

AWAKE – Wachwerden

“Good and correct management is the most effective success factor for any organization.”

Vortrag von Dr. Andreas Steuter (Skript)

Morgengedanken eines führenden Kopfes:

*Die Nacht vergeht, der Tag erwacht,
hab zuerst an meine Mitarbeiter gedacht!
Die Psyche lacht, der Tag wird schön,
freu` mich, sie alle wieder zu seh`n!
Täglich neu mit guter und richtiger Führung beginnen,
ist die Basis, dass wir alle gewinnen.
Ach, ja, guten Morgen allerseits, bei mir steht niemand im Abseits!
Erfolg schaffen wir klug gemeinsam, hochaktiv - doch achtsam!
Bei all dem gibt's keinen internen Stress,
unser aller Erfolg beruht auf steter Fairness!*

Henricus Tertius

Eine Story von uns selbst, von guten Managern und guten Mitarbeitern und gutem gemeinsamen Erfolg. Innovative Ansätze, die zeigen, dass jeder Erfolg, jede Innovation aus 1250 bis 1500 g Materie kommen, ohne die wir alle hier nicht sitzen würden. 16) Und von der Lawrence "Larry" Culp Jr., CEO und Chairman des Board of General Electric, der als der erste Außenseiter der GE in der 126-jährigen Geschichte des Unternehmens - immerhin das 10. größte US-Unternehmen - mit 330.000 MA leitet, im „Harvard Business Review“ gesagt hat: 17)

“Wenn ich die **Gehirne** meiner MA erreiche, dort Zustimmung für meine Vorstellungen erreiche, **dann** ist jeder Erfolg **möglich!**“

Ein moderner Manager mit modernem Denken - ausgebildet in Harvard.

18) Der Harvard-Business-School Professor Paul Gompers, bezeichnet diese Ansätze der radikalen Neuausrichtung manageriellen Denkens als „progressive new thinking that positively redesigns our brain“.

Beginnen wir mit einem profanen psychologischen Experiment: **19)** Stellen Sie sich vor, Sie würden Ihre Unterschrift mehrfach hintereinander auf ein Blatt Papier zeichnen. Achten Sie darauf, wie Sie in Ihrer Vorstellung den Stift schwingen und welche Geräusche bei der Unterschrift entstehen.

Jetzt wiederholen Sie den Vorgang in Gedanken – mit dem Unterschied, dass Sie nun die andere Hand verwenden. Ihnen wird auffallen, dass es Ihnen sogar in der Vorstellung schwerfällt, mit der ungewohnten Hand normal zu unterschreiben.

Der Grund: Ihnen fehlen die hierfür nötigen neuronalen Netzwerke. Sie müssen die ungewohnte Bewegung auch gedanklich erst einmal üben, bevor Sie Ihnen gelingt.

Wie in diesem Beispiel geht es Ihren Mitarbeitern, wenn sie sich neuen Herausforderungen stellen; wenn sich

wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Unternehmen verändern, die Geschäftsziele ambitionierter werden, Aufgabenbereiche sich erweitern oder neue Absatzkanäle gefunden werden müssen etc.

Zu Beginn sind die Netzwerke zur Lösungsfindung im Kopf eines Mitarbeiters noch nicht stabil ausgebildet. Ausgebildet in den Köpfen ihrer Mitarbeiter müssen die intrinsischen motivationalen Potenziale für ihren Geschäftserfolg sein. Diese zu lancieren ist eine elementare Aufgabe des prospektiven Managers!

MDuH - Nie zuvor gab es solch tiefgreifenden Veränderungen und Herausforderungen wie in unserer Zeit. Komplexität und Schnelligkeit treten in einer nie dagewesenen Form auf. Die digitale Transformation, welche real eine digitale Revolution ist, erfährt jeder.

Ich zitiere einen deutschen Politiker, der am 16.10.2018 sagte:

„Die Welt verändert sich gerade durch die Digitalisierung und die Geopolitik rasant. Diese Veränderungen beunruhigen, verängstigen und überfordern viele Menschen. Die Parteien haben gegenüber dieser Veränderungswucht ihren Gestaltungsanspruch aufgegeben. Deshalb fühlen sich die Menschen im Stich gelassen, und die Parteien verlieren ihre Akzeptanz.

Wer beschäftigt sich damit? Sind wir intellektuell auf der Höhe der Veränderung? Ich glaube: Nein. Und das merken die Menschen. Die merken, wir beschäftigen uns mit ganz anderen, oftmals fast schon bedeutungslosen Themen. Oder wir kreisen um uns selbst. Aber wir

kreisen nicht um die Themen, die den Leuten Angst machen. Und damit machen sich die Parteien selber überflüssig. Das nenne ich systemische Erschöpfung der Demokratien. Und deshalb haben wir eine Demokratiekrise.“ (Norbert Röttgen)

Beurteilen Sie selbst, wie Sie die Entwicklung seit dieser korrekten Aussage sehen...

Und die Zeit drängt gigantisch! Probleme stapeln sich und expandieren. Der kritische Zeitgenosse konstatiert: “Außer Reden, nichts gewesen..“ - Und täglich grüßt das Murmeltier.

Die Herausforderungen

Wir werden in nur kurzer Zeit verändern was wir tun, wie wir es tun, warum wir es tun. Und das wird auch ändern was wir sind. Wie wir produzieren, wie wir konsumieren, wie wir lernen, wie wir lehren, wie wir innovieren, wie wir forschen, wie wir leben. Und die Veränderungsgeschwindigkeit wird sich erhöhen. So Fredmund Malik in einer exakten Analyse.

Über die Medien und das Internet sind wir **20)** – ist unser **Gehirn** - einer nie zuvor ständigen Flut von Informationen, Ideen, Werte, Dienstleistungen und Produkten ausgesetzt. Komplexität – ist in aller Munde. Gegenüber diesem Überangebot von komplexen Umgebungsreizen, die auf unser **Gehirn** und damit auf uns prasseln, stehen immer weniger Strukturen gegenüber, die uns erlauben würden, diese Reize zu

verarbeiten. Wie managen wir diese auf uns einwirkende Komplexität? **21)** Hier ist **Innovation** gefragt.

Hier am Kernpunkt aller Investitionsfähigkeiten.

In unserem **Gehirn**.

Die wichtigste Erkenntnis der Hirnforscher ist ermutigend: das Gehirn kann sich ein Leben lang verändern. Das Zauberwort für diese Fähigkeit heißt „Neuroplastizität“. Auch erwachsene Menschen sind bis ins hohe Alter in der Lage, Nervenzellen neu miteinander zu verbinden und eigenständige Netzwerke neu auszubilden. Optimierungsprozesse auf multiplen Feldern durch Neuronale Plastizität gelingt bestens durch probates Selbstmanagement mit vornehmlich evidenzbasierten Ansätzen.

Herausforderung Komplexität

Komplexität kann nur von begeisterungsfähigen, kreativen Mitarbeitern bewältigt werden, die im Vollbesitz ihrer emotionalen, physischen und kognitiven Potenziale sind. Nur solche MA sind – oder genauer – können dauerhaft innovativ sein.

Zeitgleich leiden jedoch immer **mehr Menschen unter Burnout/Depressionen/manifesten oder indifferenten Ängsten und anderen psychischen Krankheiten.** **22)** Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) sagt voraus, dass die Häufigkeit psychisch bedingter Krankheiten die physischen Krankheiten schon bald übersteigen wird. Bundesweit erfüllt mehr als jeder vierte Erwachsene im Zeitraum eines Jahres

die Kriterien einer psychischen Erkrankung lt. DGPPN. Die Lebensprävalenz in Deutschland von einer psychischen Erkrankung getroffen zu werden liegt bei 50,8%. Jeder Zweite...

Nach neuen Erfassungen soll in D jeder fünfte der Studierenden eine psychische Erkrankung aufweisen. Und das sind lediglich die durch Behandlung erfassten Fälle. Die tatsächlichen Zahlen dürften deutlich höher liegen.

Es gibt keine Gesundheit ohne psychische Gesundheit.

Es gibt keine hohe Innovationskraft ohne psychische Gesundheit.

23) - Innovationen brauchen fundamental die Menschen, die wir bezahlen, die zu uns gehören, die unsere Organisation erst zu der machen, die sie ist.

Diesen Menschen menschlich und menschenmöglich alle Bedingungen zu verschaffen, die Menschen fundamental benötigen, damit sie kognitiv und emotional prosperieren KÖNNEN, ist die Primäraufgabe jeder Führungskraft dieses 21. Jahrhunderts.

In unserer heutigen volatilen Welt braucht es starke, haltende Wurzeln, welche Sicherheit, Zugehörigkeit und Wohlgefühl bewirken.

Die Heterogenität der Mitarbeiter, das individuelle Anderssein der MA in ein transformationales Bessersein zu führen, ist Chance und Herausforderung für die Führungskraft in gleicher Weise. Das Beste in diesen Menschen zu wecken, es „heraus zu holen“, **ist** – ich

wiederhole es gebotener Weise - **die** originäre Führungsaufgabe!

In einer Organisation, in der persönliche Kreativität großgeschrieben wird, wird die Führungsperson zu jemandem, der diese Kreativität ermöglicht, in Bahnen lenkt, antreibt und auch honoriert. 24)

Der Ausdruck „Servant Leadership“ oder das Postulat: „Stop managing, start enabling“ bringen diese Haltung gut auf den Punkt. Die Führung wird zur Instanz, die ermöglicht, dient, Dinge vereinfacht, positiv motiviert, Halt gibt. Und alles stets mit einem positivem „outcome expectancy“, welche kognitive, motivationale, emotionale sowie aktionale Prozesse steuern. Manager mit hoher Selbstwirksamkeit antizipieren hierbei mental positive Ergebnisse (Mindset-Management).

Damit Innovation gelingt, muss sich die Führungskraft von manch traditioneller Führungs-Verhaltensweise und -technik abwenden.

*Dr. Strunz: „Wir Menschen zeichnen uns auch dadurch aus, Dinge **weglassen** zu können. Intelligenz beginnt beim Weglassen. Nicht beim Hinzufügen“*

Was tun?

Modernes Management agiert ständig in einem divergenten Spannungsfeld: "**Ambidextrous thinking**": d. h.

Die Verbesserung und Effizierung des Kerngeschäftes und strategische Adaptionen, um für Innovation und Wachstum Öffnungen zu schaffen, (statische) Prozesseffizienz und (dynamische) Anpassungsfähigkeit, Konzentration und Diversifikation, Einheit und Vielfalt, Operation und Innovation, Leistung und Entspannung, Kreativität und Prägnanz, Größe und Flexibilität, expansive und integrative Kräfte, Geben und Nehmen, Strukturieren und Laufenlassen, Nähe und Distanz, Fordern und Fördern, Zentralisierung und Dezentralisierung.

Diese Divergenzen sind ständig zu managen.

Das **erfordert** beharrlich einen **ganzheitlichen Ressourceneinsatz** des **erfolgreichen Managers**.

Managen sie ihre persönlichen Ressourcen professionell, effektiv und effizient?

Sind ihnen die modernen Brain-Tools für ihr erfolgreiches Selfmanagement bekannt?

Die **Persönlichkeit** des Managers steht mehr denn je im Fokus für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Dessen **offene Denkansätze** sind die Speedways, auf denen innovative Impulse Geschwindigkeit aufnehmen und gewinnend Ziele erreichen. Das Meisterstück von Chris Gent, das strategische Großmanöver der „Feindlichen Übernahme“ von Mannesmann-Demag anhand der Theorie einer Diplomarbeit zweier Studenten im Geheimen vorzubereiten und durchzuführen, gilt als das Synonym für "offenes Denken". –

Die bahnbrechenden, anhaltenden Forschungsergebnisse an der Schnittstelle zwischen Ökonomie-Psychologie-Neurowissenschaften (Neuroökonomie) stellen dem Manager

erwiesenermaßen innovative und adjuvante Erkenntnisse für eine exzellente Managementtätigkeit zur Verfügung. 25)

Der moderne Manager hat eine Anzahl besonderer Individualressourcen: Authentizität, Positivismus, steten Optimismus, konsequente Vorwärtsorientierung, mitreißende Power, ausbringende Gewinnermentalität, Kampfgeist, Mut, verlässliche Fairness, operative Umsetzungsstärke, Kreativität – und Gelassenheit der Stärke.

26) Authentische, wirksame Führung erfordert eine solide Grundlage von Selbsterkenntnis und innerer Kraft, die nur durch einen disziplinierten Prozess des **Self-Managements**, d.h. Organisation und Regulation der eigenen Potenziale, Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen erfasst werden.

Ich zeige Ihnen anschließend einige wirksame Ansätze für Sie dazu.

Kommen wir nochmals zu unseren Mitarbeitern:
Man kann grundsätzlich kein homogenes Team von 100 oder mehr Menschen haben. Vieles läuft divergent, läuft auseinander, es gibt Dissonanzen und mithin „friction losses“. Die individuelle Komplexität, das individuelle Anderssein lässt Homogenität schwer möglich sein. Doch mit dem richtigen System, der richtigen Führung, mit der richtigen Kommunikation, mit der richtigen Vernetzung kann Manager komplexe Prozesse formen, in dem 100 MA und mehr so zusammenwirken, als wären sie ein **Gehirn** – so völlig richtig Fredmund Malik. Alle das gleiche Ziel. Und das gelingt ausschließlich

dann, wenn sich jede Person als hochrelevantes Individuum in einem Erfolgsnetzwerk mit klarer Zielsetzung und Zieltransparenz empfindet – **die** Grundlage für „Innovationsgelüste“.

27) Mit der Vielfalt neuer Ideen, die ein Unternehmen hervorbringt, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass es erfolgreich ist. Umgekehrt gibt die Innovationskraft einer Organisation wie ein Seismograph Auskunft über deren inneren Zustand. Ein Unternehmen ist in dieser Hinsicht wie ein menschliches **Gehirn**: Hier wie dort offenbart ein magerer Ideenoutput, dass es an Neugier, Begeisterungsfähigkeit und Gestaltungslust fehlt.

Und so wie es **Gehirne** gibt, in denen die Kommunikation zwischen rechter und linker Hemisphäre und zwischen „oben“ und „unten“ (Gehirn und den 200 Mio. Neuronen im Darm als ausgelagerte „Festplatte“) nicht recht gelingt, gibt es auch Unternehmen mit analog Blockaden.

Solche Unternehmen mögen gewisse Zeit überleben. Lebendig, kreativ und innovativ sind sie nicht – und damit höchstwahrscheinlich auch nicht zukunftsfähig.

Unternehmen, die langfristig erfolgreich sind, gleichen dagegen zeitlebens lernfähigen **Gehirnen**:

Sie lernen durch Versuch und Irrtum, sammeln Erfahrungen, entwickeln flache, stark vernetzte Strukturen und passen ihre innere Organisation immer wieder neu an sich verändernde Rahmenbedingungen an. Durch sich selbst optimierende kommunikative Vernetzungen auf und zwischen den Organisationsebenen gelingt es ihnen, rasch, umsichtig

und nachhaltig auf neue Herausforderungen zu reagieren.

28) Unternehmen, die einem gut funktionierenden **Gehirn** gleichen, bieten – andersherum betrachtet – **menschlichen Gehirnen** auch optimale Voraussetzungen, um gut zu funktionieren. Denn damit ein Mitarbeiter Innovationsgeist entwickeln kann, braucht er das richtige Umfeld. Auch wenn sich bis heute schlecht untersuchen lässt, was Kreativität eigentlich ist, so lassen sich inzwischen doch einige neurobiologische Voraussetzungen und äußere Bedingungen beschreiben, die für das Zustandekommen kreativer Leistungen erfüllt sein müssen.

Kreativ sein heißt nicht in erster Linie, Neues zu erfinden, sondern das bereits vorhandene, aber bisher voneinander getrennte Wissen auf eine neue Weise miteinander zu verbinden.

Wer nicht viel weiß, kann daher nur innerhalb dieser engen Wissensgrenzen kreativ sein.

Damit ein kreativer Prozess gelingt, muss man zum einen über ein möglichst reichhaltiges Spektrum unterschiedlicher Erfahrungen verfügen und zum anderen spielerisch mit diesem gespeicherten Wissen umgehen können.

Wo Kreativität, Impulskontrolle und Handlungsplanung herkommen

Für Ihre Arbeit als Führungskraft ist ein Teil des Gehirns direkt hinter der Stirn besonders wichtig. **29)**

Dort befindet sich der Präfrontale Cortex. In diesem hochpotenten Bereich bilden sich all die Eigenschaften heraus, die Sie sich bei einem guten Mitarbeiter wünschen: die Fähigkeit zu Empathie, Kreativität, Impulskontrolle, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können, vorausschauende Handlungsplanung, oder auch der Gerechtigkeitssinn. Vielleicht fällt Ihnen spontan sogar ein Mitarbeiter ein, dem Sie etwas mehr der ein oder anderen dieser Eigenschaft wünschen würden.

Damit Mitarbeiter die Netzwerke im Präfrontalen Cortex optimal nutzen und verbessern können, benötigt ihr Gehirn neuroplastische Botenstoffe. Diese Botenstoffe werden im Mittelhirn ausgeschüttet und ergießen sich bis in den Präfrontalen Cortex hinein.

Dort geschehen dann zwei Dinge.

Erstens wird die Kommunikation der Nervenzellen untereinander aktiver.

Zweitens werden neue Verbindungen geknüpft und bestehende Verbindungen verfestigen sich.

Im Ergebnis beginnen sich ungenutzte Potenziale des Gehirns zu entfalten.

Die Rahmenbedingungen für Potenzialentfaltung

Wie können Sie jedoch die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Mitarbeiter mehr dieser neuroplastischen Botenstoffen ausschütten?

Die Schlüssel hierfür sind Verbundenheit, Wachstum und Gestaltbarkeit.

Ein kindliches Gehirn schüttet vielfach pro Tag neuroplastische Botenstoffe aus. Diese Botenstoffe sorgen dafür, dass sich ständig neue Netzwerke im Gehirn herausbilden können – wie eine Gießkanne, die im Gehirn Dünger für Wachstum liefert. Dadurch wächst ein Kind jeden Tag etwas mehr über sich hinaus.

Bei den meisten Erwachsenen ist diese „Gießkanne“ deutlich seltener aktiv. Entsprechend langsam bilden sich neue tragfähige Netzwerke aus. Deshalb nutzen Erwachsene häufig alte, schon seit Jahren verwendete Netzwerke. So tun manche Mitarbeiter auch immer das Gleiche – selbst dann, wenn neues Handeln erforderlich wäre.

Aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, wie die „Gießkanne“ neuroplastischer Botenstoffe auch bei Erwachsenen wieder aktiver werden kann:

1. Verbundenheit

30) Jeder Mensch trägt ein tiefes Bedürfnis nach Verbundenheit in sich. Bereits im Mutterleib machen wir die Erfahrung, verbunden zu sein und in den Jahren nach der Geburt ist für viele Monate und Jahre fast immer jemand in der Nähe. Diese ersten Lebenserfahrungen verankern sich tief in unseren neuronalen Netzwerken und werden dadurch zu einem Grundbedürfnis. Simuliert man die soziale Ausgrenzung einer Testperson – und somit den Verlust von Verbundenheit – erkennt man, dass im Kopf die gleichen neuronalen Zentren aktiv werden, die auch für körperlichen Schmerz verantwortlich sind.

Zeitgleich können Wissenschaftler nachweisen, dass ein übererregtes, ängstliches Gehirn schnell in einen ruhigeren Zustand wechselt, wenn die Testperson Verbundenheit wahrnimmt. Im Zustand von Verbundenheit wird der Botenstoff Oxytocin ausgeschüttet. Dieser Botenstoff beruhigt die Amygdala – das Angstzentrum des Gehirns. Anders ausgedrückt: Durch Verbundenheit löst sich die Handbremse im Kopf, die erfolgreiche Veränderung und neues Lernen blockiert.

2. Wachstum und Gestaltbarkeit

31) Ein junger Mensch erlebt vor und nach der Geburt für viele Jahre, dass er wächst. Sowohl körperlich als auch in seinen Fähigkeiten. Auch die Erfahrungen von Wachstum und Gestaltbarkeit schreiben sich deshalb in die ersten menschlichen neuronalen Netzwerke ein und werden zu einem lebenslangen Grundbedürfnis.

Einem Versuchsaufbau mit kleinen Kindern, bei dem sich die Kinder zwischen Schokolade oder dem Spielen mit Holzklötzen entscheiden können, wählen die meisten Kinder die Klötze – der Hunger nach Gestaltung ist größer als die vermeintlich attraktive Schokolade. Wenn ein Mensch beginnt, sich etwas „zu eigen“ zu machen, gibt er seinem Handeln viel mehr Bedeutsamkeit. Dann schüttet das Mittelhirn neuroplastische Botenstoffe aus und der Präfrontale Cortex beginnt, aktiver zu werden **32)** und sich neu zu vernetzen. Das ist der Zustand, in dem Potenziale sich entfalten können.

Für Sie als Führungskraft heißt das: wenn Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit der Mit-Gestaltung geben,

erleichtern Sie die Potentialentfaltung ganz erheblich. So schaffen Sie eine Grundlage für neuronales Wachstum, mithin für Innovation – und damit die Grundlage für das Meistern neuer Herausforderungen. Ein wichtiger „Nebeneffekt“ von Gestaltbarkeit: der Mensch bleibt gesünder. Studien in Wirtschaftsunternehmen zeigten, dass die Fehlzeiten der MA deutlich abnahmen, wenn diese Mitgestalten konnten. So zeigt eine Untersuchung in einem Altersheim, dass die Sterblichkeitsrate um bis zu 50 Prozent sinkt, wenn die Bewohner nur etwas mehr Einfluss auf ihren Alltag nehmen können. Sie hören hier, das sind real originäre menschliche Bedürfnisse!

Eine echte Werte-Kultur führt zu innovativen Höhenflügen 33)

In unserer Arbeit mit Unternehmen entdecken wir immer wieder Muster des Gelingens. Unternehmen verfügen meist über eine gute Feedback-Kultur. Damit ist nicht ein jährliches oder pro Quartal stattfindendes Feedback-Gespräch gemeint, sondern eine Kultur, in der Mitarbeiter einander unmittelbar mitteilen, was sie wahrnehmen. Sowohl das Positive als auch das Verbesserungswürdige.

Durch echte Feedback-Kultur erfahren Mitarbeiter Verbundenheit, Gestaltbarkeit und Wachstum.

Aus neurobiologischer Perspektive ist das beeindruckend. Zurückgehaltene Botschaften – insbesondere wenn sie emotional stark aufgeladen sind – führen zu einer Übererregung im Präfrontalen Cortex. Das stört wiederum die Funktion und Ausbildung neuronaler Netze. Feedback führt dazu, dass der Mitarbeiter sein Gehirn wieder in einen ausgeglichenen

Zustand versetzt – er gestaltet unmittelbar das eigene Empfinden.

MDuH – das sind keine Theorien!

Wir ticken so! Wir sind so!

Unsere Gehirne folgen naturwissenschaftlichen Gesetzen. Und jede psychologisch, mentale Aktion findet ihren Ausdruck in cerebralen Reaktionen!

Der Feedback-Empfänger kann durch das Gehörte sein Verhalten ändern und wächst. Der Feedback-Geber kann durch das Gesagte sein Umfeld mitgestalten. Durch den intensiven Austausch können beide die möglichen einschränkenden Vorannahmen über den Anderen korrigieren – es entsteht deutlich mehr Verbundenheit. All das führt wiederum dazu, dass beide Gehirne mehr neuroplastische Botenstoffe ausschütten. Das Einführen einer gelebten Feedback-Kultur kann ein erster greifbare Schritt hin zu einer echten Potentialentfaltungskultur sein: ein Umfeld, in dem Einzelne, ganze Teams und letztlich auch das ganze Unternehmen (wieder) über sich hinauswachsen können.

Sorgen Sie für positive Erfahrungen! 34)

Alle Netzwerke im **Gehirn**, die gleichzeitig aktiviert werden, werden aneinander gekoppelt. Das ist der Grund, warum das **Gehirn** bestimmte Emotionen mit bestimmten Gefühlen, Gerüchen, Personen oder Situationen verknüpft. Für Führungskräfte heißt das: Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter ihre Person mit positiven Erfahrungen verknüpfen. Zum Beispiel indem sie sie loben, Interesse für ihre Person

zeigen oder ihnen in schwierigen Situationen mit Rat zur Seite stehen. Durch diese positiven Kopplungen erzeugen sie Zugehörigkeitsgefühl und Leistungsbereitschaft, eben auch Innovationsfähigkeit bei den Mitarbeitern, so der Neurowissenschaftler Prof. Hüther.

Sinnorientiertes Arbeiten

Wenn Menschen Sinnhaftigkeit im eigenen Handeln finden, fällt es Ihnen leichter, sich mit schwierigen Rahmenbedingungen zu arrangieren. Bereits ein einmaliger Sinnhaftigkeitsimpuls von 5 Minuten hatte in einem untersuchten Unternehmen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter um 142 % und ihre Ergebnisse sogar um 171 % erhöht.

Einem Mitarbeiter Anerkennung für seine Arbeit zu schenken, erhöht die persönlich empfundene Sinnhaftigkeit und somit die Leistungsbereitschaft um das Dreifache.

Der Mensch möchte wirksam sein und etwas vollbringen, auf das er stolz sein kann.

Das individuelle Anderssein mündet so in ein innovatives Besserein fast immer im WIR, denn solch ein MA...

- arbeitet gern in Gemeinschaft mit anderen und trägt fruchtbar zum Ganzen bei.
- Er fühlt sich als Quelle positiver Kraft, die er für das Ganze, andere und sich selbst einsetzt.

- Er übernimmt die Verantwortung für sein Handeln und strebt professionelle Ergebnisse seiner Arbeit an.
- Er bemüht sich um die Professionalität anderer und bringt deren Begabungen zum Erlühen.
- Er weitet seine eigenen Horizonte und Fähigkeiten stetig aus. Er ist ein immer größeres Zentrum des Gelingens in einer Welt allgemeiner Prosperität.“

35. – 2x 36. -2x 37-9x (SCARF-Modell)

Und diese MA, m.D.u.H., wünschen wir sicher alle. 38)
Viel Gutes und evident Erfolgversprechendes gelingt, wenn gute Führung gelingt. Und dafür muss jeder Führungsverantwortliche zuerst sich selbst führen (können).

39)

„Ein starker Manager managt sein starkes Management allein aus dem Management seiner Stärke.“