

## Jahresauftakt

# Mitreißende Kick-off-Meetings

Von Torsten Seelbach, AFNB Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement



©contrastwerkstatt - Fotolia.com

15.01.2013 – Mit einer bildhaften Sprache können Führungskräfte das Kick-off-Meeting zur Motivationsveranstaltung für ihre Mitarbeiter machen.

**Schlagworte:** Kick-off-Meeting, Mitarbeitermotivation, Sprachkompetenz

Die Jahresauftakt-Veranstaltungen und Kick-off-Meetings sind wieder in vollem Gange. Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeiter auf neue Aufgaben einzustimmen, damit sie möglichst motiviert ins neue Jahr starten. Doch viele Führungskräfte neigen dazu, sich bei offiziellen Veranstaltungen und Präsentationen in wohlklingende, aber wenig aussagefähige Äußerungen zu flüchten. Christoph Moss, Professor für Unternehmenskommunikation an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn, kennt Gründe dafür: Häufig muss das Gesagte juristisch wasserfest sein. Allein die Position als Führungskraft schützt nicht vor Unsicherheit angesichts einer Ansprache in der Öffentlichkeit. Das motivierende Potenzial einer Rede oder Präsentation geht damit allerdings verloren. Wolkige Aussagen hinterlassen einen schalen Nachgeschmack; einen Motivationsschub bewirken sie hingegen nicht.

## Nüchterne Fakten lösen keine Motivation aus

„In diesem Jahr werden wir unsere Effizienztreiber ganzheitlich steigern“. In dieser Form kommen viele Ansprachen daher. Doch wer sich hinter unklaren Aussagen versteckt, muss wohl etwas zu verbergen haben, denken die Mitarbeiter dann. Grund für dieses Misstrauen sind auch die vielen öffentlich gewordenen Skandale von Verantwortlichen in der Wirtschaft. Hinzu kommen schlechte Erfahrungen, die Mitarbeiter im Unternehmen persönlich gesammelt haben.

Führungskräfte sollten deshalb mit einer kritisch-distanzierten, vielleicht verärgerten oder sogar verunsicherten Haltung ihrer Mitarbeiter rechnen. Vertrauen entsteht da, wo Führungskräfte ihren Standpunkt zu erkennen geben und sich dazu bekennen, wo sie Fragen beantworten und zu möglichen Fehlern stehen. Vertrauen braucht Glaubwürdigkeit. Standard ist das allerdings nicht. So viel Offenheit bedeutet vielerorts einen Bruch mit der bestehenden Kultur.

Stützen sich Führungskräfte auf Zahlen, Daten und Fakten, sind sie deshalb noch nicht auf der sicheren Seite. Fakten lösen keinen Motivationsschub aus, denn für eine Verhaltensänderung muss – so sagt die Gehirnforschung – das bildhafte oder episodische Gedächtnis der Mitarbeiter angesprochen werden. Das Faktengedächtnis hingegen leistet in Sachen Motivation nichts.

Ein Beispiel: Fußball lässt sich als Ballspiel beschreiben, bei dem zwei Mannschaften mit je elf Spielern zwei Mal 45 Minuten gegeneinander antreten und versuchen, möglichst viele Treffer ins gegnerische Tor zu schießen und

Treffer ins eigene Tor zu vermeiden. Das ist sachlich richtig, aber kaum jemand würde aufgrund einer solchen Erklärung beim nächsten Spiel in ein Fußballstadion gehen. Ein Fußballfan würde seinen Lieblingssport anders präsentieren: Er würde von den Erinnerungen, Bildern und von der Atmosphäre im Stadion berichten. Er würde vom Nervenkitzel schwärmen und von der Spannung im Spiel, von der Begeisterung, wenn die eigene Mannschaft gewinnt, und der Trauer, wenn sie verliert.

## Mit Worten positive Bilder erzeugen

Auf diese Art hätte der Fan die Chance, positive Erfahrungen und Erlebnisse seines Zuhörers anzusprechen. Er würde emotional bewertete Bilder im Kopf seines Gegenübers aktivieren, er könnte ihn berühren und ihn so zu einem gewünschten Verhalten bewegen, etwa zu einer Verabredung zum nächsten Spiel. Das bedeutet: Die Wirkung einer rein faktenorientierten Sprache ist deshalb so gering, weil das Gesagte nichts oder fast nichts mit dem Zuhörer zu tun hat. Dagegen werden mit einer bildhaften Sprachbotschaft positive innere Bilder reaktiviert oder neu geschaffen. Will eine Führungskraft mit ihrer Sprache etwas bewirken, muss sie mit ihren Worten Bilder erzeugen, die im Gehirn der Mitarbeiter gespeichert und positiv bewertet sind.

Doch hier gibt es Einschränkungen: Das bildhafte Gedächtnis im Gehirn ist nicht besonders groß und der Zerfall der Bilder schreitet schnell voran. Dies belegt auch ein Experiment von Ernst Pöppel, Vorstand des Humanwissenschaftlichen Zentrums (HWZ) an der LMU München. Darin wurden die Probanden aufgefordert, die Erinnerungsbilder ihres Lebens aufzuschreiben. Sie konnten jeweils nur wenige Hundert Bilder benennen. Zusätzlich erwies sich der Zerfall der Bilder als sehr groß. Befragte man die Probanden nach Bildern vom Vortag, war die Summe der Bilder in etwa so groß wie Summe der Bilder von der gesamten Vorwoche. Die Summe der Bilder aus der Vorwoche war so groß wie die Summe der Bilder des Vormonats. Die Konsequenz für Führungskräfte: Wollen sie eine dauerhafte Veränderung erzielen, müssen sie ihre Botschaft ständig wiederholen.

## Redewendungen und Metaphern verwenden

Die Verarbeitung der Sprache im Gehirn ist ein interaktiver Prozess, wobei verschiedenen Gehirnbereiche aktiv sind. In der sprachdominanten linken Gehirnhälfte liegt ein Schwerpunkt. Will eine Führungskraft die Wirkung ihrer Sprache erhöhen, sollte sie auch die rechte Gehirnhälfte ansprechen. Damit wird das Gehirn mehr gefordert und das aktivierte neuronale Netzwerk ist größer. Dies hat zur Folge, dass das Gehörte besser gespeichert wird und länger im Gedächtnis bleibt.

Deshalb sollte eine Führungskraft mit Metaphern und Redewendungen arbeiten. Viele Studien und Untersuchungen haben den Effekt auf die rechte Gehirnhälfte belegt. Beispielhaft sei eine Arbeit von Sprachpsychologen um die Forscherin Constanza Papagno von der Universität di Milano-Bicocca angeführt. Die Studie konnte belegen, dass sowohl sprachgestörte Personen, also Personen mit einer Schädigung in der linken Gehirnhälfte, als auch Personen mit Schäden in der rechten Gehirnhälfte, die an der Verarbeitung von visuell-räumlichen Informationen beteiligt ist, große Schwierigkeiten mit dem Verstehen von bildhaften Redewendungen hatten. Solche Befunde weisen darauf hin, dass es für das Gehirn eine besondere Herausforderung darstellt, zwischen wörtlich gemeinten und im übertragenen Sinne gebrauchten Formulierungen zu unterscheiden. Genau diese Herausforderung fördert jedoch die Gehirnaktivität und erhöht den Wirkungsgrad der Sprache.

## Fazit

Will eine Führungskraft eine dauerhafte Veränderung erzielen, muss sie mit ihrer Sprache innere Bilder erzeugen. Diese sollten mit positiven Emotionen verknüpft sein, um im bildhaften Gedächtnis abgelegt werden zu können. Um den Zerfall der Bilder zu verhindern, muss sie außerdem ihre Bilder und Themen immer wieder und in regelmäßigen Abständen kommunizieren, damit sie reaktiviert werden und nicht in Vergessenheit geraten. Inhalte sollten möglichst einfach und klar nachvollziehbar sein, damit das Gehirn sie gut und schnell verarbeiten kann. Bilder und Metaphern helfen dabei, das Gesagte stärker im Gehirn zu verankern.

## Über den Autor



### **Torsten Seelbach**

Torsten Seelbach ist Leiter der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement.

Anschrift Torsten Seelbach  
AFNB Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement  
Jesuitengasse 80  
50735 Köln

Tel. 0221-1688860

E-Mail [info@afnb.de](mailto:info@afnb.de)

Web [www.afnb.de](http://www.afnb.de)

Xing [www.xing.com/profile/Torsten\\_Seelbach2](http://www.xing.com/profile/Torsten_Seelbach2)