

Freund oder Feind

Bisher konnte aufgezeigt werden, dass Führung nicht bei einer einzelnen Person beheimatet ist, sondern zwischen mindestens zwei Personen erfolgt. Damit wird die Konzeption von Führung als die Fähigkeit verstanden, in Beziehung zu stehen und Austausch zu ermöglichen. Doch braucht es noch mehr Veränderung? Oft sind Vorgesetzte und Mitarbeitende der Meinung, dass diese oder jene Reorganisation oder Veränderung sinnlos und nutzlos sei. »Sie schadet nur«, meinen sie und betrachten die Veränderung ihrer Stelle als persönlichen Verlust. Sie verbinden ihr Stellen- und Anforderungsprofil mit sich selbst. Das kann dazu führen, dass die Reorganisation eines Unternehmens als persönliche Gefahr gelesen wird. Gefahren will man minimieren, nur Belohnungen will man maximieren.

Dementsprechend suchen wir die Beziehungen. Wir möchten in Beziehung zu jenen Arbeitskolleginnen und -kollegen stehen, die uns freundlich gesinnt sind. Von ihnen fühlen wir uns geschätzt, gestärkt und vielleicht sogar gelobt. Mit ihnen streben wir so viel Zusammenarbeit wie möglich an. Wir fühlen uns ihnen nahe. Die anderen, von denen wir uns in unserer Sichtweise hinterfragt fühlen und die lauthals andere Meinungen vertreten, möchten wir lieber meiden. Annäherung und Vermeidung bilden aus Sicht des Neurowissenschaftlers Evian Gordon ein umfassendes Organisationsprinzip unseres Gehirns: die Annäherungs-Vermeidungs-Reaktion. Dieses Prinzip beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass bei der Begegnung einer Person ein Stimulus im Gehirn aktiviert wird, der entweder als »gut« oder »schlecht« markiert wird. Wenn ein Reiz als »gut« gekennzeichnet ist und mit einem positiven Gefühl oder sogar einer Belohnung einhergeht, wird höchstwahrscheinlich eine Annäherungsreaktion hervorgerufen. Wird der Reiz als »schlecht« markiert und mit negativen Gefühlen oder Bestrafung assoziiert, führt dies höchstwahrscheinlich zu einer Vermeidungsreaktion. Diese Reaktionen sind besonders stark, wenn der Impuls mit Überleben oder Fortbestehen verbunden ist (vgl. Gordon, zit. in Rock 2008).

Die Annäherung-Vermeidungs-Reaktion ist ein Überlebensmechanismus, der gestaltet ist, damit wir durch eine rasche und leichte Erinnerung bezüglich »gut« oder »schlecht« überleben. Das limbische System kann Reize verarbeiten, bevor sie unsere bewusste Achtsamkeit erreichen. Das

Stammhirn verarbeitet Signale hinsichtlich Bedrohung oder Anerkennung innerhalb eines Fünftels einer Sekunde. Währenddessen steht uns eine nicht-bewusste Intuition darüber zur Verfügung, was für einen selbst in den Situationen des täglichen Lebens bedeutungsvoll ist.

Mithilfe dieses Hintergrundwissens ist es leicht verständlich, dass Mitarbeitende oder Teams anfälliger für Fehler werden, wenn Vorschläge und Rückmeldungen von der Führung negativ beurteilt und zurückgewiesen werden. Wenn Kontrolle im Alltag vorherrscht, versuchen Mitarbeitende und Teams, Fehler zu vermeiden. Damit stehen ihnen weniger Fähigkeiten zur Verfügung, um komplexe Probleme zu lösen. Organisationen sind Menschen, und Menschen arbeiten mit Menschen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Annäherung respektive Vermeidungsreaktionen.

Soziale Faktoren und Situationen, die die Reaktion auslösen	Reaktion
Glückliche, attraktive Gesichter Belohnung in Form von erhöhtem Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness	Annäherung
Ängstliche, furchtsame und unbekannte Gesichter Bedrohung durch Verringerung und Rückgang von Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness	Vermeidung

Abbildung 4 Annäherung und Vermeidung

In der Tabelle sind die fünf bedeutsamen Felder aufgelistet, die David Rock (2008) im SCARF-Modell nennt. Aus verschiedenen Studien wurden hierfür die fünf Faktoren herauskristallisiert, die Annäherung ermöglichen und Vermeidungsverhalten fördern:

- *status* (Status)
- *certainty* (Sicherheit)
- *autonomy* (Autonomie)
- *relatedness* (Verbundenheit)
- *fairness* (Fairness)

Status meint die relative Wichtigkeit gegenüber anderen. Die Wahrnehmung einer potenziellen oder realen Bedrohung kann heftige Reaktionen auslösen. Eine solche Reaktion kann zum Beispiel ausgelöst werden, wenn jemand von einer Aktivität ausgeschlossen wird, einen Ratschlag

erhält oder wenn Kritik geäußert wird. Viele Alltagsgespräche führen zu Argumenten, die getragen sind vom Wunsch, nicht als niedriger gesehen zu werden als der andere. Fühlt man sich bedroht, können Personen eine Position verteidigen, die zwar keinen Sinn macht, dafür aber die Wahrnehmung einer Statusreduktion vermeidet.

Wir wissen viel über Status und monetäre Belohnungssysteme. Es ließen sich aber auch nachhaltigere Varianten von Belohnungen finden. Zum Beispiel fühlen sich Menschen in ihrem Status gestärkt, wenn sie sich wahrnehmen als Personen, die lernen und etwas verbessern können. Die gemeinsame Wahrnehmung sollte dabei auf diese Verbesserungen ausgerichtet oder fokussiert sein. Positive Rückmeldungen erhöhen ebenfalls das Gefühl des Status, insbesondere, wenn die positive Rückmeldung vor anderen gegeben wird. Für die Führung heißt das aber auch mehr Achtsamkeit beim Geben von Rückmeldungen. Eine Möglichkeit wäre, die Mitarbeitenden einzuladen, ein eigenes Feedback auf ihre Leistungen zu geben.

Sicherheit bezieht sich auf die Fähigkeit zur Vorhersage über die nahe Zukunft. Unser Hirn ist eine Muster-Wahrnehmungsmaschine, die dauernd versucht, die nahe Zukunft vorherzusagen. Nur ein Motor genügt aber nicht, hierfür benötigt es das sensorische System: Um eine Tasse Kaffee zu heben, nimmt das sensorische System die Position der Finger in jedem Moment wahr und interagiert dynamisch mit dem Motorcortex, um zu beschließen, wohin sich die Finger als Nächstes bewegen. Die Finger berechnen dabei nicht jedes Mal neue Daten. Auch das Hirn skizziert aufgrund der Erinnerung und der Erwartungen aus früheren Erfahrungen, was eine Kaffeetasse ist und wie sie sich in der Hand anzufühlen hat. Erst wenn sich etwas anders anfühlt, sind wir sofort achtsam. Wenn wir eine Person kennen und ihre Verhaltensweisen abschätzen können, fühlen wir uns sicher. Sicherheit erhalten wir auch, wenn wir wissen, was die Agenda-Punkte in der nächsten Sitzung sind oder wenn wir Übersicht über den geplanten Veränderungsprozess erhalten. Diese muss nicht bis in alle Details erarbeitet sein, aber als Landkarte Orientierung geben, und alle orientieren sich daran.

Autonomie ist in dem Sinne gemeint, dass wir die Kontrolle über Ereignisse behalten. Es geht dabei um die Beibehaltung und Ausübung einer gewissen Autorität, die wir beanspruchen. Wir alle möchten als Akteurinnen und Akteure beteiligt sein, wenn uns eine Situation betrifft, wobei Akteurinnen und Akteure mit einer gewissen »Macht« ausgestattet sein müssen. Hier könnte an die Stakeholder-Theorie von Freeman und

die Definition der Akteurin oder des Stakeholders angelehnt werden: »A stakeholder [...] is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives« (zit. in Hentze & This 2014). Wobei aus neurobiologischer Sicht die Autonomie und ein Maß an Kontrolle für Akteurinnen und Akteure wichtig ist, um eine Annäherungsreaktion zu provozieren. Damit werden alle Stakeholder zu Beteiligten, und es gibt keine passiv Betroffenen mehr.

Verbundenheit gibt uns ein Gefühl von Sicherheit mit anderen. Für diese Verbundenheit geben wir viel. Natürlich befinden wir uns lieber im Kreis von Freundinnen und Freunden, als dass wir uns mit Gegnerinnen und Gegnern umgeben. Aber um sich verbunden zu fühlen, passen wir uns an, verändern unser Aussehen und akzeptieren neue Regeln. Wir möchten Teil einer Gruppe, einer Gemeinschaft sein und dazugehören. Das Gefühl, ausgestoßen zu sein, gründet auf dem Verlust der Verbundenheit mit dem Dorf, der Familie, der Gesellschaft. Der Ausschluss aus einer Gemeinschaft wurde auch als Strafe bei gravierendem Fehlverhalten eingesetzt (vgl. Pahl 2006, S. 288). Die neurobiologische Sichtweise bestärkt Bekanntes: Das Gefühl des Ausschlusses aus Gesellschaft oder Gemeinschaft kann zur Radikalisierung und Gewalt führen. So gesehen könnten Integration und Reintegration als Beziehungsreparaturarbeiten verstanden werden.

Fairness ist als Wahrnehmung von fairem Austausch zwischen Personen zu verstehen. Eine von allen gefühlte »gerechte« Form des Austauschs und eine gemeinsame Anerkennung von Vereinbarungen und Regeln sind Grundlagen für Fairness. Das Gefühl, unfair behandelt zu werden, löst nicht nur Unsicherheit aus, sondern auch eine gewisse Schutzlosigkeit. Wenn geltende Regeln und Vereinbarungen hinfällig sind, was gilt dann? Unfair behandelt zu werden, kann auch heißen, dass wir für etwas bestraft werden, büßen müssen oder etwas nicht erreichen können, ohne dass wir einen direkten Einfluss darauf haben oder einen Fehler gemacht hätten.

In Zeiten von Unsicherheiten und Konflikten werden sowohl unsere Wahrnehmung als auch unser Erinnerungsvermögen beschränkt. Das macht es viel einfacher, sich an die Verletzungen zu erinnern, an die Dinge, die uns einschränken. Das Schwarz-Weiß-Denken wird gefördert. Es ist generell viel schwieriger, sich an die positiven Dinge zu erinnern und wahrzunehmen, dass wir mit Menschen und nicht mit einer politischen Parole, einem Konzept oder einer Staatszugehörigkeit in Kontakt stehen.