

# Wie Vorgesetzte positiv Einfluss nehmen können

Das Führungsverhalten von Vorgesetzten beeinflusst die Gesundheit von Mitarbeitern – schon lange weiß man darum. Eine Langzeitstudie des Schweizer Instituts »scienctransfer« zusammen mit der Bertelsmann Stiftung hat dies erneut bestätigt.

Von Torsten Seelbach

Die Beeinflussung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte ist umso brisanter, als immer mehr Mitarbeiter wegen seelischer Erkrankungen von ihrem Arbeitsplatz fernbleiben müssen oder sogar vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden. In seiner vierten Ausgabe 2011 hat der österreichische Fehlzeitenreport dieses Thema sogar zum Schwerpunkt gemacht.

Das persönliche Leid der Betroffenen ist das eine. Auf der anderen Seite entstehen für die Unternehmen enorme Kosten. Angesichts des ohnehin schon hohen Wettbewerbsdrucks ist eine zusätzliche Belastung oft genug nicht mehr tragbar.

## Motiviert und leistungsbereit

Was können Führungskräfte demnach für ein gesundes Arbeitsumfeld tun? An erster Stelle steht sicher die Erkenntnis, dass sich unser Arbeitsleben in den letzten 20, 30 Jahren dramatisch geändert hat. Probleme durch körperliche Belastungen sind auf dem Rückzug. Dafür steigen die emotionalen Belastungen, verursacht durch Informationsüberflutung, schnelleres Arbeiten, mehr Technik oder die Koordination verteilter Teams in aller Herren Länder. Ein Mitarbeiter von heute braucht mehr als eine gute fachliche Kompetenz: Kommunikationsfähigkeiten, vernetztes Denken, Veränderungsbereitschaft, schnelles Einstellen auf neue Anforderungen und Aushalten von Unsicherheiten kommen hinzu. Das Bedürfnis nach emotionaler Sicherheit, Rückhalt im Team und Wertschätzung steigt in gleichem Maße. So wie sich

die Arbeitsbedingungen ändern, muss sich auch die Führung ändern.

Was also kann eine Führungskraft tun, damit die Mitarbeiter motiviert arbeiten und zwar im Einklang mit den unternehmerischen Zielen? Für die Motivation und Leistungsbereitschaft sind aus der Sicht der Gehirnforschung 4 Areale besonders bedeutsam:

### Das Belohnungssystem – der Entstehungsort für Leistung

Einsatz und Anstrengung sollen sich lohnen – der Wunsch ist zutiefst in uns Menschen einprogrammiert. Dank unseres Belohnungssystems lassen wir uns immer wieder auf neue Aufgaben ein. Dazu braucht es ein Wechselspiel von Aktivierung und Deaktivierung, denn es liebt die Abwechslung. Mit anderen Worten: Ein dauerhaftes Stimmungshoch ist von der Natur gar nicht vorgesehen. Das Auf und Ab ist normal. So erklärt sich unter anderem, dass überraschende Belohnungen in aller Regel einen viel höheren Motivationseffekt erzielen als langfristig angelegte Incentives.

Das Verhalten der Führungskraft löst immer Reaktionen aus. Einerseits liegt darin eine große Bürde, andererseits eine Chance.

### Das Emotionssystem – die Bewertungszentrale der Reize

Emotionen sind chemische Prozesse des Nervensystems, die der Mensch als Wut, Freude oder Trauer empfindet. Das bekannteste Areal für die Emotionsverarbeitung ist die Amygdala, auch Mandelkern genannt.

Alles, was der Mensch riecht, hört, sieht, schmeckt oder fühlt, passiert die Amygdala. Sie nimmt die Informationen auf, vergleicht sie mit Erfahrungen aus der Ver-

gangenheit und bewertet sie mit »gut« oder »schlecht«. Dabei hat sie Zugriff auf alles, was der Mensch je erlebt hat. Sie verzeiht nichts und vergisst nichts, auch wenn der Mensch sich dessen nicht bewusst ist.

Das bedeutet: Die Informationsverarbeitung im Gehirn ist immer emotional. Alle, wirklich alle Eindrücke werden gespeichert und lösen entweder gute oder schlechte Gefühle aus. Positive Ereignisse bleiben gespeichert und bringen Rendite auf lange Sicht – negative Ereignisse aber auch, wie Demütigungen, Befehle oder Appelle an die Einsicht.

#### Das Erinnerungssystem – die Quelle für Erwartungen

Das Leben des Menschen lässt sich als Summe der bewussten und unbewussten Erinnerungen beschreiben. Bewusste Erinnerungen sind solche, die das Belohnungs- und Emotionssystem als bedeutsam eingestuft hat. Je stärker eine Erfahrung an positive oder negative Emotionen anknüpft, desto besser bleibt sie in Erinnerung.

Die Erinnerungen steuern die Erwartungen. Um ein Beispiel zu nennen: Ein Mitarbeiter hat durch ein beliebiges Ereignis

gelernt, dass seine Führungskraft seine Arbeit als unbedeutend oder minderwertig einstuft. Dieser Eindruck prägt seine Motivation und seine Leistungsbereitschaft für die ganze Zukunft.

#### Das Entscheidungssystem – die oberste Kommandozentrale

Das Zentrum für Entscheidungen liegt im präfrontalen Cortex, also im vorderen Bereich des Gehirns. Hier laufen alle Informationen aus dem Belohnungssystem, dem Emotionssystem und dem Erinnerungssystem zusammen. In diesem Areal werden Entscheidungen getroffen, Strategien entwickelt und Pläne entworfen.

Gleichzeitig ist der präfrontale Cortex der Sitz der sozialen Normen und Werte. Zwingt man Mitarbeiter, gegen ihre persönlichen Werte zu handeln, setzt man sie unter Stress.

All das bedeutet: Das Verhalten der Führungskraft löst immer Reaktionen aus. Einerseits liegt darin eine große Bürde, andererseits eine Chance: Denn am besten lernen Menschen durch abschauen. Will eine Führungskraft die Kultur des Teams

in einer bestimmten Weise prägen, muss sie sich »einfach« entsprechend verhalten. Bereits ihr »So-Sein« verursacht Wirkung.

#### Hinwendung zum Einzelnen

Nicht immer genügt das gute Vorbild der Führungskraft, um Mitarbeiter zu einem notwendigen oder gewünschten Verhalten zu bewegen. Heutzutage bedeutet Führungsarbeit zum großen Teil, Menschen für Neues zu gewinnen.

»Change Management« heißt das Stichwort. Wer es je mit einer solchen Aufgabe zu tun bekam, weiß, wie groß die Trägheit und die Angst vor Veränderungen ist. Menschen bleiben sogar dann beim Alten, wenn die Veränderung objektiv vorteilhaft ist. Auf den ersten Blick erscheint das irrational, aber es gibt einen guten Grund dafür: Weitermachen wie bisher schenkt das Gefühl von Sicherheit. Neues dagegen birgt die Gefahr des Scheiterns – und das gilt es zu vermeiden. Der Mechanismus greift umso mehr, je älter Menschen sind und je tiefer die Veränderungen sind.

## 20. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



Informieren Sie sich auf der **LEARNTEC** 2012 über die aktuellen Angebote und Trends der E-Learning und Weiterbildungsbranche.

**Wir freuen uns auf Ihr Kommen!**

31. Januar - 2. Februar in Karlsruhe zur **LEARNTEC 2012**

www.learntec.de

31. Januar –  
2. Februar 2012

Messe Karlsruhe

**LEARNTEC**

**Lernen weltweit vernetzt.**

Trotzdem müssen Führungskräfte Veränderungen voran treiben. Häufig greifen sie deshalb zu Befehlen oder sie appellieren an die Einsicht ihrer Mitarbeiter. Die Ausübung von Befehlsgewalt ist die problematischste Strategie, denn sie wird oft als Strafandrohung empfunden. Sie führt zu Vermeidungsverhalten und Stress. Stress wiederum ist der Tod jeder Kreativität, die gerade in schwierigen Veränderungsprojekten so wichtig ist.

Der Appell an die Einsicht wirkt auf den ersten Blick menschlicher. Gleichwohl spricht er tiefe Schichten der Persönlichkeit an, die mit der Ratio nicht zu erreichen sind, nämlich die Ebene der emotionalen Konditionierung. Sie ist das »Kleinkind« in uns, das ständig fragt: »Was habe ich davon?« »Warum ausgerechnet ich und nicht andere?« »Hätte man das nicht auch anders lösen können?«

Die notwendige Einsicht mag der Mitarbeiter sogar mitbringen. Seine Vernunft stimmt zu, aber die Amygdala stellt sich quer. Der Appell an die Einsicht bewirkt langfristig, dass die Mitarbeiter in ihrem Fleiß nachlassen, und dass sie schweigsamer, teilnahmsloser und vielleicht sogar krank werden. Andere entwickeln sich zu Nörglern und Querulanten. Dauerhaft wirkungsvoll ist die Orientierung an der Persönlichkeit des Mitarbeiters. Sie erlaubt es, eine Verhaltensänderung unter Wahrung der Selbstachtung und unter Berücksichtigung seiner Fähigkeiten zu vollziehen.

Dazu muss die Führungskraft die Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters kennen. Im Idealfall

- hat der Vorgesetzte das Verhalten des Mitarbeiters und seine Reaktionen in bestimmten Situationen genau beobachtet,
- kennt er dessen Vorzüge und Neigungen,
- weiß er um den Persönlichkeitstyp seines Mitarbeiters und um dessen Stressmanagement,
- sind ihm die unbewussten Motive und die bewussten Ziele des Mitarbeiters bekannt
- sowie die Formen der Belohnung, die den Mitarbeiter ansprechen.

Zugegeben – all das ist mühevoll und erfordert Einfühlungsvermögen. Die Hinwendung zur Persönlichkeit ist jedoch der einzige Weg, der einen Mitarbeiter dazu bringt, in einer Veränderung eine Chance zu sehen.

### Einbinden ins Team

Zuletzt soll hier die Einbindung in das Team angesprochen werden. Der Gehirnforscher Joachim Bauer sagte einmal: »Nichts sti-

muliert uns so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und die Erfahrung von Liebe.« Aus neurobiologischer Sicht ist der

## Aus neurobiologischer Sicht ist der Kern aller Motivation der Wunsch nach Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung.

Kern aller Motivation der Wunsch nach Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung.

Die dazu gehörigen biologischen Antriebsaggregate sitzen zentral im Mittelhirn und stehen mit vielen anderen Arealen in Verbindung. Der »Treibstoff« für

diese Aggregate besteht im wesentlichen aus einer Mixtur von drei Botenstoffen:

- Dopamin erzeugt das Gefühl des Wohlbefindens und versetzt uns in einen Zustand von Konzentration und Handlungsbereitschaft. »Ich will etwas tun!«
- Opiode wirken positiv auf das Ich-Gefühl, die emotionale Stimmung und die Lebensfreude. »Es macht Spaß, etwas zu tun!«
- Oxytocin ist eine Art Bindungsstoff, in Fachkreisen auch Sozialkleber genannt. Er ist sowohl Ursache als auch Wirkung von Bindungserfahrungen. So konnte nachgewiesen werden, dass Menschen als Folge einer geschäftlichen Transaktion, in denen ihnen Vertrauen entgegengebracht wurde, erhöhte Oxytocin-Werte aufweisen. »Ich setze mich für die ein, die mich mögen!«

Für die Praxis bedeutet das: Wer Menschen nachhaltig und gesund führen will, muss sich seiner Vorbildfunktion bewusst sein, die Persönlichkeit des Einzelnen respektieren und seinen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehungen zu gestalten. So setzt er eine ganze Reihe positiver Reaktionen in Gang. Ganz nebenbei sorgen die Botenstoffe auch noch für körperliche und geistige Gesundheit. Dopamin sorgt für Konzentration und mentale Energie, Opiode und Oxytocin reduzieren Stress und Angst. □

*Gastautor*  
**Torsten Seelbach** ist Leiter der AFNB – Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement in Köln  
[www.afnb.de](http://www.afnb.de)



**MDI**  
 MANAGEMENT DEVELOPMENT INSTITUTE

**WIR SIND EUROPAWEITER PARTNER FÜR MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAMME**

- Nachhaltige und maßgeschneiderte Führungskräfte-Entwicklung von der Konzeption bis zur Umsetzung
- Hoher Praxisbezug und Lösungsorientierung
- Langjährige Erfahrung mit internationalen Roll-outs

Informieren Sie sich, was wir für Sie tun können:  
**Mag. (FH) Barbara Buzanich-Pörtl**  
[barbara.buzanich@mdi-training.com](mailto:barbara.buzanich@mdi-training.com)  
 Tel. +43/1/524 17 17-20

WE ENCOURAGE AND SUPPORT DEVELOPMENT  
[www.mdi-training.com](http://www.mdi-training.com)