

# NEURO-LEADERSHIP: DIE BEEINFLUSSUNG DER SICHT DER DINGE



e Shutterstock

Alles wird fortwährend schneller und unüberschaubarer. Der ständige Wandel und die Unkalkulierbarkeit der Zukunft sind das „New Normal“ unserer Wirtschaftswelt. Wie sollen Führungskräfte auf dieses permanente Dilemma reagieren? Welche neuen Zugänge und Werkzeuge der Führung sind nötig? Aspekte, die Führungskräfte für sich noch nicht gepachtet haben, sind die Psychologie und Neurowissenschaften. Obwohl: Wer die Gesetze des Gehirns kennt, führt. Wer sie nicht kennt, wird geführt. Ein genauer Blick auf den Nutzen lohnt daher.

Univ.-Lekt. Mag. Dr. Josef Sawetz kommentiert, wie Sie mit dem Einsatz des Neuro-Leadership erfolgreich führen.

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 an die Stelle der Natur getreten. Der Stressfaktor hat sich erhöht. „Survival of the fittest“ bedeutet, dass die Gewinner/-innen in diesem Wettbewerb jene sind, die am besten an die „Spielregeln“ angepasst sind und sie zu ihrem Vorteil nutzen können.

## Individuelle Leadership-Toolbox

Im Bereich der Führung gibt es ein sicheres, jedoch nicht ganz einfaches Rezept, um zu den Siegern/-innen zu gehören: Vertrauen Sie nicht einzelnen Führungstechniken und -stilen. Sie funktionieren niemals in all den so verschiedenen Situationen und Stakeholder-Beziehungen, mit denen wir täglich konfrontiert sind. Also: *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 3 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.

## Emotionen in den Mittelpunkt

Führen war immer schon Motivation durch Überzeugung und Emotionalisierung. Das wichtigste Instrument dabei ist die Kommunikation. Um dieses machtvoll Instrument zielgenau einsetzen zu können, muss man wissen, wie kommunikative Botschaften im Gehirn verarbeitet werden. Denn diese werden erst im Gehirn des jeweiligen Gesprächspartners zu einem individuellen Ganzen zusammengebaut. Genau diese Art des individuellen Verständnisses ist somit ausschlaggebend für den Erfolg einer Führungskraft. Hier entscheidet sich, ob positive Emotionen und damit bestimmte Handlungsmotivationen ausgelöst werden.

## Wie Sie Wirkungskraft erhöhen

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 ganz neue Werkzeuge der Steuerung in die Hand. So kann z.B. gezielt Aufmerksamkeit gesteigert oder das Maß an persönlichem Einsatz der Mitarbeiter/-innen erhöht werden. Auch lassen sich persönliche Beurteilungsmaßstäbe oder 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.)

## Eine Botschaft, viele Sichtweisen

Ein Beispiel für Nudging ist das Default-Prinzip. Bestimmte „Voreinstellungen“ lenken die Entscheidungen und Handlungen in die so voreingestellte Richtung. Ein Beispiel ist „Semantic Framing“ (der kommunikative Rahmen, in dem eine Sache präsentiert wird). So kann man z.B. den objektiven Fettanteil eines Lebensmittels auf 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 Wirklichkeitswahrnehmung ist allerdings immer ein subjektiver und konstruktiver Vorgang des jeweiligen Gehirns.

## Das Gehirn braucht's bequem

Die Erklärung für diese Wirkungsweisen 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 mit einem gewissen mentalen Entscheidungsaufwand verbunden. 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 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 jedoch rasch getroffen werden. Die Wirksamkeit des Default-Prinzips ist damit in dieser informationsüberfluteten Welt, in der noch sorgsamer mit mentaler Energie umgegangen werden muss, besonders hoch.* Voreinstellungen wirken entlastend und aktivieren das Belohnungszentrum im Gehirn.

## Sie haben's selbst in der Hand

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).

### Zu den wichtigsten Persönlichkeitsmerkmalen, die bei Führungskräften langfristigen Erfolg versprechen, zählen u.a. folgende:

#### Ein hoher Wert für

- sozialisiertes Macht- und Leistungsmotiv,
- genaue Selbstbeobachtung/Reflexion,
- ein mäßig starkes Vorhandensein von Selbstbezogenheit, Überlegenheitsgefühl und Selbstbewunderung,
- große Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten,
- einen integrativen, auf beiderseitigen Gewinn ausgerichteten Konfliktstil,
- Flexibilität in der Zielverfolgung.

#### Niedrige Werte sind vorteilhaft für

- die Tendenz, Angelegenheiten möglichst schnell abschließen zu wollen,
- das Anschlussmotiv (Wunsch, von allen gemocht zu werden),
- Prevention Focus (Vorsichts- und Regel-Orientierung).

## Ein ganz spezieller Mix an Stärken

Starke Führungspersönlichkeiten zeichnen sich nicht nur durch ein charakteristisches Persönlichkeitsprofil aus, 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 Vertraulichkeit, andererseits Anpassungsfähigkeit und Zuversicht.* Diese Verbindung ist Kern erfolgreicher Unternehmens- und Mitarbeiterführung in bewegten Zeiten. Eine große innere Ruhe und gleichzeitig starke Offenheit in der Wahrnehmung der Welt um einen herum sind die Voraussetzungen dafür, die Verbindung dieser teilweise einander widersprechend erscheinenden Eigenschaften in das eigene Persönlichkeitsbild zu integrieren.

Das KIS-Prinzip unterscheidet 3 zentrale Dimensionen der adaptiven Mitarbeiterführung. Alle Führungsinstrumente und -techniken bauen auf diesen 3 Ebenen auf. Erfolgreiche Führungskräfte passen ihre Mitarbeiter-Kommunikation und Führungsmaßnahmen an die jeweils spezifische Struktur dieser 3 Ebenen an:

■ Die **kollektive Ebene** umfasst die Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Entscheidungs-module im Gehirn, die allen Menschen gemeinsam sind. Hier die richtigen „Knöpfe“ zu drücken, ist das Geschick, das 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 auch das Entscheidungsverhalten aller in der Situation befindlichen Personen.

## Alle Ebenen einzubeziehen lohnt sich

In der Anwendung der KIS-Technik werden alle 3 Ebenen miteinander kombiniert und bilden so in ihrem ganz spezifischen Mix 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.



Wie viel Führungs-DNA haben Sie?  
Machen Sie hier den Selbsttest!  
[www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

## Setzen Sie auf die mentale Bilanz

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 beim Neuro-Leadership die Emotionen als unser zentrales neuronales Bewertungsmodul – unser Handlungsnavigator.

## Man unterscheidet 3 Ebenen der Emotionen, die sich gegenseitig beeinflussen:

- **Hintergrund-Emotionen** (Feedback unseres Körpers; z.B. Wohlfühl 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/-innen und Vorgesetzte)

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

## Schöpfen Sie flexibel aus den Möglichkeiten

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/-in, Konfliktlöser/-in, Motivator/-in, Visionär/-in etc. – all das sollte eine Führungskraft heute vereinen.



Univ.-Lekt. Mag. phil. Dr. rer. nat. Josef Sawetz

Kommunikations- und Marketingpsychologie,  
Kognitive Neurowissenschaft;  
Universität Wien

### TIPP

**Neuro-Psychologie erfolgreicher Führung**  
17.10.2016 – 18.10.2016 (243286)

**Profiling-Techniken in der Personalauswahl**  
12.12.2016 – 13.12.2016 (253086)

**Informieren & anmelden:**  
[www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)