Kathrin Meyer

Neuro-LOGISCH Führen in Veränderungsprozessen



Wissenschaftliche Erkenntnisse kombiniert mit praktischen Tipps

GEHIRN-WISSEN KOMPAKT

Kathrin Meyer

Neuro-LOGISCH Führen in Veränderungsprozessen



Wissenschaftliche Erkenntnisse kombiniert mit praktischen Tipps

Dieses Buch bestellen – **9,90 €** plus Versandkosten
eBook herunterladen – **7,99 €** (ePUB-Format)

Neuro-LOGISCH Führen in Veränderungsprozessen

Wissenschaftliche Erkenntnisse kombiniert mit praktischen Tipps

Autorin:
Kathrin Meyer

Verlag:
FQL Publishing, München

Buch: ISBN 978-3-98854-016-4
eBook: ISBN 978-3-98854-017-1

Buchreihe: GEHIRN-WISSEN KOMPAKT

Zur besseren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Buch auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es werden das generische Maskulinum oder eine neutrale Formulierung verwendet, wobei alle Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen delsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen. Bildnachweis: Das Abbildungsverzeichnis finden Sie auf den Seiten 131-134.

Was Sie erwartet

Es gab ein ausschlaggebendes Projekt, welches meinen beruflichen Weg in die jetzige Richtung führte. Es ging vor über 10 Jahren um die Einführung neuer Arbeitsformen in einem großen Konzern. Flexibles Arbeiten – Arbeiten, von wo man wollte. Und ein neues Bürokonzept – offene Räume, Desksharing. Sonst immer für Projektmanagement verantwortlich, übernahm ich dieses Mal intern zusätzlich das Thema Veränderungsbegleitung/ Changemanagement.

Sicher habe ich auch die Jahre zuvor darauf geachtet, dass es bei Veränderungsprojekten ein Arbeitspaket „Schulungen" gab, doch dieses Projekt erforderte eine ganz andere Dimension, das war uns vorher klar.

Das sollte sich bestätigen. Wir standen vor einigen Herausforderungen und diese waren weniger technischer Natur, sondern um einiges mehr dem Faktor „Mensch" geschuldet. Ich habe mir die Frage gestellt: Warum reagieren Menschen auf die gleiche Art von Veränderungen so unterschiedlich? Egal, ob Führungskraft oder Mitarbeitende.

Einige Führungskräfte waren voll im Vertrauen, dass flexibles Arbeiten gut funktioniert und sie ihre Teams genauso gut steuern können. Anderen war die Angst vor Kontrollverlust regelrecht ins Gesicht geschrieben.

Es gab Mitarbeitende, die nach mehr Eigenverantwortung verlangten, aber dann auf einmal die Führungskraft brauchten, um konkrete Aufgabenpakete für den Homeoffice-Tag zu schnüren.

Besonders herausfordernd war das neue Bürokonzept mit Desksharing. Die Diskussionen, warum auch Führungskräfte auf ihr Einzelbüro verzichten sollten und welche Auswirkungen das auf die Mitarbeitenden hätte, wenn Sie es nicht täten, werde ich nicht vergessen. Ebenso spannend waren die Argumente, warum ein persönlicher Arbeitsplatz das Allheilmittel für Wertschätzung durch das Unternehmen sei (obwohl diese teilweise nur zu 60% genutzt wurden). Und die Gefährdungsbeurteilung musste, initiiert durch den Betriebsrat und Arbeitsschutz, um „Vereinsamung im Homeoffice“ ergänzt werden.

Das alles wollte ich genau verstehen. Ich absolvierte eine Changemanagement-Weiterbildung. Darauf folgte eine 2-jährige Ausbildung zum systemischen Coach und zur Supervisorin. In dieser Zeit konnte ich mir ein umfangreiches Wissen zu Veränderungsprozessen und vielen Methoden zur Unterstützung der Umsetzung aneignen.

Doch es fehlte mir immer noch das konkrete Verständnis dafür, was genau in den Köpfen der Menschen vorgeht und warum Menschen in Veränderungsprozessen trotz guten Willens teilweise „nicht aus ihrer Haut können“. So bin ich noch einmal in die Lehre gegangen und in das spannende Feld der Neurowissenschaften eingestiegen. Das hat mir so viele Aha-Effekte gebracht, welche im Nachhinein einige Dinge erklärten und die ich jetzt in meinen Beratungen und Projekten gut einsetzen kann.

Veränderungen bestimmen unser Leben – damals, wie heute, sowohl im privaten als auch im Unternehmensumfeld. In diesem Buch beleuchte ich, welchen Beitrag die Neurowissen-

schaften leisten können, um die Veränderungsprozesse nachhaltiger zu gestalten. Der Fokus liegt darauf, Führungskräften Impulse zu geben, die anregen sollen, über eigene Verhaltensweisen und Kompetenzen nachzudenken und diese weiterzuentwickeln.

Zu Beginn gebe ich einen Überblick des aktuellen neurowissenschaftlichen Standes der Forschungen durch ausgewählte Modelle und gehe in einem Exkurs auf das Thema „Motivation" ein. Darauf aufbauend beschäftige ich mich mit sechs Fragen zu Herausforderungen aus der Führungspraxis und zeige praktische Ansatzmöglichkeiten aus neurowissenschaftlicher Sicht für „gute" Veränderungsprozesse auf.

Folgende Hypothese möchte ich untermauern: Sogenannte „weiche" Faktoren (Kommunikation, Empathie, Verständnis, Vertrauen, Geduld usw.) sind mindestens genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger als die „harten" Faktoren (Zahlen, Daten, Fakten).

Ich bedanke mich bei meiner Tochter Franziska. Als angehende Medizinerin, die gerade an ihrer Doktorarbeit schrieb, gab sie mir wichtige Hinweise bei Formulierungen und Darstellungen, die nicht den neuesten wissenschaftlichen Standards entsprachen.

Mein Dank gilt auch meiner Freundin Gundula. Mit dem Blick einer gestandenen Medizinerin und gleichzeitig Führungskraft hat sie die Seiten gefühlt mindestens zehnmal gelesen und mir den ein oder anderen wertvollen Impuls gegeben.

Viel Spaß beim Lesen und ich freue mich, wenn für Sie an der ein oder anderen Stelle ein paar Impulse dabei sind, die Sie in Ihre Führungspraxis übernehmen können.

Ihre

Kathrin Meyer

Inhaltsverzeichnis

1.	**Einleitung**	**13**
1.1	Aktuelle Veränderungswelt in Unternehmen	13
1.2	Herausforderungen für die Zukunft	17
1.3	Worauf es in Veränderungsprozessen ankommt	19
2.	**Neurowissenschaftliche Grundlagen für Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft**	**25**
2.1	Überblick	25
2.1.1	Stand der Neurowissenschaften	25
2.1.2	Persönlichkeit aus Sicht der Wissenschaften	27
2.2	Die vier Ebenen der Persönlichkeit	40
2.2.1	Untere limbische Ebene: Vegetativ-affektive Ebene	42
2.2.2	Mittlere limbische Ebene: Emotionale Konditionierung	44
2.2.3	Obere limbische Ebene: Soziale Konditionierung	47
2.2.4	Kognitiv-sprachliche Ebene	49
2.3	Die sechs neuralen Systeme der Persönlichkeit	50
2.3.1	Stressverarbeitung	51

2.3.2	Selbstberuhigung	54
2.3.3	Bewertung und Belohnung	55
2.3.4	Impulskontrolle	58
2.3.5	Bindung und Empathie	59
2.3.6	Realitätssinn und Risikowahrnehmung	61
2.4	Zusammenfassung des Themas Persönlichkeit	63
3.	**Wie Motivation zu Veränderungen funktionieren kann**	**67**
3.1	Überblick über die Motivationsforschung	67
3.2	Das Belohnungssystem – Antreiber für Motivation	83
3.3	Das Emotionssystem – Bewertungsgrundlage	84
3.4	Das Erinnerungssystem – Basis von Erwartungen	86
3.5	Das Entscheidungssystem – Vollmacht zum Handeln	89
4.	**Fragen aus der Führungspraxis**	**91**
4.1	Warum reagieren Menschen auf gleiche Veränderungen so unterschiedlich?	91
4.2	Wie kann man Menschen zu Veränderungen motivieren?	95
4.3	Was ist sinnvoller in Veränderungs-prozessen – Revolution oder Evolution?	99

4.4	Wie werden die Ergebnisse einer Veränderung nachhaltig umgesetzt?	102
4.5	Welche ist die beste Vorgehensweise für eine erfolgreiche Umsetzung?	106
4.6	Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte zur Veränderungsbegleitung?	113
5.	**Zusammenfassende Gedanken**	**119**
6.	**Anhang**	**123**
6.1	Reflexion Veränderungshindernisse im eigenen Unternehmen	124
6.2	Reflexion Veränderungsvoraussetzungen für ein anstehendes Projekt	125
6.3	Reflexion eigener Führungskompetenzen	126
7.	**Literaturverzeichnis**	**128**
8.	**Abbildungsverzeichnis**	**131**
9.	**Abkürzungsverzeichnis**	**135**
10.	**Fußnotenverzeichnis**	**136**

Das Buch und diese Leseprobe sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.
Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Verlages gestattet. In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet.
Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen.

1. Einleitung

1.1 Aktuelle Veränderungswelt in Unternehmen

„Notwendige Veränderungen werden nicht oft genug in Gang gesetzt.“[1] Das ist die Schlussfolgerung einer Studie der Unternehmensberatung Mercer. Dort wurden 100.000 Beschäftigte aus über 80 Unternehmen in Deutschland befragt. Nur 57 % der Befragten waren der Meinung, dass ihr Unternehmen notwendige Veränderungen anstößt, um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein.[2]

Noch gravierender ist eine Einschätzung der Change-Fitness-Studie der Firma Mutaree. In regelmäßigen Befragungen wird ermittelt, wie Manager und Mitarbeitende die Change-Fitness ihres Unternehmens einschätzen. Hier beurteilten nur 4 % der Befragten ihr Unternehmen als fit für den Change.[3]

Angesichts des derzeit schnellen Wandels in der sogenannten VUCA-Welt sind das wenig erfolgversprechende Aussichten. In der Change-Fitness-Studie 2020/2021 wurde innerhalb der letzten 10 Jahre mit 16 % sogar der schlechteste Wert in der Erfolgsquote von Veränderungsprojekten erreicht. Das heißt, 84 % der Projekte werden als gescheitert angesehen.

Es ist zu vermuten, dass die gesunkene Erfolgsquote auch der Krisensituation, bedingt durch Corona, geschuldet ist. Das würde auch einen der Gründe des Scheiterns von Veränderungsprojekten, zu schnelles Veränderungstempo, bestätigen. Diese Gründe wurden in einer Untersuchung des Hernstein- Instituts herausgearbeitet.

Als Hauptgrund für ein Scheitern von Veränderungsprojekten wurde der Widerstand der Mitarbeitenden identifiziert (30 %), gefolgt von 25 % mangelnder Prozesssteuerung, 20 % zu schnellem Veränderungstempo, 12 % unklarer Zieldefinition und sonstige.[4] Als Faktoren, die Widerstände begünstigen, nennt Thomas Lauer:

1. Trägheit
2. Unwissen
3. schlechte Erfahrungen[5]

Dies sind auch Faktoren, die bei Veränderungsprozessen Widerstände im Gehirn entstehen lassen.

Detailliertere Gründe erfasste die Change-Fitness-Studie (Abb. 1). Auch hier gibt es einige Gründe, die direkt mit Reaktionen des Gehirns erklärt werden können, wie z.B. Frustration, Macht und Einfluss, Einsicht, Nachvollziehbarkeit, Unterstützung und Überzeugungskraft.

Im Anhang 6.1 finden Sie eine Übersicht, mit der Sie die Situation in Ihrem Unternehmen bzw. letztem Veränderungsprojekt reflektieren können.

Die Verantwortung für das Scheitern wird sehr deutlich der Führungsebene zugeordnet, voran der obersten Ebene - fast gleichauf mit der Projektführungsebene und der Führung in der Linienorganisation, als umsetzende Einheit (Abb. 2).

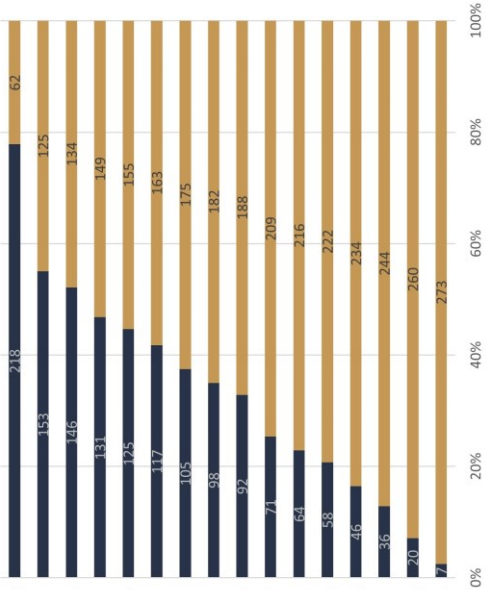


Abb. 1: *Gründe für das Scheitern von Veränderungsprojekten*[6]

2. Neurowissenschaftliche Grundlagen für Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft

2.1 Überblick

2.1.1 Stand der Neurowissenschaften

Das Gehirn soll im 21. Jahrhundert nach Einschätzung von Felix Hasler jene zentrale Stellung in der Biologie einnehmen, welche das Gen im 20. Jahrhundert innehatte. Die Hirnforschung sei längst Leitwissenschaft.[14]

Bereits mit den Messverfahren EEG (Elektroenzephalographie) und MEG (Magnetenzephalographie) konnten elektrische bzw. magnetische Aktivitäten des Gehirns gemessen werden. Mit der Entwicklung der „echten" bildgebenden Verfahren haben die Neurowissenschaften in den letzten Jahrzehnten einen enormen Sprung gemacht. Positronen-Emissions-Tomographie (PET) misst die Stoffwechselaktivität des Gehirns. Funktionelle Kernspintomographie (fMRI -functional magnetic resonance imaging) registriert die Erhöhung des Blutflusses bzw. die Veränderungen des Sauerstoffanteils im Blut.[15]

In beiden Fällen werden die Ergebnisse der Veränderungen farbig in den entsprechenden Gehirnregionen auf dem Bild markiert. Somit kann man zeigen, wie und wann das Gehirn einer Person auf bestimmte Einflüsse reagiert. Es ist jedoch schwer, daraus ein resultierendes Verhalten abzuleiten.

Auch mit diesen Verfahren können neuronale oder neurochemische Aktivitäten in den subcorticalen Bereichen noch nicht

oder nicht ausreichend eindeutig gemessen werden, da zu viele Prozesse gleichzeitig ablaufen. Diese Bereiche sind jedoch für die Erforschung emotionaler Abläufe bedeutend[16], welche wiederum für die Reaktion des Menschen auf innere und äußere Reize wichtig sind. Veränderungsprozesse in Unternehmen kann man im weiteren Sinne als äußeren Reiz bezeichnen.

Es ist notwendig, auch weiterhin auf nicht technische Testverfahren oder Studien, z.B. des Verhaltens bzw. der Persönlichkeit zurückzugreifen, um das Thema umfassend zu betrachten.



Abb. 6: *Gehirnwissenschaft als Leitwissenschaft*

2.2 Die Vier-Ebenen der Persönlichkeit[24]

Das Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit wurde von Manfred Cierpka und Gerhard Roth entwickelt (siehe Abb. 12). Dieses Modell beschreibt die Entwicklung der unterschiedlichen Ebenen des Gehirns, von unbewussten oder nicht erinnerungsfähigen bis hin zu erinnerungsfähigen, bewussten Anteilen. Letztere machen den weitaus geringeren Teil unseres Gehirns aus.

Die Entwicklung der vier Ebenen wird nicht nur genetisch beeinflusst, sondern auch epigenetisch und später emotional und sozial. Über Hormone und Neuromodulatoren, die relativ ungefiltert von der Mutter auf das Kind übertragen werden, beginnt die emotionale Konditionierung bereits vorgeburtlich.

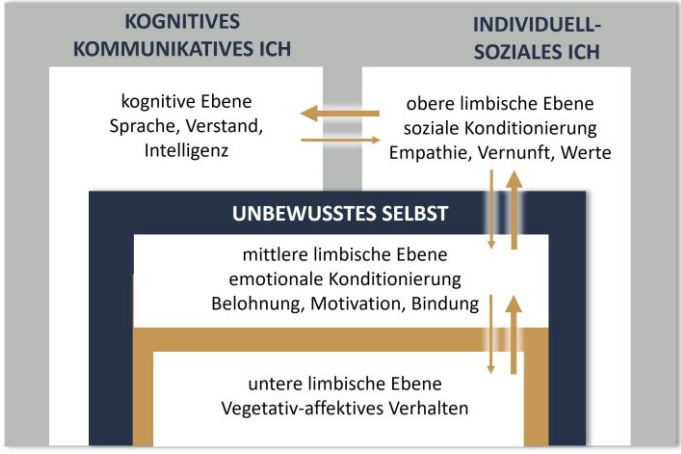


Abb. 12: *Das Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit*[27]

Drei Ebenen, als größter Bestandteil unserer Persönlichkeit, liegen im limbischen System, die vierte Ebene in den Bereichen des Gehirns, welche für die sprachlich-kognitiven Fähigkeiten verantwortlich sind.

„Das limbische System wird von Neurobiologen als „Sitz" des Psychischen einschließlich der unbewussten und bewussten Gefühle (Emotionen), Motive und Ziele angesehen".[25] Das „Psychische" umfasst vor allem Affekte, Gewissen, Empathie, Moral und Ethik. Das limbische System legt die Grundlage für zukünftiges Handeln – individuell-egoistisch, wie auch sozial. Basis ist die Bewertung von Ereignissen oder Handlungen, ob jene positive oder negative Folgen hatten.[26] Diese Erkenntnis ist auch im Kontext von Veränderungsprozessen interessant und kann erklären, warum gescheiterte Veränderungsprojekte einen großen negativen Einfluss auf zukünftige Projekte haben können.

Das Problem dabei ist, dass die größten Teile des limbischen Systems (untere und mittlere Ebene) tief im Inneren des Gehirns sitzen. Diese subcorticalen Hirnzentren sind dem Bewusstsein verschlossen. Nach Sigmund Freud spricht man auch von infantiler Amnesie, da diese Gehirnteile sich teilweise vorgeburtlich bis maximal zum 3. Lebensjahr entwickeln und nicht erinnerbar sind.

Kleine Teile des limbischen Systems, die mit Emotionen und Motivation befasst sind, können zumindest teilweise bewusst wahrgenommen werden. Kognitive Prozesse laufen hingegen vollständig bewusst ab.

Wesentlich für die Persönlichkeit eines Menschen ist die Wechselwirkung zwischen dem limbischen und kognitiven System. Wie in Abb. 12 (S. 40) durch die unterschiedliche Stärke der Pfeile markiert ist, kann das jeweils untere System die darüberliegenden stark beeinflussen, während umgekehrt der Einfluss relativ gering ist. Das erklärt u.a., warum nur reden in Veränderungsprozessen wenig Erfolg hat.

2.2.1 Untere limbische Ebene: Vegetativ-affektive Ebene

Diese Ebene bildet sich bereits in den ersten Schwangerschaftswochen aus. Sie hat eine lebenserhaltende Bedeutung, da sie die wichtigsten Körperfunktionen und überlebenswichtigen angeborenen Verhaltensweisen steuert.[28]

Folgende Hirnregionen steuern die untere limbische Ebene:

- Hypothalamus
- Septum
- zentrale Amygdala
- zentrales Höhlengrau
- vegetative Zentren des Hirnstamms
- Hippocampus[29]

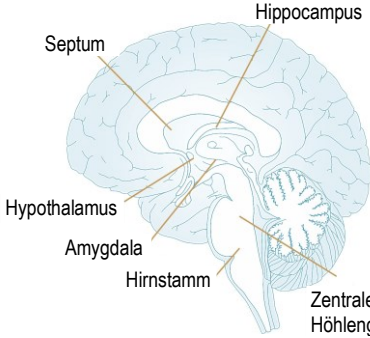


Abb. 13: *Untere limbische Ebene - Gehirnregionen*

Der Hypothalamus regelt mit den vegetativen Zentren des Hirnstamms die vegetativen Funktionen (Stoffwechsel, Kreislauf, Blutdruck, Temperatur, Atmung, Nahrungs- und

Flüssigkeitshaushalt, Verdauung, Hormone, Schlafen/Wachen).[30] Das Septum ist hier insbesondere bei vegetativen sowie emotionalen und motivationalen Prozessen mit Bezug zum Belohnungssystem beteiligt.[31]

2.3.4 Impulskontrolle

Das System der Impulskontrolle entwickelt sich vom 2. Lebensjahr bis zum Erwachsenenalter. Säuglinge und Kleinkinder wollen immer alles und sofort. Es wird kein Aufschub geduldet. Die Entwicklung der Impulshemmung und der Toleranz gegenüber eines Belohnungsaufschubs setzt die Entwicklung der oberen limbischen Ebene voraus (siehe Kapitel 2.2.3). Diese kann dann, wie oben beschrieben, auf die unteren Ebenen, die auf impulsive Reaktionen und egozentrische Motive ausgelegt sind, hemmend wirken.

Es gibt zwei Arten von impulsivem Handeln, eine unüberlegte, enthemmte Reaktion auf einen Reiz und ein „Muss" einer sofortigen Belohnung, anstatt etwas aufzuschieben.

Im ersten Fall erfolgt keine ausreichende Hemmung durch den ventromedialen präfrontalen Cortex auf die bedrohungsempfindliche Amygdala. Im zweiten Fall „versagt" der orbitofrontale Cortex, indem er es nicht schafft durch eine hemmende Wirkung z.B. den Griff zur Schokolade zu verhindern.

Antreiber dieses Systems ist das Dopaminsystem, welches durch das Serotoninsystem gehemmt wird. In Stresssituationen, in denen impulsives Handeln von Vorteil sein kann, wird die Dopaminfreisetzung erhöht. Ist hingegen Zurückhaltung gefragt, weil man z.B. der stressigen Situation nicht

ausweichen kann, wird Dopamin reduziert und die Serotonin-frei-setzung angeregt. „Serotonin signalisiert dann: Es ist besser, nicht statt falsch zu reagieren.“[46]

Aus diesem System können keine direkten Ableitungen hinsichtlich eines Veränderungsprozesses getroffen werden, es erklärt aber das Verhalten von Menschen.

2.3.5 Bindung und Empathie

Das Bindungssystem ist vorrangig auf der mittleren und oberen limbischen Ebene abgebildet und entwickelt sich ab den ersten Wochen nach der Geburt. Ausschlaggebend ist dafür das Verhältnis zur Mutter oder einer anderen primären Bezugsperson.

Das im Hypothalamus gebildete Oxytocin spielt in diesem Prozess eine wesentliche Rolle. Es setzt die Geburt in Gang und fördert den Milchfluss. Dieses Hormon soll die emotionale Bindung verstärken und dafür sorgen, dass die Gefühlswelt des Kindes ausdifferenziert wird. Eine hohe Ausschüttung hemmt das Stresssystem und verstärkt die Freisetzung von Serotonin. Damit werden Gefühle wie Angst verringert.



Abb. 19: *Zwischenmenschliche Bindung entsteht durch Vertrauen*

3. Wie Motivation zu Veränderungen funktionieren kann

3.1 Überblick über die Motivationsforschung

„Motivation ist…der Gesamtprozess, durch den zielgerichtetes Verhalten initiiert und so lange in eine bestimmte Richtung gelenkt wird, bis das Ziel erreicht wird.“[51] Dabei kann die Motivation intrinsisch (von innen) oder extrinsisch (von außen) gesteuert sein.

Die frühen Motivationsforschungen wurden durch Erkenntnisse von Darwin initiiert. Das Überleben der Menschen wird durch Befriedigung von Grundbedürfnisse gewährleistet, insbesondere durch die Motivation, diese Befriedigung herbeizuführen.

Es gibt vielfältige Motivationstheorien, die hier auszugsweise genannt und überblicksmäßig beschrieben werden sollen.

Instinkttheorie von William McDougall

McDougall (1871-1938) wird als Begründer der modernen Motivationsforschung gesehen, obwohl er nicht Motive, sondern Instinkte als Ansatz wählte. Er postulierte, dass diese Instinkte nicht nur grundlegende Überlebensmechanismen sind, sondern auch komplexe Verhaltensweisen beeinflussen, einschließlich sozialer Interaktionen und kognitiver Prozesse.



Abb. 21:
William McDougall

McDougall identifizierte 7, später erweitert auf 18, verschiedene Instinkte inklusive Emotionen, die das Verhalten beeinflussen, darunter Flucht, Kampf, Abwehr, Selbstbehauptung, Unterordnung, Bindung und Neugierde. Diese Instinkte werden als angeboren betrachtet und treiben Menschen dazu an, bestimmte Handlungen auszuführen, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen und ihr Überleben zu sichern.

Ein wichtiger Aspekt von McDougalls Instinkt-Theorie ist die Annahme, dass Instinkte variabel und anpassungsfähig sind. Das heißt, sie können sich im Laufe der Zeit und durch Erfahrungen verändern.

Kritisch betrachtet wurde von anderen Wissenschaftlern einerseits die Begrenzung der Instinkte und fehlende empirische Ergebnisse. Trotzdem kann der Versuch der Klassifikation von Motiven als Start der modernen Motivationsforschung gesehen werden.[52]

Triebtheorie von Sigmund Freud

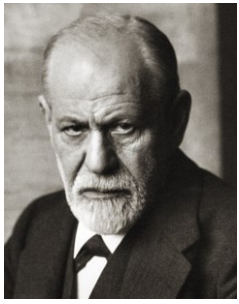


Abb. 22:
Sigmund Freud

Freuds (1856-1939) Ansatz zur Motivation basiert auf der Annahme, dass das menschliche Verhalten von unbewussten Trieben und Wünschen motiviert wird. Trieb, ein zentraler Begriff in Freuds Theorie, bezieht sich auf eine innere Kraft, die das Verhalten eines Individuums antreibt und beeinflusst. Diese Triebe sind grundlegend für das Überleben und die Fortpflanzung und manifestieren sich in verschiedenen

Formen wie Hunger, Durst, Sexualität und Aggression. Er unterscheidet Triebe nach äußeren und inneren Reizen.

Während äußere Reize durch Handeln z.B. Flucht schnell aufgehoben werden können, besteht diese Möglichkeit bei inneren eher nicht. Diese benannte er dann auch in Bedürfnisse um. Diese Bedürfnisse werden durch Befriedigung gestillt. Er fasste Motivation vereinfacht ausgedrückt als Lust-Unlust-Prinzip zusammen. Trotz kritischer Einschätzung eines Lagers der Wissenschaft, wird die Triebtheorie von Freud weiterhin herangezogen, insbesondere in der Psychoanalyse.[53]

Maslowsche Bedürfnispyramide

Der Psychologe Abraham Maslow (1908-1970) führte seine ersten Beobachtungen zu Bedürfnissen bereits im Jahr 1943 durch und entwickelte diese kontinuierlich weiter. Maslow argumentierte, dass Menschen sich zunächst auf die Befriedigung der grundlegenden Bedürfnisse konzentrieren und erst dann zu höheren Bedürfnissen übergehen können, wenn die niedrigeren befriedigt sind.



Abb. 23:
Abraham Maslow

Eine großes Missverständnis ist, dass Abraham Maslow seine Beobachtungen und Analysen der Bedürfnisse in einer Pyramidenform dargestellt hat. Ebenso steht in der Kritik, dass die Bedürfniskategorien streng diskret angeordnet sind und damit suggeriert wird, dass eine Kategorie erst vollständig befriedigt sein muss, bevor die nächste motivierend wirken kann. Auch

das hat Maslow so nicht postuliert. In Wirklichkeit genügt oft schon ein Befriedigungsgrad von weniger als 100 %, um das nächsthöhere Bedürfnis ins Blickfeld zu rücken.[54]

Nichtsdestotrotz zeigt die „Pyramide“ sehr anschaulich, woraus Motive entstehen können und kann gut in Coachings oder zur Reflexion genutzt werden.

Diese besteht aus **fünf Stufen**, die die Bedürfnisse in aufsteigender Reihenfolge darstellen, beginnend mit den grundlegenden physiologischen Bedürfnissen und endend mit den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und Transzendenz.

1. Physiologische Bedürfnisse: Dies sind die grundlegendsten Bedürfnisse wie Nahrung, Wasser, Schlaf und körperliche Sicherheit.
2. Sicherheitsbedürfnisse: Nachdem die physiologischen Bedürfnisse erfüllt sind, streben die Menschen nach Sicherheit und Stabilität in Form von Schutz vor Gefahr, Arbeitsplatzsicherheit und finanzieller Sicherheit.
3. Soziale Bedürfnisse: Wenn die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt sind, werden soziale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Freundschaft und Liebe wichtig. Menschen suchen nach sozialen Beziehungen.
4. Wertschätzung und Anerkennung: Auf der vierten Stufe der Pyramide stehen Bedürfnisse nach Selbstwertgefühl, Respekt und Anerkennung durch andere. Dies umfasst auch das Streben nach Erfolg, Prestige und Wertschätzung für die eigenen Fähigkeiten.
5. Selbstverwirklichung: Die höchste Stufe der Pyramide repräsentiert das Streben nach Selbstverwirklichung

und persönlichem Wachstum. Menschen auf dieser Stufe suchen nach Erfüllung ihrer individuellen Potenziale, Selbstentfaltung und kreativer Entfaltung.[55]

Tipps zur Umsetzung

1. Prognostizieren Sie Widerstand. Versuchen Sie vorher abzuschätzen, welche Widerstände aufkommen könnten. Dabei sind folgende Fragen hilfreich: „Gibt es für jemanden objektive Nachteile?“, „Wo gab es in der Vergangenheit Konflikte?“, „Wo wird ggf. die Autonomie eingeschränkt?“, „Kommen neue Mitarbeitende dazu?“, „Gibt es bekannte „Bremser“ und welchen Einfluss haben diese?“.[90] Sie können dazu z.B. die Methode „Stakeholderanalyse“ einsetzen.

2. Achten Sie auf Ihre Wortwahl. Diese können Sie unterschiedlich einsetzen, je nachdem, ob jemand eher eine Ausrichtung auf Erfolg/Belohnung oder Misserfolg/Bestrafung hat. Das ist keine Empfehlung für Zuckerbrot und Peitsche. Dennoch können Sie die Mitarbeitenden unterschiedlich ansprechen. In dem einen Fall darauf hinweisen, welcher Erfolg in Aussicht steht, welche „Sporen“ man sich verdienen kann. In dem anderen Fall, welche Gefahren bestehen, wenn die Veränderungen nicht umgesetzt werden. Das müssen nicht unbedingt nur persönliche Gefahren sein, es reicht auch die Gefahr für das Team oder Unternehmen.

3. Machen Sie gemeinsam im Team in einem Workshop einen Test. Weiter oben wurde zwar beschrieben, dass

solche Tests, die auf Selbstauskunft beruhen, eher unzureichend die „wirkliche“ Persönlichkeit beschreiben, für eine Sensibilisierung im Team für unterschiedliche Typen können diese jedoch hilfreich sein. Dafür geeignet ist z.B. das Riemann-Thomann-Modell. Dieses hat Ausprägungen, die ähnlich dem Modell unter 2.4 sind: Wechsel/Dauer und Nähe/Distanz. In der Reflexion danach kann mehr Verständnis füreinander aufkommen. Wichtig ist hierbei immer, dass Sie hervorheben, dass es nicht um „Schubladen-Denken“ geht.

4.2 Wie kann man Menschen zu Veränderungen motivieren?

Wenn es dem Topmanagement nicht gelingt, die nächste Managementebene zur Veränderung zu bewegen, dann wird es schwierig werden, die Mitarbeitenden mitzunehmen. Wenn schon die Führungskräfte nicht verstehen, warum etwas notwendig und sinnvoll ist, dann ist Widerstand auf allen Ebenen vorprogrammiert.[91] Somit ist es erst einmal Grundvoraussetzung, dass das gesamte Management geschlossen hinter dem Veränderungsprojekt steht und das auch so kommuniziert. Und das auch, wenn der Einzelne nicht mit allen Punkten einverstanden ist. Das gehört zur Professionalität einer Führungskraft.

Das vorausgesetzt, besteht dann die Frage, wie die Mitarbeitenden überzeugt, bestenfalls begeistert, und mitgenommen werden können. Wie unter 3.2 ausgeführt, geht ohne Dopamin nichts. Das heißt, es muss eine Belohnungsaussicht geben.

Extrinsische materielle Belohnungen, wie Bonus und Gehaltserhöhung, vor allem, wenn diese vorhersehbar sind, nutzen sich mit der Zeit ab. Eine intrinsische Belohnung hat hingegen keine Sättigungsgrenze. „Sie besteht unter anderem in (1) Freude am Gelingen, (2) der Selbstbestätigung, (3) dem Gefühl der Verwirklichung eigener Fähigkeiten und Wünsche (Selbstwirksamkeit), (4) dem Gefühl besser zu sein als andere, und (5) für den Betrieb besonders wichtig – der Überzeugung, an einer wichtigen Sache mitzuarbeiten,“[92] das heißt, Sinn in einer Tätigkeit zu sehen.

Die Suche nach dem Sinn ist angeboren. Das Gehirn „sucht“ nach sinnvollen Mustern, ausgehend von seiner Hauptaufgabe, das Überleben zu sichern. Diese Suche wird von Werten getrieben. Intrinsische Motivation und Wissensdurst sind Urtriebe, die unsere Weiterentwicklung sichern.[93] „Wir werden in dem Maße durch die Erfahrungen, die wir machen, verändert, ja sogar verwandelt, in dem wir sie als sinnvoll empfinden“[94]

Ein intrinsisches Motiv ist ebenso die Selbstbestimmung. Das Gefühl von Selbstbestimmung erhöht die intrinsische Motivation. Dazu ist es notwendig, sich selbst zu entscheiden, etwas zu tun, Handlungsspielraum zu haben, Schritte selbst zu planen und zu kontrollieren.[95]

Das trifft eines der Grundbedürfnisse nach Autonomie. Der Gegenspieler von Autonomie ist das Bindungsbedürfnis. Das kann schon zu inneren Zielkonflikten eines Menschen führen, spielt aber auch bei der Motivation eine Rolle.
Das Bindungshormon Oxytocin knüpft Motivation an die Qualität der Beziehung. Menschen sind besonders motivierbar,

wenn sie etwas für Menschen tun, denen sie sich verbunden fühlen.[96]

4.5 Welche ist die beste Vorgehensweise für eine erfolgreiche Umsetzung?

Es gibt verschiedene Vorgehensmodelle für Veränderungsprojekte. Genannt sind hier das 3-Stufen-Modell nach Lewin, das 8-Stufen-Modell nach Kotter, die Changekurve nach Kübler-Ross und die Diffusionstheorie nach Rogers. Diese Modelle sind durch unterschiedliche Phasen gekennzeichnet, haben aber alle das gleiche Grundverständnis: Veränderung muss begleitet werden.

Auf die Modelle wird hier nicht weiter im Detail eingegangen. Dazu wurden einige gute Fachbücher geschrieben. Hier soll als Zusammenfassung der vorherigen Fragen auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren in einem Vorgehensmodell eingegangen werden.

Eine Vision ist ein Wegweiser.
Eine Vision kann ermutigen und motivieren. Eine Vision gibt Orientierung und lässt die Mitarbeitenden nicht im Dunkeln tappen.

Wenn diese auch attraktiv für die Mitarbeitenden erscheint, wird das Motivationssystem aktiviert (siehe Kapitel 3). Der Weg dorthin sollte über konkrete Ziele beschrieben werden. Diese sollten anspruchsvoll, weder zu tief noch zu hoch, formuliert werden. Bei zu tief gesetzten Zielen wird das Belohnungserwartungssystem nicht ausreichend stimuliert. Bei zu

hohen auch nicht - es entsteht Resignation: Das ist eh nicht zu schaffen. Die Aussicht auf Belohnung ist zu niedrig.
Besonders wichtig hierbei ist, dass die Führungskraft hinter der Vision steht. Wenn nicht einmal sie das „bewegt“, warum sollten sich die Mitarbeitenden anstrengen?



Abb. 39: *Vision gibt Orientierung*

5. Zusammenfassende Gedanken

Der Satz „Nichts ist so beständig, wie der Wandel“ von Heraklit von Ephesus ca. 500 Jahre v. Chr. hat in der heutigen sog. VUCA-Welt mehr Bedeutung denn je. Unternehmen stehen unter enormem Druck, mit dieser schnellen Entwicklung am Markt mitzuhalten, insbesondere im Bereich Digitalisierung. Ein Veränderungsprozess jagt den anderen. Manchmal wird bei der hohen Geschwindigkeit vergessen, dass Veränderungen immer von Menschen umgesetzt werden. Noch zu wenig binden Unternehmen ihre Mitarbeitenden in diese Prozesse ein und auch Führungskräfte verfügen oftmals noch nicht über die notwendige Veränderungskompetenz.

Eine weitere Herausforderung ist zudem, dass sich die Bedürfnisse und Werte der Generationen verändert haben. Motivation hängt sehr stark von diesen ab. Während den Babyboomern noch Karriere, Leistungswille, Status, Anerkennung und Verdienst sehr wichtig waren, haben die Generationen Y und Z andere Bedürfnisse. Flexibilität, Sinn, Mitgestaltung, persönliche Verwirklichung stehen für sie im Vordergrund.

Zu diesen Generationsunterschieden kommen die Unterschiede in den Persönlichkeiten dazu. Führungskräfte sind einer weiten Spanne von Persönlichkeitstypen in ihrem Führungsalltag ausgesetzt. Da Mitarbeitende zudem heute einen anderen Anspruch an Führung haben (insbesondere die jungen Generationen), gilt es, dem durch eine mitarbeiterbezogene individuelle Führung gerecht zu werden. Damit ist nicht gemeint, dass alle klassischen Führungsstile per se ausgedient haben. In einer Krisensituation ist der direktive, eventuell

sogar autoritäre Stil sinnvoll. In „normalen“ Veränderungsprozessen ist jedoch der partizipative Stil zielführender.

Die Neurowissenschaft hatte in den letzten Jahren einen enormen Erkenntnisgewinn über die Abläufe im Gehirn. Die bewiesene Neuroplastizität ermöglicht auf der einen Seite ein Lernen bis ins hohe Alter, auf der anderen Seite gibt es tief verankerte Prozesse, die zum größten Teil unbewusst ablaufen und nur über eine besondere Aufmerksamkeit, verbunden mit Zeit, verändert werden können. Dazu wurden in diesem Buch viele Ansatzpunkte zur Umsetzung aus neurowissenschaftlicher Sicht beschrieben.

Führungskräfte müssen keine Psychologen werden, aber ein wenig Kenntnis über neurowissenschaftliche und psychologische Zusammenhänge hilft, durch bessere Führung die Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und zu entfalten.

Das Wichtigste ist die innere Einstellung. Die Einzigartigkeit jedes Einzelnen wirklich anzuerkennen. Zu akzeptieren, dass Menschen sich nicht ohne Grund gegen Veränderungen wehren. Dass dieser Grund bei jedem ein anderer sein kann und zum Teil nicht einmal bewusst ist. Anzuerkennen, dass es bei den verschiedenen Persönlichkeiten kein Gut und kein Schlecht gibt und dass in einem Team alle Ausprägungen gebraucht werden. Besonders wichtig ist, mit einem positiven Menschenbild erst einmal davon auszugehen, dass jeder Mensch grundsätzlich motiviert ist und Leistungen zeigen will. Vielleicht nur nicht an der Stelle, an der er eingesetzt ist.

Ein großes Umdenken wird hinsichtlich einer extrinsischen (vor allem monetären) Motivation notwendig sein. Motivation sollte von Geld entkoppelt werden. Motivation von außen lässt den intrinsischen Antrieb sinken, bis ohne Belohnung von außen fast gar nichts mehr gemacht wird. Es gibt eine Studie mit Kindern, die alle sehr gern malten. Eine Gruppe bekam immer nach dem Zeichnen eine Belohnung in Form von Sternen, die andere nichts. Nach einer Weile vergab man keine Belohnung mehr. Bei den Kindern, die vorher keine Sterne erhalten hatten, blieb die Malbegeisterung erhalten. Die Kinder aus der ersten Gruppe malten nur widerwillig bzw. gar nicht weiter – sie hatten die Freude am eigentlichen Tun verloren.

Viel wichtiger ist es, Demotivation zu vermeiden. Sinn, Einbindung, Gestaltungsspielraum, Selbstverwirklichung, Selbstwirksamkeit und Wertschätzung – das sind die Dinge, die Menschen um einiges mehr motivieren.

In Veränderungsprozessen werden häufig zudem Zeit und Reflexionen vernachlässigt. Veränderung braucht Zeit, gerade wenn es um die Änderung lang gelebter (und geliebter) Abläufe und Verhaltensweisen geht. Ebenso wichtig ist die Reflexion des Fortschrittes (egal, ob bei persönlichen Veränderungen oder im Team). Regelmäßig zu schauen, was gut und was weniger gut gelaufen ist, stellt sicher, dass man noch auf dem richtigen Weg ist. Natürlich sollte auch regelmäßig geprüft werden, ob der Weg noch der richtige ist.

6. Anhang

Investieren Sie etwas Zeit und reflektieren Sie die Situation in Ihrem Unternehmen und in Ihrem aktuellen Führungsalltag. Auch wenn ggf. Ihre Bewertung nicht so ausfällt, wie Sie sich das wünschen, versuchen Sie nicht alles auf einmal zu verändern. Sie wissen ja jetzt, dass unser Gehirn Veränderungen als ziemlich herausfordernd „sieht“.

Nehmen Sie sich aus jedem Feld max. 1-2 Dinge vor, die Sie ändern wollen. Das, wenn möglich auch nicht von 0 auf 10. Sondern fragen Sie sich: „Was muss ich tun, damit sich dieses Kriterium um 2 Punkte verbessert.



Abb. 42: *Reflexion ist das A&O für Weiterentwicklung*

6.1 Reflexion Veränderungshindernisse im eigenen Unternehmen

Welche Hindernisse sind bei Ihren letzten Veränderungsprojekten aufgetreten? Bewerten Sie, wie stark (von 0 gar nicht bis 10 sehr stark ausgeprägt) diese Hindernisse den Erfolg der Projekte gefährdet haben.

Ausprägung	**0** *gar nicht*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10** *sehr stark*
Schlechte Kommunikation/ mangelnde Nachvollziehbarkeit											
Unklare/fehlende Verantwortlichkeiten											
Schlechtes Projektmanagement											
Frustration aus vergangenen Veränderungen											
Mangelnde Unterstützung durch Vorstand oder Gesellschafter											
Mangelnde Überzeugungskraft der Vorgesetzten											
Mangelnde Einsicht für Veränderungen											
Mangelnde Kompetenz der Vorgesetzten											
Zu später Start der Veränderungsinitiative											
Blockade durch unflexible/ unwillige Mitarbeitende											
Leistungsträger verlassen Unternehmen											
Verlust von Einfluss und Macht											
Unzureichendes Budget											
Blockade durch Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften											
Kunden akzeptieren Änderungen nicht											
Restriktives Arbeitsrecht											

Wie auf den Seiten zuvor schon erwähnt, nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor.

Stellen Sie sich zu jeder Auswertung folgende Fragen:

- Woran wollen Sie arbeiten?
- Was wollen Sie konkret tun?
- Wer kann Sie unterstützen?

Es kann auch hilfreich sein, die Auswertungen in Ihrem Projektteam zu wiederholen. Eventuell gibt es zu einigen Punkten andere Einschätzungen und Erfahrungen.

Daraus können Sie ein differenziertes Bild auf darauf ausgerichtet gute Maßnahmen entwickeln.

Die Einschätzung der Führungskompetenzen können sie auch gezielt für ein Feedback- und Entwicklungsgespräch nutzen – entweder mit Ihrer übergeordneten Führungskraft oder mit Ihrem Führungsteam.

Sie können sich hier die Arbeitsunterlagen zum Ausdrucken herunterladen.

https://kathrin-meyer.com/unterlagen_neurologisch-fuehren/

Haben Sie Fragen zu den Inhalten des Buches, freue ich mich auf Ihre Nachricht.
https://kathrin-meyer.com/kontakt/

Kathrin Meyer

Neuro-LOGISCH Führen in Veränderungsprozessen



Wissenschaftliche Erkenntnisse kombiniert mit praktischen Tipps

Dieses Buch bestellen – **9,90 €** plus Versandkosten
eBook herunterladen – **7,99 €** (ePUB-Format)

Abbildungsverzeichnis

Abb. Nr.	Titel	Seite
Titel	Titelbild ©Ingo Schlegel	1
Abb. 1	Gründe für das Scheitern von Veränderungsprojekten (Grafik in Anlehnung an Change-Barometer) – ©Kathrin Meyer	15
Abb. 12	Das Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit (Angepasste Abbildung nach Roth) – ©Kathrin Meyer	40
Abb. 13	Untere limbische Ebene - Gehirnregionen – ©Pixabay Openclipart-vectors (bearbeitet)	42
Abb. 14	Mittlere limbische Ebene - Gehirnregionen – ©Pixabay Openclipart-vectors (bearbeitet)	44
Abb. 16	Kognitive sprachliche Ebene - Gehirnregionen – ©Pixabay Openclipart-vectors (bearbeitet)	49
Abb. 17	Negativer Stress ist auf Dauer gefährlich – ©iStock-618343514	51
Abb. 18	Unser Gehirn bewertet alles blitzschnell – ©iStock-499915011	56
Abb. 19	Zwischenmenschliche Bindung entsteht durch Vertrauen – ©iStock-503603805	59
Abb. 22	Sigmund Freud – ©pixabay janeb13 (bearbeitet)	68
Abb. 23	Abraham Maslow ©alamy.com-FFYXXG-OY96593800 (bearbeitet)	69
Abb. 42	Reflexion ist das A&O für Weiterentwicklung – ©iStock-886335454	123
Rück-seite	Portraitbild Kathrin Meyer – ©MAKENTIC. Ingo Schlegel	

Fußnotenverzeichnis

[1] Rheinheimer, N. (2022). S.6.

[2] vgl. Rheinheimer, N. (2022). S.6.

[3] vgl. Mutaree GmbH (2021). S.24.

[4] Lauer, T. (2010). S.41, zitiert nach Schott & Wick, 2005, S.196.

[5] Lauer, T. (2010). S.49 f.

[6] vgl. Mutaree GmbH (2013). S.9.

[14] vgl. Schneider, R. (2018).S.36.

[15] vgl. Schneider, R. (2018). S.40.

[16] vgl. Arnold, M. (2002). S.33 f.

[24] vgl. Roth, G. (2011).S.42 ff und Roth, G. (2019). S.89ff (wenn nicht anders vermerkt, beziehen sich alle Ausführungen des Abschnitts auf beide Quellen).

[27] vgl. Roth, G. (2011). S.43.

[25] Roth, G./Strüber, N. (2018). S.73.

[26] vgl. Roth, G./Strüber, N. (2018). S.74.

[28] Roth, G./Strüber, N. (2018). S.77.

[29] Nach Rücksprache mit Gerhard Roth

[30] Roth, G./Strüber, N. (2018). S.77

[31] nach Rücksprache mit Gerhard Roth

[46] Roth, G./Strüber, N. (2018). S.171.

[51] vgl. Kirchler, E./Walenta, C. (2010). S.9.

[52] vgl. Raufelder, D. (2018). S. 11 ff.

[53] vgl. Atkinson, J. W. et al. (1975). S.104 ff.

[54] vgl. Wikipedia, Maslowsche Bedürfnispyramide.

[55] vgl. Kirchler, E./Walenta, C. (2010). S. 19 f.

[90] vgl. Lauer, T. (2010). S.52.

[91] vgl. Claßen, M. (2019). S.175.

[92] Roth, G. (2019). S.313

[93] vgl. Arnold, M. (2002). S.112.

[94] Arnold, M. (2002). S.113.

[95] vgl. Kirchler, E./Walenta, C. (2010). S.13.

[96] vgl. Hütter, F. in Klinkhammer, M. et al. (2018). S.61.