

Paul Lürzer

Better Feedback

Nutzen neurowissenschaftlicher Forschung für effektivere Führungserfolge



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

Better Feedback

Nutzen neurowissenschaftlicher Forschung für effektivere Führungserfolge

Autor:

Paul Lürzer, MSc

Verlag:

FQL Publishing, München

Buch: ISBN 978-3-947104-22-2

eBook: ISBN 978-3-947104-23-9

Buchreihe: GEHIRN-WISSEN KOMPAKT

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, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen. Bildnachweis: Alle Rechte der im Buch verwendeten Bilder sind bei Paul Lürzer MSc, außer bei Abb. 8, hier sind die Rechte bei Prof. Dr. L. Jäncke und bei Abb. 13 sind die Rechte bei Prof. Dr. T. Esch.

Vorwort

Das Ziel dieses Buches ist ein Mehr an zielgerichtetem und wertschätzendem Feedback zu generieren.

Wenn wir grundlegend verstehen, wie unser Gehirn arbeitet und wir wissen, was das Verhalten von Mitarbeiter/innen beeinflusst, entwickeln wir mehr Möglichkeiten für unser Führungsverhalten und im Besonderen für das Geben von Feedback.

Das auch noch verständlich zu kommunizieren ist den Führungskräften nicht automatisch in die Wiege gelegt worden. Viele sind schon gut darin. Vieles kann verbessert werden. Es gilt brandaktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Führungsarbeit zu entdecken und sinnstiftend einzusetzen.

Bei der Umsetzung wünsche ich recht gutes Gelingen.

Herzlichst,

Ihr Paul Lürzer

Danksagung

Fünfundzwanzig Jahre Seminar- und Coachingpraxis sind ein Teil der Gedanken und Inhalte, die in diese Arbeit einfließen. Dafür danke ich allen Führungskräften für ihre Bereitschaft, sich den Fragen und Aufgaben sowie den Gesprächen und Reflexionen zu stellen und ihre Sichtweisen und Erfahrungen zu teilen. Meinem Freund und Kollegen Alfred Freudenthaler, MSc danke ich sehr herzlich für seine wertschätzende Inspiration und für viele Impulse am Beginn dieses Weges.

Ein besonderer Dank gilt auch Herrn Torsten Seelbach, der den AON Masterlehrgang ins Leben gerufen hat und mit viel Engagement durchführt. Ebenso gilt dieser besondere Dank allen Professor/innen, die als Vortragende so viel Inspiration und wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verfügung gestellt haben und auch für viele vertiefende und ergänzende Fragen zur Verfügung gestanden sind. Damit wurden letztendlich der wichtigste Grundstein für diese Masterarbeit gelegt und wesentliche Erkenntnisse für die weitere Entwicklung geschaffen.

Danke an Dr. Hannes Horngacher, MSc - Direktion AFNB Österreich und Schweiz -, der in vielen Stunden bei den Regionaltreffen das Wissen und somit viel Begeisterung aufbereitet und für diesen Masterlehrgang Werbung gemacht hat.

Mein herzlicher Dank geht an meine Frau Sonja, die mich immer wieder unterstützt und mir die Zeit zur Verfügung gestellt hat, um diese Arbeit und das Lernen zu ermöglichen.

Inhaltsverzeichnis

1. Führung, Feedback und Arbeitshypothese	9
1.1 Entwicklung	11
1.2 Managementsysteme	13
1.3 Führungsstile	14
1.4 Führungswerkzeuge am Beispiel Mitarbeiter-Gespräch und Feedback	17
1.4.1 Mitarbeiter-Gespräch	19
1.4.2 Feedback und Struktur	22
1.5 Arbeitshypothese: Die neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnisse zu Feedback sind zu wenig bekannt und werden in der Praxis kaum angewendet	23
2. Wahrnehmung, Gehirn und Feedback	25
2.1 Gehirn und relevante Areale	26
2.2 Sinnesspezifisch	36
2.3 Anteile exterozeptiv und propriozeptiv	39
2.4 Ein Modell der Wahrnehmung aus neurowissenschaftlicher Sicht – WEG	40
3. Emotion, Persönlichkeit und Motivation aus neurowissenschaftlicher Sicht	45
3.1 Die grundlegenden Emotionen - Bezug auf Feedback	48
3.1.1 Die untere limbische Ebene	49
3.1.2 Die mittlere limbische Ebene	50
3.1.3 Die obere limbische Ebene	52
3.1.4 Die kognitiv-sprachliche Ebene	54
3.2 Persönlichkeit – Neuromodulatoren, -peptide und -hormone	55
3.3 Persönlichkeit – Sechs psychoneuronale Grundsysteme	63

3.4 Psychoneurale Grundsysteme und das Vier-Ebenen Modell	67
3.5 Das Belohnungssystem – Aktivierung von Motivation	68
3.6 Das Erinnerungssystem – Erinnern durch emotionale Relevanz	68
3.7 Das Entscheidungssystem – Das Headquarter des Handelns	69
4. Motivation aus praxisorientierter Sicht der Arbeitspsychologie	70
4.1 Maslow	70
4.2 Herzberg	71
4.3 Gallup Zufriedenheitsindex	77
5. Zusammenfassung	79
5.1 Gegenwärtige Praxis des Feedbackgebens und deren Grenzen	81
5.2 Neurowissenschaftliches Feedbackverständnis	82
5.2.1 gehirngerecht	83
5.2.2 nachhaltig	86
5.3 Feedback – ein Strukturverbesserungsansatz	87
5.3.1 vom Sandwich zum BEAM	88
5.3.2 Chancen zu mehr Effektivität im Führungsalltag	90
6. Resümee	92
7. Literaturverzeichnis	93
8. Abbildungsverzeichnis	95

1. Führung, Feedback und Arbeitshypothese

Seit 1992 beinhaltet mein berufliches Aufgabenfeld die Tätigkeiten des Führungskräfte-Trainings und –Coachings. Es bildet die Basis für die hier angeführten Erfahrungen in der Arbeit mit Führungskräften und Mitarbeitenden. Eine Vielzahl an Strömungen und Entwicklungen haben sich in dieser Zeit ergeben (siehe überblicksartige Darstellung im Kapitel 1.1 und 1.2).

Wenn am Beginn der Seminare die Führungskräfte gefragt wurden: „Wer hat ein klares Ziel für dieses Führungsseminar?“ blieben die meisten Hände unten. Noch weniger Handzeichen gab es für die Fragestellung: „Wer möchte gerne kritisiert werden?“



Abb. 1: Abfrage Führungskräfte im Seminar

Die entscheidende Frage, die sich aus diesen Verhaltensweisen im Laufe der Jahre entwickelte war: Welche Grundhaltungen verbergen sich bei den Führungskräften hinter diesen „Neins“ zu Zielsetzung und Feedback und was heißt das für die Führungspraxis? Blieben sie doch in all den Jahren der Arbeit beobachtet unverändert.

Aus dieser 25-jährigen Führungsseminar-Erfahrung und der dabei auf vielen Ebenen (Mitarbeitende, Führungskräfte, Arbeitgeber) erlebten Unzufriedenheit und Unsicherheit im Umgang mit Zielen und Feedback, möchte ich mit dieser Arbeit neue Handlungen und Haltungen auf Grund der Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft ermöglichen.

Die spannenden und neuen, teilweise bahnbrechenden Inhalte und Aussagen des AON Masterlehrganges „cognitive neuroscience“ als zusammengefassten Output des Standes der neurowissenschaftlichen Forschung, halfen mir das neurowissenschaftliche Wissen zu verstehen und lieferten mir wichtige Erkenntnisse für diese Arbeit.

Die Arbeit will aufzeigen, wie durch die Einbeziehung der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse beispielgebend in den Bereichen Wahrnehmung und Gehirn (Kapitel 2), Emotion und Persönlichkeit (Kapitel 3), Motivation (Kapitel 4) neue Möglichkeiten und Handlungen zu neuen Chancen und Effektivitätssteigerungen im Führungsalltag durch verbessertes Feedback (Kapitel 5) führen können.

Am Beispiel des Sandwichfeedbacks soll gezielt die Wirkungsschwäche und Unschärfe der geltenden Arbeits-Praxis

herausgearbeitet werden. Aufgrund der Unkenntnis der neurowissenschaftlichen Forschungsergebnisse im Bereich der Wahrnehmung, Emotion und Motivation erzielen die geltenden Feedbacktechniken kaum Wirkung und erwirken damit keine Verbesserungen.

1.1 Entwicklung

In den bisherigen sowie in den ständig neu organisierten, vielschichtigen und unterschiedlichen Arbeits- und Umfeldsituationen (Smart Working Place) oder in weltweit agierenden Arbeitsteams braucht es Zeit und Möglichkeiten der Orientierung und der vertrauensvoll geführten Reflexion für die handelnden Personen, um sich der Aufgaben, den vielschichtigen neuen Situationen und der zu treffenden Entscheidung klar zu werden.

Rahmenbedingungen, wie Digitalität, Internationalität und Globalisierung führen Teams – vermehrt auch virtuelle – nicht selten an ihre Grenzen. Die darin agierenden Führungskräfte und Mitarbeitenden erleben ständigen Wandel und neue Herausforderungen. Dass diese Herausforderungen und ihre Ausgangs- und Zielsituationen unterschiedlich betrachtet und benannt werden können, liegt in der Natur der Sache, ist aber nicht immer selbstverständlich und schon gar nicht allen Beteiligten bewusst. Der rasante Wechsel samt Unterschiedlichkeit schafft einen Rahmen, in dem Informationsgehalte kaum von Dauer sind. Interessenskonflikte stehen daher auf der Tagesordnung und gestalten sich immer vielschichtiger. Durch fehlende Zeiträume werden sie mehr und mehr verschoben anstatt gelöst.

Unklare Ziele und fehlende oder veraltete Feedbackkulturen verstärken eine ständig wachsende Orientierungslosigkeit. Neue Generationen, am Beispiel Y und Z, benötigen darüber hinaus neue Führungsphilosophien. Diese jungen Menschen sind mit Internet, Social Media und Mobilgeräten aufgewachsen und betrachten es als selbstverständlich, diese auch im Berufsleben zu nutzen. Sie haben keinerlei Hemmschwellen in Sachen neuer Technologie, im Gegenteil, sie fordern deren Nutzungsmöglichkeit ein. Beruf und Familie zufriedenstellend kombinieren zu können, ist dieser Generation ein Anliegen - die Technologie hilft ihr dabei.

Diese und andere Entwicklungen gipfeln aktuell in der Bezeichnung VUCA-Welt. Das Akronym **VUCA** beschreibt die aktuellen Trends der Arbeitswelt als **Volatility** (unbeständig, flüchtig, unberechenbar), **Uncertainty** (unsicher, ungewiss), **Complexity** (komplex, vielschichtig) und **Ambiguity** (mehrdeutig) (vgl. Laurençon A., 2014).

In den Beobachtungen der Organisationen in diesen 25 Jahren, ist Führung ein zentrales Thema. Eine wiederkehrende und entscheidende Fragestellung kann wie folgt lauten: „Wie kann man Menschen dazu befähigen, die organisationalen Ziele in bestmöglicher Form zu erreichen?“ Einerseits ist es erforderlich, dass die Unternehmensleitung ein „Global Goal“ ausarbeitet und vorgibt. Andererseits ist dieses „Global Goal“ den Mitarbeitenden durch die Führungskräfte klar zu kommunizieren und auf die Organisationseinheiten herab zu brechen.

Ein nächster Schritt liegt in der Bewältigung der in der Organisationseinheit zu bewerkstellenden Aufgaben. Die Mitarbeitenden haben durch ihre Leistungserbringung die vorgegebenen Aufgaben zu erledigen, um damit die Organisationsziele und Unternehmensziele zu erreichen. Diese Ziele dürfen einander nicht widersprechen und sind von den Führungskräften vorzugeben und zu kontrollieren. Ebenso klar sind Abweichungen, positiv wie negativ, im Sinne der Zieleerreichung mit Hilfe des Feedbacks eindeutig anzusprechen.

1.2 Managementsysteme

Die Geschichte der Managementlehre lässt sich in **vier Zeitschnitten** gliedern:

- **Vorwissenschaftliches Management:** In der Zeit vor 1880, als die Faktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe in privater produktiver Kombination standen.
- **Betriebsführung durch bürokratisches und administratives Management:** In der Zeit der funktionalen Betrachtung der Managementaufgaben (Taylorismus).
- **„Human Relations - Modell“:** Als Reaktion auf die Vernachlässigung der sozio-emotionalen Bedürfnisse entstand eine neue Sichtweise, die beispielweise einen entscheidenden Einfluss auf das Entstehen kooperativer Führungsformen hatte. Die Erkenntnisse im Human Relations - Ansatz spiegeln sich unter anderem in der Forschung über Gruppenbeziehungen wider.
- **Differenzierung und Weiterentwicklung:** In den letzten Jahren gab es zwei Hauptströmungen der Managementlehre. Einerseits die sozialpsychologischen

Erklärungs- und Führungsansätze, andererseits wurden neue Paradigmen im Denken mit den Managementtheorien verknüpft, etwa in der Chaos-Forschung sowie im kybernetischen und systemischen Ansatz.

Basierten diese Lehren anfänglich auf Strukturen und Prozessen wurden sie über die Jahre um Modelle der Soziologie sowie Psychologie ergänzt. Nun nimmt auch die Hirnforschung daran teil. Sie bringt qualitativ neuartige Argumente in den Diskurs. Neuropsychologische Erkenntnisse können belegen, warum manche Konzepte funktionieren, andere nicht, und welche Aspekte unbedingt beachtet werden sollten.

1.3 Führungsstile

Die **klassische Führungsstil-Typologie**, die von Kurt Lewin beschrieben wurde, basiert auf durchgeführten Gruppenexperimenten über den Zusammenhang von Führungsstil (Gruppenführung) und der Selbstentfaltung von Gruppen (vgl. Raabe K. 2009: 11).

Der **autoritäre Führungsstil** - Alle Maßnahmen werden sachlich, knapp und direkt angeordnet. Verbote und Gebote werden ohne Schonung erteilt und realisiert. Oft herrscht ein nüchterner, eher unfreundlicher Ton. Bei der Bewertung der Tätigkeiten ist nicht erkennbar, nach welchem Maßstab bewertet wird. Die Zielsetzung, Planung und schnelle Entschlüsse werden durch die Führung bestimmt.