

# Erfolgreiche Führungsstrategien

Wie wirken und was bewirken erfolgreiche Führungsstrategien? Die Hirnforschung liefert nicht nur Erklärungen, sondern auch wirkungsvolle Ratschläge.

Jahrzehntlang wurde die Diskussion über die Entwicklung und Bewertung von Führungsstrategien ausschließlich von Soziologen und Psychologen geführt. Nun nimmt auch die Hirnforschung an dieser Debatte teil und bringt qualitativ neuartige Argumente in den Diskurs. Neuropsychologische Erkenntnisse können belegen, warum manche Konzepte funktionieren, andere nicht, und welche Aspekte unbedingt beachtet werden sollten.

## Das Rahmenkonzept:

### Müssen, Können, Wollen und Dürfen

Diese vier Modalverben stellen die Rahmenbedingungen einer jeden Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter dar, unabhängig davon, auf welcher Ebene des Firmenorganigramms man sich befindet. Wie man bald erkennen wird, ist die genannte Reihenfolge dieser vier möglichen Zustände nicht zufällig gewählt.



Nur in sehr seltenen Ausnahmefällen hat ein Arbeitnehmer die Freiheit, die Aufgaben und Ziele selbst bestimmen zu dürfen. Im Regelfall werden sie von anderen, letztlich von der Firmenleitung und den Mitgliedern des Vorstands festgelegt und entlang des Firmenorganigramms weitergeleitet. Ohne an der Diskussion, Auswahl und Formulierung beteiligt zu sein, *müssen* Mitarbeiter also bestimmte Dinge tun.



## Der Status quo: Wirkungslose Strategien

Hauptsächlich zwei Gewichte lasten auf den Führungsebenen der Unternehmen: Das eine Gewicht ist die zunehmende Anzahl der juristischen Anforderungen wie beispielsweise ISO-Normen, Normbasierte Standards und die vielfältigen Compliance-Varianten, und das andere Gewicht ist die nationale und internationale Wirtschafts- und Finanzsituation. Als Reaktion auf diese belastenden Bedingungen kam es bei zahlreichen Konzernen zu Veränderungen von Strukturen, Regeln und Umgangsformen, die letztlich zum Ziel haben, dass die Mitarbeiter auf korrekte Weise mehr Gewinn für das Unternehmen erwirtschaften. Die verschiedenen Veränderungen weisen einen gemeinsamen Ansatz auf: die konsequente Umsetzung eines de-emotionalisierten Pragmatismus, also die Umsetzung eines von Emotionalität befreiten, sachlichen und lösungsorientierten Ansatzes. Allein der Austausch des Begriffs „Personalwesen“ durch den Terminus „Human Resources“ ist bezeichnend für das gesamte Spektrum der vermeintlichen Korrekturmaßnahmen und angeblichen Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen.

## Hilfestellung: Informationen zur Emotion

Emotion ist, wie auch Kognition, eine unscharfe, umstrittene Kategorie, die üblicherweise wertende Prozesse enthält wie Handlungstendenzen, Aufmerksamkeit, Gestik und Mimik sowie subjektive Empfindungen, die ausgelöst werden durch externe oder interne Stimuli. Emotionen werden häufig als Zustände wie Ärger, Ekel, Angst, Freude und Trauer beschrieben. Motivation, ein weiterer wichtiger Begriff in

diesem Zusammenhang, beschreibt innere Zustände, die durch Verstärker hervorgerufen werden. Sie helfen, die Intensität und die Orientierung – Annäherung oder Vermeidung – des Verhaltens zu organisieren.



### Hilfestellung: Informationen zur Interaktion von Kognition und Emotion

Bei zahlreichen Unternehmen hat man den Eindruck, dass das Denken und Handeln der Mitarbeiter ebenso in Exeltabellen gefasst werden wie die rein wirtschaftlichen Kalkulationsdaten. Maximale Kontrolle als Garant für minimale Verluste und maximalen Gewinn. Emotionen jeder Art scheinen für viele Entscheidungsträger ein unkalkulierbarer Faktor zu sein, der möglichst aus der Rechnung gestrichen werden sollte – ZDF: Zahlen, Daten, Fakten. In den letzten Jahren hat sich ein erstaunlich großes Interesse an der Erforschung des Wechselspiels zwischen Kognition und Emotion entwickelt. Inzwischen ist man sich darin einig, dass die traditionelle Vorstellung eines kognitiven Gehirns und eines emotionalen Gehirns aufgegeben werden muss. Emotionale Stimuli, Zustände und Merkmale sind in der Lage, Prozesse der Informationsverarbeitung, die selektive Aufmerksamkeit, das Arbeitsgedächtnis und die kognitive Kontrolle stark zu beeinflussen. Umgekehrt tragen das Arbeitsgedächtnis und die Aufmerksamkeit an der willentlichen Emotionsregulation bei. Emotional aufgeladene Reize wirken deutlich aufsehenerregender als neutrale Reize. Besonders furchteinflößende Reize gelangen sehr schnell in das Arbeitsgedächtnis und blockieren Mechanismen der selektiven Aufmerksamkeit und weiterer zielgerichteter kognitiver Prozess.

Dies ist eine Zusammenfassung. Das Original-eBook „**Erfolgreiche Führungsstrategien**“ umfasst 36 Seiten (PDF / DIN A4) und kann für 9,90 € bestellt werden bei [www.Gehirn-Wissen.de](http://www.Gehirn-Wissen.de).

Das eBook „Erfolgreiche Führungsstrategien“ ist eins von vier eBooks, das die Teilnehmer des [Tagesworkshops Gehirn-Wissen & Jonglieren für Führung & Motivation](http://Tagesworkshops.Gehirn-Wissen.de) kostenfrei erhalten:

- Gehirn-Wissen-eBook 1: **Führung und Motivation** (33 Seiten DIN A4)
- Gehirn-Wissen-eBook 2: **Erfolgreiche Führungsstrategien** (36 S. DIN A4)
- Gehirn-Wissen-eBook 3:
- **Teamarbeit und Kommunikation** (27 S. DIN A4)
- Gehirn-Wissen-eBook 4: **Entwicklung zukunftsfähiger Führungskulturen** (40 Seiten DIN A4)



**Infos, Orte und Termine:**

[www.Tagesworkshop-Fuehrung.FQL.de](http://www.Tagesworkshop-Fuehrung.FQL.de)