

# Neue Aspekte der Personalführung: Neuroleadership und die Rolle von Emotionen

**Prof. Dr. Wolfgang Pippke**  
**Institut für Verwaltungswissenschaften (ifV),**  
**Gelsenkirchen**

**Europäischer Verwaltungskongress**  
**1. März 2013**

## Gliederung:

1. Personalführung zwischen Theorie und Praxis
2. Grundlagen des Neuroleadership
3. Ansätze von Neuroleadership
4. Die Rolle von Emotionen in der Personalführung
5. Schlussfolgerungen

# 1. Personalführung zwischen Theorie und Praxis

## 1.1 Begriffsverständnis

### Definition:

**Personalführung** (engl. *leadership*) ist die zielgerichtete Beeinflussung des beruflichen Verhaltens der eigenen Mitarbeiter durch die ihnen vorgesetzte Führungskraft.

Die **Ziele** sind dabei,

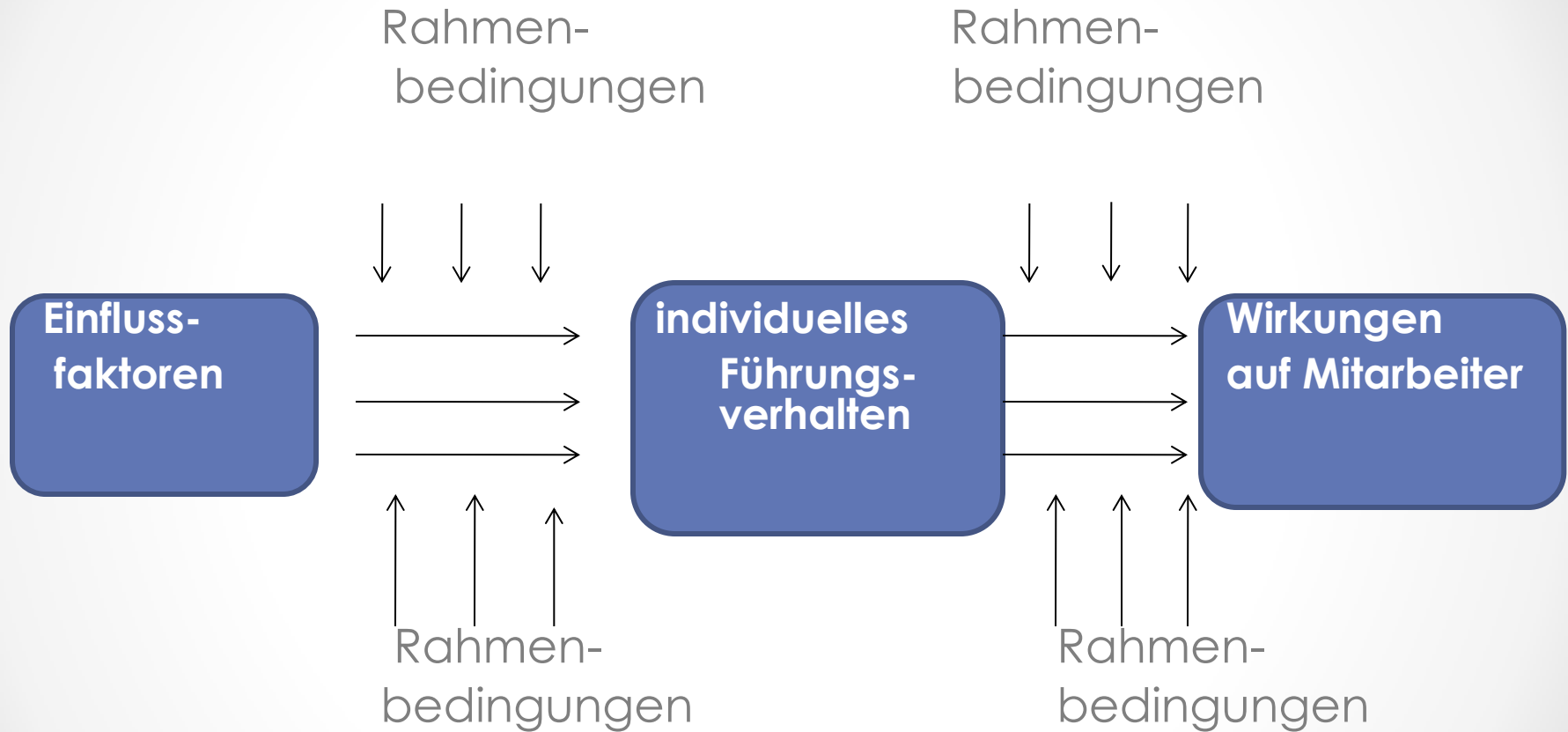
- die Leistungserbringung der Mitarbeiter zu erhöhen (= Leistungssteigerung) bzw. sie zu sichern,
- sowie die Mitarbeiter zu motivieren und ihre Arbeitszufriedenheit zu steigern bzw. zu erhalten.

# Steuerung der Arbeit der Mitarbeiter/innen durch:

- Aufgaben, Zuständigkeiten
- Arbeitsanfall
- Regelwerk
- formalisierte Prozessabläufe
- Anliegen von Bürgern/Kunden
- Eigeninitiative
- Anweisungen/Vorgaben von Vorgesetzten  
(Personalführung als Residualfaktor)

# 1. Personalführung zwischen Theorie und Praxis

## 1.2 Wissenschaftliche Ansätze zur Personalführung



## Wissenschaftliche Ansätze/Theorien wollen...

- unbekannte Tatbestände **erklären**
- Ereignisse auf der Basis der erkannten Zusammenhänge **vorhersagen**
- Hinweise für praktische **Anwendungen** geben

### **Fragestellung:**

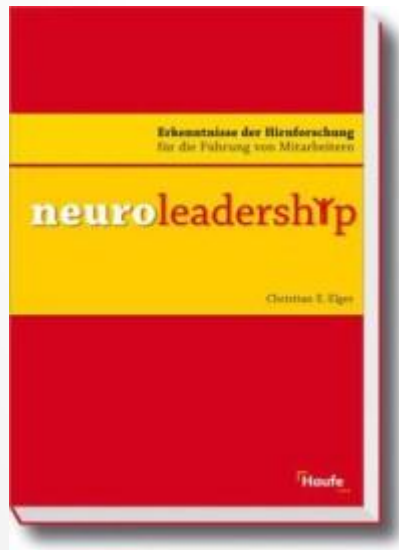
***Was kann Neuroleadership zur Zielerreichung der Personalführung in der Verwaltungspraxis leisten?***

## 2. Grundlagen des Neuroleadership

- Begriff zuerst verwendet von David Rock 2007
- Versuch, die Erkenntnisse der Gehirnforschung/der Neurowissenschaft auf die Personalführung anzuwenden mit dem Ziel, »gehirngerecht« zu führen.
- David Rock gründete mit Anderen das NeuroLeadership Institute in Australien  
(Ableger in Deutschland):
  - annual summits
  - NeuroLeadership Journal
  - Master-Studiengang

# Adoption in Deutschland:

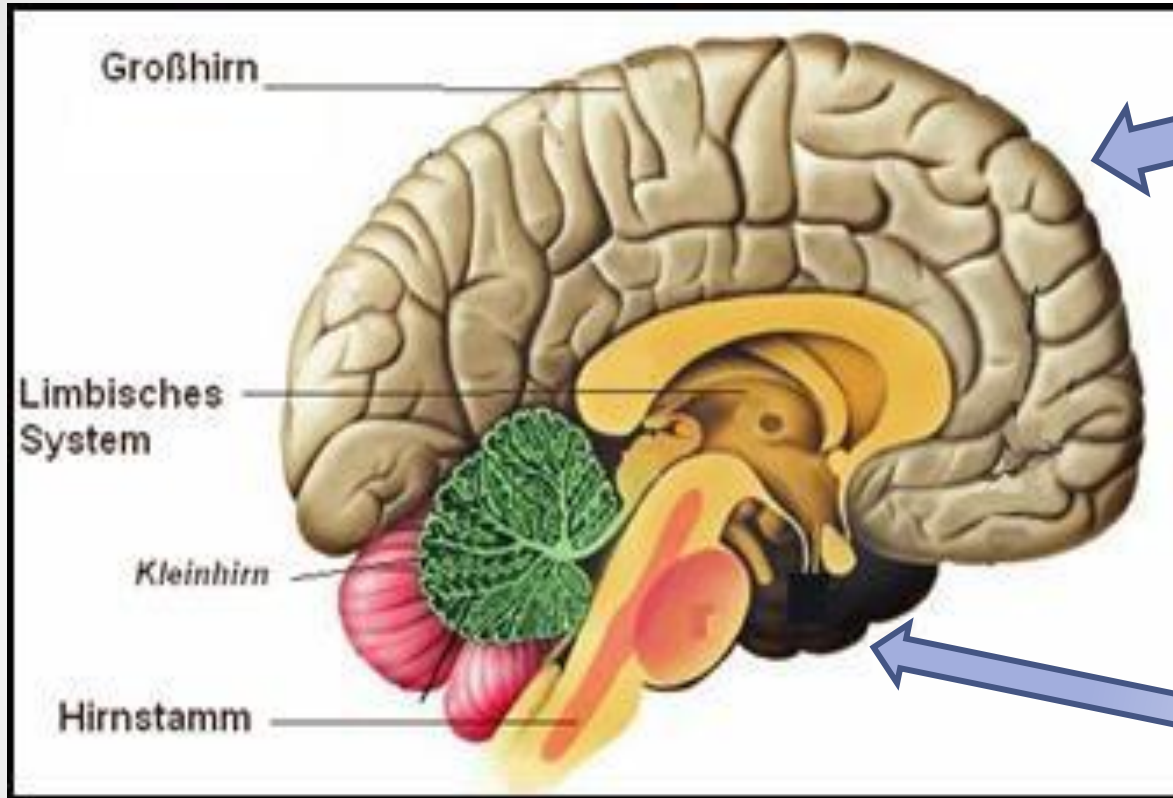
Elger, Christian F.:  
Neuroleadership. Erkenntnisse  
der Hirnforschung für die Führung  
von Mitarbeitern, München 2009



Peters, Theo / Ghadiri, Argang:  
Neuroleadership – Grundlagen,  
Konzepte, Beispiele, Wiesbaden  
2011







**System 2**

**System 1**

## Gliederung:

1. Personalführung zwischen Theorie und Praxis
2. Grundlagen des Neuroleadership
3. **Ansätze von Neuroleadership**
4. Die Rolle von Emotionen in der Personalführung
5. Schlussfolgerungen

### 3. Ansätze von Neuroleadership

#### 3.1 Das SCARF-Modell von David Rock



### 3. Ansätze von Neuroleadership

#### 3.2 Kernaussagen von Elger

1. Das Belohnungssystem ist die zentrale Schaltstelle.
2. Das Ultimatumspiel gilt überall.
3. Vorinformationen beeinflussen die Erwartungen und das Verhalten.
4. Jedes Gehirn ist anders.
5. Es gibt keine Fakten ohne Emotionen.
6. Erfahrungen bestimmen das Verhalten.
7. Situationen können eine nicht vorhersagbare Eigendynamik entwickeln.

## 3. Ansätze von Neuroleadership

### 3.3 Ansatz von Peters/Ghadiri

- Ausgangspunkt sind die menschlichen Grundbedürfnisse nach Epsteins »Cognitiv-Experimantial-Self-Theory«:
  - Bindungsbedürfnis
  - Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
  - Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstschutz
  - Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
- Ableitung eines Handlungsmodells für Führungskräfte:  
    **AKTIV-Modell**
- Ableitung von Anforderungen an Führungskräfte:  
    **PERFEKT-Schema**

### 3.

## Ansätze von Neuroleadership

### 3.4 Kernaussagen der Gehirnforschung

#### Quellen:

- Damasio, Antonio R.: Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen, Berlin 2005
- Hüther, Gerald: Was wir sind und was wir sein könnten, Frankfurt am Main 2012
- Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, München 2012
- Pöppel, Ernst: Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich, München 2010
- Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert, Frankfurt a.M. 2003
- Singer, Wolf: Ein neues Menschenbild? Gespräche über Gehirnforschung, Frankfurt am Main 2003
- u.a.

# Kernaussagen der Gehirnforschung (1)

Bestimmte Areale unseres Gehirns sind für bestimmte Funktionen (Sprache, Rechenoperationen, Kreativität, Mitgefühl, Erinnerungen usw.) zuständig.

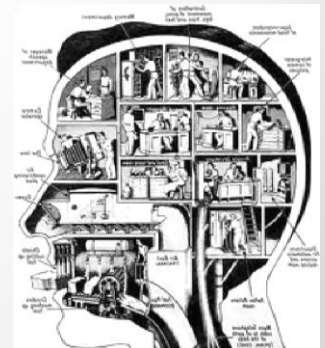
Werden diese Areale verletzt oder zerstört, erlischt diese Funktion oder pervertiert.

Allerdings können viele Funktionen bei einer Störung von anderen Partien unseres Gehirns übernommen werden, weil das Gehirn ein holistisch vernetztes System ist.



# Schlussfolgerungen für die Personalführung:

Ggf. bei auffälligem Verhalten von Mitarbeiter/innen



## Kernaussagen der Gehirnforschung (2)

Die meisten neuronalen Prozesse spielen sich im Verborgenen, im Unterbewusstsein, ab (System 1).

Lediglich die, die im Cortex stattfinden (System 2), werden dem Selbst bewusst, alle anderen Prozesse bleiben dem Zugriff des Bewusstseins verschlossen, sie sind ihm in Inhalt und Ablauf nicht zugänglich, sie bleiben unbewusst.



## Schlussfolgerungen für die Personalführung:

Einfluss des Unbewussten auf Wahrnehmung, Wertung, Informationsselektion, Planung und Entscheidungen der Führungskräfte.

Prägung des Verhaltens von Mitarbeiter/innen durch die Führungskraft.



## Kernaussagen der Gehirnforschung (3)

Neuronale Prozesse erfolgen, *bevor* das Bewusstsein, das Ich, eine Entscheidung trifft. Die dem Ich bewusste Entscheidung folgt diesem Prozess also nach, dennoch hält das Ich-Bewusstsein seine Empfindungen, Einschätzungen, Meinungen und Gefühle für eine originäre Leistung.



## Schlussfolgerungen für die Personalführung:

Unbewusstes steuert und beeinflusst Personalauswahl, Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräche, Konfliktregelungen usw.

## Kernaussagen der Gehirnforschung (4)

Bewusstsein verbraucht prozessual mehr Energie als unbewusste Prozesse. Daher bevorzugte das Gehirn handlungsvorbereitend diese Prozesse, die weitgehend in vorprogrammierten neuronalen Bahnen verlaufen, es sei denn, die Bewertung der wahrgenommenen Situation signalisiert die notwendige Einschaltung des Bewusstseins. Ständig hochkonzentrierte Arbeit erschöpft Menschen geistig.



## Schlussfolgerungen für die Personalführung:

Mitarbeiter/innen vor Überforderung schützen.  
Stressvermeidung, Pausen, Nichterreichbarkeit, bürofreie Tage, kein Multitasking usw.

## Kernaussagen der Gehirnforschung (5)

Das Gehirn ist ein offenes, dynamisches und prägendes System (neuronale Plastizität). Die gehirnphysiologische Forschung geht heute vom Bild des sich ständig verändernden Gehirns aus.

Zellen sterben ab, bilden sich aber auch ständig neu; Verknüpfungen verkümmern und verschwinden, gleichzeitig formen sich ständig neue (Neurogenese).



## Schlussfolgerungen für die Personalführung:

Gegenseitige Beeinflussung durch Interaktion. Führungskräfte als Träger von Einstellungen und Betriebsklima.

Lebenslanges Lernen.

## Kernaussagen der Gehirnforschung (6)

Das Gehirn ist ein soziales Organ, weil es auf die Bedürfnisse, die Gefühle und Argumente der Mitmenschen über so genannte „Spiegelneuronen“ reagiert.

Und weil es ein flexibles und lernfähiges Organ ist, werden Wahrnehmung und Reaktionen auf das Verhalten von Mitmenschen über die Erfahrungen mit der sozialen Umwelt genauer und differenzierter.



## Schlussfolgerungen für die Personalführung:

Bedeutung von Vertrautheit, Berechenbarkeit im Führungsverhalten

Einfluss Charisma

Einfluss von Launen und Stimmungen

Mitnahmeeffekte bei Fehlzeiten

## Kernaussagen der Gehirnforschung (7)

Während die neuronalen Reaktionen auf einfache Darstellungen wie Punkte, Striche oder Kreise, bei den Versuchspersonen relativ einheitlich sind, geht die Eindeutigkeit solcher Reaktionen bei komplexen Darstellungen weitgehend verloren.

Menschen versuchen in ihrer Wahrnehmung, in der Interpretation des Wahrgenommenen, im Treffen von Wahlentscheidungen *Komplexität zu reduzieren* und eine persönliche Ordnung herzustellen



## Schlussfolgerungen für die Personalführung:

Bevorzugung von Sicherheit und Überschaubarkeit

Tendenz zur Vereinfachung komplexer Zusammenhänge, »Monokausalität«

Ängste bei Neuerungen und Unklarheit

## Kernaussagen der Gehirnforschung (8)

## Schlussfolgerungen für die Personalführung:

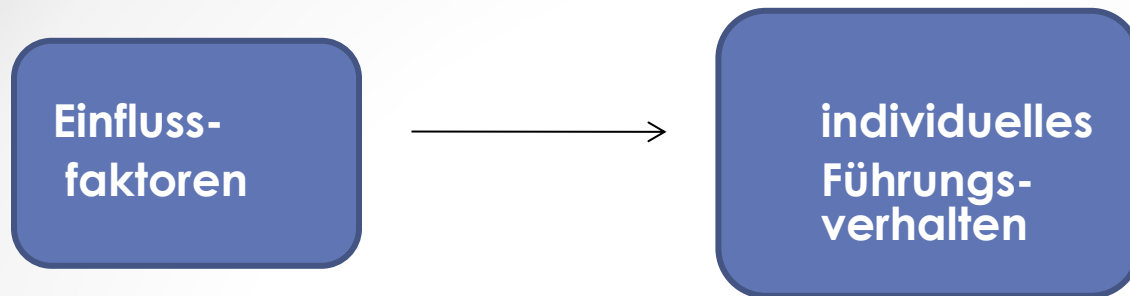
Verstand und Gefühl sind keine  
Gegensätze, sie beeinflussen  
sich wechselseitig mit neuen  
Verschaltungen im Gehirn.

Einige der Hirnforscher sehen die  
Emotionen sogar als dominante  
neuronale Schaltstelle für das  
menschliche Handeln.



S. Punkt 4.

## 3.5 Zwischenbilanz 1:

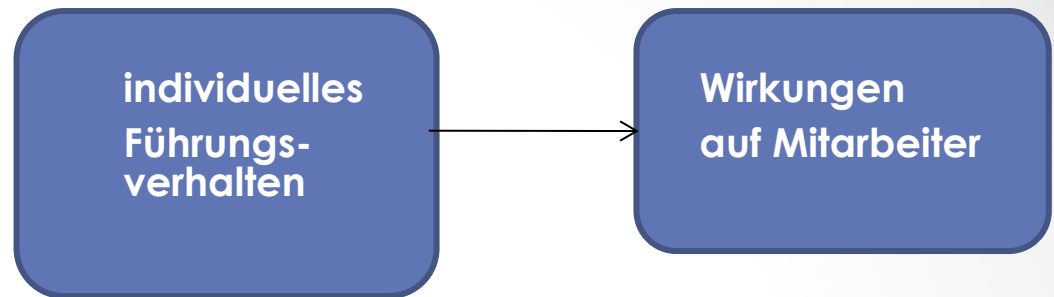


(1) Warum handelt eine Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern so und nicht anders?

Das Verhalten von Führungskräften folgt neuronalen Mustern, die durch deren Persönlichkeit und der Prägung durch die Umwelt determiniert sind. Die biografischen Erfahrungen haben Schaltkreise im Gehirn stereotypisiert, sodass Führungskräfte auf sich wiederholende Situationen in gleicher Weise reagieren.

In ungewohnten Situationen müssen allerdings neue Verhaltensweisen kreiert werden, die zu neuartigen neuronalen Verschaltungen führen. Hier spielen Nachdenken, Abwägen, Planen, Handlungsvollzug - also bewusste Prozesse des Verstandes - eine entscheidende Rolle.

## 3.5 Zwischenbilanz 2:



(2) Welche Wirkung hat das Führungsverhalten auf die Mitarbeiter?

Da es sich bei den Mitarbeitern um Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Gehirnen handelt, sind die neuronalen Reaktionen auf ein und dasselbe Verhalten eines Vorgesetzten sowohl interindividuell als auch zeitlich intraindividuell unterschiedlich.

Die Reaktionen der Mitarbeiter auf das Vorgesetztenverhalten hängen davon ab, wie es wahrgenommen und interpretiert wird. Sie stellen ein Gemenge aus Erfahrungen, Meinungen, Wertvorstellungen, persönlichen Theorien über die Welt und vorgeprägten Erwartungen dar. Im Gehirn formen sowohl funktionsspezifische Regionen als auch holistische Vernetzungen verschiedener Bezirke das, was wir für die Realität halten. Die Situationen, die wir im Berufsleben wahrnehmen, sind also subjektive Konstruktionen des Gehirns, die durch ein Objekt, eine Situation oder eine Handlung Anderer ausgelöst werden, und nicht die Realität selbst.



**Fragestellung:**

***Was kann Neuroleadership zur Zielerreichung der Personalführung in der Verwaltungspraxis leisten?***

**Fragestellung:**

***Was kann Neuroleadership zur Personalführung im Allgemeinen beitragen?***

**Fragestellung:**

***Unterscheidet sich Neuroleadership des privaten Sektors vom öffentlichen Sektor?***

## 3.6 Schlussfolgerungen

1. Neuroleadership weckt die Sensibilität für das eigene Handeln der Führungskraft, indem es neuronale Prozesse bewusst macht (z.B. Wirkung der Spiegelneuronen, Wirkung von Lob und Kritik).
2. »Gehirngerecht Führen« ist ein unvollendetes Projekt. Die Erkenntnisse der Gehirnforschung dienen eher der Erklärung von Führungsvorgängen und ihren Wirkungen als dem Anwendungsbereich.
3. Es ist nicht nötig, für den öffentlichen Sektor eine spezielle »Hirnführung« zu formen, weil es in Bezug auf die Führung von Menschen nur graduelle Unterschiede zum privaten Sektor gibt.
4. Es gibt bislang keine empirischen Untersuchungen, ob Personalführung nach Neuroleadership besser funktioniert als herkömmliche Führungsmethoden. Insofern sind positive Auswirkungen auf die Ziele der Personalführung ungewiss.
5. Emotionen beeinflussen unsere Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen, ihres Handelns, sie steuern unsere Interpretation und Wertung dieses Handelns und beeinflussen unsere Führungsentscheidungen. Die meisten dieser Prozesse sind uns unbewusst.

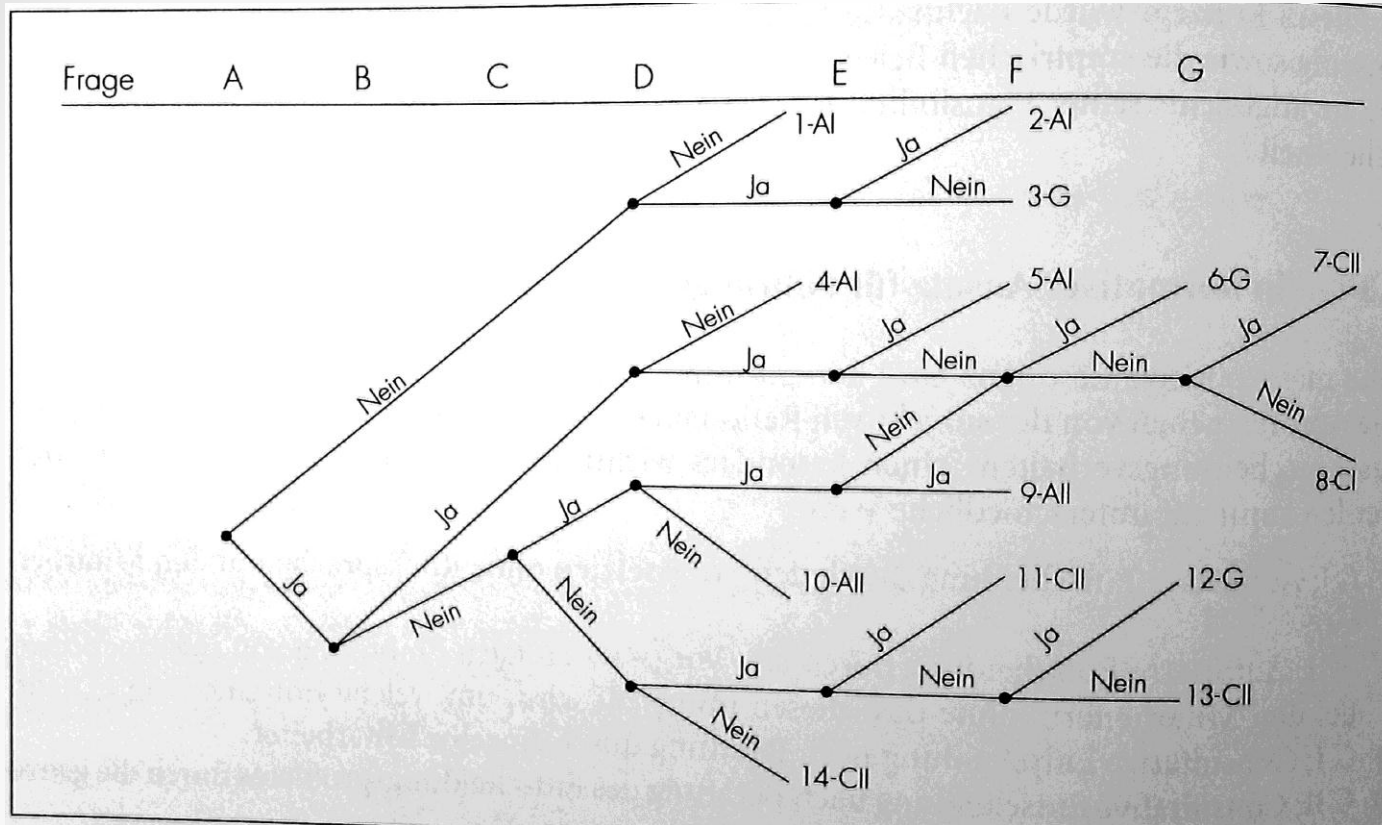
## Gliederung:

1. Personalführung zwischen Theorie und Praxis
2. Grundlagen des Neuroleadership
3. Ansätze von Neuroleadership
4. Die Rolle von Emotionen in der Personalführung
5. Schlussfolgerungen

### Literaturhinweise:

Damasio, Antonio R.: Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen, 5. Aufl., Berlin 2009

Küpers, Wendelin / Weibler, Jürgen: Emotionen in Organisationen, Stuttgart 2005



Das Entscheidungsschema von Vroom/Yetton  
(Quelle: Rosenstiel 2009, S. 18)

## Gefühle als störende, bedrohliche Variable gegen Verstand und Vernunft

## 4. Die Rolle von Emotionen in der Personalführung

### 4.1 Ausgangslage:

Alles Handeln – sowohl das der Führungskräfte als auch das der Mitarbeiter – hat immer auch eine mehr oder weniger intensive emotionale Komponente.

Zahlreiche Hirnforscher sehen die Emotionen gar als dominante neuronale Schaltstelle für alles menschliche Handeln.

*Gefühl* (oder *Emotion*) ist ein innerer Erregungszustand mit spezifischen körperlichen Reaktionsmustern, der sich in der Selbstwahrnehmung sowohl in seinem Inhalt als auch nach seiner Intensität und Dauer unterscheidet. Dieser Zustand ist die Reaktion auf einen äußeren Reiz, eine körperliche Wahrnehmung oder einen inneren (ungesteuerten) Gedankengang. Er wird körperlich begleitet von spezifischen Reaktionen, die der Selbstwahrnehmung mehr oder weniger zugänglich sind, sowie von neuronalen Prozessen, die der Introspektion verschlossen bleiben.

## 4.2 Emotionen in der Personalführung

### Motivierung

berufliche (Un-)Zufriedenheit

soziale Kontakte, Betriebsklima

Personalauswahl

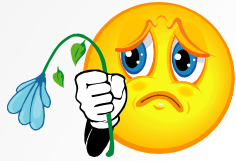
Mitarbeitergespräch

Personalbeurteilung

Prämienvergabe

Lob und Kritik

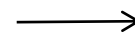
## 4.3 Gefühle bei Mitarbeiter/innen (nach SCARF-Modell)



Abwertung,  
Minderwertigkeits-  
gefühle



**Status**

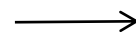


Aufwertung,  
Stolz

Unsicherheit,  
Hilflosigkeit, Angst



**Certainty**



Wohlgefühl,  
Sicherheit

Stress, Erschöpfung,  
Langeweile



**Autonomy**

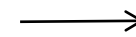


Arbeitsfreude,  
Zufriedenheit

Verlassenheit,  
Einsamkeit



**Relatedness**



Zugehörigkeit,  
Vertrauen

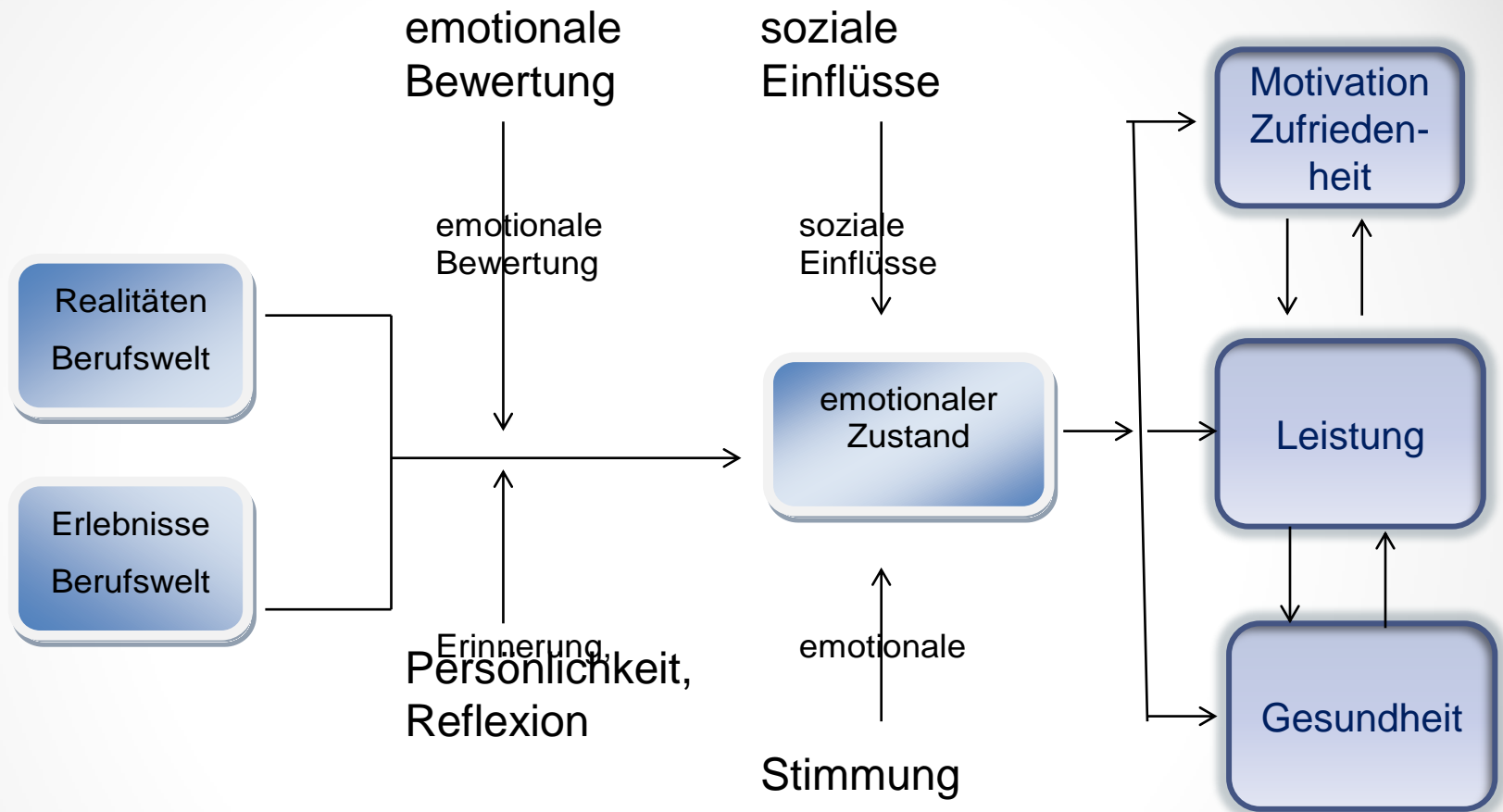
Ärger, Neid,  
Verbitterung



**Fairness**



Zufriedenheit,  
Achtung





## 4.4 Aufgaben der Personalführung:

- Was sind die Ursachen negativer Gefühle?
- Was sind ihre Folgen?
- Kann ich sie beeinflussen?
- Wenn ja, wie?
- Wie kann ich positive Gefühle stabilisieren oder verstärken?

# Beispiel 1: Angst

**Auslöser:** Gerücht oder Pläne,  
dass eigene Abteilung aufgelöst werde soll

**Folgen:** Mitarbeiter/innen sorgen sich über  
Veränderungen, haben Zukunftsängste  
Stress, Ausschüttung von Adrenalin

**Einfluss Führungskraft:** keine in Bezug auf Gerüchte  
oder Pläne; Bemühen um Transparenz, Fakten  
und Beruhigung

**Wirkung:** hängt von verschiedenen Faktoren ab und ist  
individuell unterschiedlich



## Beispiel 2: Wertschätzung



**Auslöser:** Zahlung einer herausragenden Leistungsprämie

**Folgen:** Freude, Stolz beim Mitarbeiter  
Ausschüttung von Dopamin im Gehirn  
(Glücksgefühle)

**Einfluss Führungskraft:** Lob und konkrete Anerkennung,  
Prämienzahlung, Beförderung

**Wirkung:** verstärkte Leistungsbereitschaft, hängt aber  
von weiteren Faktoren ab

## 5. Schlussfolgerungen (1)

1. Emotionen beeinflussen Denken, Motivation, Wertungen, Leistung, Zufriedenheit und Gesundheit der Führungskräfte und der Mitarbeiter/innen.
2. Emotionen sind über die Amygdala die Schaltstelle, ob überhaupt der Verstand eingeschaltet wird. Sie sind durch Bewusstsein und Willen kaum steuer- und beeinflussbar.
3. Theorien zur Personalführung, die nur auf die Ratio zielen, sind falsch.
4. Für Führungskräfte gilt, die eigenen Gefühle zu reflektieren und die Gefühle bei den Reaktionen der Mitarbeiter/innen zu beachten.  
Gefühle sind die Basis der Verhaltensbeeinflussung.
5. Vorgesetzte sollten die Balance zwischen Emotionen und Schaffung neuer Anreize finden.

## 5. Schlussfolgerungen (2)

6. Positive Gefühle unterstützen Denkleistung und Kreativität, Stress blockiert.
7. Bei Routineentscheidungen sind gefühlsmäßige »Bauchentscheidungen« kognitivem Abwägen vorzuziehen.
8. Gefühle sind auch ein soziales Phänomen (emotionale Ansteckung, Betriebsklima).
9. Dauerhafte Unterdrückung negativer Gefühle schadet dem sozialen Zusammenhalt und der Organisation.
10. Führungskräfte können Gefühle beeinflussen, d.h. negative Folgen für die Organisation abschwächen bzw. positive Auswirkungen verstärken.