

	www.weilandberatung.at	
	<b>Führen mit Hirn</b>	Rev.0
	Sebastian Purps-Pardigol	Seite 1 von 4

## Urknall — Sie selbst sind der Mensch, bei dem der Wandel beginnt

- Erfolgreiche Führungskräfte leben es vor: Veränderung im eigenen Verantwortungsbereich gelingt dann besonders erfolgreich, wenn Sie beginnen, sich selbst zu verändern.
- Die moderne Hirnforschung beweist, dass Menschen sich selbst in hohem Alter noch verändern können. Die Möglichkeit, neue Netzwerke im Gehirn und damit neue Fähigkeiten zu entwickeln, nennt man Neuroplastizität.
- Eine Schlüsselkompetenz, durch die Neuroplastizität möglich wird, ist Aufmerksamkeit. Persönliche Veränderung bei Führungskräften sollte deshalb ein aufmerksamer und bewusster Prozess sein.
- Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter — damit auch bei diesen eine neuroplastische Veränderung möglich wird — kann man nicht erzwingen, sondern nur gewinnen. Zwang und Angst verhindern Neuroplastizität.
- Die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter gewinnen Sie, indem Sie Vorbild sind. Heribert Gathof, ehemaliger Geschäftsführer von Eckes- Granini Deutschland, erinnert sich: »Je mehr ich mich meinem Inneren gewidmet habe, desto leichter konnte ich die Menschen um mich herum erreichen.«
- Behalten Sie die wirtschaftlichen Kennzahlen im Blick! Kulturveränderung im Arbeitsumfeld darf keine Flucht vor geschäftlichen Herausforderungen sein. Eckes- Granini Deutschland hat eine der herausragenden Unternehmenskulturen entwickelt und war während dieser Entwicklung gleichzeitig die erfolgreichste Landesgesellschaft.

## Zugehörigkeit – Menschen möchten sich verbunden fühlen

- Verbundenheit ist ein neurobiologisches Grundbedürfnis. Erfolgreiche Führungskräfte sorgen in Krisenzeiten für ein hohes Maß an Zugehörigkeit, um ihre Mitarbeiter zu stabilisieren.
- In Phasen von Angst und Stress wirkt Zugehörigkeit wie ein Beruhigungsmittel. Wenn Menschen Zugehörigkeit wahrnehmen, schüttet ihr Gehirn Neurotransmitter aus, die die Aktivität des neuronalen Angstsystems reduzieren.
- Wenn Menschen den Verlust von Zugehörigkeit wahrnehmen, werden im Gehirn dieselben neuronalen Netzwerke aktiv wie bei körperlichem Schmerz. Schon die Vorstellung, Zugehörigkeit zu verlieren, verschlechterte in einer bekannten Studie die Ergebnisse um bis zu 27 Prozent.
- Je weniger Angst Menschen wahrnehmen, desto besser können sie ihre im präfrontalen Cortex verborgenen höheren geistigen Fähigkeiten nutzen und eigene Potenziale entfalten. »Wir hatten ein Umsatzwachstum von 40 Prozent«, erinnert sich Phoenix-Contact-Geschäftsführer Gunther Olesch an das Ende der schlimmsten Krise der Firmengeschichte.
- Schon die pure Annahme, in einem Team zu arbeiten, erhöhte in einem Experiment sowohl die Leistungsbereitschaft um knapp 50 Prozent als auch die Leistungsfähigkeit um 12 Prozent. Zudem dokumentierten Wissenschaftler eine um 33 Prozent geringere Erschöpfung.
- Eine konsequent gelebte Feedback-Kultur ist einer der wirksamsten Wege, die Zugehörigkeit in einer Organisation signifikant zu erhöhen. »Unsere Verbundenheit hat sich massiv verändert«,

	www.weilandberatung.at	
	<b>Führen mit Hirn</b>	Rev.0
	Sebastian Purps-Pardigol	Seite 2 von 4

erzählt Gardeur- Qualitätssicherungschefin Christine Esser. Der Jahresüberschuss des Unternehmens vervierfachte sich.

## Entfaltung und Gestaltung — Menschen möchten sich einbringen

- Aus frühkindlichen Erfahrungen entsteht bei Menschen das neurobiologische Grundbedürfnis nach Entfaltung und Gestaltung. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen diese natürliche, treibende Kraft ihrer Mitarbeiter, um bessere Unternehmensergebnisse zu erreichen.
- Entfaltung und Gestaltung beeinflussen die Gesundheit. Als Altenheimbewohner im Rahmen einer Studie mehr Gestaltungsmöglichkeiten erhielten, verringerte sich ihre Sterblichkeitsrate um 50 Prozent. Bei über 10000 englischen Staatsangestellten konnte man in einer Langzeitstudie eine mit Gestaltbarkeit verbundene bessere Gesundheit (beispielsweise eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit einer Herzerkrankung) feststellen.
- Wenn Menschen mitgestalten, messen sie dem Ergebnis ihrer Arbeit einen deutlich höheren Wert bei. Bei einem Experiment, in dem eine Gruppe Versuchspersonen Ikea-Boxen nur auspackte, eine andere Gruppe sie dagegen selbstständig zusammenbaute, waren die »Zusammenhauer« im Anschluss bereit, für die identische Box einen um 63 Prozent höheren Preis zu zahlen als die »Auspacker«.
- Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter häufig mitgestalten lassen, steigern langfristig ihr Vertrauen in deren Kompetenz. Durch das Vertrauen in andere wächst auch die Stress- resistenz der Führungskraft selbst.
- Multitasking ist ein Mythos. Unser präfrontaler Cortex verbraucht deutlich mehr Energie, wenn er mehrere Dinge gleichzeitig erledigen muss. Menschen verlieren dadurch vorübergehend messbar bis zu zehn Punkte ihres Intelligenzquotienten (IQ). Das bestätigt sich auch im Unternehmensalltag: Je intensiver eine Führungskraft die eigene Belegschaft mitgestalten lässt, Denkprozesse an sie „auslagert“ und sich damit auf weniger Dinge konzentrieren muss, desto mehr Zugriff behält sie auf das eigene Potential.

## Vertrauen — Menschen brauchen jemanden, der an sie glaubt

- Erfolgreiche Führungskräfte glauben an ihre Mitarbeiter und stärken damit deren innere Bilder von sich selbst. Stärkere innere Bilder führen zu einer besseren Entfaltung von Mitarbeiterpotenzialen.
- Die Versuchsteilnehmer in einer Studie erreichten ein um 53 Prozent besseres Ergebnis einer Mathematikaufgabe als die Kontrollgruppe: Sie hatten zuvor nur drei Minuten lang an ihrem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gearbeitet.
- Die innere Haltung ist entscheidend: Ein Experiment zeigte, dass der Glaube eines Lehrers an die Fähigkeiten bestimmter Schüler bei diesen zu deutlich besseren Testergebnissen führte, als bei Schülern, denen er wenig zutraute.
- Wenn Menschen spüren, dass jemand an sie glaubt, durchleben sie schwierige o-

	www.weilandberatung.at	Rev.0
	<b>Führen mit Hirn</b>	
	Sebastian Purps-Pardigol	Seite 3 von 4

der unbekannte Situationen gestärkt. Das Vertrauen eines Chefs in seine Mitarbeiter hilft diesen, negative Erfahrungen anders zu bewerten.

## **Erfahrungen — Menschen wachsen, wenn sie gefordert sind**

- Erfahrungen formen neuronale Netzwerke und damit die inneren Bilder von Menschen. Positive innere Bilder beeinflussen die Entfaltung des in ihnen liegenden Potenzials. Menschen können über sich hinauswachsen.
- Erfahrungen müssen freiwillig gemacht werden. Sobald Menschen unter Zwang agieren, finden nur geringe Neustrukturierungen der neuronalen Netzwerke, geringes Lernen und kaum persönliches Wachstum statt. Schlimmstenfalls werden neuronale Netzwerke durch den erlebten Stress zerstört.
- Wenn Menschen regelmäßig Aufgaben meistern, steigert das den Glauben an die eigene Lösungskompetenz und erhöht ihre Resilienz.
- Es braucht das rechte Maß an Erfahrungen: Sind Herausforderungen zu wenig fordernd, findet keine Neuroplastizität statt. Fühlt sich der Mensch langfristig überfordert, wird neuronal eine sogenannte unkontrollierbare Stressreaktion ausgelöst und der Zugriff auf die eigenen höheren geistigen Leistungen sinkt.

## **Sinnhaftigkeit — Menschen erhalten Zugriff auf ihre Ressourcen**

- Wenn Menschen Sinnhaftigkeit im eigenen Handeln finden, fällt es ihnen leichter, sich mit schwierigen Rahmenbedingungen zu arrangieren.
- Tief in uns tragen wir das Bedürfnis zu geben. Bereits bei Kleinkindern lässt sich in einem Experiment feststellen: Ein Kind freut sich, wenn es Süßigkeiten geschenkt bekommt. Es freut sich jedoch messbar mehr, wenn es einen Teil der Süßigkeiten weiterverschenkt.
- Wenn Mitarbeiter sich der CSR-Maßnahmen (und damit des positiven Einflusses auf die Gesellschaft) ihres Arbeitgebers bewusst sind, verändern sie ihr Verhalten. Sie zeigen eine messbar höhere Bereitschaft, Kollegen zu helfen, sie machen häufiger konstruktive Vorschläge und sie berichten von geringerer Erschöpfung.
- Bereits ein einmaliger Sinnhaftigkeitsimpuls von 5 Minuten hat in einem untersuchten Unternehmen die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern um 142 Prozent und ihre Ergebnisse sogar um 171 Prozent erhöht.
- Einem Mitarbeiter Anerkennung für seine Arbeit zu schenken, erhöht einer bekannten Studie zufolge die persönlich empfundene Sinnhaftigkeit und somit die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters um den Faktor drei.
- Verlieren Menschen den Glauben an den Sinn einer bestimmten Tätigkeit, kann dies selbst zuvor bestehendes Interesse und Begeisterung zerstören.

	<a href="http://www.weilandberatung.at">www.weilandberatung.at</a>	
	<b>Führen mit Hirn</b>	Rev.0
	Sebastian Purps-Pardigol	Seite 4 von 4

## Zusammenfassung

- Sie selbst sind der Mensch, bei dem der Wandel beginnt
- Zugehörigkeit – Menschen möchten sich verbunden fühlen
- Entfaltung und Gestaltung – Menschen möchten sich einbringen
- Vertrauen – Menschen brauchen jemanden, der an sie glaubt
- Erfahrungen – Menschen wachsen, wenn sie gefordert sind
- Sinnhaftigkeit – Menschen erhalten Zugriff auf ihre Ressourcen