

Evangelische Hochschule für angewandte Wissenschaften –
Evangelische Fachhochschule Nürnberg

Health: Angewandte Pflegewissenschaften

Bachelorarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Science B.Sc.

**Führungspsychologische Techniken für Mitarbeiterzufriedenheit
trotz Pflegenotstand**

**Leadership – psychological techniques for employee satisfaction
despite nursing emergency**

Sarah Hutzler

Gutachter: Herr Prof. Dr. phil. Heinz-Peter Olm
Abgabetermin: 08.03.2019

Zusammenfassung

Der demografische Wandel und die damit verbundenen Rahmenbedingungen haben einen Pflegenotstand hervorgerufen, sodass Pflegende¹ durch eine enorme Unzufriedenheit im Beruf gekennzeichnet sind. Sie können die Aufgaben nicht alleine bewältigen und benötigen Führungskräfte, die die vielschichtigen Ursachen einer erhöhten Arbeitsbelastung verstehen. Das Tätigkeitsfeld einer Führungskraft ist deshalb komplexer denn je. Ihre Persönlichkeit muss zunehmend auf die Anforderungen der Umwelt reagieren und sich dementsprechend verhalten.

Mit dem Verständnis, dass Führung auch einen enormen Einfluss auf den Menschen, auf sein Verhalten, seine Leistung und seine Befindlichkeit nimmt, und somit auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter bzw. Pflegenden, werden im nachstehenden Text zwei führungspsychologische Techniken (SCARF-Modell nach Rock **und** Emotionale Intelligenz nach Goleman) näher beschrieben. Sie dienen zum einen dem Verständnis für bestimmte Handlungen der Menschen aufgrund neurologisch ablaufender Prozesse, andererseits zur Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens und schließlich sollen sie Führungspersonen die Möglichkeit geben, die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit praktischen Modellen vereint - in diesem Zusammenhang begegnet man auch dem Begriff der „Neuroleadership“.

¹ Gender Erklärung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinum angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll. Selbstverständlich sind in der Formulierung alle Geschlechter eingeschlossen.

Abstract

Demographic changes and the associated environment have caused a crisis in care. Therefore caregivers are affected by enormous dissatisfaction at work. They cannot handle the tasks on their own and need leaders who understand the manifold causes provoked by increased workload. The field of activity of a manager is therefore more complex than ever. Their personality must increasingly respond to the demands of the environment and behave accordingly.

Under the aspect that leadership also has a tremendous impact on humans, their behavior, performance, and mood, and thus on the satisfaction of their employees or caregivers the following text examines two leadership-psychological techniques (SCARF model according to Rock **and** Emotional Intelligence after Goleman). On one hand they improve the understanding of certain human actions based on neurological processes, on the other hand the self-reflection of one's own leadership behavior. And finally they should give leaders the capability to increase employee satisfaction. In the context of neuroscientific findings combined with practical models - you encounter the term "neuroleadership".

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Hintergrund	1
1.2	Zielsetzung.....	3
1.3	Methodische Vorgehensweise.....	4
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	Definition Führungspsychologie	5
2.2	Begriffsklärung der Führung	5
2.3	Begriffsklärung Neuroleadership	7
2.4	Begriffsklärung Mitarbeiterzufriedenheit	7
3	Führung als beeinflussende Dimension für die Zufriedenheit Pflegender	8
4	Den Herausforderungen mit Neuroleadership begegnen	12
4.1	Einführung in die Neuroleadership	12
4.2	Das SCARF–Modell nach Rock	17
4.3	Konzept der Emotionalen Intelligenz nach Goleman	26
5	Fazit	33
6	Ausblick	38

Literaturverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	
Beeinflussende Dimensionen auf die Zufriedenheit bei Pflegenden.....	9
Abb. 2:	
„Drei“-Schichten-Modell des menschlichen Gehirns.....	12
Abb. 3:	
SCARF-Modell nach Rock.....	19

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	
Im Führungsalltag zwischen Management und Leadership unterscheiden.....	5
Tab. 2:	
7 Grundregeln der Neuroleadership.....	15
Tab. 3:	
Dimensionen und Kompetenzbereiche emotionaler Intelligenz nach Goleman.....	28

1 Einleitung

1.1 Hintergrund

Das deutsche Gesundheitssystem ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Diese bestehen in einer veränderten demografischen Entwicklung, dem medizinischen und pflegerischen Fortschritt, der Zunahme von chronischen Krankheiten und Multimorbidität sowie veränderten familiären Strukturen. (Rogalski et al. 2012, S. 11) Die Anzahl pflegebedürftiger Menschen steigt (Loffing und Loffing 2010, S. 31) im Gleichschritt mit alternden Akteuren im Gesundheitswesen und somit auch in der Profession „Pflege“ (Rogalski et al. 2012, S. 11).

Bereits zwischen den Jahren 2006 und 2012 haben sich die Anforderungen an Pflegende mit der Einführung von Fallpauschalen verdichtet. Die Verweildauer der Patienten verkürzte sich, die Fallzahlen stiegen und mit der Ökonomisierung erfolgte ein Stellenabbau in der Pflege.

(Hofmann 2012, S. 1163) Die direkte Pflege am Patienten minimierte sich, umgeben von den laienbehafteten Anspruchshaltungen der Angehörigen (Schütz-Pazzini 2017, S. 58). Auch die Tätigkeitsprofile in den stationären Einrichtungen der Altenpflege haben sich verändert. Das Klientel hat sich zu einem hochaltrigem, chronisch und meist dementiell erkranktem entwickelt. (Kumbruck et al. 2010, S. 94)

Der offizielle, politische und gesellschaftliche Auftrag an die Pflegkräfte bleibt jedoch, nämlich der, „[...] die wachsende Anzahl pflegebedürftiger Menschen effektiv und effizient [...] unter arbeitsbedingten physischen und psychischen Belastungen [...]“ zu versorgen (Loffing und Loffing 2010, S. 26).

Sie müssen zudem über eine weitreichende fachliche, kommunikative sowie empathische Kompetenz und deren Fertigkeiten verfügen und die Fähigkeit besitzen, sich zugleich flexibel auf immer wieder aktuelle Bedingungen einstellen zu können (Purbs et al. 2018, S. 10).

Eine ganzheitliche Pflege, wie dies etwa im SGB XI (§ 2) gefordert wird, ist jedoch kaum möglich (Kumbruck et al. 2010, S. 94). Der geforderte Personalbedarf, den nicht zuletzt die ausscheidende Generation bedingt, kann nicht durch die nachfolgende ersetzt werden, ebenso wenig wie der steigende Bedarf an pflegerischer Versorgung (Rogalski et al. 2012, S. 11). Pflegekräfte können den seelischen und körperlichen Ansprüchen nicht mehr standhalten. Sie reduzieren ihre bisherigen Arbeitsstunden oder kehren dem Berufsfeld den Rücken. (Weidert 2014, S. 100 f.)

Bereits 2010 forderten Loffing und Loffing aufgrund dieser Entwicklung, hinein in den Pflege-notstand ein Umdenken hierzu in der Personalführung. Die Schwierigkeit entsteht zum einen in der Abdeckung der geforderten Dienstleistungen des quantitativen Personalbedarfs und zum anderen darin, den entstandenen Missverhältnissen zwischen der Verdichtung der Arbeitsvorgänge und dem ethischen Anspruch der Pflegenden adäquat zu begegnen und erforderlichenfalls einzugreifen. (Loffing und Loffing 2010, S. 33; Weidert 2014, S. 99)

Führungskräfte können die erreichte Arbeitsbelastung hin zu einem Zustand der Zufriedenheit transformieren, Veränderungen initiieren, nicht zuletzt als Ergebnis der Mitarbeiterbindung, um die Abwanderung zu stoppen (Loffing und Loffing 2010, S. 138; Nübold und Maier 2012, S. 131).

Die entstandenen Rahmenbedingungen bewirken, dass sich Pflegende als **bloßes Arbeitsmaterial** ihrer Arbeitgeber bzw. Institutionen wahrnehmen. Dieses Gefühl, entstanden durch äußere Einflüsse, greift über in das Bedürfnis und das ethische Prinzip der Verantwortung. Nicht selten entsteht ein Machtmissbrauch der Pflegenden gegenüber den Patienten und sie greifen beispielsweise häufiger zu freiheitsentziehenden Maßnahmen, seelischer oder körperlicher Gewalt. (Pillen 2002, S. 165 ff.) Der Aufbau einer professionellen Beziehung zu den Patienten und einer Vertrautheit, wodurch der Beruf in seiner Grundeinstellung positiv gekennzeichnet war, ist kaum noch möglich (Hofmann 2012, S. 1161). Pflegende sind gezwungen, die Interventionen, die sie aus ihrer Expertise heraus als wichtig für ein als gut bewertetes Leben der Pflegebedürftigen und/oder deren Angehörige erachten, auf die tatsächlich abrechenbaren Leistungen zu minimieren. Dabei stehen sie erneut vor einer ethischen Diskrepanz und einer beruflichen Unzufriedenheit. (Pillen 2002, S. 164 f.) In der Praxis ist die Unterstützung durch Vorgesetzte kaum gegeben (Loffing und Loffing 2010, S. 109) und der psychische Leistungsdruck zusammen mit dem Rechtfertigungszwang, wenn entlohnende Leistungen nicht erbracht wurden, spiegelt sich als physischer Ballast der Mitarbeiter wider (Weidert 2014, S. 101). Das Stressempfinden wirkt sich als ein chronisches bei Pflegenden aus und die Berufsgruppe ist infolgedessen häufig vom Burn-Out-Syndrom betroffen (Loffing und Loffing 2010, S. 108 f.). Zudem besteht die Gefahr einer Isolation von seiner sozialen Umwelt durch die Arbeit im Schichtsystem (Hofmann 2012, S. 1165).

Das Bedürfnis nach beruflicher Autonomie ist nicht zuletzt auch durch gesetzlich fixierte Rahmenbedingungen, wie etwa die entstandenen Fallpauschalen und die damit verbundene Leistungsminimierung für Patienten, eingeschränkt (Hofmann 2012, S. 1165). Pflegende planen aus der fachlichen Expertise, verbunden mit einer ethischen Haltung, heraus Interventionen, die den Patienten und/oder dessen Angehörigen zu einem für ihn gut bewerteten Leben führen können. Der externe Rahmen lässt jedoch die Durchführung nicht zu. (Pillen 2002, S. 164)

„[...] sie stehen vor der schwierigen und unter den gegenwärtigen Bedingungen sicherlich oftmals unlösbaren Aufgabe, die Norm der Gerechtigkeit mit dem Wert des guten Lebens zu vermitteln.“ (Pillen 2002, S. 165)

1.2 Zielsetzung

Das Abwandern von Pflegekräften aus ihrem Beruf, der geringe gesellschaftspolitische Stellenwert zwingt Organisationen und deren Führungskräfte somit zu einem Umdenken, um auf die Zufriedenheit der Pflegenden positiv einzuwirken (Hofmann 2012, S. 1164). Die Hoffnung auf die Politik reicht nicht mehr aus (Loffing und Loffing 2010, S. 36). Pflegekräfte wünschen sich politische, gesellschaftliche, institutionelle und ökonomische Wertschätzung (Hofmann 2012, S. 1164).

Nach Ozkara San hat der Führungsstil eine beeinflussende Größe auf die Zufriedenheit Pflegenden (Ozkara San 2015, S. 55 ff.) und muss daher gerade in der Pflege vielmehr als nur eine Abgrenzung in der Rollenidentifikation darstellen (Hornung 2013, S. 42 f.). Das Bestreben nach Erfolg und Wertschätzung, zusammen mit Enttäuschung und situativbedingten Irrtümern, ist im Gehirn verankert und die daraus abgeleiteten Gefühle lassen sich beeinflussen, wenn man die Ursprünge erforscht und ergründet (Elger 2009, S. 8, 26).

Die Anforderungen an die Führungskräfte sind komplexer geworden, es müssen neue Führungsstrategien in den Vordergrund gerückt werden (Golombek und Dangel 2018, S. 34). Neben den Zielen der Organisationen und dem Anpassen an die Umwelt müssen eine Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie eine gesteigerte Wertschätzung ebenso gewährleistet sein. Nur durch einen derart vielseitigen Führungsstil, das Anwenden möglicher Führungspsychologischer Techniken ist es möglich, den Herausforderungen des demografischen Wandels und den damit verbundenen Anforderungen gerecht zu werden. (Nübold und Maier 2012, S. 131 f.; Welk 2015, S. 35)

Die Autorin möchte deshalb mit nachstehendem Text aus dem eigenen aktuellen beruflichen Handlungsfeld des Pflegemanagements heraus den Begriff der Führung aus psychologischer Perspektive darstellen und eine Auswahl an Führungspsychologischen Techniken beschreiben, welche die vielfältigen Erwartungen an Führungskräfte und vor allem den Status-Quo der „Mitarbeiterunzufriedenheit“ in der Pflege positiv beeinflussen können, um ihn letztendlich in einen Status der Zufriedenheit zu transformieren.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Um die Zielsetzung dieser Arbeit zu erreichen, wurde von der Autorin eine umfassende orientierte Literaturrecherche in den Datenbanken „Google“, „Google Scholar“, „wiso“ und dem OPAC der Evangelischen Hochschule Nürnberg durchgeführt.

Der Aufbau dieser Arbeit begründet sich in der *Einleitung* (Kapitel 1) aus den theoretischen Hintergründen und den Auswirkungen des demografischen Wandels. Eingegrenzt gemäß dem Titel und angepasst an die Profession „Pflege“, den damit verbundenen „Pflegetotstand“ und die Konsequenzen für Pflegendende.

Als Zielsetzung dieser Arbeit soll mit dem Führungsverständnis aus der Psychologie ein Beitrag möglicher Führungspsychologischer Techniken geleistet werden, der es Führungskräften ermöglicht, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

Die *Theoretischen Grundlagen* (Kapitel 2) mit verschiedenen Begriffsklärungen schaffen den Begründungsrahmen der vorliegenden Arbeit und eine Perspektive zum Thema „Führung“.

Im anschließenden Kapitel werden *Führungskräfte als beeinflussende Dimension der Zufriedenheit Pflegendender* (Kapitel 3) anhand eines Konzeptes der Pflegewissenschaftlerin Ozkara San näher betrachtet.

Aufbauend darauf ergibt sich der Beitrag *„Den Herausforderungen mit Neuroleadership begegnen“* (Kapitel 4), welcher mit der Einführung und den Grundlagen der Neuroleadership beginnt. Als führungspsychologische Techniken und aus der Neuroleadership hervorgehend werden das SCARF-Modell nach Rock und das Konzept der emotionalen Intelligenz nach Goleman beschrieben.

Abschließend folgt ein *Fazit* (Kapitel 5) der aus der Recherche hergeleiteten Ergebnisse, abgerundet durch einen *Ausblick* (Kapitel 6) zu den gewonnenen Erkenntnissen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definition Führungspsychologie

Als ein autonomes Teilgebiet der Wirtschaftspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre ist die Führungspsychologie zu verzeichnen. Sie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen im Rahmen der ziel- und situationsbezogenen Beeinflussung von Führungskräften. (Laufer 2005, S. 41)

Auch in der Organisationspsychologie ist zum Beispiel die „Wirkung von persönlichen Führungsstilen auf das Organisationsklima“ ein Untersuchungsgegenstand und somit das Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen. Hinzu kommt die Konzeptentwicklung zur Führung von Mitarbeitern. (Nerdinger et al. 2008, S. 7)

Für das Führungsverhalten oder eine Führungsmaßnahme wird sinngemäß auch der Begriff der Führungstechnik verwendet, wie auch in der vorliegenden Arbeit (Laufer 2005, S. 41).

2.2 Begriffsklärung der Führung

Bereits in den Lexika findet sich eine unübersichtlich vielfältige Definition des *Führungsbegriffes*, es ist somit kein starrer Begriff (Neuberger 2002, S. 2 f.).

Im Alltagsgebrauch werden häufig die Begriffe *Führung* und *Management* gleichbedeutend für Prozesse eingesetzt, in denen etwas bewegt werden soll. Führung als eine ethische Kompetenz betont jedoch im eigentlichen Sinne den Aspekt der Personenbewegung bzw. Personenlenkung, mit dem Menschen als Mittelpunkt. Wohingegen Management sich primär auf den Aspekt der Sache, d.h. eine strategische und inhaltliche Lenkung mit einer ökonomischen Ausrichtung bezieht. (Finckler 2017, S. 10) Tabelle 1 stellt zum Verständnis näher dar, wie genau sich Führen von Managen in ihrer jeweiligen Rolle abgrenzt.

Tabelle 1: **Im Führungsalltag zwischen Management und Leadership unterscheiden**, übernommen von Golombek und Dangel (Golombek und Dangel 2018, S. 34)

„Managen“	„Führen“(Leadership)
1. kreatives Lösen von Problemen	1. Entdecken neuer Möglichkeiten, verbunden mit der Fähigkeit, diese umzusetzen oder umsetzen zu lassen
2. Arbeiten innerhalb eines Paradigmas	2. Schaffen eines neuen Paradigmas
3. Arbeiten im System	3. Arbeiten am System
4. Dinge und Menschen in Bewegung setzen	4. Mitarbeiter anregen und in die Lage versetzen, Spitzenleistungen zu erbringen
5. Methoden, Techniken, Kontrolle der Menschen als Hilfe	5. Ehrfurcht vor dem Menschen
6. Einstellung des „Machers“	6. Vertrauen, Einstellung des „Dienens“

Um den Begriff „Führung“ zu bestimmen, muss die Perspektive eingenommen werden, in der das Phänomen beschrieben werden soll. Demnach ergeben sich die vielfältigen Betrachtungsweisen zum Beispiel aus den Disziplinen der Psychologie, Philosophie und Theologie oder auch aus den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. (Comelli und Rosenstiel 2003, S. 75)

Für die Klärung des Begriffes soll hier ein Verständnis aus psychologischer Sicht beschrieben werden.

Führung meint eine intendierte Einflussnahme (positiv oder negativ) auf andere, die innerhalb einer Interaktion einer Gruppe oder zwischen mindestens zwei Personen zum Tragen kommt (Krumbach-Mollenhauer und Lehment 2010, S. 19 f.). Dies hat demnach auch eine direkte Auswirkung auf das Betragen der Mitarbeiter, wodurch sich unter anderem auch der Führungserfolg ableiten lässt (Nerdinger et al. 2008, S. 88). Als Kernelement für ein gewünschtes Ergebnis der Führung und eine zielgerichtete Transformation ist unter anderem der Kommunikationsprozess anzusehen (Krumbach-Mollenhauer und Lehment 2010, S. 19 ff.). Doch auch die Reflexion des eigenen Verhaltens und der daraus resultierenden Konsequenzen für die Mitarbeiter ist nicht nur eine der wichtigsten Kompetenzen einer guten Führungskraft für das Erreichen der Unternehmensziele, sondern auch für das Erstreben der Humanziele. Nämlich den Mitarbeitern zu nutzen und sie in ihrer Zufriedenheit zu bekräftigen. (Nerdinger et al. 2008, S. 88)

Aus diesem Grund lassen sich folgende grundsätzliche Eigenschaften für eine Führungskraft ableiten:

Die Vorbildrolle leben, ein emphatisches Wesen, eine hohe Eigenverantwortung für sich und die Mitarbeiter, Selbstmanagement, Methodenkompetenz, ein gesundes Selbstbewusstsein, ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein für sich und den Mitarbeiter, Kommunikationsbereitschaft, Disziplin und Teamgeist. (Golombek und Dangel 2018, S. 34).

Um Verhalten gezielt zu beeinflussen, lassen sich mittlerweile verschiedene Methoden, Instrumente und Techniken für Führungspersonen ableiten, die trainiert werden können, was der Aussage von Daigeler et al (2015, S.8) - Führen als eine Komplexitätsbewältigung und stetige Anpassung durch äußere Einflüsse - zuspricht.

2.3 Begriffsklärung Neuroleadership

Es herrscht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass unter Neuroleadership der Erkenntnisgewinn neurowissenschaftlicher Forschung für die Führung von Mitarbeitern verstanden wird. Diese Erkenntnisse in Verbindung mit speziellen Managementtheorien sollen eine gehirngerechte Führung ermöglichen mit der Absicht, einen Führungserfolg zu erreichen. (Elger 2009, S. 17 f.) Die Forschungsfragen orientieren sich an der Organisation und an der Personalwirtschaft mit einer mitarbeiterbezogenen Ausrichtung, die der Realisation sowohl strategischer Unternehmensziele als auch der Humanziele dienen (Peters und Ghadiri 2013, S. 7).

Der eigenständige Begriff Leadership bezeichnet die Kompetenzen einer Führungskraft, Visionen in die Realität umzusetzen. Diesen Visionen wird deshalb eine Schlüsselfunktion bei der Transformation von vorherrschenden Kulturen zugeschrieben. (Kitson 2001, S. 79)

Leadership lässt sich nicht diktieren, sondern zeigt eine persönliche Haltung, welche die Achtung vor dem Menschen in den Vordergrund stellt. Der Mitarbeiter als Kern der Handlung einer Führungsperson. Ihr Rollenverständnis beruht auf persönlicher Integrität und der Fähigkeit, sich für die Arbeit mit den Mitarbeitern zu begeistern. (Golombek und Dangel 2018, S. 35)

Die Leistungsorientierung soll die Mitarbeiter zu maximalen Ergebnissen anregen und damit die Arbeit in Organisationen fördern. Die Führungskraft setzt ein hohes Maß an Vertrauen in die Mitarbeiter. (ebd.)

2.4 Begriffsklärung Mitarbeiterzufriedenheit

Die Zufriedenheit im Allgemeinen wird als Resultat eines innerlich stattfindenden Prozesses äußerer Einflüsse bewertet und ist Ausdruck subjektiven und individuellen Empfindens (Mühlenhof 2018, S. 10). Die Mitarbeiterzufriedenheit kann so als das Ergebnis eigener Beurteilung einer Situation verzeichnet werden, welches durch kognitive und emotionale Determinanten bestimmt wird (Drabe 2014, S. 61).

3 Führung als beeinflussende Dimension für die Zufriedenheit Pflegender

*„Das altmodische Wort **Zufriedenheit mit sich und der Welt** ist, trotz allem Fortschrittsglauben, ob wir es wahrhaben wollen oder nicht, der Schlüssel zum Geheimnis des Glücks.“ (Nicolas Chamfort)*

Pflegende sind zahlreichen emotionalen und körperlichen Belastungen ausgesetzt. Der Pflegenotstand verschärft diese Situation. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte das individuelle Befinden von Mitarbeitern und die neuronalen Prozesse wie aus dem Bereich der Neuroleadership eines jeden Menschen als Führungsaufgabe begreifen - um damit nicht zuletzt die psychische Gesundheit, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Pflegenden zu stärken. (Peters und Ghadiri 2013, S. 7; Purbs et al. 2018, S. 10). Führungskräfte unterschätzen oftmals ihren eigenen Einfluss hierauf oder fühlen sich nicht verantwortlich, die Arbeitssituation dementsprechend auszugestalten (Purbs et al. 2018, S. 11). Ein belastendes Arbeitsumfeld bewirkt u. a. eine erhöhte Cortisol-Ausschüttung, was über den Anstieg der Unzufriedenheit hinaus auch die Aufmerksamkeit und Gedächtnisleistung hemmt (Vorwerk 2013, S. 14). Und ein Beruf sollte mehr sein, als nur dem Bestreiten von Lebenshaltungskosten zu dienen. Er soll Freude bereiten, eine innere Zufriedenheit auslösen und somit willkommen sein im eigenen Leben. (Herrmann 2013, S. 157)

Der Mensch ist nicht faul oder verantwortungsscheu, wie es oft in der Gesellschaft oder auch von Führungskräften angeführt wird. Er ist agil und sucht nach Anregungen und Herausforderungen. Gerade deswegen sollen Führungspersonen den einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, seine Begabung und Fähigkeiten zu entfalten und dabei Verantwortung übernehmen. Mitarbeiter sollen am Ablauf beteiligt sein und eine geeignete Arbeitsmethode selbst entwickeln. Interventionen zur Kontrolle und Beurteilungen dürfen nicht aus Vorurteilen hervorgehen. Die Bezahlung muss leistungsorientiert erfolgen und Mitarbeiter sollen auf gerechte Art und Weise an den Ergebnissen aus gemeinsamer Arbeit teilhaben. (Crisand und Herrle 1993, S. 21)

Wie auch Crisand und Herrle bereits 1993 (S.26 ff.) in ihrem Band „Psychologische Grundlagen im Führungsprozess“ bestätigten, dass Führungskräfte einen Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter haben, bestätigte dies die Pflegewissenschaftlerin Ozkara San (2015) mit einem Modell der Dimension zur Zufriedenheit für die Profession Pflege noch einmal.

Dem Gedanken, dass Führungskräfte keinen Einfluss auf die Zufriedenheit Pflegender haben, konnte Ozkara San in ihrem Konzept „Concept Analysis of Nurses`Happiness“ (2015) mithilfe einer systematischen Literaturrecherche und einem anschließenden Konzept aus den Ergebnissen Abhilfe leisten².

Von ihr werden drei Dimensionen definiert, welche die Zufriedenheit Pflegender beeinflussen³ (siehe Abbildung 1): „Personalfactors“/persönliche Eigenschaften, „Work characteristics“/Merkmale der Arbeit, „Work environment“/Arbeitsbedingungen und Milieu der Arbeit. (Ozkara San 2015, S. 58)

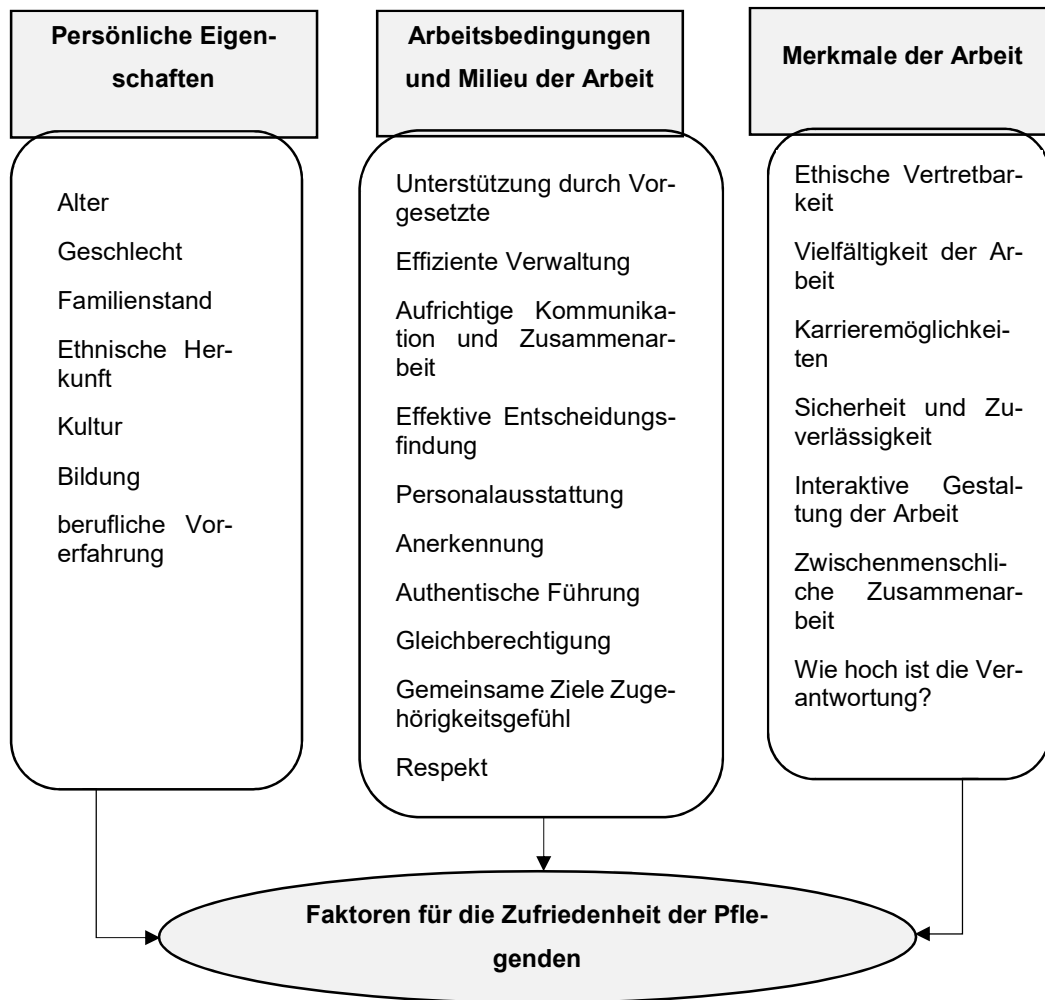


Abbildung 1: **Beeinflussende Dimensionen auf die Zufriedenheit bei Pflegenden** in Anlehnung an Ozkara San, 2015 (eigene Darstellung)

² Der Definition von „Glück“ und die Dimensionen auf wahrgenommenes Glück werden in diesem Beitrag keine Aufmerksamkeit geschenkt; die Autorin bezieht sich wie aus dem Ziel der Arbeit hervorgeht auf die **Zufriedenheit** der Pflegenden

³ Um die beeinflussenden Dimensionen auf die Zufriedenheit Pflegender darzustellen, übersetzt die Autorin das aus einer systematischen Literaturrecherche resultierende englischsprachige Konzept „Concept Analysis of Nurses`Happiness“ von Eda Ozkara San ins Deutsche

Die „persönlichen Eigenschaften“ beziehen sich auf Determinanten wie Alter, Geschlecht, Familienstand, ethnische Herkunft, Kultur, Bildung und berufliche Vorerfahrungen. Unter den „Merkmale der Arbeit“ wird in diesem Konzept die Frage, wie interaktiv die Arbeit gestaltet ist oder wie die zwischenmenschliche Zusammenarbeit bewertet wird, gefasst. Weitere Aspekte sind neben der Frage, für wie viele Patienten man Verantwortung trägt, die ethische Vertretbarkeit und Vielfältigkeit der Arbeit, die Möglichkeit der Teilnahme an Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen und auch die „Frau und Milieu der Tätigkeit“ zählen Aspekte wie Unterstützung durch Vorgesetzte, effiziente Verwaltung, aufrichtige Kommunikation und Zusammenarbeit, effektive Entscheidungsfindung, Personalausstattung, Anerkennung, authentische Führung, Gleichberechtigung, gemeinsame Ziele, Zugehörigkeitsgefühl und Respekt. Im Zusammenspiel dieser Dimensionen entscheidet sich, ob Pflegende mit der Arbeit zufrieden sind. (Ozkara San 2015, S. 58)

Die aufgeführten Fallbeispiele von Ozkara San zeigen, dass die im Konzept benannten Faktoren häufig nicht beeinflussbar, aber dennoch für das Erleben geglückter Pflegesituationen und für Zufriedenheit im Beruf wesentlich sind. (Ozkara San 2015, S. 58 ff.)

Aktuelle Erhebungen zur Beschäftigungssituation in den Pflegeberufen bestätigen, dass aufgrund der Rahmenbedingungen eine allgemeine Zufriedenheit nicht gegeben ist. So ist eine positive Grundeinstellung der Pflegenden zu ihrem Beruf durch den zunehmenden Zeitdruck und die Überlastung durch die Verdichtung der Aufgaben beeinträchtigt. Eine zwischenmenschliche Interaktion ist kaum mehr möglich – es entsteht eine ethische Diskrepanz zwischen Arbeitsanspruch und tatsächlicher Leistungserbringung. (Weidert 2014, S. 99)

Ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen und der personellen Ausstattung einerseits sowie der Anerkennung und Wertschätzung andererseits führt zum Stressempfinden beim Mitarbeiter. Da die Profession Pflege von geringer Entlohnung und einer mangelnden Karrieremöglichkeit gekennzeichnet ist, „ist ein partizipatives und wertschätzendes Führungsverhalten durch Pflege- und Teamleitung“ sowie Führungspersonen im Allgemeinen umso wichtiger, um das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung zu befriedigen. (Purbs et al. 2018, S. 11) Ein dauerhaftes Stressempfinden gleicht im Hirn einem Überlebenskampf und es entstehen dauerhafte Erkrankungen. Pflegende benötigen deshalb Ruhepausen und die Möglichkeit, positive Emotionen auszuleben. Dabei kann z.B. das Motivationssystem eine wichtige Hilfe sein. (Vorwerk 2013, S. 14)

Wie aus den Dimensionen „Work characteristics“ und „Work environment“ hervorgeht, sind die Führungskraft und der vorherrschende Führungsstil beeinflussende Größen für die Zufriedenheit Pflegender (Ozkara San 2015, S. 58). Das Idealbild einer Führungskraft ist heute gekennzeichnet durch das Vermitteln von Wertschätzung mit einem hohen Maß an sozialen und kommunikativen Kompetenzen (Elsner 2013, S. 73). Nicht nur durch eine klare und verständliche Ausdrucksweise wird Aufmerksamkeit signalisiert. Sondern auch durch aktives Zuhören. (Daigeler et al. 2015, S. 142)

Führungspersonen müssen zudem Arbeitsmethoden entwickeln und Pflegekräfte zu deren Umsetzung bestärken, um den aktuellen Anforderungen mit Veränderungsprozessen zu begegnen und eine starke Gruppendynamik zu entwickeln (Schütz-Pazzini 2017, S. 58). Durch solch eine Gestaltung der Rolle als Führungskraft und mit einem Verständnis der Mitarbeiter als wichtigstes Unternehmenskapital kann sich der Führungserfolg einstellen (Hettl 2013, S. 5). Das Ziel auf Organisations- und sozialer Ebene wird erreicht (Schirmer und Woydt 2016, S. 3).

Die Leistung der Mitarbeiter hängt maßgebend auch davon ab, wie sie geführt werden. Deshalb ist es eine der wichtigsten Anforderungen an Führende, den richtigen Weg einzuschlagen, außerdem sich darüber klar zu werden, wie den Herausforderungen begegnet werden muss und wie Mitarbeiter mit stetig ablaufenden Gehirnprozessen beeinflusst werden können. (Elger 2009, S. 26; Hettl 2013, S. 5)

Im Optimum kann eine Führungskraft über das Wissen des inneren Antriebs eines Menschen das Gefühl der Zufriedenheit, auch mit den vorherrschenden Rahmenbedingungen einverstanden zu sein, beeinflussen bzw. hervorrufen (Mühlenhof 2018, S. 9 f.). Denn Fakt ist: das was ein Mensch sieht, hört, fühlt und wahrnimmt, beeinflusst ihn (Borgert 2012, S. 21). Menschen müssen heute mit einer inspirierenden Vision geführt und bewegt werden. Das weckt Begeisterung für eine gemeinsame Mission und vermittelt der Arbeit des Mitarbeiters Sinn. (Goleman et al. 2018, S. 76 ff.)

Das Führungsverhalten muss den Herausforderungen des demografischen Wandels entsprechend neu ausgerichtet werden (Nübold und Maier 2012, S. 131 f.).

4 Den Herausforderungen mit Neuroleadership begegnen

4.1 Einführung in die Neuroleadership

Aus Neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, vereint mit Managementtheorien, geht die Neuroleadership hervor (Elger 2013, S. 15).

Das Gehirn ist der Kern der Neurowissenschaften. Es zentralisiert zum einen alle Sinnesempfindungen der Menschen und bearbeitet auch vielfältige Informationen aus der Umwelt. Das Bewusstsein, das Gedächtnis und die geistigen und seelischen Leistungen findet man demnach im Gehirn. (Schweizer 2015, S. 6) Für diese Leistungsfähigkeit bedarf es ausreichender Sauerstoff- und Energiezufuhr (Peters und Ghadiri 2013, S. 26). Die Funktionsweise des Gehirns stellt einen komplexen Vorgang dar, so wie auch dessen Aufbau. Für die Neuroleadership und deren Inhalte erweist sich deshalb der anatomische Aufbau als ein „Drei“-Schichten-Modell, welche in der Realität miteinander verwoben sind, als verständlich. Das Stammhirn, das limbische System⁴ und die Großhirnrinde (siehe Abbildung 2). (Peters und Ghadiri 2013, S. 27)

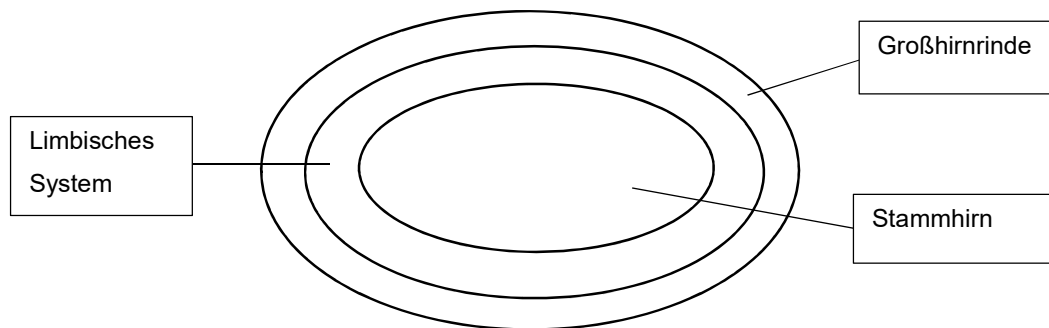


Abbildung 2: „Drei“-Schichten-Modell des menschlichen Gehirns in Anlehnung an Peters und Ghadiri (Peters und Ghadiri 2013, S. 27)

Die Wahrnehmung und das Verhalten der Menschen entstehen aus den drei Schichten heraus. Sie können deshalb auch als Funktionsebenen wie folgt bezeichnet werden (Crisand und Herrle 1993, S. 19): Die Funktionsebene als Antrieb im Stammhirn, die Funktionsebene Gefühl/Emotion im limbischen System und die Funktionsebene Geist im Großhirn. Die Funktion Antrieb geht aus den Energien abhängig von den Grundbedürfnissen hervor. Gefühle bzw. Emotionen gelten als eine Art Orientierungssystem im Menschen. Er orientiert sich demnach, ob Verhaltensweisen einen positiven oder negativen Zustand des Wohlbefindens hervorrufen werden. (ebd.)

⁴ Limbisches System: Keine anerkannte Definition – weder funktional noch anatomisch. Es wird als eine Einheit im Zwischenhirn und subkortikalen Gehirnregionen verstanden, welche für die Bildung von Emotionen ausschlaggebend ist. Goleman et al. 2018, S. 23.

Die Funktionsebene Geist umfasst alle kognitiven Leistungen. Erlebtes wird im Geist in ein Selbstkonzept gebracht und demnach bewertet und Verhaltensmuster abgeleitet (Crisand und Herrle 1993, S. 19).

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse erklären, welche Prozesse im menschlichen Gehirn ablaufen, und begründen diese auch. Die Neurowissenschaft stellt somit keine Einzeldisziplin dar, sondern arbeitet interdisziplinär. (Elger 2013, S. 21; Peters und Ghadiri 2013, S. 5) Mithilfe spezieller diagnostischer Verfahren, wie der funktionellen Magnetresonanztomographie und der Positronen-Emissions-Tomographie, kann untersucht werden, wie genau das Gehirn auf unterschiedliche soziale Reize aus der Umwelt reagiert und diese demnach auch verarbeitet (Reinhardt 2014, S. 40).

Diese Ergebnisse und Auswertungen der Neurowissenschaften können sich Führungskräfte mit dem Verständnis, dass es sich bei dem Gehirn um ein soziales Organ handelt, zunutze machen. Es muss akzeptiert und verstanden werden, dass menschliche Handlungsweisen, Reaktionen und Leistungen auf Entscheidungen beruhen, die überwiegend aus dem Unbewussten resultieren. Individuelle Bewertungen ergeben sich ebenfalls aus unbewussten Erinnerungen auf emotionaler oder faktischer Ebene, sowie auch durch genetische Anlage. Die Fragestellungen der Grundlagenforschung aus den Neurowissenschaften verlagern sich vom Bewussten zum Unbewussten und sollen die Gründe der Hirnprozesse erforschen. (Elger 2013, S. 21,32) Ein weiteres Thema der Neurowissenschaften, welches erforscht werden soll, ist das Belohnungs- und Bedrohungssystem im Gehirn (Peters und Ghadiri 2013, S. 40).

Das Gehirn als soziales Organ dient der Überlebenssicherung seiner selbst oder der Gruppe. Menschen besitzen die Fertigkeit, Annahmen über Gefühle, Bedürfnisse, Bewertungen, Erwartungen etc. anderer Menschen zu leisten. Zu den wichtigsten funktionellen Aufgaben gehört daher das Erkennen und Vorhersagen. (Elger 2013, S. 43) Denn das menschliche Gehirn macht durchgehend Vorhersagen, welche Informationen als Nächstes eintreffen werden, und plant darauffolgende Reaktionen. Selbstverständlich sind diese Vorhersagen nicht zwangsweise immer richtig, aber auch das wird erkannt. Demzufolge lernt es daraus und leitet für die Zukunft richtige Vorhersagen ab. Zufälle beeinträchtigen diese Fertigkeit zur Vorhersage enorm, weshalb das menschliche Gehirn durchgehend nach versteckten Regeln und den Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung sucht. Solche Regeln können vom Bewusstsein verkannt werden, jedoch vom Unbewussten gemeldet werden. (Elger 2009, S. 53)

Dem Begriff „Neuroleadership“ begegnete man erstmals 2006 in den USA, als sich David Rock und Jeffrey Schwartz damit beschäftigten (Schweizer 2015, S. 11). Ausgehend davon, dass ein jeder durch die Funktionen seines Gehirns geprägt ist, bilden neurowissenschaftliche Erkenntnisse die Basis der Führungsarbeit (Peters 2015, S. 19). Es soll Führungskräften ein anderes Verständnis für alltäglich ablaufende Prozesse vermittelt werden (Elger 2013, S. 19).

Der Ursprung der bisherigen Neuroleadership-Konzepte findet sich in der Identifikation der neuronalen Strukturen, welche von sozialen Reizen ausgelöst werden, in Verbindung mit bereits bekannten Theorien aus dem Bereich des Managements. Diese Verbindung zeigt unter anderem auf, dass durch negative Stimuli, auch anerkannt als das Bedrohungssystem, dieselben Gehirnregionen aktiviert werden wie auch bei der Schmerzempfindung. Die Konsequenzen sind somit übereinstimmend. Es ergibt sich beispielsweise ein „[...] Rückzug, mangelnde Motivation und schließlich [eine] Leistungszurückhaltung.“ (Reinhardt 2014, S. 40)

Im Gegensatz dazu führt die Animation des Belohnungssystems im Gehirn zu einer Leistungssteigerung, welche durch subjektives Empfinden, wie Wertschätzung, dem Gefühl der Sicherheit oder auch der Fairness beeinflusst wird. Führungskräfte können sich genau diese Erkenntnisse für ihr Handeln zunutze machen. (ebd.)

Eine Persönlichkeit ist deshalb veränderbar und keine starre Zuschreibung. Sie entwickelt sich aus den Fakten der Umwelt und lässt sich als ein ständiges Change Management beschreiben. Antreiber des Gehirns ist dabei das Belohnungssystem. (Elger 2013, S. 33)

Eine gelungene Neuroleadership ist durch die Formierung einer „gehirngerechten“ Arbeitsumwelt gekennzeichnet, welche sich an den vier neurowissenschaftliche Grundbedürfnissen, der Orientierung und Kontrolle, der Bindung, der Selbstwerterhöhung und dem Selbstwertschutz sowie dem Lustgewinn und der Unlustvermeidung orientiert. Führungskräfte können mit einer Befriedigung dieser Bedürfnisse neuronale Prozesse und die Gegebenheiten der Umwelt in Einklang bringen und dadurch den Zustand der Zufriedenheit positiv beeinflussen. (Peters und Ghadiri 2013, S. 8) Diese Bedürfnisse stehen in Beziehung zueinander, sodass die Befriedigung des einen auch Auswirkungen auf die weiteren zur Folge hat (Peters und Ghadiri 2013, S. 55).

Zur praktischen Umsetzung stellt Elger (2013) sieben Grundregeln vor, die sich aus dem Analogieschluss der Neuroleadership ableiten (siehe Tabelle 2). Diese haben keine klare Abgrenzung zueinander. Der positive oder negative Einfluss entsteht daher nur gemeinsam. (Elger 2013, S. 168 ff.)

Tabelle 2: **7 Grundregeln der Neuroleadership** in Anlehnung an Elger (Elger 2013, S. 168 ff., 2009, S. 158)

7 Grundregeln der Neuroleadership
1. Belohnungssystem als zentrales System
2. Das Ultimatumspiel gilt überall
3. Vorinformationen beeinflussen die Erwartungen und das Verhalten
4. Jedes Gehirn ist anders
5. Es gibt keine Fakten ohne Emotionen
6. Erfahrungen bestimmen das Verhalten
7. Situationen können eine nicht vorhersagbare Eigendynamik entwickeln

Zum Verständnis: Bevor ein Mensch eine Entscheidung trifft, aktiviert er sein Belohnungssystem, um die Situation zu bewerten mit dem Ziel, möglichst positive Gefühle für jeden, der am Entscheidungsprozess beteiligt ist, zu erzeugen. Eine Win-Win-Situation durch Fairness soll erzeugt werden. (Elger 2013, S. 168 ff.)

Vorinformationen beeinflussen die Erwartungen und das Verhalten. Deshalb ist es wichtig, dass diese Informationen bereits vor dem Bewerten fließen. Beispielsweise Informationen über Mitarbeiter an die Führungskräfte oder andersrum, um dementsprechend eine gerechte und aufrichtige Haltung zu bewahren. (Elger 2013, S. 171 f.) Denn in der Regel werden Aussagen viel schneller bewertet, als wir sie verstehen können, wenn auch unbewusst. Dies ist im menschlichen Gehirn manifestiert, automatisiert und kann nicht verändert werden. Hier hilft das Fragen nach der Bewertung in angespannten Situationen. Durch das Trainieren der Selbstwahrnehmung, das Beobachten der Prozesse kann man diesem Geschehen jedoch leichter begegnen. (Borgert 2012, S. 19)

Jedes Gehirn ist anders. Deshalb trifft ein jeder andere Entscheidungen, wenn sie sich auch manchmal ähnlich sind. Grund dafür ist das unterschiedliche Wertesystem des menschlichen Gehirns, welches sich durch Erfahrungen und Erlebnisse bei Menschen differenziert bildet. Bei Entscheidungen spielen faktische und emotionale Erfahrungen eine große Rolle. Das Gehirn vermerkt diese anhand eines Automatismus emotional und das Belohnungssystem löst bezüglich persönlicher Interessen Reaktionen aus. Beim Bewertungs- und Entscheidungsvorgang lenkt somit eine gewisse Erwartungshaltung, die durch Erfahrungen und Erinnerungen geprägt ist, das Verhalten von Menschen. (Elger 2013, S. 172 ff.)

Reaktionen werden durch Bewertungen und Entscheidungen erzeugt. Entgegen der Annahme vieler Menschen sind Situationen und Ergebnisse nicht vorauszusehen, auch wenn das Gehirn stets versucht, die Dinge vorauszusehen. (Elger 2013, S. 175 f.)

Die ausgelösten Gefühle und Emotionen, die durch äußere Einflussnahme entstehen, kann man für sich selbst nicht voraussagen. Doch durch ein gewisses Körperbewusstsein ist es möglich, sie zu steuern, wenn sie eintreten, und sie demnach auch zu unterdrücken. Diese Erkenntnis dient einerseits der Kontrolle kritischer Führungssituationen, und zum anderen kann Lob, Anerkennung, Wertschätzung hierüber gesteuert werden. (Elger 2013, S. 72 f.)

Dieses Kapitel zeigt die Relevanz der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse für eine mitarbeiterorientierte Führung. Die Gestaltung einer gehirngerechten Umgebung ist hierbei ein zentraler Ansatzpunkt. (Peters und Ghadiri 2013, S. 53)

Mit dem Kapitel 3 „Führung als beeinflussende Dimension für die Zufriedenheit Pflegenden“ konnte erfasst werden, dass Führungskräfte bei Pflegenden eine Dimension zur Zufriedenheit darstellen (Ozkara San 2015, S. 58).

Es stellt sich daher die Frage, wie neuronale Prozesse und Ansätze bzw. Konzepte der Neuroleadership das Wohlbefinden und die Zufriedenheit zu erklären versuchen und sie demnach auch beeinflussen können. Es gilt nun zu erfassen, was den Mitarbeiter im Negativen oder Positiven bewegt und was er anstrebt oder vermeiden möchte. (Peters und Ghadiri 2013, S. 53). Darüber hinaus, wie Führungskräfte das Belohnungssystem aktivieren und die Bedrohungen minimieren können (Elger 2009, S. 102).

Aufgrund dessen sind zwei Führungspsychologische Techniken entsprungen, welche nachstehend erörtert werden sollen. Zum einen das SCARF-Modell von David Rock und zum anderen Führen mit emotionaler Intelligenz nach dem Konzept von Daniel Goleman.

4.2 Das SCARF-Modell nach Rock

Ein Ansatz, der die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse für die Wirtschaft bzw. die Personalführung nutzt, ist das SCARF-Modell nach David Rock⁵. Neben den Anwendungsbereichen für die Betriebswirtschaftslehre stehen bei diesem Modell auch die sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und die Interaktionen von Menschen und Umwelt im Vordergrund (Schweizer 2015, S. 23).

Nachdem neurowissenschaftliche Erkenntnisse belegen, dass soziale Bedürfnisse im Gehirn genauso behandelt werden wie der Bedarf von Nahrung und Wasser, veröffentlichte der Führungskoach David Rock 2008 das SCARF-Modell (Rock 2008, S. 1). Dieser Rahmen kann Führungskräften ein Verständnis für alltägliche Prozesse vermitteln, die Perspektive bestimmter Situationen verändern (Reinhardt 2014, S. 40) und eben Interaktionen zwischen Mitarbeitern und ihrer Umwelt positiv beeinflussen (Schweizer 2015, S. 22).

Es gibt die Möglichkeit zur Selbstreflexion (Schweizer 2015, S. 25), zum Anpassen des eigenen Verhaltens und demnach zur Steigerung der Führungseffektivität (Reinhardt 2014, S. 40), denn Führung fordert, sich die Folgen seines Tuns bewusst zu machen und dazu zählen auch die Konsequenzen für die Mitarbeiter (Nerdinger et al. 2019, S. 84).

„Wer führen will oder zu führen hat, muss Menschenkenntnis haben und wer sich selbst nicht kennt, kann weder sich noch andere führen“ (Au 2016, S. 44).

Das SCARF-Modell setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe für Status (**S**tatus), Sicherheit (**C**ertainty), Autonomie (**A**utonomy), Verbundenheit (**R**elatedness) und Fairness (**F**airness) zusammen (Schweizer 2015, S. 27).

Die Buchstaben beschreiben fünf Erfahrungsbereiche/Domänen bzw. Dimensionen⁶, welche im menschlichen Gehirn eine Bedrohung oder Belohnung aktivieren können und hierdurch eine Vielzahl von Verhaltensweisen beeinflussen (Rock und Cox 2012, S. 1) Führungskräfte können mithilfe dieser Dimensionen eine „Belohnungsmaximierung“ oder eine „Bedrohungsminimierung“ anstreben und auslösen (Pippke und Dannenberg 2015, S. 92).

⁵ Für die Erläuterung des SCARF-Modells übersetzt die Autorin zwei Originaltexte in englischer Sprache von David Rock (2008) und D. Rock und Cox (2012) ins Deutsche

⁶ Für die fünf Erfahrungsbereiche, von D. Rock als Domänen bezeichnet, hat sich in der deutschen Literatur der Begriff „Dimensionen“ durchgesetzt und wird somit auch für die vorliegende Arbeit verwendet. (Peters und Ghadiri 2013, S. 91, Reinhardt 2014, S. 42, Schweizer 2015, S. 23)

Dieses Modell zeigt nachfolgende Abbildung 3. Im Zentrum des Modells, so auch in der Mitte der Abbildung, stehen die fünf Dimensionen, in denen die Maximierung von Belohnung und die Minimierung von Bedrohung aktiviert werden sollen (Pippke und Dannenberg 2015, S. 74).

Das Prinzip der Minimierung von Bedrohung und Maximierung von Belohnung, das allumfassende Ordnungsprinzip des Gehirns und das Konzept des Annäherungs-Vermeidungs-Verhaltens weisen Parallelen auf und funktionieren analog. Es zeigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Gehirn einer Person, die auf einen Stimulus trifft, diesen entweder für gut befindet und sich diesem annimmt, was ein Annäherungs-Verhalten darstellt oder diesen als schlecht identifiziert und sich von diesem trennt, was ein Vermeidungs-Verhalten ausdrückt. Sind positive Emotionen bzw. Belohnungen mit dem Stimulus verknüpft, führt dies wahrscheinlich zu einem Annäherungs-Verhalten. Steht der Stimulus in Verbindung mit negativen Emotionen bzw. Bestrafungen, so folgt wahrscheinlich ein Vermeidungs-Verhalten. Besonders stark ist die Reaktion, wenn der Stimulus mit dem Überleben verbunden ist. Somit kann der Ansatz des Annäherungs-Vermeidungs-Verhaltens als Überlebensmechanismus bezeichnet werden. Dieser ermöglicht eine rasche und unkomplizierte Erinnerung an das Gute und Schlechte des Umfelds. Dieses Verhalten, welches die mentale und kognitive Fähigkeit von Menschen beeinflusst, kann als reflexartiges Verhalten bezeichnet werden. Grund dafür ist, dass das Annäherungs-Vermeidungs-Verhalten die Aufmerksamkeit meist unbewusst und automatisch lenkt. (Rock 2008, S. 1 f.).

Durch das Kennenlernen und Verstehen der fünf Dimensionen werden einem unbekannte Prozesse bewusst, welche auf zwei Arten helfen können, und es verschafft somit eine Sensibilität für die Mitarbeiterführung (ebd.).

Zum einen können Führungspersonen durch die Kenntnisse der Treiber, die eine Reaktion für Bedrohungen verursachen können, z.B. eine bestimmte Interaktion gestalten, um die Reize im Bedrohungssystem zu minimieren. Zum anderen können auch im Gegensatz dazu mit der Kenntnis über die Treiber, welche das Belohnungssystem aktivieren die Mitarbeiter motiviert werden. Hierzu wird als Beispiel ein Loslassen der Führungskraft und somit einer Steigerung der Autonomie für die Mitarbeiter genannt. Dies kann als Belohnung für eine bestimmte Leistung gewährt werden. (ebd.)

Auf diese Weise ermöglicht der Rahmen, bestimmte Auslöser zu identifizieren, die ein Annäherungs- (Belohnung) bzw. ein Vermeidungsverhalten (Bedrohung) zur Folge haben. Er kann deshalb auch zum Stressmanagement, zur Entscheidungsfindung, zur Zusammenarbeit und zur Mitarbeitermotivation genutzt werden. (ebd.)

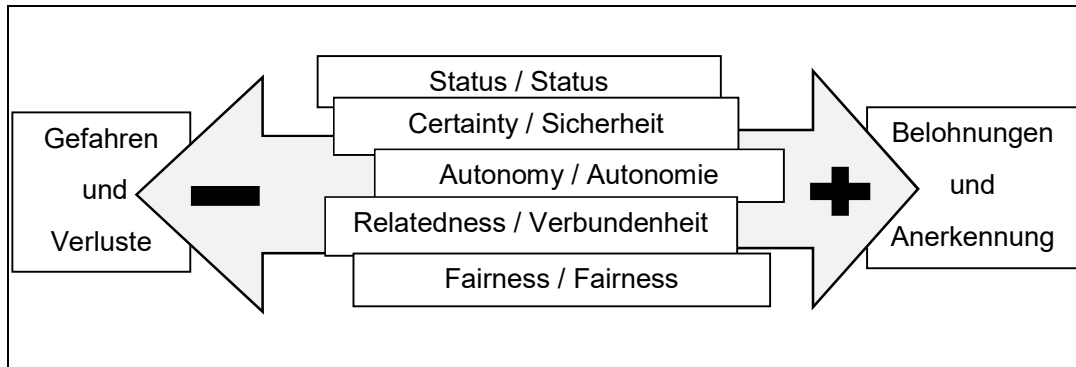


Abbildung 3: **SCARF-Modell nach Rock** in Anlehnung an Pippke und Dannenberg (Pippke und Dannenberg 2015, S. 74)

Nachfolgend beziehen sich die Ausführungen auf die genaue Betrachtung und Erläuterung der fünf Dimensionen aus dem SCARF-Modell. Trotz der Verknüpfung dieser Dimensionen ist es sinnvoll, jede einzeln zu betrachten, um sie zu verstehen. (Rock 2008, S. 3)

Die Dimension **Status/Status** bezieht sich auf das Gefühl der Bedeutsamkeit im Verhältnis zu anderen, wie z.B. im beruflichen Kontext zu Kollegen, Freunden und Vorgesetzten, das Bedürfnis, mindestens ein wichtiges und wertvolles Mitglied der Gemeinschaft zu sein und wenn möglich den Status zu maximieren. Menschen sind hinsichtlich ihres sozialen Status sensibel. (Rock und Cox 2012, S. 3; Pippke und Dannenberg 2015, S. 74)

Durch Wertschätzung, Lob, Anerkennung, Selbstreflexion etc. wird das Glückshormon Dopamin im limbischen System des Gehirns freigesetzt (Schweizer 2015, S. 27), was ein Gefühl von Zufriedenheit auslösen kann und das Belohnungssystem aktiviert (Pippke und Dannenberg 2015, S. 74).

Eine Gratifikation oder eine Beförderung trägt nicht dauerhaft zu einer Stuserhöhung und Leistungssteigerung bei. Das Belohnungssystem ist Ursprung und Ursache zum Befolgen sozialer Regeln. (Schweizer 2015, S. 30) Der Status kann ohne finanziellen Aufwand erhöht werden und hat positive Auswirkungen auf die zwischenmenschliche Interaktion und die Verbundenheit zur Organisation (Rock 2008, S. 4). Aus diesem Grund erfahren auch Menschen, die ehrenamtlichen Tätigkeiten nachgehen, ein Gefühl der Belohnung (Rock und Cox 2012, S. 6).

Negative Stimuli, wie ungerechtfertigte Kritik oder Vorwürfe gegenüber dem Mitarbeiter, aktivieren das Bedrohungssystem und lassen das Selbstvertrauen sinken und das Selbstbild verfälschen (Schweizer 2015, S. 28), wenn diesen ohnehin ein eher negatives Selbstbild prägt (Crisand und Herrle 1993, S. 17). Der Status wird verringert (Schweizer 2015, S. 28 ff.).

Jeder Mensch schätzt seinen Status individuell ein und empfindet ihn anders. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte wissen, wie die Mitarbeiter eine Statuserhöhung erfahren können. Auch ein gut gemeinter Ratschlag, als positiv „gedachtes“ Feedback kann einen persönlichen Widerstand auslösen. (ebd.)

Wenn Führende das Verhalten anderer ändern möchten, muss der Verringerung von Statusbedrohungen beim Feedback mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Verbundenheit zueinander und zwischenmenschliche Beziehungen resultieren aus der Rückmeldung, wie man zueinander steht. Ein Feedbackgespräch dient demnach auch als Instrument zur Dimension der Verbundenheit. Sich deshalb auf diverse Anlässe oder regelmäßig wiederkehrende Termine dafür einzuschränken, wie bei Jahresgesprächen, ist schlichtweg falsch. Hierfür müssen alltägliche Situationen genutzt werden, die einen spontanen Austausch ermöglichen. (Daigeler et al. 2015, S. 72) Eine weitere Möglichkeit ist auch, den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich selbst ein Feedback zu ihrer erbrachten Leistung zu geben (Rock 2008, S. 4).

Die Dimension **Certainty/Sicherheit** bezieht sich auf das Bedürfnis nach Klarheit und die Fähigkeit, genaue Vorhersagen über die Zukunft zu treffen (Reinhardt 2014, S. 41).

Die Erwartungen an den Mitarbeiter, Anforderungen, Ziele und Kommunikation sollen transparent gestaltet werden, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern (Schweizer 2015, S. 31; Rock und Cox 2012, S. 3). Gerade aus der sich ständig wandelnden Umwelt und der fehlenden Kompetenz zur Selbstwahrnehmung entsteht bei Menschen Angst und Unsicherheit. Sie können sich und ihre Fähig- und Fertigkeiten vor allem in Veränderungsprozessen nicht einschätzen und Neuerungen nur schwer umsetzen. Das Verstehen der Notwendigkeit von Transformationen bedeutet nicht sogleich, dass Mitarbeiter das emotional mittragen können. Deshalb ist es wichtig, das Belohnungssystem als Führungskraft beispielsweise durch Transparenz zu aktivieren. Die Mitarbeiter müssen von Visionen und Zielen mitgenommen werden. (Borgert 2012, S. 25) Das menschliche Gehirn speichert bereits Erlebtes ab oder bewertet situative Wahrnehmungen aus der Umwelt und versucht so, fortlaufend die nahe Zukunft vorherzusagen. Auf diese Art und Weise entstehen Warnsignale für den Menschen. (Rock 2008, S. 4)

Selbst kleine Unsicherheiten können eine Fehlermeldung auslösen, beispielsweise beim Anzweifeln einer Aussage der Führungskraft, die ein Mitarbeiter als nicht wahrheitsgetreu empfindet, und führen so zu einer Leistungsminderung. Die geforderte Leistung kann erst gebracht werden, wenn der Fehler behoben wurde. (Reinhardt 2014, S. 41) Bekannte Muster werden dahingehend als sicherer und weniger komplex eingestuft und deshalb bevorzugt. Um die entstandene „Bedrohung“ durch die Unsicherheit eines Mitarbeiters zu minimieren, empfiehlt Rock daher auch, die Organisationsstruktur mit den jeweiligen Zuständigkeiten der Akteure transparent zu machen und eindeutige Regeln festzuschreiben. (Rock 2008, S. 4 f.)

Stabilisatoren und Motivatoren sind es, welche zum Beispiel eine vielfältige Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter und eine Zufriedenheit in deren Existenzsicherung auslösen können. Zu den Stabilisatoren zählen beispielsweise Faktoren wie das Einkommen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, gute zwischenmenschliche Beziehungen und die Art und Weise der Mitarbeiterführung. Bei dauerhafter Anwesenheit dieser verlieren sie jedoch ihre Aktivierungswirkung des Belohnungssystems und entfalten sich als Gewohnheit. Eine Unzufriedenheit entsteht dennoch bei einer Reduktion dieser. (Crisand und Herrle 1993, S. 21 ff.)

Als typische Motivatoren gelten für den Mitarbeiter interessante Aufgabenstellungen, ein hohes Maß an Autonomie, Wertschätzung und die Möglichkeit sich selbst zu entfalten. Sie besitzen die Fähigkeit, das Belohnungssystem fortlaufend zu aktivieren. Diese genannten Anreize werden von außen ausgelöst. Die menschlichen Bedürfnisse hingegen manifestieren sich individuell. Beides sind jedoch ausrichtende Gründe für das menschliche Verhalten. (ebd.)

Die Organisationspolitik muss dem Mitarbeiter logisch erscheinen (Pippke und Dannenberg 2015, S. 75). Größere Projekte können in einzelne Teilprojekte oder kleinere Meilensteine gegliedert werden, um das Gefühl der individuellen Sicherheit zu gewährleisten (Rock 2008, S. 5). Komplexe Situationen müssen von den Führungskräften rechtzeitig erkannt und für die Mitarbeiter verständlich dargestellt werden (Daigeler et al. 2015, S. 142).

Menschen bewerten allerdings angesichts ihrer Resilienz und bestimmter Persönlichkeitsmerkmale die Dimension Sicherheit bzw. Unsicherheit individuell. So kann ein gesundes Maß an Unsicherheit auch das Interesse und Engagement der Mitarbeiter steigern. (Schweizer 2015, S. 30 ff.)

Autonomy/Autonomie ist an ein Gefühl der Kontrolle über die Ereignisse im Leben eines Menschen und an die Wahrnehmung geknüpft. Menschen haben das Bedürfnis, das Umfeld zu beeinflussen und selbst zu gestalten. (Rock 2008, S. 5)

Ein Bedürfnis nach persönlicher Kontrolle. Arbeitsmethoden wollen selbstständig bestimmt werden und Entscheidungen selbst getroffen werden. Das Empfinden von Autonomie führt zu einer Aktivität des Belohnungssystems (ebd.). Mitarbeiter, die ihre Arbeit als bedeutend empfinden, sowie Autonomie darüber haben und ihre Einflussnahme darauf kennen, fühlen sich zufriedener und sind leistungsstärker. Sie fühlen sich weniger gestresst und mit ihrer Organisation verbunden. (Schermyly 2016, S. 25)

Menschen erbringen nicht grundlos eine Leistung. Sie haben ein Ziel und ein Motiv, das sie mithilfe persönlicher Werte und Fertigkeiten selbst ausgestaltet möchten. Hieraus leiten sich die Selbstentfaltung und der Sinn daraus ab, was eine allgemeine Motivation in seinem Tun entwickelt. Der Mensch ist eben nicht grundsätzlich träge, wie dies gesellschaftlich angenommen wird. Deshalb müssen auch keine klaren Vorgaben oder gar Kontrollen eine bestimmte Leistung erzwingen. Hierbei bliebe die Autonomie, die Kreativität, der Einbezug der Mitarbeiter auf der Strecke. Und sie würden sich mit den Unternehmenszielen nicht identifizieren können. (Daigeler et al. 2015, S. 76)

Führungskräfte müssen den Mitarbeitern möglichst viel Selbstverantwortung übertragen. Hierzu können transparente Richtungsweisen dienen, die festlegen, inwieweit Mitarbeiter eigenständig Entscheidungen treffen können und die Arbeitsmethodik selbst ausgestalten dürfen. (Pippke und Dannenberg 2015, S. 75 f.) Falls es sich als schwierig erweist, Autonomie zu vermitteln, kann auch mithilfe der Übertragung subtil wahrgenommener Selbstbestimmung Abhilfe geschaffen werden (Rock 2008, S.5), beispielsweise die Eigengestaltung des Arbeitsplatzes durch persönliche Gegenstände. Hingegen löst jede Vorschrift der Führungskraft eine gewisse Unzufriedenheit aus (Pippke und Dannenberg 2015, S. 75 f.). Wird das Bedürfnis nach Autonomie nicht ausreichend geschätzt, so kann ein Bedrohungsverhalten ausgelöst werden. Demzufolge entsteht eine Unfähigkeit oder Kraftlosigkeit. Nicht wenige verlassen auch den Betrieb und nehmen dafür sogar finanzielle Einbußen in Kauf. Bei einer Arbeit im Team, wie dies auch in der Pflege der Fall ist, ist eine Einschränkung der Autonomie unausweichlich. Eine Kompensation erfolgt deshalb durch die Dimensionen „Status“, „Sicherheit“ und „Verbundenheit“. (Rock 2008, S. 5)

Die Dimension **Relatedness/Verbundenheit** beschreibt das Bedürfnis der Menschen nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe, nach Freundschaften und sozialer Interaktion (Schweizer 2015, S. 34), getrieben durch negative und positive Erfahrungen seines Lebens (Borgert 2012, S. 35).

Die Zugehörigkeit bezieht sich auf das Wir-Gefühl in der Gruppe, sicher ein Teil der Gruppe, des Teams zu sein (Rock 2008, S. 5). Abhängig vom Beziehungsmanagement kann eine optimale soziale Beziehung aufgebaut werden. Dies erfordert Empathie und Vertrauen. (Schweizer 2015, S. 34) Eine Verbundenheit der Mitarbeiter entsteht auch durch das Miteinbeziehen in Entscheidungen oder Projekte und sorgt so für eine emotionale Bindung zu den Anforderungen bzw. den zu bewältigenden Aufgaben (Borgert 2012, S. 35).

Bei fehlenden sozialen Interaktionen wird das Bedrohungssystem aktiviert. Es entsteht ein Gefühl der Einsamkeit (Rock 2008, S. 5 f.). Führende können durch regelmäßige Teamsitzungen oder das Zusammenstellen von kleineren und festen Teams diese Bedürfnisse unterstützen, Vertrauen und eine soziale Bindung fördern (Pippke und Dannenberg 2015, S. 76). Je mehr Menschen einander vertrauen, desto stärker ist die Zusammenarbeit und umso besser auch der Informationsaustausch (Rock 2008, S. 6).

Auch Führungskräfte sollen eine Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen, um den Grundstein für eine optimale Führungsbeziehung zu legen (Daigeler et al. 2015, S. 142). So entsteht auch in komplexen Situationen eine Art Verteidigung der Führungsperson durch die Mitarbeiter (Schweizer 2015, S. 35).

Mit der Dimension **Fairness/Gerechtigkeit** wird das Bedürfnis nach einem gerechten Umgang miteinander und dem fairen Austausch untereinander beschrieben (Rock und Cox 2012, S. 3).

Gerechtigkeit erfahren Mitarbeiter beispielsweise durch Lob oder Anerkennung ihrer Bemühungen oder durch eine gerechte Entlohnung für geleistete Arbeit (ebd.). In einer wertschätzenden Kultur ist die Anerkennung zentral. Sie verbindet Aufmerksamkeit, Beachtung und Respekt. Fehlt diese Verbindung, so wirkt sie aufgesetzt und nicht authentisch. Deshalb muss sie im Führungsstil durchgehend integriert sein, damit sie zumindest kurzfristig psychosoziale Bedürfnisse befriedigt. (Daigeler et al. 2015, S. 84)

Eine Aktivierung des Belohnungssystems bezüglich der Bedürfnisbefriedigung nach Fairness führt zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit (Schweizer 2015, S. 36), zu einem erhöhten Engagement und der Bereitschaft, Beziehungen zu anderen aufzubauen (Pippke und Dannenberg 2015, S. 76), was ebenfalls durch eine transparente Aufklärung seitens der Führungspersonen unterstützt werden kann (Rock 2008, S. 6).

Durch solch eine Transparenz bleiben selbst in schwierigen Zeiten die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter aufrechterhalten. (Rock 2008, S. 6)

Das Gefühl der „Gleichberechtigung“ erfahren Menschen, wenn klare Richtlinien für alle gelten (Schweizer 2015, S. 36). Teams können auch ihre eigenen Regeln festschreiben, was zudem einen pädagogischen Mehrwert mit sich bringt. Sich nicht fair behandelt zu fühlen, wie beispielsweise durch gravierende Lohnunterschiede bei gleich geleisteter Arbeitszeit, aktiviert erneut das „Bedrohungssystem“ des menschlichen Gehirns. Hier kann selbst eine geringe Anpassung das Gefühl der Unfairness reduzieren. (Rock 2008, S. 6 f.)

Menschen ähneln sich zwar in gewisser Weise, sie unterscheiden sich aber auch. Sie unterscheiden sich, weil sie auf vielfältige Stimuli der Außenwelt in den verschiedensten Facetten reagieren. Die Art und Grad der Motivation sind unterschiedlich, ebenso die Handlungen, um verschiedene Ziele zu erreichen. (Leavitt 1979, S. 25)

Das SCARF-Modell, ein wissenschaftlich gestützter Rahmen, unterstützt Führungskräfte darin, Verhalten nachvollziehen zu können, „Bedrohungen“ zu minimieren, wie auch das Gefühl der „Belohnung“ zu maximieren, was als zentrales Ziel des Modells gilt (Peters und Ghadiri 2013, S. 75).

Einflüsse, die die Leistung minimieren, können eingeschätzt und durch die bekannten Dimensionen neu bewertet werden. Der Rahmen kann ebenso zur Motivationssteigerung verwendet werden, wie z.B. durch die Aktivierung des Belohnungssystems aus der Dimension „Autonomie“. (Rock 2008, S. 7)

Das Belohnungszentrum ist es, was maßgeblich darüber entscheidet, wie engagiert ein Mitarbeiter ist und wie der Zustand seines psychischen Wohlbefindens aussieht. Um das Anstreben der Organisationsziele und Humanziele zu vereinfachen und zu verfolgen, müssen Mitarbeiter zum Engagement noch motiviert sein. Dies erreicht man eben nicht nur durch materielle Entlohnung, denn diese Art von Belohnungseffekt verschwindet schnell. (Borgert 2012, S. 28)

Zudem ist es wichtig, das Augenmerk auf emotionale und kognitive Aspekte zu legen. Emotionen können eine Dynamik auslösen – im Positiven, als auch im Negativen. Bevor ein emotionales Ereignis eintritt, ermöglicht das SCARF–Modell die Auswirkungen einer Handlung auf andere vorherzusagen. Es unterstützt somit die Fähigkeit, Emotionen zu verstehen, wodurch Unsicherheiten verringert und zukünftige Entscheidungen ermöglicht werden, ein „kognitives Werkzeug“. (Rock und Cox 2012, S. 2)

Führungskräfte, die dies anerkennen und die Möglichkeit nutzen, Bedrohungen in jedem der fünf Domänen zu reduzieren, werden viel erfolgreicher sein als diejenigen, die erwarten, dass Menschen ihre Emotionen und sozialen Bedürfnisse unterdrücken und für sie sozusagen im Griff haben (Rock und Cox 2012, S. 12). Denn positive Emotionen sind ein Ausdruck von Wohlbefinden und Zufriedenheit. Dieser Zustand wird vom Menschen immer wieder angestrebt, man möchte ihn erleben und wahrnehmen. (Jensen 2013, S. 39)

4.3 Konzept der Emotionalen Intelligenz nach Goleman

„Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die Anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen.“ (Daniel Goleman)

In einer dynamischen Welt verändern sich die Führungsaspekte und Anforderungen. Einzig das Fachwissen einer Führungsperson reicht nicht mehr aus. Zum Personalmanagement gehört auch Kommunikationsmanagement, welches ein hohes Maß an Selbstmanagement und emotionaler Intelligenz erfordert. (Regnet 2009, S. 36 f.) Zudem muss das Verständnis der Emotionen der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert im Führungsstil einnehmen, denn sie sind ein Treiber für den Erfolg eines Unternehmens (Pundt und Venz 2016, S. 317).

Der Begriff *Emotionale Intelligenz* (EQ) erweitert den herkömmlichen und aus der Alltagssprache gebrauchten Intelligenzbegriff „IQ“ (Intelligenzquotient) (Finckler 2017, S. 117) und zeichnet sich durch das „sensibel sein für die Gefühle“ eines Anderen aus (Weinert 2007, S. 15). Welche Emotionen Menschen erleben, ist nicht nur abhängig von Ereignissen, denen sie begegnen. Sie können auch aktiv gesteuert werden. (Pundt und Venz 2016, S. 320) Führungskräfte haben demnach den Auftrag, die eigenen Emotionen⁷ zu kontrollieren und sie im Führungsprozess bei den Mitarbeitern zu erkennen, zu verstehen und sie in die richtige Richtung zu lenken – positive Gefühle und Resonanz erzeugen, um das Beste in den Mitarbeitern hervorzubringen (Pundt und Venz 2016, S. 317,322).

Der Ursprung ist evolutionär und kam bereits bei der Gruppendynamik in früheren Zeiten zum Tragen. Anführer einer Gruppe wurden beispielsweise zu „Führern“, weil sie zu verstehen wussten, wie sie Bedrohungen minimieren und stattdessen das Belohnungssystem aktivieren können. Sie beherrschten die emotionale Aufgabe. Und durch das Verstehen von neurologischen Mechanismen konnten sie die Leistung steigern und positive Gefühle der Gruppenmitglieder auslösen. (Goleman et al. 2018, S. 21 ff.)

⁷ Emotionen: Stellen beeinflussbare und veränderliche Erlebenszustände dar. Der Emotionsbegriff als die Beschreibung von kurzfristigen, aktuellen und länger andauernden Gefühlen oder Stimmungszuständen Pundt und Venz 2016, S. 318 f.

Wenn positive Emotionen unterstützt werden, werden die Auswirkungen negativer Gefühle ausgeglichen, gleichzeitig die Aufmerksamkeit und das Denken erweitert.

Somit werden kognitive Ressourcen gefördert und können sich stets entwickeln, was durchweg eine Reaktion von immer wiederkehrenden positiven Emotionen auslöst. Diese positiven Emotionen dienen evolutionär der Überlebenssicherung und dem Aufbau eines sozialen Netzwerkes. (Jensen 2013, S. 48)

Diese Funktionsweise und Abfolge von Reizen und Reaktionen im menschlichen Gehirn wird von Goleman (2018) wie folgt beschrieben und verständlich gemacht: Im Gegensatz zum Blutkreislauf z.B., einem selbstregulierenden System mit geschlossener Schleife, habe das limbische System, welches im Gehirn Gefühle und Verhalten steuert, eine offene Schleife. Der Aufbau des limbischen Systems als offene Schleife beeinflusst die emotionale Stabilität und ist abhängig von externen Faktoren. Eine Person vermittelt Reize, welche die Hormonproduktion, die Herz-Kreislauf-Funktion, die Schlafrhythmen und auch das Immunsystem einer anderen Person verändern können. Der Einfluss (auch nonverbal!) kann das Ausmaß physiologischer Veränderungen erreichen und damit auch die Veränderung bzw. das Auslösen bestimmter Emotionen. (Goleman et al. 2018, S. 22 ff.)

Diese Funktionsweise unterstützt das Führungsverständnis der Psychologie. Führungspersonen zeigen ein bestimmtes Verhalten, welches zielbezogen auf die Mitarbeiter einzeln oder als Team wirkt. Dementsprechend werden diese sich auch verhalten. Sie arbeiten ggf. intensiver oder benehmen sich stattdessen den Kollegen gegenüber unfair. Dieses Verhalten macht wiederum die Ergebnisse des Führungserfolges transparent. (Nerdinger et al. 2019, S. 84).

Neben dem direkten Einfluss können Führungspersonen die Emotionen der Mitarbeiter zudem über die Gestaltung von aufgabenbezogenen Ereignissen beeinflussen, welche negativ behaftet sind, wie etwa konstanter Zeitdruck, erhöhtes Anforderungsspektrum, Unklarheit über die Verantwortlichkeiten. Gleichzeitig sollen positive Ereignisse, z.B. die Ausgestaltung der Arbeitsmethode, die Selbstbestimmung, das Kompetenzerleben etc., gefördert werden. (Pundt und Venz 2016, S. 322)

Daniel Goleman konzipierte die intrapersonellen und interpersonellen Aspekte emotionaler Intelligenz von Howard Gardner (1983) und entwickelte sie weiter. (Peters und Ghadiri 2013, S. 81)

Die Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es nach ihm, eine Atmosphäre zu schaffen, die von Kooperation und Vertrauen geprägt ist. Diese steht auf dem Fundament der vier wichtigsten Dimensionen Emotionaler Intelligenz, die in Wechselwirkung miteinander verbunden sind. (Goleman et al. 2018, S. 59 ff.)

Die Emotionale Intelligenz als Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut Menschen ihre sonstigen Fähigkeiten nutzen. Goleman nennt sie die Selbstwahrnehmung, das Selbstmanagement, das soziale Bewusstsein und das Beziehungsmanagement und weist diese wiederum zwei Kompetenzbereichen zu, nämlich der persönlichen und sozialen Kompetenz. (ebd.)

In Tabelle 3 werden von der Autorin die Handlungen, aufgrund der entwickelten Kompetenzen innerhalb der Dimensionen von Goleman, zusammengefasst.

Tabelle 3: **Dimensionen und Kompetenzbereiche emotionaler Intelligenz nach Goleman**
(eigene Darstellung)

Kompetenzbereich	Handlung/Haltung	Dimension nach D. Goleman
1. Persönliche Kompetenz	Die eigenen Emotionen kennen	Selbstwahrnehmung
2. Persönliche Kompetenz	Emotionen handhaben; Selbstmotivation fördern	Selbstmanagement
3. Soziale Kompetenz	Empathie; Emotionen anderer erkennen und würdigen	Soziales Bewusstsein
4. Soziale Kompetenz	Umgang mit Beziehungen; Fremdemotionen managen; Fremdmotivation fördern	Beziehungsmanagement

Bei der Erörterung, was unter Emotionaler Intelligenz zu verstehen ist, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten dazugehören, besteht grundsätzlich Einigkeit und ein allgemeines Verständnis. Dennoch gibt es bezüglich der Einzelfähigkeiten Abgrenzungsbedarf (Goleman et al. 2018, S. 62 ff.). Nachstehend werden die vier Dimensionen von Goleman noch einmal getrennt voneinander und mit den dazugehörigen Fertigkeiten bzw. Kompetenzen betrachtet und beschrieben.

Die Dimension **Selbstwahrnehmung** gilt als ein „tiefes Verständnis für die eigenen Emotionen – ebenso wie für die eigenen Stärken und Schwächen, Werte und Motive.“ Eigene Emotionen sollen verstanden werden, Absichten, Ziele und Träume ins Bewusstsein gerufen werden. Es kann z.B. ein Jobangebot abgelehnt werden, welches finanziell eine bessere Entlohnung verspricht, jedoch nicht den langfristigen Zielen und eigenen Prinzipien entspricht. (Goleman et al. 2018, S. 62 ff.)

Führungskräfte mit vorhandener Selbstwahrnehmung sind hoffnungsvoll und entscheiden nach dem, wie es sich „richtig“ anfühlt. Die Gestaltung der Zukunft sind Visionen, geleitet von Intuition und Fakten. Sie schaffen ein Klima, in dem Ideen wachsen, fördern Teamgeist und verstehen die Mitarbeiter. Ihre Verantwortung ist geprägt von Offenheit und Freude. (ebd.) Eine Vermittlung von attraktiven Visionen kann Begeisterung und Enthusiasmus bei Menschen hervorrufen. Eine extreme Leidenschaft für die Arbeit erzeugt positive Gefühle, die währenddessen ausgestrahlt werden und somit motivieren. Sei es durch gespeicherte aus den Erfahrungen heraus oder situativabhängige Gefühle. (Pundt und Venz 2016, S. 322)

Mit der Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung ist die Kompetenz zur Selbstreflexion verbunden, um bedachte, gewählte Entscheidungen zu treffen und somit überzeugend und authentisch voranzugehen (Goleman et al. 2018, S. 62 ff.). Kenntnisse und Meinungen müssen objektiv bewertet werden und die eigene Stimmung und die Wirkung seiner Gefühle auf andere müssen erkannt und verstanden werden (Peters und Ghadiri 2013, S. 81).

Als wichtigste Herausforderung einer Führungskraft sieht Goleman (2018) die Fähigkeit des **Selbstmanagements**, die auf die Selbstwahrnehmung aufbaut und ein fortlaufendes inneres Gespräch beschreibt. Es ver helfe dazu, erkannte eigene Emotionen im Griff zu haben und die Ziele zu erreichen. In der heutigen Zeit des technologischen und wirtschaftlichen Wandels können emotional stabile Führungskräfte sowohl gelassener mit Veränderungen fertig werden als sie auch selbst durchführen. Nichts ist für den Erfolg hinderlicher als von negativen Emotionen kontrolliert zu sein. Das Selbstmanagement ermöglicht „störende“ Impulse zu ignorieren und sich selbst zu beherrschen. Führungskräfte überzeugen mit Optimismus und Begeisterung und erzeugen so positive Resonanz ihrer Mitarbeiter, weil alle diese Emotionen ansteckend sind. Somit kann sich eine negative Grundstimmung innerhalb einer Gruppe durch eine positive Einstellung der Führungskraft entsprechend verändern. Sie erzeugen Vertrauen, Zufriedenheit und Fairness. (Goleman et al. 2018, S. 68 ff.)

Die Transparenz der eigenen Gefühle schafft eine authentische Offenheit. Somit erfordert Selbstmanagement von Führungskräften, positive Emotionen zu zeigen und negative Emotionen managen zu können. (Goleman et al. 2018, S. 68 ff.).

Das Verhalten von Menschen mit einer ausgeprägten Selbstkontrolle ist nicht abhängig von Reizen und den äußeren Einflüssen. Sie können ihre Stimmung kontrollieren. Vorschnelles Reagieren wird ersetzt durch überlegte, kontrollierte Handlungen. (Peters und Ghadiri 2013, S. 81 f.)

Das **soziale Bewusstsein** ist im Zusammenspiel mit Empathie zu betrachten (Goleman et al. 2018, S. 72 ff.). Erfahrungen lösen eine Flut von Handlungsmöglichkeiten aus, die sich beispielsweise durch Mimik und Gestik oder physiologische Veränderungen bemerkbar machen. Ein Lob wird ein Lächeln hervorrufen. Und wer glücklich ist, wird dies ausstrahlen, was sich zudem noch auf andere überträgt. (Jensen 2013, S. 41)

Ein Schaltsystem im Gehirn prüft während eines Gespräches laufend das Gesicht des Gegenübers und bewertet danach, wie dieser sich fühlt. Die Interaktion soll auf Grundlage einer synchronen Emotionslage stattfinden. Im besten Falle befindet man sich also mit dem anderen „auf einer Wellenlänge“, um Prioritäten zu erkennen, die eine ganze Gruppe leiten. Empathie heißt auch zuhören können, sich hineinversetzen in die Stimmung des Anderen, um dann womöglich intelligente Entschlüsse zu fassen, welche die Gefühle miteinbeziehen und schätzen. (Goleman et al. 2018, S. 72 ff.).

Es folgt wenn möglich eine soziale Anpassung über aktive Abstimmung mit den Mitmenschen bzw. Mitarbeitern, ohne sich dabei zu unterwerfen. Abgesehen von dem Hineinversetzen in andere Menschen zeichnet sich Empathie durch eine realistische Einschätzung seiner selbst aus. Empathische Menschen haben einen Zugang zu den Gefühlen, Emotionen, Zuständen und Vorstellungen anderer, genauso aber auch zu den eigenen. (Peters und Ghadiri 2013, S. 82)

Neben Empathie verzeichnet diese Dimension noch die Fertigkeit, als Führungskraft Botschaften authentisch mit den Werten und Gefühlen zu übermitteln und so zu überzeugen und zu bewegen. Führung fordert Souveränität und Sicherheit. So werden Führungspersonen respektiert, ohne die Machtverhältnisse auszureizen. Werte müssen vorgelebt werden, statt sie einzufordern. (Daigeler et al. 2015, S. 142) Dinge, für die man überzeugt einsteht, müssen emotional ausgedrückt werden. So wirkt es für andere glaubhaft. (Spisak und Della Picca 2017, S. 106)

Eine Bewegung, die beispielsweise ein Gefühl von Optimismus und Verbundenheit vermittelt, bis hin zu einer hoffnungsvollen Zukunft. Führungskräfte mit einem hohen Maß an sozialen Fertigkeiten finden schnell Einigkeit im Gespräch und können leichter erfolgreiche Beziehungen aufbauen. (Goleman et al. 2018, S. 72 ff.)

Durch ein gegebenes Einfühlungsvermögen, können Führungskräfte sich besser in die Mitarbeiter eindenken und Situationen aus vielschichtigen Perspektiven betrachten (Daigeler et al. 2015, S. 142).

In der Dimension des **Beziehungsmanagement** sind vor allem die Instrumente Konfliktmanagement, Zusammenarbeit und Überzeugungskraft angesiedelt (Goleman et al. 2018, S. 76 f.).

Ein Führungsverhalten, welches hilft, Konflikte im Team konstruktiv zu lösen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre herzustellen und eine gute Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern aufzubauen versucht, ist hilfreich und wird wertgeschätzt (Pundt und Venz 2016, S. 322). Zuneigung und Sympathie helfen zur Annäherung und gegenseitigen Akzeptanz (Spisak und Della Picca 2017, S. 106). Ohne die Kompetenzen der Selbstwahrnehmung, des Selbstmanagements und des sozialen Bewusstseins hat das Beziehungsmanagement allerdings keine erfolgreiche Auswirkung (Goleman et al. 2018, S. 76 f.).

Beziehungen werden durch Authentizität und Freundlichkeit aufgebaut. Führungskräfte müssen im Einklang mit ihren wahren Gefühlen handeln, denn alles andere erzeugt bei den Mitarbeitern ein Misstrauen. Sie gehen davon aus, dass ein Ziel nur miteinander erreicht werden kann, und streben danach. (ebd.)

Diese Dimension ist geprägt von der sozialen Kompetenz, sich bestimmten Situationen schnell anpassen zu können. Die eigene Bedürfnisbefriedigung erfolgt verantwortungsbewusst ohne die Rechte anderer auch in komplexen, schwierigen Situationen einzuschränken. Die Beziehung zeichnet sich durch den Menschen als ein wichtigster Teil davon mit all seinen Werten aus. (Peters und Ghadiri 2013, S. 82)

Das Ziel emotionaler Führung ist es Menschen zu inspirieren, eine Begeisterung zu wecken, die Motivation und das Engagement aufrechtzuerhalten. Der Schlüssel hierzu ist der behutsame Umgang mit seiner Gefühle selbst und die Gefühle anderer in die gewünschte Richtung zu steuern. (Goleman et al. 2018, S. 21 ff.)

Die Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz können erlernt werden und tragen dazu bei, Führungskräfte resonanter und effektiver zu machen. Sie sollten mindestens eine Kompetenz zur jeweiligen Dimension besitzen. (Goleman et al. 2018, S. 60 ff.)

Für die Kontrolle seiner Emotionen wurden mittlerweile Trainingsprogramme entwickelt, die das Verhalten vom Unbewussten ins Bewusste hervorheben, um dies zu kontrollieren. Diese Programme unterstützen das Einfühlungsvermögen, die Entscheidungsfindung und verhelfen zur Stressreduktion. (Elger 2013, S. 76)

Emotionen und erfahrene Gefühle von Mitarbeitern haben eine große Bedeutung für betrieblichen Alltag. Demnach ergibt sich, dass emotionslose Unternehmen auch keinen betriebswirtschaftlichen Erfolg erzielen können. (Peters und Ghadiri 2013, S. 79) Kleine Besorgnisse einer Führungsperson lösen kleine Reize bei den Mitarbeitern. (Goleman et al. 2018, S. 30 ff.)

So kann z.B. signalisiert werden, dass einer Aufgabe mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, was bei den Kollegen folglich Aufmerksamkeit und Energie fordert. Währenddessen wird die Beziehung zur Führungskraft leiden bzw. sabotiert, da das Gehirn Informationen nur verringert verarbeiten kann und es nicht schafft, effektiv zu reagieren. Eine angegriffene Beziehung zum Vorgesetzten verlangsamt den Abbau von Stresshormonen, weshalb Menschen langeandauernd über Situationen grübeln und der Körper sich auch nicht beruhigen lässt. Im Gegensatz dazu lässt sich unschwer erklären: wer gute Stimmung verbreitet, wird einen Unternehmenserfolg anstreben. (ebd.)

Obwohl Führungskräfte eine Einflussgröße auf das Erleben von Gefühlen und Emotionen darstellen, muss festgestellt und berücksichtigt werden, dass sie es nicht als einzige Dimension sind. Es kann nur ein Teil auf sie zurückgeführt werden. Auch Umwelteinflüsse wie beispielsweise das Wetter haben Auswirkungen auf die Gefühlswelt der Menschen. So ist es entscheidend, situationsbedingt die Emotionen zu erkennen und dementsprechend damit umgehen zu können. (Pundt und Venz 2016, S. 325) Es muss eine Balance für die Mitarbeiter zwischen Kontinuität und der Schaffung neuer Anreize hergestellt werden. Innovationen können nur umgesetzt werden, wenn die Emotionen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. (Pippke und Dannenberg 2015, S. 128)

5 Fazit

„Menschen überzeugen und beeinflussen andere Menschen, indem sie ihre eigene Begeisterung auf Andere übertragen, ohne dass es einem bewusst ist.“

Die Führungsriege in der Profession Pflege setzt sich aktuell eher aus Pflegemanagern zusammen, was auch abhängig von den bisher durchgesetzten Studiengängen in Deutschland ist. Die Karriere durch ein Studium im Bereich der Pflege hat sich eher auf die Pflegepädagogik und das Pflegemanagement beschränkt. Demnach ist die Haltung der Führung auch geprägt vom Führungsverständnis des Managements und weniger von der Psychologie.

Der Begriff und Bezug zu Neuroleadership wird deshalb auch in der Führungsebene der Pflege stiefmütterlich behandelt, selten bis gar nicht praktiziert, wo doch gerade hieraus hervorgeht, wo der Ursprung von Gefühlen und gedanklichen Irrtümern liegt und wie sich diese demnach auch durch Reize von außen steuern lassen. Mit den neurowissenschaftlichen Kenntnissen verbindet sie bekannte Managementtheorien zur Umsetzung in der Praxis, die das Befriedigen der Grundbedürfnisse der Menschen beachtet und damit sowohl Organisationsziele als auch Humanziele und Wertschätzung anstrebt, wie dies auch in der Zielsetzung der Autorin gefordert wird.

Das Führungsverständnis der Psychologie lässt sich zu dem Verständnis aus anderen Disziplinen klar abgrenzen. Es geht explizit um die Führung des Menschen und nicht um die strategische Führung eines Unternehmens, wie aus dem Management bekannt. Dies kann klar durch Strukturen wie Softwareprogramme, vorgeschriebene Arbeitsteilung etc. erfolgen, aber auch durch Menschen.

Der Unterschied lässt sich hier in einer Fragestellung zur geplanten Neuorganisation eines Führenden und der eines Managers konkretisieren:

Die einer Führungskraft könnte zum Beispiel sein: „Wie erreiche ich, dass die Mitarbeiter sich effizient organisieren?“ Ein Manager hingegen würde fragen: „Wie setze ich die geplanten Neuorganisationen um?“

Eine Führung durch Menschen geschieht mittels Kommunikation, verbaler und körperlicher Anknüpfungspunkte und bestimmt somit im erheblichen Maße darüber, was die Mitarbeiter tun und vor allem wie sie etwas tun. Somit ist die personale Führung als „die auf den Unternehmenserfolg abzielende, soziale Einflussnahme auf den Mitarbeiter“.

Mitarbeiter beobachten, wie sich Führungskräfte verhalten, und werden dementsprechend ihr Handeln selbst ausrichten. Dieses Verhalten kann sich auf den einzelnen Mitarbeiter oder auf Gruppen auswirken. Führungskräfte stellen somit eine Einflussgröße für den Führungserfolg und den Zustand der Mitarbeiterzufriedenheit dar.

Die Situation und das Verhalten des Vorgesetzten haben aber für die Mitarbeiter immer auch eine bestimmte Bedeutung. Sie erzeugen nicht nur direkte Wirkungen, sie stehen auch für anderes. Führungsverhalten symbolisiert die Werte und Überzeugungen des Unternehmens genauso wie alle dort anzutreffenden Artefakte. D.h. alles, was von Menschen geschaffen wurde, von der räumlichen Gestaltung bis hin zu den einzelnen, mehr oder weniger bürokratischen Regelungen.

Von einer Führungskraft wird heute viel erwartet. Sei es von den Mitarbeitern oder deren Vorgesetzten. Eine erfolgreiche Führungskraft muss weit über die fachliche Kompetenz hinaus zahlreiche Fähig- und Fertigkeiten besitzen, mit denen man sich individuell auf Mitarbeiter und Situationen einstellen kann. Orientierung geben und Sinn vermitteln – offen sein für neue Führungsstrategien und Anwendungstechniken.

Aufgrund dessen war es der Verfasserin wichtig, einen Beitrag zu psychologischen Führungstechniken zu leisten, welche das eigene Verhalten und somit auch das der Geführten reflektieren und beeinflussen können, um eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit der Pflegenden in der Variable des personellen Notstandes in der Profession zu erzielen. Darüber hinaus auch Instrumente darzustellen, die nicht nur das Erreichen von Organisationszielen verfolgen, sondern sich auch an den Grundbedürfnisse der Mitarbeiter orientieren.

Die Techniken, die aus dem Forschungsgebiet der Neuroleadership entsprungen sind, erreichen:

- das Erkennen der eigenen Persönlichkeitsstruktur, um einen geeigneten Führungsstil zu wählen, der die eigenen Stärken zum Ausdruck bringt und langfristig plausibel (ohne sich zu verstellen) gelebt werden kann,
- das Erkennen der Persönlichkeit des Gegenübers, um einen geeigneten Kommunikationsstil zu wählen,
- das Verstehen von Gruppendynamik, um Teams zu führen
- ggf. Konflikte zu lösen
- gute Entscheidungen zu treffen
- bei Bedarf Veränderungen herbeizuführen
- mit Hilfe psychologischer Diagnostik Personalauswahl und Personenentwicklung zu unterstützen

Die Neuroleadership benutzt eben eine große Anzahl an Erkenntnissen der Hirnforschung, um sie für die Führung von Mitarbeitern brauchbar zu machen und in ein systematisches Konzept zu integrieren.

Die vier Grundbedürfnisse des Menschen (Bindungsbedürfnis, Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle, Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und -schutz, Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung) sowie deren Unterscheidung und Interaktion bilden den Kern hierzu. Jedes Bedürfnis nimmt auf andere neuronale Schaltkreise Bezug und die Aktivierung erfolgt in verschiedenen Gehirnregionen. Werden diese Bedürfnisse erfüllt, wird das Belohnungszentrum aktiviert und eine Übereinstimmung mit gleichzeitig ablaufenden neuronalen Prozessen kann erreicht werden, was den Zustand der Zufriedenheit im Menschen hervorrufen kann. Die Führungskraft soll mit personalwirtschaftlichen und organisationalen Maßnahmen ein Arbeitsumfeld für den Mitarbeiter schaffen, das eine „gehirngerechte“ Umgebung hinsichtlich der Grundbedürfnisse des Mitarbeiters ermöglicht. Die Rolle einer Führungskraft ist eine dynamische Entwicklung und keinesfalls angeboren, eine erfolgreiche Führung kann mit Führungstechniken ausgebaut werden, d.h. diese können erlernt und trainiert werden.

Das SCARF-Modell nach David Rock bietet einen wissenschaftlichen Rahmen, vereint mit den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und Managementtheorien, der verdeutlicht, wie die zwei Gehirnsysteme „Bedrohungs- und Belohnungssystem“ dementsprechend minimiert oder aktiviert werden können. Er benennt hierzu 5 Dimensionen (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness), welche die beiden Systeme aktivieren, aber nicht unabhängig voneinander fungieren.

Es macht verständlich, dass bestimmte Determinanten Auswirkungen in einer Bedrohungsreaktion zeigen und sich so eine eingeschränkte Hirnleistung und eine geringere Produktivität der Mitarbeiter ergeben. Durch die andauernde Wirkung hat das Erleben von Bedrohung eine Art lähmenden Effekt. Wenn Mitarbeiter sich dagegen durch entsprechende Rahmenbedingungen und Führungsverhalten in beruflicher und sozialer Hinsicht wertgeschätzt, sicher, sozial integriert, selbstbestimmt und fair behandelt fühlen, sodass der Belohnungsmechanismus aktiviert wird, führt dies umgekehrt zu einer höheren Leistungsfähigkeit und nähert sich dies auch dem Zustand der Zufriedenheit. Ein Rahmen, der sich in der Praxis durchsetzen kann, wenn man ihn versteht. Er dient nicht nur dem Führungserfolg, sondern auch der persönlichen Entwicklung der Führungskraft. Sein eigenes Verhalten kann zudem auch reflektiert werden.

Emotional intelligentes Führen, wie im Konzept nach Daniel Goleman, ist verbunden mit der Wahrnehmung und dem Erkennen eigener Gedanken und dem, was sich dahinter verbirgt. Dies verbindet ebenfalls neurowissenschaftliche Erkenntnisse zu einem Konzept, einem Modell für Führungspersonen.

Unter Emotionaler Intelligenz wird die Fähigkeit verstanden, Emotionen bei sich selbst und anderen Menschen wahrzunehmen, auszudrücken, zu verstehen und sinnvoll zu handhaben. Menschen, die beruflich erfolgreich sind, zeichnen sich weniger durch einen hohen IQ als vielmehr durch eine ausgeprägte emotionale Intelligenz aus. Goleman beschreibt die Emotionale Intelligenz als eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut wir unsere sonstigen Fähigkeiten zu nutzen verstehen. Goleman unterscheidet vier Dimensionen der emotionalen Intelligenz wie folgt: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement.

Es müssen fachübergreifende Kompetenzen genutzt werden, denn es werden unterschiedliche Talente und Persönlichkeiten geführt. Der Führungskraft obliegt es, Verantwortlichkeiten festzulegen, unterschiedliche Energien zu bündeln und Ziele gemeinsam zu entwickeln. Emotionale Intelligenz kann diese Aufgaben entscheidend fördern und voranbringen. Sie ist nicht angeboren und stellt eine Kombination aus Einzelfähigkeiten dar, welche erlernt werden können. Der Einsatz von Emotionaler Intelligenz lässt sich fortwährend verfeinern und eröffnet den Führungskräften und Mitarbeitern wertvolle Vorteile.

Eine veröffentlichte Leitlinie für eine optimale Führung muss deshalb kritisch betrachtet werden, denn eine allgemeingültige Führungsmethodik zum Erfolg, die auf alle Beteiligten der Interaktion und alle vorherrschenden Rahmenbedingungen zugeschnitten ist, wird es nicht geben. Die emotionale Intelligenz wird kontinuierlich entwickelt. Man muss versuchen, auch mal etwas anders zu machen und anders über eine Situation und sich selbst nach zu denken. Selbstverständlich kein leichter Weg, aber sicher einer, der sich am Ende für die Führungskraft selbst und den Nächsten lohnen wird. Belohnt durch positive Emotionen und mehr Zufriedenheit.

Es gibt keine wirksamere Methode der Verhaltensbeeinflussung als das Vorleben des erwünschten Verhaltens, wie dies sich auch in den vielfältigen Ergebnissen zur Recherche der Begriffsdefinition von „Führung“ zum Ausdruck kommt.

So wird die Authentizität eines jeden Vorgesetzten angezweifelt oder gar entzogen werden, wenn das, was er predigt, nicht kongruent zu dem ist, wie er handelt. Ein Negativbeispiel hierfür mag eine unvorbereitete Teambesprechung seitens der Geschäftsführung sein, wenn diese umgekehrt von Teamleitern und/oder Mitarbeitern verlangt, eigene Themen für das Meeting vorzubereiten. Es ist sicher nicht immer leicht, ein gutes Vorbild zu sein. Wer aber gerne, konsequent und dauerhaft vorbildliches Verhalten an den Tag legt, der hat in der Regel Mitarbeiter, die sich ebenfalls fast von alleine korrekt verhalten.

Neben der Vorbildfunktion ist die Sinngebung ein ganz großer Erfolgsfaktor bei der Mitarbeiterführung. Wenn Menschen einen höheren Sinn in ihrem Tun entdecken, weil die Führungskraft diesen nachweislich vermitteln kann, wird das Führen vergleichsweise einfach.

Abschließend ist anzumerken, dass Emotionale Intelligenz entwickeln lässt. Wenn man sich den Zielen, Werten, Motiven und Stärken bewusst ist, können Emotionen und damit die Ressourcen handhabbar und genutzt werden. Und zwar für die eigene Zufriedenheit und den Erfolg sowie auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Erfolg dieser. Das Konzept nach Goleman liefert Anregungen, um die emotionale Intelligenz und damit die persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen zu stärken. Emotionale Intelligenz ist dabei ein so weites Feld, dass es keinen angestrebten Bestzustand geben kann. Vielmehr muss jeder für sich und sein Unternehmen das richtige Maß und die passende Zusammensetzung der Ingredienzen selbst bestimmen.

Das Führungsverhalten hat sicherlich eine Einflussgröße auf die Auswirkungen von Zufriedenheit Pflegenden in der aktuellen Situation des Pflegenotstands. Wie die Recherche zur Führungsforschung zeigt, sind die verschiedenen Formen des Führungsverhaltens bzw. die Führungstechniken wichtig zur Erklärung und zum Anstreben eines Führungserfolges, der jedoch nicht allein durch das Verhalten der Führungskräfte erreicht werden kann. Offensichtlich gibt es nicht das ideale Führungsverhalten, das immer und in jeder Situation zu hoher Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter führt. Jeder Mitarbeiter braucht einen anderen Führungsstil. Und es ist dies die Aufgabe von guten Führungskräften zu unterscheiden, wann welcher Führungsstil angebracht ist. Einen Führungserfolg erzielt man durch kooperatives Verhalten, wertschätzende Kommunikation, Achtsamkeit und Selbsterkenntnis. Entscheidend ist, welche Persönlichkeit welches Verhalten in welcher Situation zeigt. Je nach Situation kann also ein und dasselbe Führungsverhalten andere Wirkungen auf die Mitarbeiter haben, und deren Verhalten kann in Abhängigkeit von der Situation zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Somit lässt sich sagen, dass es kein Patentrezept und auch keine für alle Situationen geeignete Führungstechnik gibt, die stets zu einer Zufriedenheit der Mitarbeiter führen. Es gibt viele Wege dorthin. Erfolgreiche Führungskräfte können sich in ihrem persönlichen Stil sehr unterscheiden. Aber sie müssen authentisch und trotzdem flexibel in einer dynamischen Welt agieren – orientiert an den Grundbedürfnissen des Menschen.

6 Ausblick

„Es mag nur ein kleiner Schritt auf dem Weg zum Verständnis sozialer Interaktionen sein, aber es scheint ein Schritt in die richtige Richtung zu sein.“ (Rock und Cox 2012, S. 12)

Mit den dargestellten führungspsychologischen Techniken ist ein Anfang zur Sensibilisierung für die Auswirkungen von Führungsverhalten auf Mitarbeiter gemacht. Um dies jedoch faktisch zu belegen, empfiehlt sich eine anschließende und aufbauende empirische Forschungsarbeit, die die Einflussgröße und deren Ergebnisse auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter bzw. Pflegekräfte nachweislich transparent macht. Zur Umsetzung sollten weiterhin Kritiken zu den einzelnen Techniken mittels Literaturrecherche beigezogen und ausgewertet werden. Um Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Führungskonzept mittels Neuroleadership geben zu können, ist es sicherlich auch Voraussetzung, das Verhalten der direkten Vorgesetzten und die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter aus der Perspektive der Mitarbeiter zu kennen. Werden diesen Erhebungen die Sicht der Vorgesetzten über ihr eigenes Verhalten und die Einschätzung der berufsbezogenen Leistung ihrer Mitarbeiter gegenübergestellt, können durch den Abgleich der Selbst- und Fremdeinschätzung effektive Maßnahmen für ein Führungskonzept entwickelt werden. Dass gute Führung einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, ist heute weithin anerkannt. Es gibt unzählige Konzepte, Bücher und Studien, in denen ein Versuch zur Konkretisierung der „guten Führung“ unternommen wird. In der Praxis jedoch muss jede Organisation selbst definieren, welche Art von Führung für das spezifische Geschäftsmodell und die vorhandene Unternehmenskultur wirklich richtig ist, um deren Akzeptanz und Wirksamkeit sicherzustellen. Eine Führungskultur kann nicht „von oben“ verordnet werden. Sie entsteht aus dem Zusammenwirken aller Beteiligten. Führungskräfte müssen ihr Verhalten dabei der aktuellen Situation und dem jeweiligen Gegenüber anpassen und motivierend, steuernd oder regulierend eingreifen. Darüber ist sich die Führungslehre einig. Entsprechend schwer lässt sich jedoch in Form konkreter Handlungsanleitungen beschreiben, was „gute Führung“ auszeichnet. Deshalb ist ein erster Meilenstein, bestimmtes Handwerkszeug zu kennen und anwendbar zu machen, das in Bereiche neuronaler Prozesse eines jeden Mitarbeiters eingreifen kann. Angesichts des Hintergrundes und des Status der Pflege in der Politik und Gesellschaft muss weiterhin eine allgemeine Aufwertung der Profession in der Gesundheitsversorgung stattfinden. Führungskräfte allein werden keine generelle Zufriedenheit der Pflegenden herstellen. Sie können nur einen Beitrag dazu leisten. Einzelne Akteure müssen sich deshalb für die Pflege als anerkannte Disziplin und Profession in Politik und Gesellschaft stark machen.

Literaturverzeichnis

Au, Corinna (Hg.) (2016): *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität*. Wiesbaden: Springer. Online verfügbar unter <http://lib.myiibrary.com?id=919614>.

Borgert, Stephanie (2012): *Holistisches Projektmanagement. Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz von (2003): *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Franz Vahlen GmbH.

Crisand, Ekkehard; Herrle, Johannes (1993): *Psychologische Grundlagen im Führungsprozeß*. Heidelberg: Sauer (Arbeitshefte Führungspsychologie, 19).

Daigeler, Thomas; Hölzl, Franz; Raslan, Nadja (Hg.) (2015): *Führungstechniken*. 3. Aufl. Freiburg: Haufe, zuletzt geprüft am 02.01.2019.

Drabe, David (2014): *Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters*. In: Karl-Werner Hansmann, Manfred Layer, Dieter B. Preßmar, Christian M. Ringle und Kai-Ingo Voigt (Hg.): *Strategisches Aging Workforce Management. Eine Untersuchung der Determinanten und Implikationen von Mitarbeiterzufriedenheit bei Beschäftigten unterschiedlichen Alters*. Betriebswirtschaftliche Forschung zur Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien (63), S. 1–247.

Elger, Christian Erich (2009): *Neuroleadership. Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern*. 1. Aufl. München: Haufe, zuletzt geprüft am 28.01.2019.

Elger, Christian Erich (2013): *Neuroleadership. Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern*. 2. Aufl. München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, zuletzt geprüft am 03.02.2019.

Elsner, Katrin (2013): *Kleine Ursache - große Wirkung: Wertschätzung von hochqualifizierten Mitarbeitern. Eine konzeptionelle Einordnung und empirische Untersuchung zur Bedeutung der Anerkennung für gute Mitarbeiterführung*. München, Mering: Hampp.

Finckler, Peter (2017): *Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg*. Berlin, Heidelberg: Springer, zuletzt geprüft am 03.02.2019.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard Eleftherios; McKee, Annie (Hg.) (2018): *Emotionale Führung*. 9. Aufl. Berlin: Ullstein.

Golombek, Dunja; Dangel, Marcus (2018): *Leadership als persönliche Führungshaltung. Das höchste Gut eines Unternehmens sind die Mitarbeiter*. In: *Pflegezeitschrift* 71 (9), S. 34–36. DOI: 10.1007/s41906-018-0680-9.

Herrmann, Tim (2013): *Wie entsteht Sinn in der Arbeit?* In: Thomas Johann und Tobias Möller (Hg.): *Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 157–165.

Hettl, Matthias (2013): *Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigator®*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, zuletzt geprüft am 22.01.2019.

Hofmann, Irmgard (2012): *Die Rolle der Pflege im Gesundheitswesen. Historische Hintergründe und heutige Konfliktkonstellationen*. In: *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* 55 (9), S. 1161–1167. DOI: 10.1007/s00103-012-1540-1.

Hornung, Julia (2013): Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege - Das 5-Säulen Konzept. Berlin, Heidelberg: Springer, zuletzt geprüft am 22.01.2019.

Jensen, Anni-Lea (2013): Wie wirken positive Emotionen? In: Thomas Johann und Tobias Möller (Hg.): Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 39–49.

Kitson, Alison (2001): Nursing leadership: bringing caring back to the future. In: *Quality in Health Care : QHC* 10 (2), 79-84. DOI: 10.1136/qhc.0100079.

Krumbach-Mollenhauer, Peter; Lehment, Thomas (2010): Führen mit Psychologie. Menschen effizient und erfolgreich führen. 2. aktualisierte und erw. Aufl. Weinheim: Wiley-VCH.

Kumbruck, Christel; Rumpf, Mechthild; Senghaas-Knobloch, Eva; Gerhard, Ute (2010): Unsichtbare Pflegearbeit. Fürsorgliche Praxis auf der Suche nach Anerkennung. Münster: Lit (Studien zur Pflege, 3).

Laufer, Hartmut (2005): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 16. Aufl. Offenbach: GABAL.

Leavitt, Harold J. (1979): Grundlagen der Führungspsychologie. Individuum, Gruppe, Organisation. 2. neubearbeitete Aufl. München: Moderne Industrie.

Loffing, Dina; Loffing, Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin: Springer. Online verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=307701>.

Mühlenhof, Mira (2018): Chefsache intrinsische Motivation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (Hg.) (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit 32 Tabellen. Heidelberg: Springer (Lehrbuch-psychologie.de).

Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (Hg.) (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. vollständig überarbeitete Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung ; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten. 6. neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (2234).

Nübold, Annika; Maier, Günter W. (2012): Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: Sven Grote (Hg.): Die Zukunft der Führung. Berlin Heidelberg: Springer, S. 131–151.

Ozkara San, Eda (2015): Concept Analysis of Nurses` Happiness. In: *NURSING FORUM* 2014 (1), S. 55–62.

Peters, Theo (Hg.) (2015): Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Peters, Theo; Ghadiri, Argang (2013): Neuroleadership - Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung. 2. Aufl. Wiesbaden: SpringerGabler.

Pillen, Angelika (2002): Gerechtigkeit und gute Pflege. In: *Pflege*, S. 163–169. Online verfügbar unter <https://econtent-hogrefe-com.evhn.idm.oclc.org/doi/pdf/10.1024/1012-5302.15.5.163>.

- Pippke, Wolfgang; Dannenberg, Katja (2015): Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für gute Personalführung nutzen. In: Andreas Gourmelon (Hg.): Neuroleadership - Erkenntnisse der Hirnforschung für gute Personalführung nutzen, Bd. 12: rehm (12), S. 13–149.
- Pundt, Alexander; Venz, Laura (2016): Emotional intelligent führen - Emotionen im Führungsprozess erkennen, verstehen und steuern. In: Jörg Felfe und Rolf van Dick (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin Heidelberg: Springer, S. 317–326.
- Purbs, Alexander; Posdich, Marie Louise; Sonntag, Karlheinz (2018): Gesundheitsförderliche Führung. Ressourcen stärken, Belastungen reduzieren. In: *Pflegezeitschrift* 71 (9), S. 10–13, zuletzt geprüft am 23.02.2019.
- Regnet, Erika (2009): Der Weg in die Zukunft - Anforderungen an die Führungskraft. In: Lutz von Rosenstiel (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 36–50.
- Reinhardt, Rüdiger (2014): Neuroleadership: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Leistung und Gesundheit. In: *PERSONALquarterly* (2), S. 40–45.
- Rock, David (2008): SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. In: *NeuroLeadershipJOURNAL* (1), S. 1–9. Online verfügbar unter http://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf.
- Rock, David; Cox, Christine (2012): SCARF in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others. In: *NeuroLeadershipJOURNAL* (4), 1-14.
- Rogalski, Hagen; Dreier, Adina; Hoffmann, Wolfgang; Oppermann, Roman Frank (2012): Zukunftschance Pflege - von der Professionalisierung zur Restrukturierung des Aufgabenfeldes. In: *Pflege* 25 (1), S. 11–21. DOI: 10.1024/1012-5302/a000166.
- Schermuly, Carsten C. (2016): Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In: Jörg Felfe und Rolf van Dick (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin Heidelberg: Springer, S. 15–26.
- Schirmer, Uwe; Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung. Berlin Heidelberg: Springer, zuletzt geprüft am 17.01.2019.
- Schütz-Pazzini, Petra (2017): Anforderungen an Pflegerische Führungskräfte im 21. Jahrhundert. In: Peter Bechtel, Ingrid Smerdka-Arhelger und Kathrin Lipp (Hg.): Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Berlin Heidelberg: Springer, S. 57–61.
- Schweizer, Kathrin (2015): Neuroleadership. Fremd- und Selbsteinschätzung des Führungskräfteverhaltens in einem mittelständischen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Spisak, Mona; Della Picca, Moreno (2017): Führungsfaktor Psychologie. Fragen aus der Führungspraxis - Antworten der Psychologie. Berlin Heidelberg: Springer, zuletzt geprüft am 04.02.2019.
- Vorwerk, Nicolaus (2013): Wie entsteht Glück und wasmacht es mit uns? In: Thomas Johann und Tobias Möller (Hg.): Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 11–18.
- Weidert, Sabine (2014): Pflegenotstand oder wie Pflegende die Not am eigenen Leibe spüren. In: Gernot Böhme (Hg.): Pflegenotstand: der humane Rest. Bielefeld: Aisthesis, S. 99–114.

Weinert, Ansfried B. (2007): Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollst. überarb. Aufl., [Nachdr.]. Weinheim: BeltzPVU (Lehrbuch).

Welk, Svenja (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Wiesbaden: Springer Fachmedien, zuletzt geprüft am 02.01.2019.

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe und sie an keiner anderen Stelle veröffentlicht wurde.
2. Ich versichere, keine weiteren Hilfsmittel außer den angeführten verwendet zu haben.
3. Soweit ich Inhalte aus Werken anderer Autoren dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen habe, sind diese unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Dies bezieht sich auch auf Tabellen und Abbildungen.
4. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden beachtet, dies gilt auch für Bilder, Grafiken, Kopien oder Ähnliches.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
6. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 05.03.2019

.....

(Unterschrift der Verfasserin)