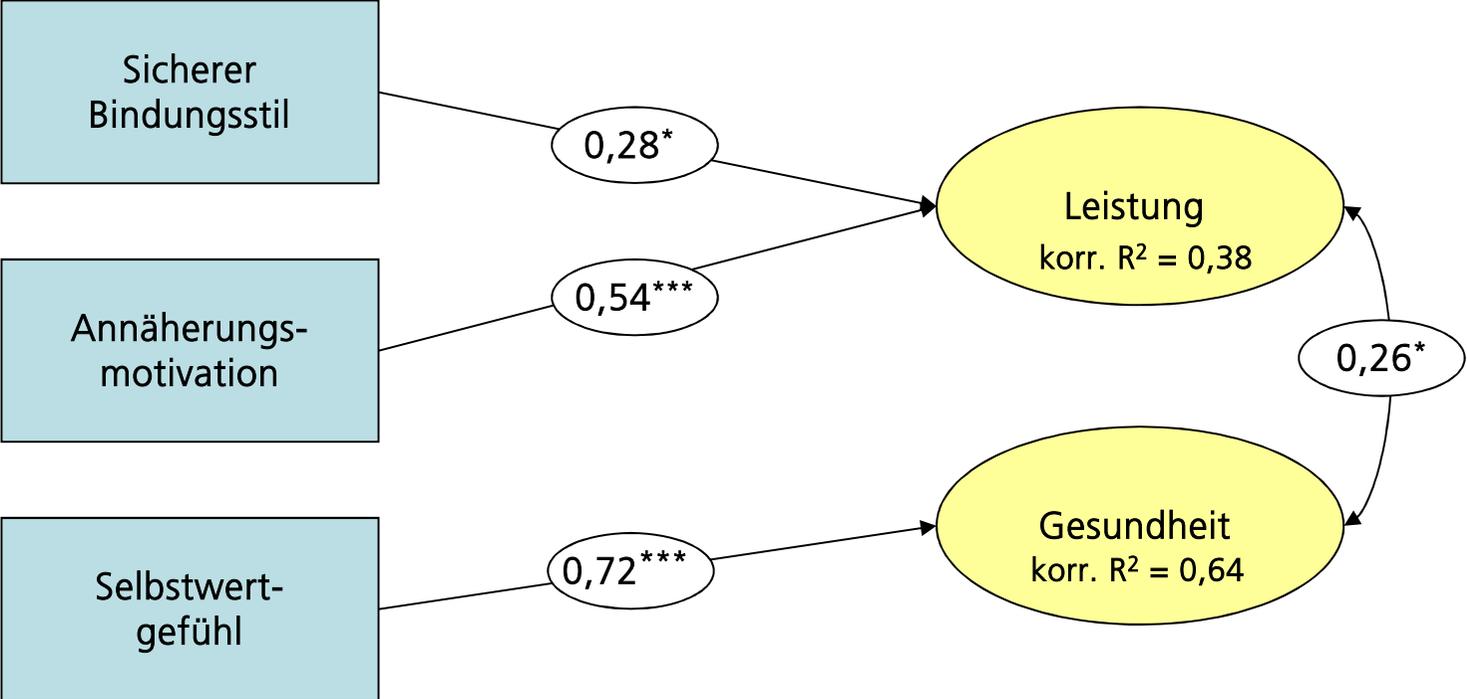
Personenbezogene Einflussgrößen
Intervenierende Variablen



Effekte
Abhängige Variablen



Beide Modelle



Zusammenfassung

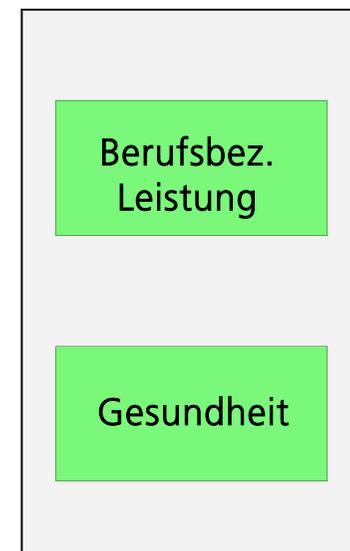
Organisationale Einflussgrößen
Unabhängige Variablen

Es kommt auf
den Menschen
an

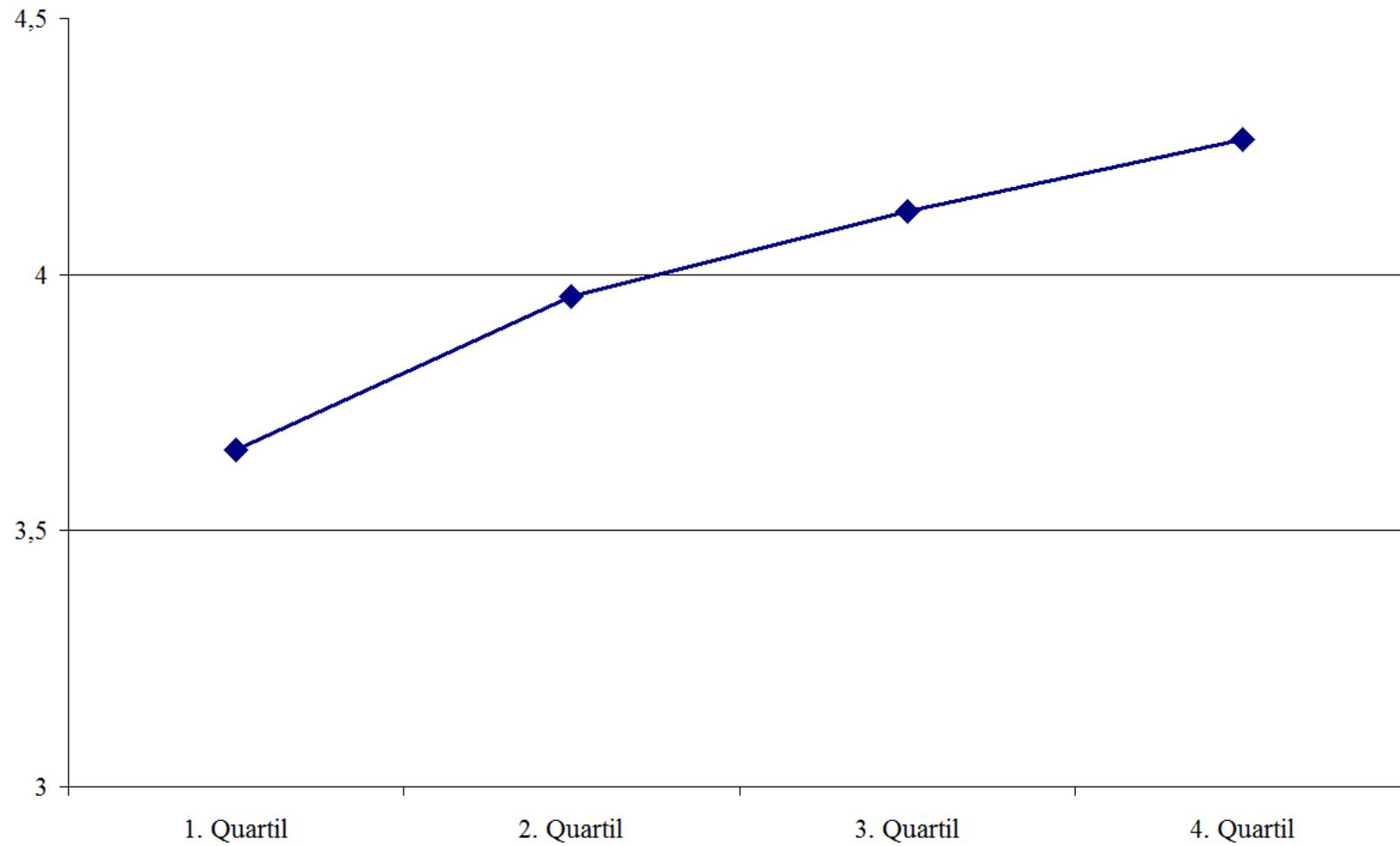
Personenbezogene Einflussgrößen
Intervenierende Variablen



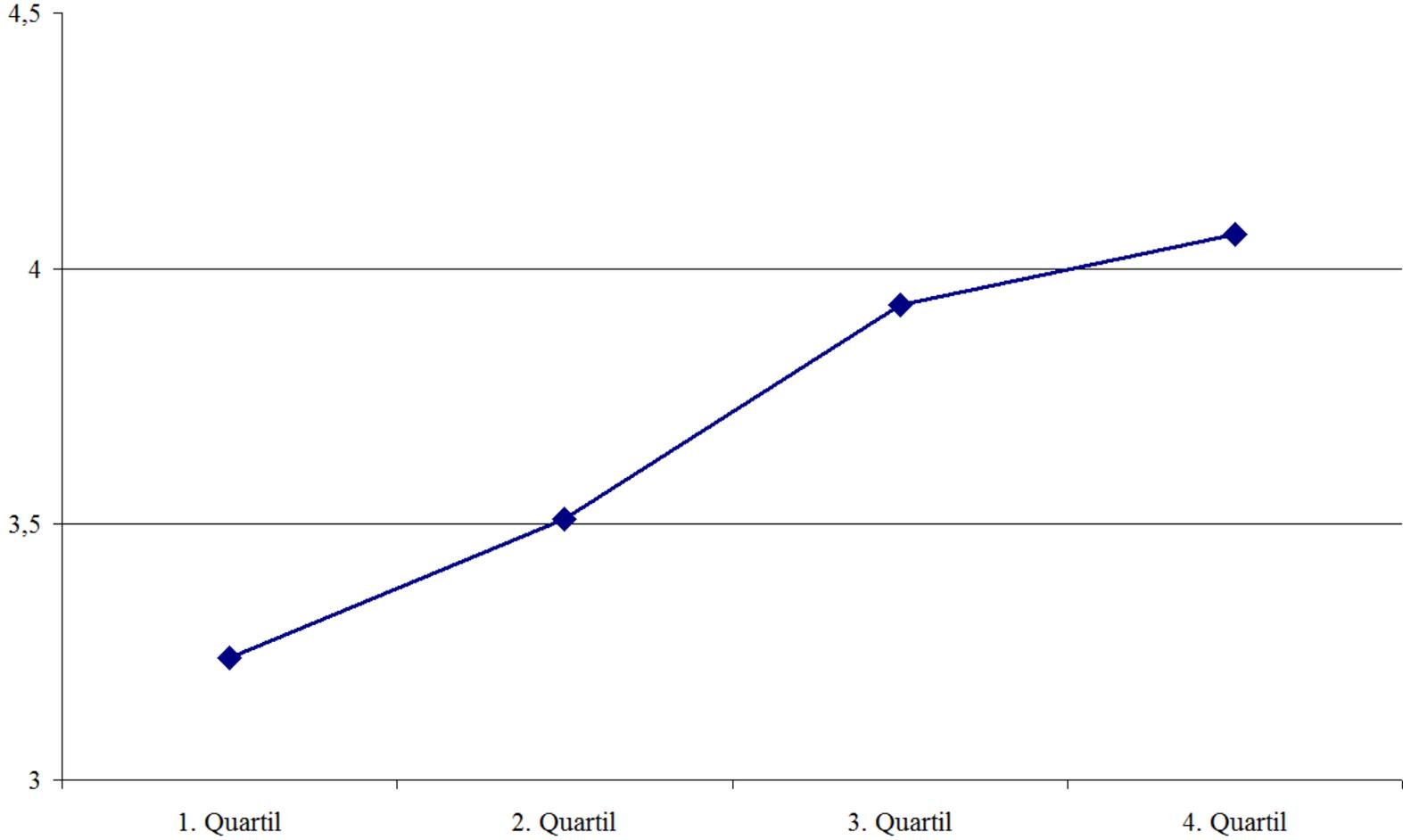
Effekte
Abhängige Variablen



Einfluss des Kongruenzniveaus auf Leistung



Einfluss des Kongruenzniveaus auf Gesundheit



A conceptual image of a human brain where the cerebral cortex is formed by a dense, intricate arrangement of small, muscular human figures. The figures are rendered in a realistic, anatomical style, showing muscle detail and skin texture. They are packed together to form the overall shape and surface of a brain, set against a solid black background. The lighting highlights the contours of the muscles, giving the brain a three-dimensional, textured appearance.

Zum Abschluss





IULE

Nutzen Sie Ihr Hirn!!



STAATLICH
ANERKANNT
FACHHOCHSCHULE

SRH FERNHOCHSCHULE
RIEDLINGEN

VIELEN DANK
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT