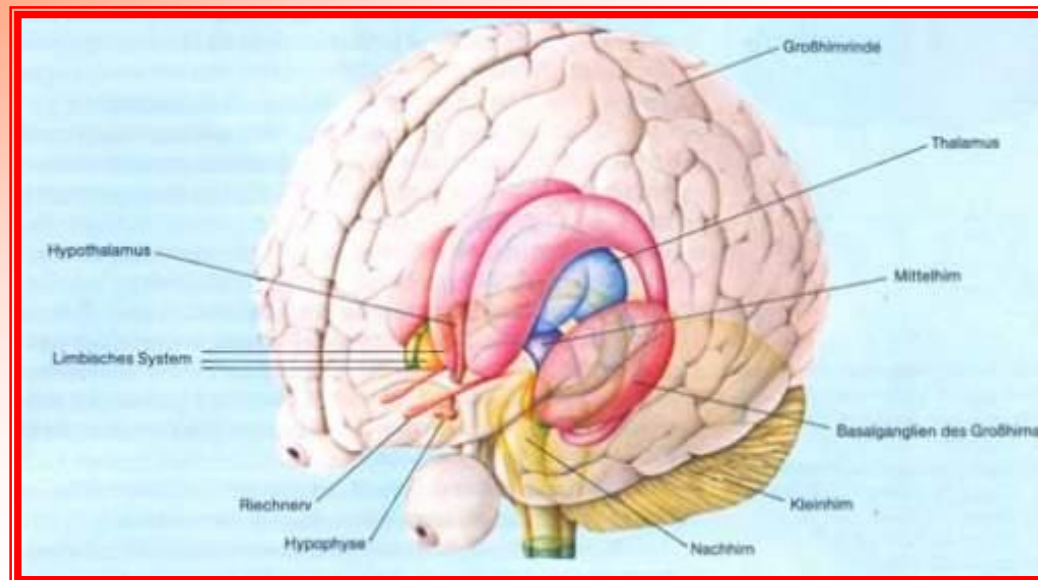


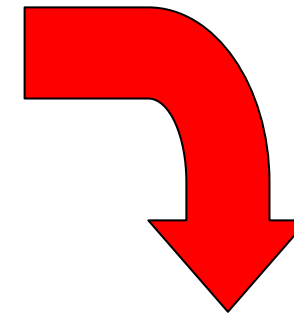
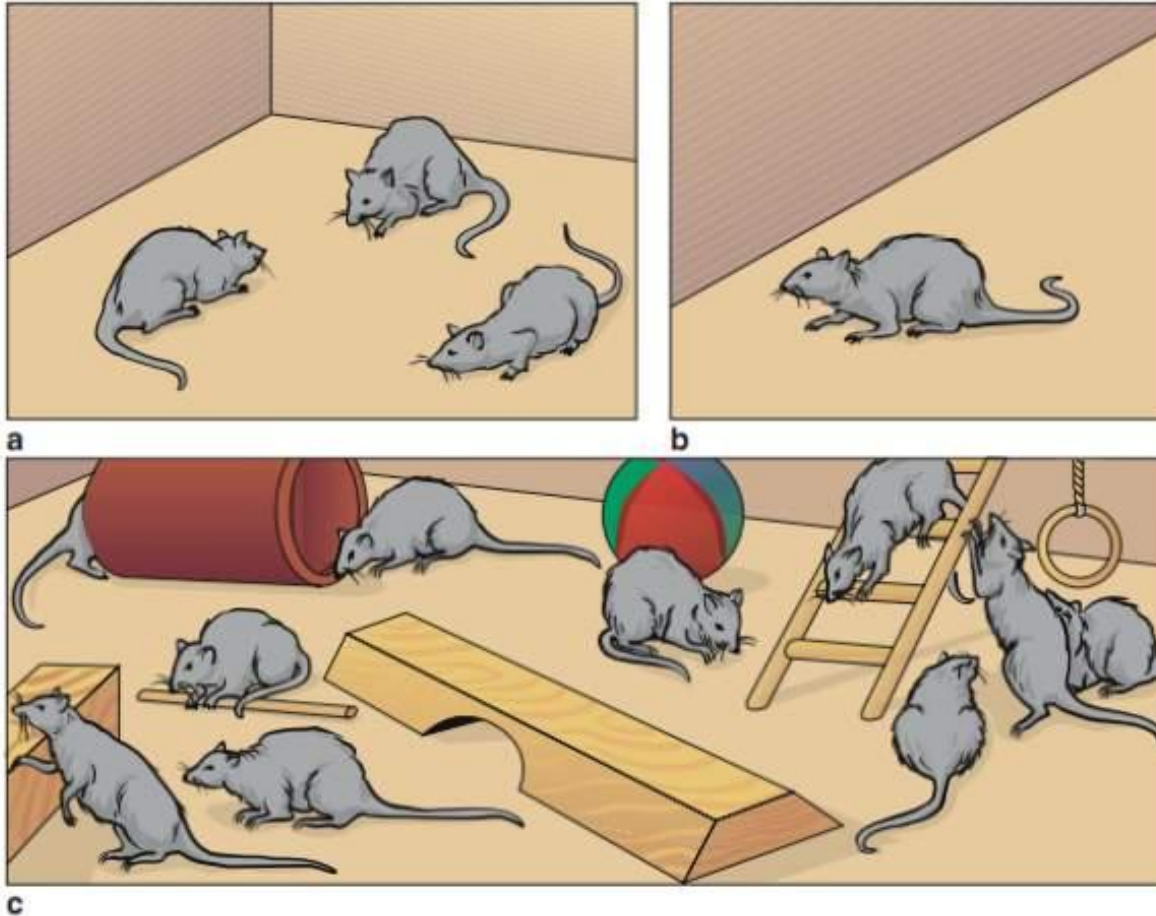
Neuroleadership*

Mitarbeiter gehirngerecht führen & motivieren



* Vortrag gehalten auf dem TPM-Forum 2010, Frankfurt, 2.3.2010;
Verwendung einzelner Folien bzw. des gesamten Foliensets nur nach Rücksprache mit dem Autor.

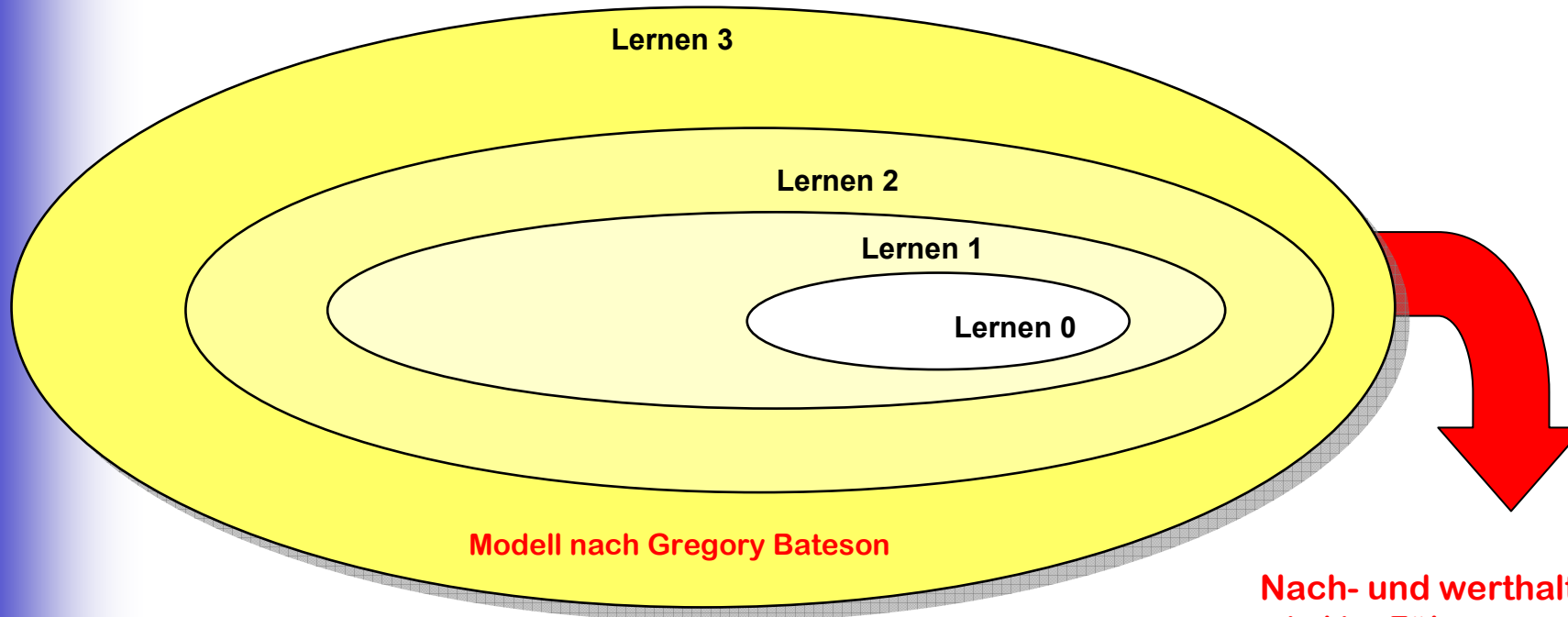
Reizarme Umgebung führt zu neuronaler Rückbildung



Schaffen Sie eine abwechslungsreiche, stimulierende Arbeitsumgebung, um die mentale Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten.

Abb. 17.1. Beispiele für stimulierende und weniger stimulierende Umgebung.
a Standardkolonie mit drei Ratten pro Käfig. b Reizarme Umgebung mit einer isolierten Ratte. c Stimulierende Umgebung mit 10–12 Ratten pro Käfig und einer Reihe von Spielmöglichkeiten (Mod. nach Rosenzweig u. Leiman 1982; aus Birbaumer u. Schmidt, 2006)

Gehirnforschung – Schlaglichter 2
Lernen fördern



Modell nach Gregory Bateson

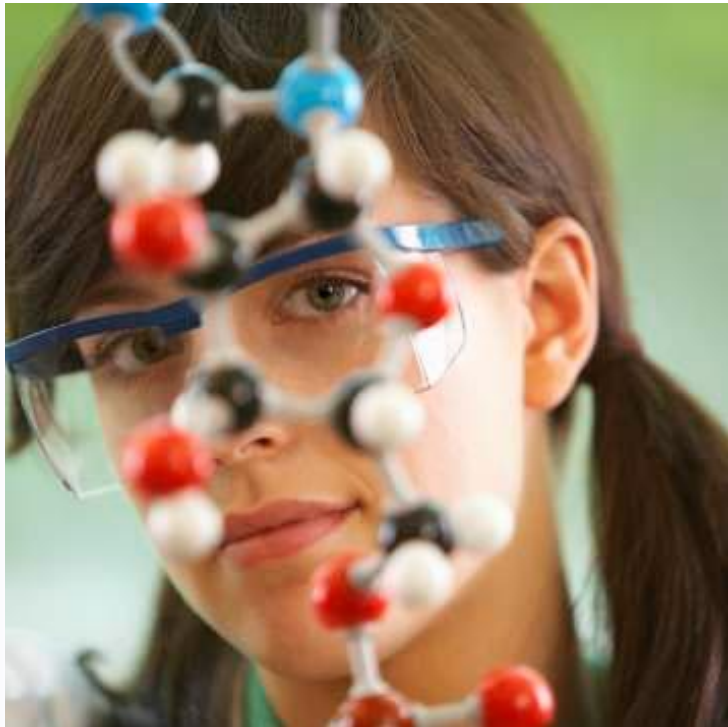
- Lernen 0 Reflexhaft (heiße Herdplatte)
- Lernen 1 X oder Y lernen (Handgriffe, Sprache)
- Lernen 2 Rekapitulieren der eigenen Lernprozesse
- Lernen 3 Reflexion von Rolle (Lernender) und Lernen

Nach- und werthaltiges Lernen wird im Führungsalltag erst auf Stufe 2 erreicht.

Gehirnforschung – Schlaglichter 3

Beeinflussung – Motivation 1

Rationale Beeinflussungsstrategien wirken häufig suboptimal; wesentlich wirkungsvoller sind Strategien, die unsere Gehirnchemie speziell aber die Glückshormone & Neurotransmitter stimulieren.



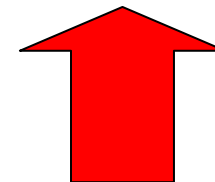
Dopamin (Glück, Aktivität, Lust, Lernen)

Serotonin (Gelassenheit, Ausgeglichenheit, innere Zufriedenheit)

Noradrenalin (Leistung, Aktionsbereitschaft, Motivation)

Endorphine (Schmerzkiller)

Oxytocin (Vertrauen, Liebe, Kooperationsbereitschaft, Bindung)



Glückshormone können ausgeschüttet werden, wenn im Umgang mit anderen Begeisterung, Aufgehobensein, Geborgenheit, Vertrauen & Gemeinsamkeit kommuniziert werden.

Beeinflussung – Motivation 2

In der Antike wurde der Mensch als *animal rationale* definiert: als vernünftiges Tier, d.h. in der Kommunikation mit anderen dominieren unterschwellig a-rationale Motive. Was in der Kommunikation als Gemeinsames erfahren wird, schafft Bindung, die wegen rationaler Motive selten aufgegeben wird.



Bindung

Wenn es gelingt, zum anderen eine emotionale Bindung herzustellen, kann diesen eher und besser beeinflussen als durch rationale Argumente.

Anwendung:

Vertrieb / Verkauf / Service / Leadership

z.B. möchte niemand aufgrund rein rationaler Erwägungen einen Kontaktabbruch riskieren, auch wenn rationale Motive (harte Preisverhandlung) eine andere Entscheidung nahe legten.

Gehirnforschung – Schlaglichter 4

Emotionale Bindung

Zwei oder mehr Gesprächsteilnehmer sind in einem emotionalen Rapport, sobald beide (alle) bewußt oder unbewußt (!!!) den Eindruck haben, daß gemeinsame Standpunkte, Werte, Glaubenssätze, Anschauungen etc. sie verbinden.



1. Nonverbales Spiegel

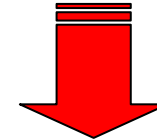
Die Gesprächsteilnehmer sind sich in Haltung, Gestik & Mimik ähnlich; der aktive Sprecher achtet darauf, sich entsprechend wie sein Gegenüber zu verhalten (ähnliche Sprechposition).

2. Verbales Spiegeln

Der aktive Sprecher übernimmt (weitgehend) Sprechtempo, typische Redewendungen und Tonalität (laut, leise, moduliert etc.) des Anderen.

3. Aktives Zuhören*

Der aktive Sprecher fragt nach, wiederholt (in ähnlichen Worten), was der andere sagt und fragt entsprechend zurück.



**Herstellen von Vertrauen – Bereitschaft,
der Führung zu folgen, wächst**

* Modell aus der „Themenzentrierten Interaktion“ (TZI) von Ruth Cohn

Das Modell der Spiegelneuronen*

Spiegelneuronen lösen während der Betrachtung eines Vorgangs die gleichen Potenziale aus wie der tatsächliche Vorgang. Menschen, die Intensiv mit uns kommunizieren, prägen unser emotionales Handeln – auch wenn uns das im Einzelfall nicht immer bewußt ist.

+

... erleichtert die
Kommunikation
unterstützt Lernen
Schafft Vertrauen



-

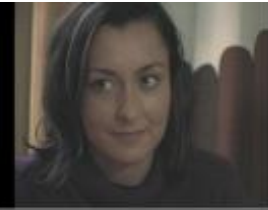
Zugang auf emotionaler
Ebene (durch „Imitieren“ oder
Spiegeln unserer Muster) kann
uns dazu verleiten, anderen
unkritisch zu folgen
(Will ich dazu gehören?)

*"Visuomotor neurons [...] that discharge both when the monkey does a particular action and when it observes another individual (monkey or human) doing a similar action. "
(Rizzolatti and Craighero, 2004)

Spiegelneuronen & Empathie

Spiegelneuronen erklären auch, wie Empathie funktioniert: Zeigt eine Person z.B. einen charakteristischen Selbstaussdruck bewirke die Spiegelneuronen bei uns, daß wir uns in eine ähnliche / vergleichbare Stimmung begeben, um mit kommunizieren zu können.

1. Was fühlt Sandra?



- a. Ihre Haare sehen gar nicht so gut aus
- b. Sie freut sich über das Kompliment
- c. Sie ist wütend, dass Michael sie so bedrängt
- d. Sie fühlt sich geschmeichelt aber etwas überrumpelt

Quelle: MASC-Film-Test zur Erfassung der sozialen Kognition

Spiegelneuronen – praktische Folgerungen



Wenn wir* anderen etwas zeigen bzw. sie zu etwas bewegen wollen, müssen wir ihre Spiegelneuronen (Broca Areal im Gehirn) aktivieren, z.B. indem wir intensive Gefühlsreaktionen zeigen und diese durch Gesten und Mimik untermauern und mit einer Handlungsanweisung verknüpfen.

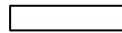


Botschaft = Dazu gehören & mitmachen

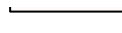
* Ein Computer / Roboter vermag keine Spiegelneuronen zu aktivieren.

Pacing und Leading*: durch Vertrauen zum Erfolg 1

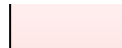
Ähnlichkeit der Gesprächspartner



Vertrauen: Im Grunde ist ER wie ich



Sympathie: Ich glaube, wir kommen zusammen



Hoffnung: Es könnte funktionieren, wenn



Durchschnitt: Vielleicht kommen wir ja (doch) zusammen



Unsicherheit: Ich weiß nicht, was ER will



Angst: ob ER mich jetzt über den Tisch zieht?



Aggression: mit dem mach ich kein Geschäft, bloß nicht

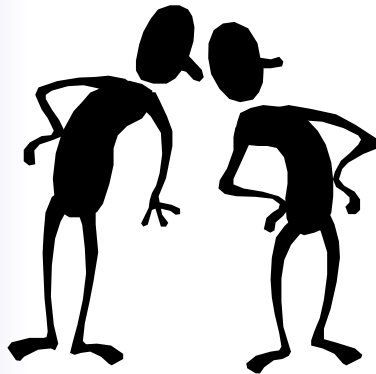


Unähnlichkeit der Gesprächspartner

* Pacing & Leading ist eine NLP-Technik, die das Modell der Spiegelneuronen praktisch umsetzt.

Pacing und Leading: durch Vertrauen zum Erfolg 2

Das Pacing-Modell des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) ist eine Möglichkeit, dem anderen unbewußt Übereinstimmung zu signalisieren und ihn dadurch positiv zu beeinflussen.



Rapport
=
Gegenüber läßt sich ein

① Beobachten Sie Ihren Gegenüber:

- wie ist seine Haltung, wie sitzt er da (gerade, nach vorne gebeugt...)?
- gestikuliert er (wild) oder ist er sparsam mit seinen Gesten?
- Spricht er langsam oder schnell?
- Gebraucht er öfter bestimmte Redewendungen?

② Spiegeln Sie Ihren Gegenüber

- Setzen Sie sich hin wie her (als wären Sie sein Spiegelbild)
- gleichen Sie Ihre Gestik an die Ihres Gegenübers an (sparsam !!!)
- Gebrauchen Sie annähernd das gleiche Redetempo
- Wiederholen Sie seine Redewendungen

➔ Da das Interesse normalerweise nur auf den Gesprächsinhalt gerichtet ist, fällt dem anderen in der Regel nie auf, daß er *gепact wird*. Wenn Sie allerdings glauben, dabei Ihre *Identität* zu verlieren, machen sie es nicht.

Pacing und Leading: durch Vertrauen zum Erfolg 3

Je „höher“ die Ebene, desto nachhaltiger der Effekt:



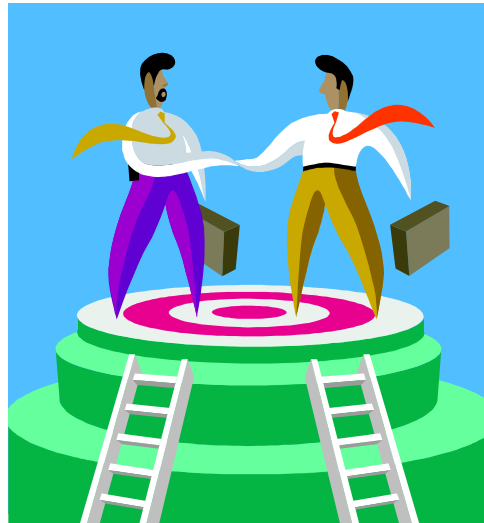
- Bin ich nicht als XY sowieso in der besseren Position?
- Muß ich jetzt Schauspielunterricht nehmen?
- Lohnt sich das „Verstellen“ überhaupt?
- Bin ich dann noch ich *selbst*?
- Und wenn der andere es genauso macht?



Pacing und Leading: durch Vertrauen zum Erfolg 4

Je stärker man *unbewußt* Vertrauen durch Selbstähnlichkeit *herstellt* also je stärker die emotionalen Bande sind, desto mehr wächst *unbewußt* die Bereitschaft, in der Partnerschaft geführt zu werden (denn man möchte den positiven Kontakt nicht verlieren).

1. Schritt – Annähern / Angleichen



2. Schritt – die Führung übernehmen

Gehirnforschung – Schlaglichter 6

Stressmuster

Die Neuropsychologie und Neurobiologie zeigt, wie Stress funktioniert und wie dadurch höhere Gehirnfunktionen beeinträchtigt werden.



Erfahrene Führungskräfte werden im Führungsalltag versuchen, vermeidbare Stressfaktoren zu reduzieren.

Wie der kanadische Stressforscher Michael Meaney & sein Team bei Tierforschungen zeigen konnte, hatte ein hohes Maß mütterlicher Zuwendung bei den Jungtieren zugleich eine signifikant stärkere Aktivierung eines Gens zur Folge, das den Nervenwachstumsfaktor BDNF (Brain-Derived Neurotrophic Factor) produziert.

Stressgen CRH* führt zur Bildung des Hormons ACTH (Adrenocorticotropes Hormon) Und als Folge davon in der Nebenniere zur Ausschüttung von Cortisol. Cortisol reduziert die Wirksamkeit Immunsystems und führt damit zu chronischen Gesundheitsstörungen (chronisches Müdigkeitsyndrom, Depression etc.)

*Corticotropin-Releasing-Hormon

Gehirnforschung – Schlaglichter 7

Operante Konditionierung*

Ursprünglich aus der Lernpsychologie stammend, zählt die operante Konditionierung mittlerweile zum klassischen Führungsrepertoire.



Ursprünglich spontanes Verhalten (ein Mitarbeiter strengt sich an und tut sich hervor beim Lösen schwieriger Aufgabe) wird mit Belohnungs- und Aufmerksamkeitsmechanismen (seltener: Einsatz von Bestrafungselementen) von außen überlagert bzw. verstärkt (z.B. durch Lob oder Zusatzgrafifikationen), so daß die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens signifikant erhöht wird.

* bekannt hauptsächlich durch die Arbeiten von Burrhus Frederic Skinner, einem der prominentesten Vertreter des Behaviorismus

Unbewußter Einsatz operanter Konditionierung

Häufig wird die operante Konditionierung im Businesskontext unbewußt angewendet – oft mit fatalen Folgen für zukünftige produktive Verhaltensmöglichkeiten.




Operante Konditionierung:


Müller fühlt sich zum wiederholten Mal von seinem Chef „heruntergeputzt“ als er mit einer neuen Idee kommt.


In der Folge „lernt“ er, seinem Chef nicht mehr mit neuen Ideen zu kommen; er entwickelt ein Vermeidungsverhalten, um dem Schmerz der Demütigung fortan zu entgehen.


Was könnte Müller noch tun – wenn er den Mechanismus durchschaute?


Literaturempfehlungen


1.  **Neuroleadership: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern** von Christian E. Elger (**Gebundene Ausgabe** - 2. Dezember 2008)
Neu kaufen: EUR 34,80
 72 neu ab EUR 34,80 3 gebraucht ab EUR 33,00
 Lieferung bis **Mittwoch, 10. Februar**: Bestellen Sie innerhalb der nächsten 2 **Stunden** per Overnight-Express.
Kostenlose Lieferung möglich.
 ★★★★★ (4)
Bücher: Alle Artikel ansehen


2.  **Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice** von David Rock und Linda J. Page von John Wiley & Sons (**Gebundene Ausgabe** - 30. September 2009)
Neu kaufen: EUR 37,99
 22 neu ab EUR 25,27 4 gebraucht ab EUR 29,70
 Lieferung bis **Mittwoch, 10. Februar**: Bestellen Sie innerhalb der nächsten 2 **Stunden** per Overnight-Express.
Kostenlose Lieferung möglich.
 Auszug - Seite 363: "Suppression In one experiment, described by Kevin Ochsner at the **Neuro Leadership** Summit in New York (see Internet links), subjects were asked to guess how ..."
Englische Bücher: Alle 14 Artikel ansehen

3.  **Pediatric Life Care Planning and Case Management** von Susan Riddick-Grisham von Crc Pr Inc (**Gebundene Ausgabe** - Juni 2004)
Neu kaufen: EUR 109,99
 2 neu ab EUR 109,99 2 gebraucht ab EUR 175,70
 Auf Lager. Versand kann bis zu 2 zusätzliche Tage in Anspruch nehmen.
Kostenlose Lieferung möglich.
 Auszug - Seite 131: "ACKNOWLEDGMENT This work was supported in part by the Virginia **Leadership** Excellence in **Neuro-** developmental Disabilities (Va-LEND), an Interdisciplinary Educational Program at the Partnership for People with ..."
Englische Bücher: Alle 14 Artikel ansehen

4.  **Patterns for Renewing the Mind: Christian Communicating and Counseling Using NLP and Neuro-Semantics** von Bobby G. Bodenhamer und L. Michael Hall von Neuro Semantic Publ (**Taschenbuch** - 15. April 2007)
Neu kaufen: EUR 27,99
 1 neu ab EUR 26,47 3 gebraucht ab EUR 32,61
 Gewöhnlich versandfertig in 2 bis 4 Wochen.
Kostenlose Lieferung möglich.
Englische Bücher: Alle 14 Artikel ansehen

5.  **Mental Coaching: Utilizing Neuro-Linguistic Programming for Better Quality of Work Life, Job Performance, and Lasting Behavioral Change** von Trygve Roos von Trafford Publishing (**Taschenbuch** - März 2002)
 2 neu ab EUR 51,95 3 gebraucht ab EUR 26,95
 Auszug - Seite 141: "... were) behavior change, behavior, performance, performance management, interventions, **leadership**, **Neuro-**linguistic programming"
Englische Bücher: Alle 14 Artikel ansehen

6.  **Motivational Leadership in Early Childhood Education [With CDROM]** von Lynn Marotz und Amy Lawson von Delmar Learning (**Taschenbuch** - August 2006)
Neu kaufen: EUR 21,99
 16 neu ab EUR 14,76 3 gebraucht ab EUR 22,02
 Auf Lager. Versand kann bis zu 2 zusätzliche Tage in Anspruch nehmen.
Kostenlose Lieferung möglich.
Englische Bücher: Alle 14 Artikel ansehen

7.  **NLP for Business Success: How to Master Neuro-linguistic Programming (Better Management Skills)** von Andrew Bradbury von Kogan Page Ltd (**Taschenbuch** - 30. Januar 1997)
 2 neu ab EUR 7,72 9 gebraucht ab EUR 3,61
Englische Bücher: Alle 14 Artikel ansehen