

# Die Cheflüge: Warum das



© fotolia.com

„Die faule Bande – denkt keine zwei Deka! Alles muss man kontrollieren. Aber pünktlich das Geld kassieren!“ Der wütende Gedanke an die Minderleistung der Mitarbeiter weist auf eine ganz bestimmte Vorstellung von Führung hin: Gute Mitarbeiter sind solche, die Anweisungen ohne Murren ausführen. Die anderen sind die schlechten. Weshalb eine solche Führungskraft ihre Probleme selbst provoziert, zeigt die Gehirnforschung.

Was passiert im Kopf eines Mitarbeiters, der von seinem Vorgesetzten eine Anweisung erhalten hat? Der Auftrag wird zunächst in der Amygdala verarbeitet. Alles, was der Mensch hört, sieht, riecht, fühlt oder schmeckt wird von der Amygdala auf „gut“ oder „schlecht“ geprüft. Daraus entstehen Gefühle wie Angst oder Wut.

#### **Befehle wirken bedrohlich**

Eine für die Motivation zweite wichtige Gehirnregion ist das mesolimbische System. Es prüft, ob eine Belohnung zu erwarten ist. Dieser Teil der Persönlichkeit entsteht durch genetische Vorgaben, durch vorgeburtliche Prägung und durch frühkindliche psychosoziale Erfahrungen. Er bleibt ein Leben lang egois-

tisch-egozentrisch wie ein Kleinkind. Seine stete Frage lautet: Was nützt mir das?

Anweisungen von oben wirken oft wie Strafandrohungen. Die Amygdala signalisiert deshalb „schlecht“ und der Mitarbeiter reagiert mit Vermeidungsverhalten und Stress. Gleichzeitig bleibt die Frage nach dem persönlichen Nutzen unbeantwortet. Auf Dauer wird sein Fleiß nachlassen. Er wird schweigsamer, teilnahmsloser und vielleicht sogar krank.

Hilft der Appell an die Einsicht des Mitarbeiters? Leider nein! Zwar versteht der Mitarbeiter die Gründe für seinen Auftrag. Aber weder Amygdala noch das

mesolimbische System werden von der Ratio erreicht. Beide liegen im Unbewussten der Persönlichkeit. Die Amygdala registriert auch in diesem Fall ein „schlechtes“ Signal und das Motivations-system sucht vergebens nach dem Vorteil oder der Belohnung.

In einem solchen Unternehmen wird das Gehalt zur Entschädigungszahlung für erlittenes Leid. Wer mehr will als Dienst nach Vorschrift, kommt um eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern nicht herum.

#### **Kein Vertrauen ohne Aufmerksamkeit**

Die einzig wirkungsvolle Strategie ist die Orientierung an der Persönlichkeit des Mitarbeiters unter Wahrung seiner

# Gehirn nicht mitspielt

Selbstachtung. Von der Führungskraft verlangt sie eine genaue Beobachtung der Mitarbeiter und die Fähigkeit, Persönlichkeitstypen richtig einschätzen zu können, hinsichtlich:

- des Verhaltens in bestimmten Situationen,
- der Eigenschaften wie „zuverlässig“, „zuversichtlich“, „ängstlich“, „auf Vermeidung ausgerichtet“, „Macher“ oder „unkontrolliert“,
- der Vorzüge, Neigungen und des persönlichen Stressmanagements,
- der unbewussten Motive und der bewussten Ziele sowie Formen der Belohnung, die die Mitarbeiter ansprechen.

Die Strategie verfolgt den Zweck, den Mitarbeiter dazu zu bringen, auch in zuweilen unangenehmen Aufgaben Chancen zu sehen.

## Erfahrungswissen in neuem Gewand

Alles neumodischer Unfug? Keineswegs! Schon der Militärstrategie Sun Tsu beschreibt in seinem Werk „Die Kunst der Kriegsführung“ worauf es bei der Führung ankommt. Ausführlich betont er, wie wichtig es ist, die Kämpfer ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Für heutige Krieger im Kampf um Wettbewerbsvorteile hat sich daran nichts geändert: Die moderne Gehirnforschung bestätigt, was der Menschenkenner Sun Tsu schon vor über 2.500 Jahren beobachtet und aufgeschrieben hat: Effektive Füh-

rung beruht weniger auf Hierarchie als auf Autorität. Eine Führungskraft überzeugt durch sicheres Auftreten und eindeutige Positionen. Kleine Fehler lässt er zu und vermeidet übergroße Strenge. So stärkt er das Selbstbewusstsein und die Handlungsfähigkeit seiner Mitarbeiter. <<

## Zur Person

**Torsten Seelbach** ist Leiter der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (AFNB). Aufgabe der Akademie ist es, das Wissen der Neurowissenschaften für Management und Weiterbildung nutzbar zu machen.

Kontakt: AFNB, Telefon +49 221 16 888 60, [www.afnb.de](http://www.afnb.de), Mail [info@afnb.de](mailto:info@afnb.de)



**KICK OFF** ●●●  
SYSTEMATISCH ZIELE ERREICHEN

**GIPFELSTÜRMER.**  
WIR BEGLEITEN UND UNTERSTÜTZEN  
SIE AUF DEM WEG AN IHR ZIEL.

## DAS BERATUNGS- UNTERNEHMEN FÜR HUMAN RESOURCES-PROZESSE

- Evaluierung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen
- zielgerichtete Entwicklung von Organisationen und von Lernprozessen
- Intercultural Management – Kulturen erfolgreich verstehen
- Teamentwicklung, Teamoptimierung und Executive Coaching
- Krisenintervention, Burnout-Präventionsstrategien umsetzen

KICK OFF Management Consulting GmbH  
A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25  
E-Mail: [office@kick-off.at](mailto:office@kick-off.at) | [www.kick-off.at](http://www.kick-off.at)

