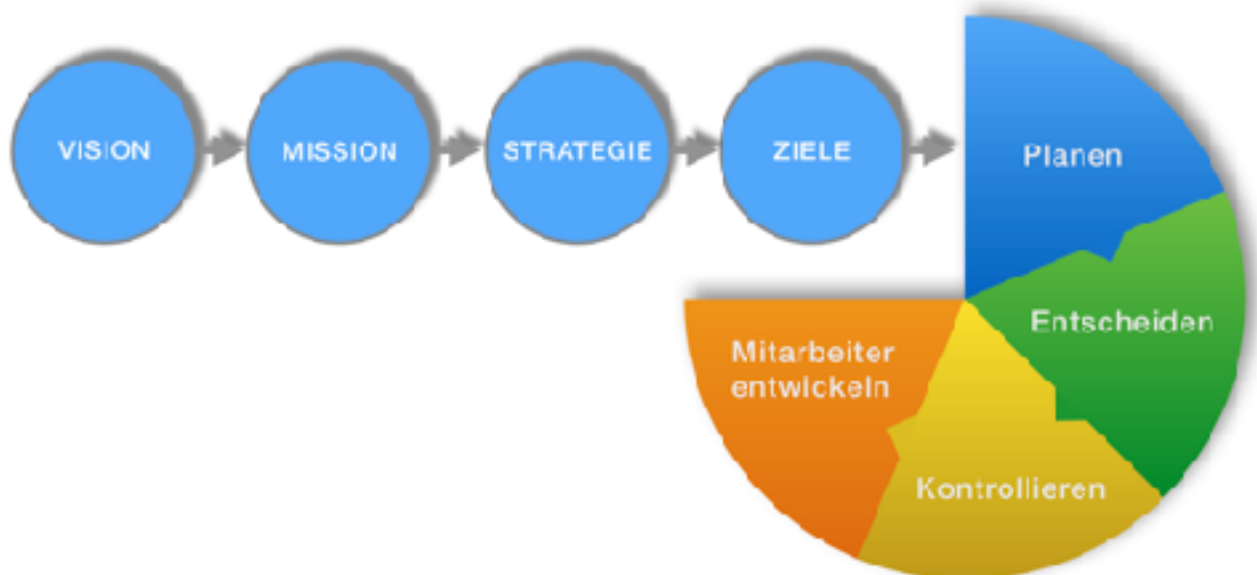


Neurologische Grundprinzipien

Nachstehend werden die 8 neurologischen Grundprinzipien vorgestellt. Wir nennen Studien und Best Practices, die als Nachweis der Wirksamkeit dienen. Praktische Beispiele zeigen, wie sie auf Motivation und Gesundheit wirken. Abschnittsweise beziehen wir die Grundprinzipien auf die Neurologische Führung, deren Prozess mit der nachstehenden Grafik dargestellt wird.



Verstehbarkeit

Menschen sind motivierter und gesünder, wenn sie klare Ziele haben bzw. kennen und vor allem das Warum und Wofür hinter den Zielen kennen.

Menschen geben Ereignissen oft zunächst ungünstige Bedeutungen (archaische Reaktionsmuster aus der Frühgeschichte des Menschen). Sobald sie das Ereignis jedoch besser verstehen, ändert sich auch die Stimmung. Dies hat wesentliche Implikationen für die Gestaltung von Changeprozessen, wie zum Beispiel in der Digitalen Transformation.

Wenn Menschen den positiven Einfluss des eigenen Verhaltens auf das Wohlergehen eines anderen Menschen kennen, sind sie zu einer entsprechenden Handlung deutlich stärker motiviert.

Beispiel: Desinfektion der Hände im Krankenhaus in Wien. 10 Prozent häufigere Desinfektion und 45 Prozent mehr Verwendung von Waschgel und Desinfektionslösung, wenn über die Auswirkungen auf das Wohlergehen eines Anderen (in diesem Fall Gesundheit) informiert wird.

Studie: Kann der Gast den Koch sehen (und weiß dieser das), der Koch aber den Gast nicht sehen kann, so bewerten die Gäste den Koch nur marginal besser. Kann der Koch den Gast sehen, aber nicht umgekehrt, bewerten die Gäste den Koch um 10 Prozent besser. Können beide sich wechselseitig sehen, fällt die Bewertung um 17 Prozent besser aus.

Studie: Radiologie eines Krankenhauses. Radiologen fertigen längere Berichte und geben bessere Empfehlungen bei MRT- und CT-Scans, wenn ein Foto des Patienten dabei ist. Legt man die Scans drei Monate später noch einmal zur Bewertung vor, ohne dass der Radiologe ein Foto hat, erkennt er 80 Prozent der zuvor gemachten Befunde nicht.

Best Practice: Viessmann gestaltet den Prozess der Digitalen Transformation mit offener Informationspolitik und der Möglichkeit, dass Mitarbeiter fragen und hinterfragen können. Dazu wurden „Thanks God it's Monday“-Meetings eingeführt. Dies führte dazu, dass der Changeprozess von allen mitgetragen und aktiv unterstützt wurde.

Neurobiologie: Wenn Menschen unangenehme Gefühle unterdrücken, bleibt ihr Gehirn im Alarmmodus. Es wird zusätzliche Energie verbraucht, um äußerlich gelassen zu erscheinen. Zudem verschiebt sich der Stress in den Körper und belastet ihn. Findet ein Mensch für eine unangenehme Erfahrung jedoch eine positivere Sichtweise, wird der neuronale Alarmmodus bereits nach wenigen Sekunden beendet. (Reappraisal vs. Suppression).

Beispiel George Clooney: Viele Jahre war Clooney zweitklassig. Er empfand die Ablehnung beim Vorsprechen nicht wie die Ablehnung eines Produkts, sondern als Ablehnung seiner Person. Das änderte sich erst, als er das Vorsprechen anders bewertete, in dem er sich vorstellte, dass die Jury aufgrund der vielen schlechten Schauspieler denkt: „Hilfe, hoffentlich ist dieser jetzt unsere Rettung. Hoffentlich ist er der Richtige.“ Jetzt hatte Clooney Zugriff auf kognitive Areale in seinem Gehirn und konnte seine wahre Begabung zeigen.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Vision, Mission und Strategie sowie Ziele sind dann neurologisch formuliert, wenn sie gehirngerecht formuliert sind. Gehirngerecht bedeutet neben den Kriterien nach SMART, dass sie positiv und als Ergebnis, auf den passenden Kommunikationskanälen und unter Berücksichtigung der relevanten Motivationsfaktoren sowie Denk- und Motivationsstrategien formuliert sind. Mission (das Was) und Strategie (das Wie) werden bestenfalls von oder gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. Auch Ziele können gemeinsam mit den Mitarbeitern abgeleitet werden. Es erhöht die Verstehbarkeit, wenn Mitarbeiter selbst Entscheidungen treffen oder in den Entscheidungsprozess konsultativ eingebunden werden.

Fokussierung

Fokussierung steuert unsere Wahrnehmung (Psychologie und Neurobiologie der Wahrnehmung).

Seit 1999 ist in neurowissenschaftlichen Untersuchungen bewiesen, dass das Gehirn bis ins hohe Alter nicht nur neue synaptische Verschaltungen, sondern auch neue Nervenzellen bilden kann (Neuroplastizität).

Beispiel: Londoner Taxifahrer, die 25.000 Straßen in London kennen müssen. Diese Taxifahrer haben einen überdurchschnittlich großen Hippocampus.

Für die Neuroplastizität ist Aufmerksamkeit entscheidend.

Beispiel: Bodo Janssen, CEO Upstaalsboom, wurde zum Vorbild einer Veränderung, auf das die Mitarbeiter ihre Aufmerksamkeit richteten. Auswirkungen: MA-Zufriedenheit stieg auf 80 %, Krankenquote sank von 8 auf 3 %, Weiterempfehlungsrates der Gäste stieg auf 98 %, Verdoppelung der Unternehmensumsätze innerhalb von drei Jahren und überproportionale Steigerung der Produktivität (von 2013 zu 2014 stieg der Ertrag um 40 %). Bodo Janssen tat alles, um die Mitarbeiter auf seine Vision zu fokussieren: Glückliche Menschen.

Neurobiologie: Neue neuronale Netzwerke entstehen entweder durch Tun oder auch bereits durch die bloße Vorstellung. Für diese Vorstellung braucht es innere und äußere Bilder. Äußere Bilder entstehen durch Vorbilder, die authentisch sind und Ergebnisse liefern.

Beispiel: Eckes-Granini: Niedrige Fluktuation, glückliche und begeisterte Mitarbeiter, Verdoppelung des Ertrags innerhalb von 10 Jahren. Mitarbeiter weinten, als der CEO das Unternehmen verließ.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Vision und Ziele müssen nicht nur klar sein, sondern ständig präsent sein. Sie müssen immer wieder ins Zentrum allen Handelns gerückt werden. An fokussierten Zielen lassen sich z. B. Prioritäten für Aufgaben oder selbstständige Entscheidungen orientieren. Fokussierte Visionen und Ziele aktivieren unbewusste Denk- und Steuerungsprozesse und steuern automatisiert alles Denken und Handeln auf das Erreichen der Ziele hin.

Partizipation/Mitgestalten

Gestalten wollen und über sich hinaus wachsen wollen, gehört zu den neurobiologischen Grundbedürfnissen eines jeden Menschen.

Studie: Ellen J. Langer (Harvard-Professorin) und Judith Rodin: Studie im Altenheim. Lässt sich der Alterungsprozess beeinflussen? Zwei Gruppen - Versuchsgruppe durfte den Alltag selbst gestalten - Kontrollgruppe, das Personal kümmert sich um alles. Nach 18 Monaten: In der Versuchsgruppe haben sich der Gesundheitszustand, die soziale Aktivität und die allgemeine Wachheit signifikant positiv entwickelt. Sterblichkeitsrate sank um 50 Prozent.

Studie: Whitehall-Studie (10.000 englische Staatsbedienstete)

Beispiel: Eckes-Granini: Statt externer Berater, interne Strategietruppe (CIA = Change Infiltration Agent). Später bei Eckes-Granini Deutschland: OMD - Operation Millenium Deutschland. An einem Scheidepunkt führte die Geschäftsführung OMDs ein: 30 bis 50 Personen, die gebrieft werden und eine Lösung suchen: Experten, Betroffene, Querdenker. Ergebnis: Großartige Ideen und hohe flächendeckende Akzeptanz von Veränderungen. +70 Prozent Umsatz.

Studie: Ikea-Effekt. Michael Norton (Harvard Business School), Daniel Mochon, Dan Ariely. Erste Gruppe: Zusammenbau einer Aufbewahrungsbox. Zweite Gruppe: Auspacken und überprüfen der Aufbewahrungsbox. Beide bekamen 5 Euro. Danach sollten die Probanden folgende Frage beantworten: Wieviel Geld würden Sie für diese Box zahlen? Erste Gruppe gab dem Produkt einen um 63 Prozent höheren Preis. (Gleiche Studie mit Origami.)

Whitehall-II-Studie. University College London. 1985 - 2000. England. 10308 Verwaltungsangestellte. Auswertung durch Hans Bosma, Maastricht University. Bei low job control (wenig Gestaltungsmöglichkeiten) steigt die Wahrscheinlichkeit einer Herzerkrankung um 80 Prozent.

Neurobiologie: Nach Wahrnehmung einer Stressursache (Stressauslöser) ist der Grad der Kontrollierbarkeit entscheidend für die Reaktionen (Aktivierung der Hypothalamus-Hypophysen-Nebennieren-Achse = Angriff-Flucht-Resignations-Modus). Drei Wege, um in den günstigeren Zustand kontrollierbarer Stressreaktion zu gelangen:

1. Glauben, dass sie selbst eine Lösung für das Problem finden werden.
2. Darauf vertrauen, dass andere bei der Lösung des Problems helfen können.
3. Ohne die Lösung zu kennen, wissen Sie, dass es eine gute Lösung geben wird.

Neurobiologie: Je intensiver eine Führungskraft die Mitarbeiter mitgestalten lässt, Denkprozesse an sie auslagert und sich damit auf weniger Dinge konzentrieren muss, desto mehr hat sie Zugriff auf das eigene Potenzial.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Führungskräfte beschleunigen den Umsetzungsprozess, sobald Mitarbeiter das Was (Mission) und das Wie (Strategie) mindestens mitgestalten können. Auch Ziele unter Beteiligung der Mitarbeiter (im Sinne: „das ist mein Beitrag zum Ganzen“) motiviert stärker in der Umsetzung. Die Führungskraft muss selbst festlegen, welche Anteile an Planung & Organisation, Entscheidung und Kontrolle der Mitarbeiter haben soll. Die Verantwortung für das Ganze bleibt bei der Führungskraft. In möglichst klaren Regeln und mit sehr klaren Zielen können Mitarbeiter sich aber auch gut selbst organisieren, selbst entscheiden und auch ein Teil der Kontrolle selbst übernehmen.

Würdigung/Feedback

Studie: Dan Ariely, Probanden sollten ganz bestimmte Aufgaben schriftlich lösen. Es gab drei Gruppen: Die erste Gruppe sollte ihren Namen mit auf das Lösungsblatt schreiben, das vom Prüfer entgegengenommen wurde. Die zweite Gruppe gab den Lösungsbogen ohne Namen ab. Dieser wurde dann auf einen Stapel gelegt. Die dritte Gruppe schrieb auch keinen Namen auf das Lösungsblatt. Der Prüfer schredderte anschließend sofort das Blatt. Bei einer anschließend zu absolvierenden Aufgabe gab es in der ersten Gruppe eine dreimal höhere Leistungsbereitschaft.

Beispiel: Gardeur GmbH. Einführung einer firmenweiten Feedbackkultur. Unterstützung durch Feedbackrunden sowie Einführung von „Lobkärtchen“. Turnaround aus einer Wirtschaftskrise.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Kontrolle muss so gestaltet sein, dass sie gehirngerechtes Feedback ermöglicht. Die Entwicklung von Mitarbeitern soll feedbackorientiert möglichst on the job geschehen. Der Mitarbeiter muss immer das Gefühl haben, als Mensch und mit seinen Beiträgen gewertschätzt zu sein. Dazu ist u. a. Aufmerksamkeit der Führungskraft entscheidend.

Zugehörigkeit/Verbundenheit

Mitarbeiter, die eine starke Zugehörigkeit und Verbundenheit mit dem Unternehmen verspüren, verlassen deutlich seltener das Unternehmen und sind deutlich weniger krank.

Studie: Allein die Vorstellung von Verbundenheitsverlust führt zu einem signifikanten Verlust kognitiver Fähigkeiten. (Prof. Roy Baumeister, Florida State University)

Studie: fMRT (Eisenberg, Lieberman, Williams): Probanden im Scanner durften zunächst zu dritt spielen (Computerspiel), dann wurde der Proband ausgeschlossen und nur noch die anderen beiden spielten miteinander. Aktivierung des dorsalen anterioren cingulären Cortex (dACC), der auch bei körperlichen Schmerzen aktiv wird. Das gilt auch, wenn soziale Verbundenheit von Anfang an nicht gegeben ist und der Proband das noch als „normal“ einstuft.

Neurobiologie: Oxytocin (Bindungshormon) dockt an die Amygdala an, beruhigt den zentralen Teil des Angstsystems, so dass der Zugriff auf höhere neuronale Netzwerke erleichtert wird, in denen kognitive Prozesse laufen.

Studie: Carr/Walton (Stanford University): Wenn Menschen glauben, gemeinschaftlich an einer Aufgabe zu arbeiten, erhöht sich ihre Motivation. Zudem erscheint ihnen die Aufgabe interessanter. Sie erleben weniger Erschöpfung. Die Aufmerksamkeitsspanne erhöht sich.

Beispiel: Phoenix Contact: Krise in 2009, GEMEINSAME Bemühungen, alle verzichten gleichermaßen auf Geld, alle entwickeln Ideen, die notwendige Kosteneinsparung zu realisieren. Das Unternehmen hatte 84 Jahre gebraucht, um einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. zu erreichen. 8 Jahre später sind es 2,2 Mrd. Umsatz. Reduzierung der Krankenquote von 8 auf 3 Prozent.

Beispiel: Gardeur GmbH (Mönchengladbach): Marken- und wirtschaftliche Krise. Workshop mit 63 Mitarbeitern: Wofür steht die Marke und wofür soll sie stehen? Tag der offenen Abteilung (Präsentation (der Mitarbeiter) des eigenen Beitrags zum Erfolg von Gardeur) erzeugt starkes Miteinander.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Mitarbeiter brauchen das Gefühl/die innere Überzeugung, dass sie dazu gehören und Teil des Ganzen sind. Partizipation ist hierzu eine wichtige Grundlagen. Wenn Mitarbeiter in Planung & Organisation und in Entscheidungen eingebunden werden, kann das Gefühl nach Verbundenheit entstehen. Auch Kontrolle sollte so gestaltet werden, dass der Mitarbeiter dieses Gefühl entwickeln kann. Und auch in der Entwicklung von Mitarbeitern muss der Mitarbeiter das Gefühl haben, dass dies dem Vorgesetzten wichtig ist und er ihn nach Kräften darin unterstützt.

Sinnhaftigkeit

Studie: (Adam Grant) In einem Callcenter werden Spenden für Stipendien gesammelt. Hatten die Mitarbeiter nur 5 Minuten Kontakt zu einem Stipendiaten, verbrachten sie anschließend 142 % mehr Zeit am Telefon und sammelten 171 % mehr Spenden ein.

Studie: Dan Ariely, 2 Gruppen sollen Lego-Figuren zusammenbauen. Die Gruppe 1 durfte die Figuren bauen und vor sich aufstellen. Die Gruppe 2 baute auch die Figuren bauen, gab sie dann aber ab und sie wurden sofort wieder auseinander gebaut. Beide Gruppen hatten die gleiche Arbeit zu tun und erhielten auch die gleiche "Entlohnung" für ihre Arbeit. Die Gruppe 1 brachte 47 % Prozent mehr Leistung.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Eine klare Vision gibt jedem Mitarbeiter (und jeder Führungskraft) die Chance, ihren eigenen Sinn darin zu erkennen und sich ggf. auch gegen das Unternehmen (bzw. den Verantwortungsbereich) zu entscheiden. Ziele müssen als sinnvoll von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Der Mitarbeiter sucht in Planung & Organisation, Entscheidung, Kontrolle und Mitarbeiterentwicklung (s)einen Sinn. Dabei orientiert er sich an der übergeordneten Vision und den (ggf. gemeinsam) definierten Zielen.

Vertrauen/Zutrauen

Beispiel: Weleda im Sommer 2013: ‚Naturtalente‘ (Azubis und BA-Studenten) gründeten eine Juniorfirma mit einem Naturkosmetikprodukt. Dies führte zu einer deutlich stärkeren Potenzialentfaltung im Vergleich zur klassischen Ausbildung. - Ralph Heinisch (CEO): *Dazu bedarf es eines vorgegebenen Handlungsrahmens, quasi die Seitenlinien eines Spielfeldes. Innerhalb dieses Rahmens sollte man sie eigenständig agieren lassen und ihnen die Möglichkeit geben, die Spielregeln selbst zu bestimmen.* Das Ergebnis war: Die ‚Naturtalente‘ gründeten eine eigene Firma, verkauften alle eigenen limitierten Produkte restlos, verbesserten die Handelsbeziehungen zu einem der wichtigsten Kunden und steigerten spürbar das eigene Selbstvertrauen.

Neurobiologie: Beeinflussung der inneren Bilder und Überzeugungen. Daraus folgt besserer Zugriff auf das vorhandene Potenzial, was zu einem anderen/besseren Verhalten und zu neuen Erfahrungen führt. Die neuen Erfahrungen führen zu neuen/modifizierten inneren Bildern und Überzeugungen. (Potenzialkreis).

Studie 2007: „Frauen sind schlecht in Mathematik“. In 10 Minuten hatten Probandinnen 14 schwierige Mathematikaufgaben zu lösen. In beiden Gruppen sollten die Probandinnen vorher 3 Minuten einen Satz ständig wiederholen:

Gruppe 1 „Ich werde so viele Probleme wie möglich lösen.“

Gruppe 2 „Und wenn ich mit einem neuen Problem beginne, sage ich mir: Ich kann es schaffen.“

Gruppe 1 löste 2,8 Aufgaben, Gruppe 2 löste 4,3 Aufgaben.

(Albert Bandura: Glaube an die Selbstwirksamkeit)

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Entscheidung und Kontrolle müssen so gestaltet sein, dass der Mitarbeiter grundsätzliches Vertrauen wahrnimmt. Entscheidungen (in definiertem Rahmen) durch den Mitarbeiter treffen zu lassen, ist ein Zeichen des Vertrauens, aber auch des Zutrauens. In der Festlegung/Vereinbarung von individuellen Zielen stellt sich die Frage des Zutrauens. Echtes Zutrauen fördert die Motivation und erzeugt Bindung an das Unternehmen.

Talente & Stärken

Studie: In der Gallup-Studie sind zwei der vier Schlüsselfaktoren exzellenter Führung auf Talente und Stärken bezogen. Schlüssel Nr. 1 betrifft die Akquisition von Mitarbeitern. Exzellente Führungskräfte schauen primär nach Talenten und nur sekundär nach Ausbildung und Erfahrung. Dies hat damit zu tun, dass Mitarbeiter in ihren Talenten eine viel höhere und anstrengungsfreiere Leistung erbringen, als außerhalb dieser Talente. Bei Talenten sprechen wir von synaptischen Autobahnen/Schnellstraßen, die uns Dinge auf selbstverständlichste Art und Weise tun lassen (z. B. Zähneputzen). Im Führungskontext sprechen wir über kognitive, motivationale und beziehungsmäßige Talente. Alle drei Talente sind in den Motivations- und Denkstrategien der *Neurologischen* Führung abgebildet. Während Ausbildung und Erfahrungen (auch nachträglich) erlernbar sind, sind Talente sehr früh geprägte und kaum veränderbare mentale Strategien. Sie zu erkennen und zu nutzen erzeugt Exzellenz in der Führung. Nachgewiesen in der 15jährigen Studie des Gallup-Instituts (siehe dort auch insbesondere Anhang A, Seite 253 ff.)

Der Blick auf Stärken unterstreicht die Individualität des Menschen. Jeder Mensch besitzt ein anderes Potenzial. Und Schwächen lassen sich nicht in Stärken ummünzen. Stärken zu nutzen ist ungleich effizienter, stärkt die Mitarbeiter und vermeidet Frust auf allen Seiten. Der Blick auf Stärken vermeidet auch, den Mitarbeiter als Opfer zu betrachten. Exzellente Führungskräfte erzeugen Job Fit und bringen Talente & Stärken (immer wieder) mit den Aufgaben in Deckung.

Mitarbeiter, die ihre Talente und Stärken nicht oder zu wenig einbringen können, resignieren, wirken unmotiviert und gehen in die innere Kündigung. Damit werden sie viel zu oft als schlechte Mitarbeiter abgestempelt. In Wahrheit fehlt ihnen die Gelegenheit, ihre Talente und Stärken unter Beweis zu stellen.

Studie Gallup: Frage an 198.000 Mitarbeiter in 7939 Geschäftsbereichen von 36 Unternehmen: *Haben Sie bei der Arbeit die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was Sie am besten können?* Wenn die Mitarbeiter diese Frage mit „Stimme entschieden zu“ beantworteten, arbeiteten sie mit 50 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit in Abteilungen mit geringerer Personalfuktuation, um 38 Prozent wahrscheinlicher in produktiveren Geschäftsbereichen und um 34 Prozent in Geschäftsbereichen mit höherer Kundenzufriedenheit. Dies wurde auch nachgewiesen für Bereiche in denen sich die Zustimmung erhöhte.

Insgesamt wurden von Gallup inzwischen 1,7 Mio. Mitarbeiter in 101 Unternehmen in 63 Ländern befragt: Nur 20 Prozent der Mitarbeiter haben Gelegenheit, zu tun, was sie am besten können.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Mitarbeiter blühen auf, sind hoch motiviert und gesundheitlich resilient, wenn sie mit einem möglichst hohen Anteil das tun können, was sie am besten können.

Aufgabenbereiche sollten so zugeschnitten sein, dass mögliche Schwächen irrelevant sind, Stärken und Talente jedoch möglichst täglich unter Beweis gestellt werden können. Herausforderungen werden so gestaltet, dass sie die Stärken stärken und den Mitarbeiter über sich selbst hinauswachsen lassen.

Positives Denken

Studie: Barbara Fredrickson und Dr. Marcial Losada haben 2005 in 60 Unternehmen Geschäftsbesprechungen wortwörtlich protokolliert und analysiert. Die überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen wiesen eine Besonderheit auf, die an der Losada-Rate festzumachen war.

Die Losada-Rate ist das Verhältnis zwischen positiven und negativen Aussagen.

Negative Aussagen sind Abwertungen, Sarkasmus und Zynismus, Entmutigungen, In-Frage-stellen, Geringschätzung und Auf-sich-Bezogenheit. Sie schwächen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Resilienz, und schwächen damit Teams und Unternehmen.

Positive Aussagen, wie Bestätigung, gegenseitiger Unterstützung, echtes Zuhören, Ermutigung und Wertschätzung stärken die Überzeugung, Krisen bewältigen und am Markt erfolgreich agieren zu können. Sie machen kreativer, machen entspannt und effizienter. Sie ziehen auch andere Menschen an.

Die Studie zeigte, dass in den wirtschaftlich sehr erfolgreichen Unternehmen die Losada-Rate bei mindestens 2,9:1 lag: Fast drei positive Aussagen zu einer negativen.

NEUROLOGISCHE FÜHRUNG

Die *Neurologische* Führung steht für eine hohe Losada-Rate, die auch durch die inzwischen ernstzunehmende Positive Psychologie in ihrer Wirkung belegt ist. In allen Leadership-Trainings achten wir auf die Steigerung der Losada-Rate.

SUMMARY

Die durch Studien und Best Practice-Beispiele belegten Grundprinzipien motivierender und gesunder Führung sind im Modell der *Neurologischen* Führung umgesetzt.

Mitarbeiter sind leistungsstark und -willig, wenn sie das Ganze verstehen und darin einen Sinn finden. Dazu ist eine tragfähige, inspirierende Vision unabdingbare Voraussetzung. Führung fokussiert die Mitarbeiter (und sich selbst) auf eine übergeordnete und verantwortungsbereichsbezogene Vision und bündelt damit alle Anstrengungen auf diesen Kern.

Zukunftsfähige Führungskräfte lassen Mitarbeiter mitgestalten und sie beteiligen sie an Entscheidungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Feedback und Kontrolle orientieren sich wertschätzend an übergeordneten Zielen.

Unternehmen und Führungskräfte vermitteln ihren Mitarbeitern, dass sie für das Unternehmen bedeutsam sind. Sie haben immer das Gefühl, dass sie dazugehören. Führungskräfte vermitteln positives Denken und vermeiden abwertende und zurückweisende Äußerungen.

Vision und Ziele müssen so formuliert sein, dass alle in der Organisation darin Sinn finden können oder ggf. ihren Ausstieg daran entscheiden. Mitarbeiter müssen sich auf diese Orientierung verpflichten. Das gesamte Führungshandeln muss an der Vision und den Zielen ausgerichtet sein, damit es als sinnvoll wahrgenommen wird.

Mitarbeiter wachsen über sich hinaus, sobald ihnen etwas (mehr) zugetraut wird und sie dabei das volle Vertrauen des Vorgesetzten genießen. Beteiligung an Entscheidungen oder an Planung & Organisation unterstreichen dieses Vertrauen.

Mitarbeiter blühen auf, wenn sie möglichst täglich die Gelegenheit haben, das zu tun, was sie am besten können. Exzellente Führungskräfte versuchen das in höchstem Maße sicherzustellen.

Kontakt

Marcus Hein

MARCUS HEIN

Akademie für *Neurologische* Führung

Rosenhain 7a

47804 Krefeld

T +49 2151 36 20 351

F +49 2151 36 20 352

E: info@marcus-hein.de

