

*Erfolg studieren.
Beruf integrieren.*

DER DUALE MASTER

www.cas.dhbw.de



SCARF – ein Führungsansatz aus dem Bereich Neuroleadership

Roundtable-Vortrag am 18.01.2022, online

Prof. Dr. Klaus-Jürgen Jeske, DHBW Mannheim

klaus-juergen.jeske@dhbw-mannheim.de

www.cas.dhbw.de



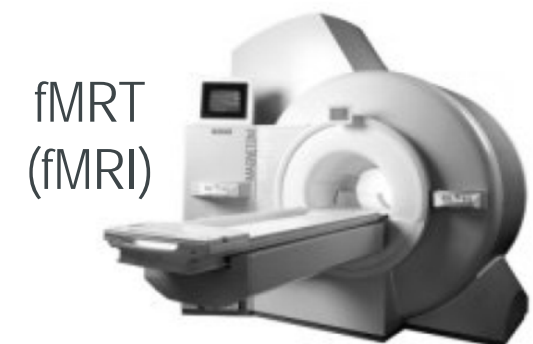
Agenda

1. Einführung und Einordnung der Thematik
2. Grundzüge des SCARF-Ansatzes
3. Dimensionen von SCARF und deren Implikationen für die Personalarbeit
4. SCARF im Kontext aktueller Entwicklungen
5. Kritik des Ansatzes

1. Einführung und Einordnung der Thematik

Neuroökonomie (i.w.S.)				
Neurobetriebswirtschaftslehre				
Mikro- ökonomische Fragestellungen	Marketing- bezogene Fragestellungen	Finanzwirt- schaftliche Fragestellungen	Organisationale und personalwirt- schaftliche Fragestellungen	Management- relevante Fragestellungen Strategie und Planung, Steuerung, Kontrolle
Neuroökonomie (i.e.S.)	Neuromarketing	Neurofinance	Neuroleadership	Neuro- management

„...interdisziplinäre Wissenschaft dar, bei der die Erkenntnisse der Neurowissenschaften, Psychologie und ausgewählter volks- und betriebswirtschaftlicher Fachrichtungen verbunden werden.“

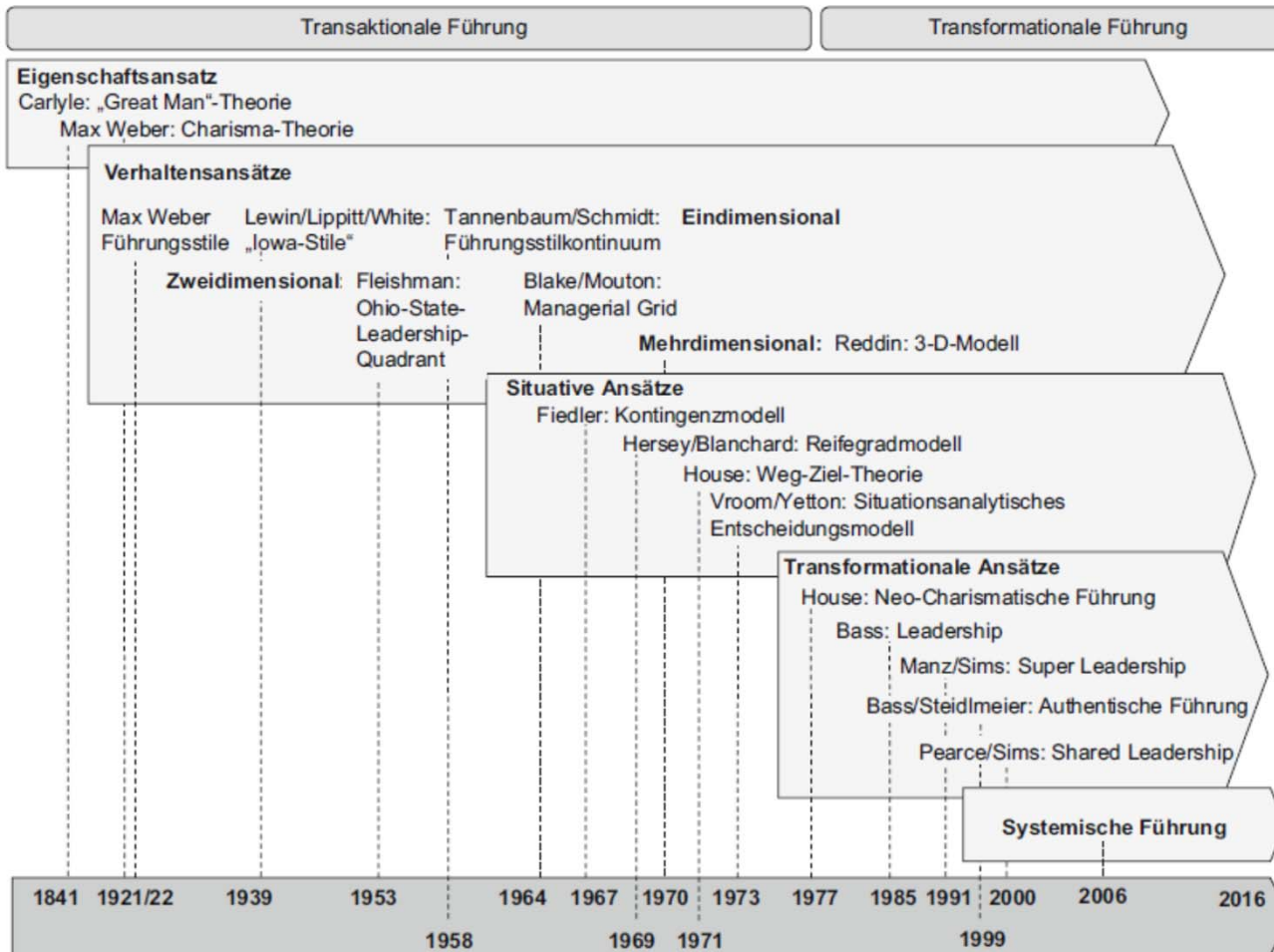


„...befasst sich mit organisatorischen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen.“

Peters/Ghadiri (2013), S. 7

„...wird der Erkenntnisgewinn neurowissenschaftlicher Forschung für die Führung von Mitarbeitern verstanden“

Peters/Ghadiri (2013), S. 7



„Neuere Führungstheorien stellen die **situativen Faktoren**, die diese Beziehung beeinflussen, sowie die **Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft** heraus und betonen, dass Führungserfolg nicht nur von oben, also durch die Führungskraft, sondern auch von unten durch den Mitarbeiter zustande kommt (Van Seters et al. 1990, S. 39).

Neuroleadership kann als eine dieser neueren Führungstheorien betrachtet werden (Rock et al. 2009, S. 4), da die **Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft** sowie der Einfluss durch den Kontext, in dem deren Interaktion stattfindet im Vordergrund steht (Rock und Ringleb 2008, S. 6).“ (Schiefer/Gattner (2019), S. 3)

1. Einführung und Einordnung der Thematik

Neuroleadership-Ansätze

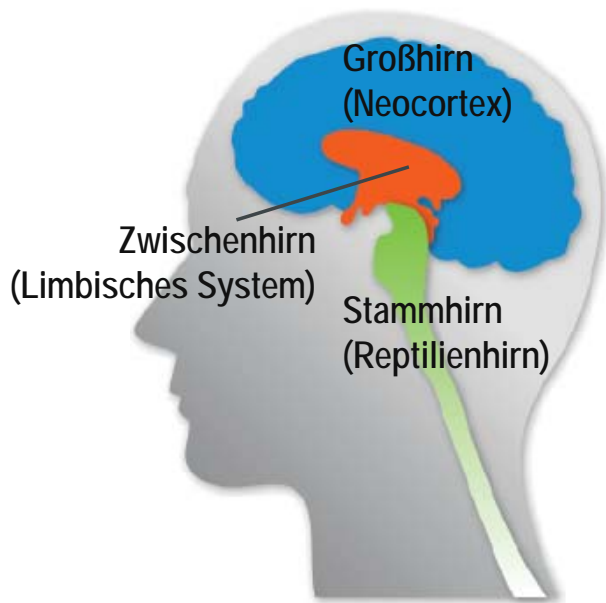
Gehirngerechte Führung nach Hüther (2009)

Sieben Grundregeln des Neuroleadership nach Elger (2009/2013)

AKTIV-Modell / PERFEKT-Schema nach Peters/Ghadiri (2011/2013)

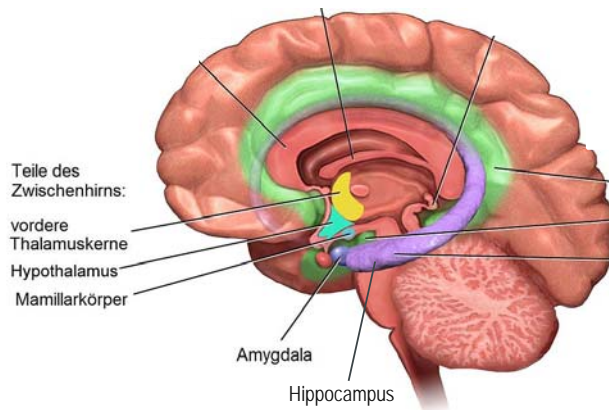
SCARF-Ansatz nach Rock (2006/2008)

1. Einführung und Einordnung der Thematik



- Verschiedene Zentren, die über große Teile des Gehirns verteilt und netzwerkartig miteinander verbunden sind, steuern unsere Gefühle bzw. Emotionen
- Das **Stammhirn** sichert die vegetativen (Überlebens-)Funktionen des Organismus (z.B. Atem, Ernährung) und beherbergt den Selbsterhaltungstrieb
- Das **Zwischenhirn** organisiert die instinktiven Formen des Verhaltens (sog. „Fight oder Flight“-Entscheidungen) und gilt als das „Gehirn der Emotionen“
- Das **Großhirn** ist für das bewusste Erleben (z.B. Sinn- und Ordnungstriebe) verantwortlich. Hier findet das rationale Denken statt. Es gilt als das „Exekutivzentrum“ im Gehirn

1. Einführung und Einordnung der Thematik



- Eine Koordination der hormonalen und neuralen Aspekte der Erregung erfolgt durch den **Hypothalamus** und das **limbische System**, also den Systemen, die Emotionen sowie Angriffs-, Verteidigungs- und Fluchtmuster kontrollieren
- Eine Reizung verschiedener Teile des **limbischen Systems** verursacht mitunter drastische Veränderungen der emotionalen Reaktionsweise
- Die **Amygdala** (der sog. Mandelkern) als Teil des limbischen Systems gilt als „Tor der Emotion“ und als eine Form von Gedächtnisfilter. Die Amygdala registriert zugeleitete Informationen von Sinnesorganen als bedeutend oder unbedeutend
- Der **Hippocampus** als Kontextgedächtnis liefert u.a. die Informationen für eine Valenzbewertung (Bär im Zoo vs. Bär im eigenen Garten)

2. Grundzüge des SCARF-Ansatzes

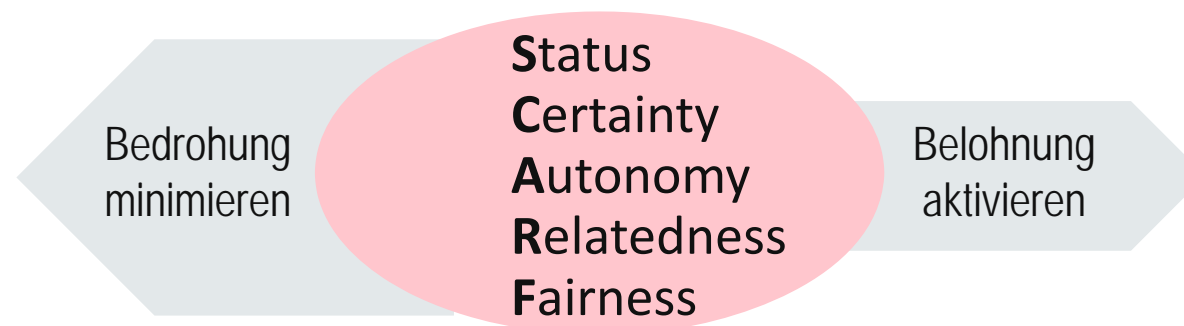


David Rock und Jeffrey Schwartz haben den Begriff „Neuroleadership“ im Jahr 2006 eingeführt und später durch das SCARF-Modell eine Präzisierung anhand eines Modells vorgenommen.

SCARF ist ein Akronym für Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness. Das Modell nutzt Erkenntnisse aus der Hirnforschung für die Mitarbeiterführung und ist nach Rock auf alle Orte sozialer Interaktion wie bspw. das Berufsleben anwendbar.

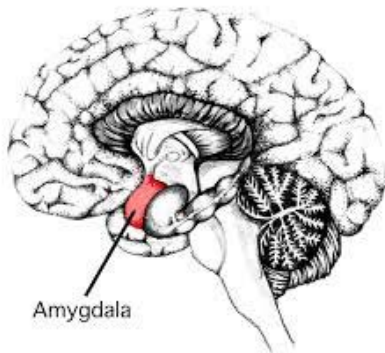
Das Gehirn wird hier als „soziales Organ“ verstanden, dessen neurologische und physiologische Reaktionen von sozialer Interaktion bestimmt wird.

2. Grundzüge des SCARF-Ansatzes



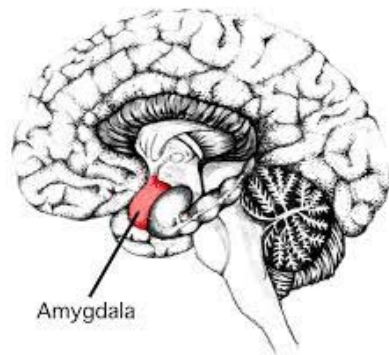
- Als Treiber hinter menschlichem Verhalten steht die Minimierung von Bedrohungen und die Maximierung von Belohnungen – dies bildet die Grundlage für das SCARF-Modell [„approach [reward] – avoid [threat] response]
- Dies kann als „fundamentales Ordnungsprinzip“ des Gehirns aufgefasst werden: Grundlage ist die Bewertung zukünftigen Verhaltens durch ein Individuum
- Menschen versuchen Situationen zu vermeiden, die bedrohlich wirken und/oder mit negativen Emotionen verknüpft sind und suchen Situationen, in denen sie Belohnungen und/oder positive Emotionen erwarten

2. Grundzüge des SCARF-Ansatzes



- Dies lässt sich auf das **neuronale Belohnungs- und Bedrohungssystem** zurückführen, welches Situationen schnell einschätzt, um schnell reagieren und das Überleben sichern zu können
- **Amygdala** als Teil des limbischen Systems: unbewusste Verarbeitung von Stimuli zur Vermeidung von Bedrohungssituationen auf Basis von automatischen und schnellen Prozessen
- Derartige Reaktionen beeinflussen die **Wahrnehmung, Problemlösefähigkeit, Entscheidungsprozesse, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Motivation eines Menschen negativ**
- Die verringerte kognitive Leistung wird auf folgende Faktoren zurückgeführt:
 - Verringerung allgemein verfügbarer Ressourcen im präfrontalen Cortex
 - Hemmung der Wahrnehmung hintergründiger Signale und
 - Hemmung der Kausalzuschreibungen von Sachverhalten

2. Grundzüge des SCARF-Ansatzes



- Soziale Bedürfnisse rufen laut SCARF-Modell die Aktivierung gleicher Hirnregionen hervor, wie überlebensnotwendige Bedürfnisse (Nahrung, Wasser)
- Soziale Zurückweisung wird danach ebenso schmerzhaft erlebt wie physischer Schmerz (Aktivierung der gleichen Hirnareale) – Folge daraus ist eine Verminderung der Mitarbeiterleistung
- Führungskräfte müssen daher darauf bedacht sein, das Belohnungssystem und nicht das Bedrohungssystem anzusprechen
- Steigerung von Motivation und Leistung der Mitarbeiter durch Aktivierung des Belohnungssystems aufgrund positiver Reize
- Durch die Führungskraft hervorgerufene Bedrohungssituationen führen zu Stressreaktionen, die beim Mitarbeiter leistungsmindernd wirken
- Bedrohungsreaktionen werden grundsätzlich schneller hervorgerufen als Belohnungssituationen

3. Dimensionen von SCARF

Status



- Menschen sind hinsichtlich ihres sozialen Status sensibel
 - Ein hoher Status im Vergleich zu Mitmenschen kann ein Überlegenheitsgefühl hervorrufen, welches das Belohnungssystem aktiviert (Nucleus Accumbens, Striatum im Großhirn sowie Ausschüttung des Glückshormons Dopamin)
- Eine Stuserhöhung kann sich gleich stark oder bedeutender auswirken als ein überraschender finanzieller Gewinn (vgl. Bosman, 2012)
 - Im Gegensatz dazu kann es bedrohlich wirken, wenn der eigene Status geringer als der von Mitmenschen erlebt wird oder befürchtet wird, dass eine entsprechende Reduzierung erfolgt
 - Statusgefühl ist bedeutend für die Gesundheit und Langlebigkeit und beeinflusst Menschen stärker als Einkommen oder Bildung
 - Stuserhöhend, einhergehend mit einem Belohnungsgefühl, wirken bspw. positives Feedback, Lob, Beförderung, öffentliche Anerkennung von Tätigkeiten/Leistung, Ermöglichung von Weiterbildungen, respektvoller Umgang („auf Augenhöhe“)

3. Implikationen für die Personalarbeit

Status

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> Anerkennung der Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsförderliche Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung Fähigkeiten bei Aufgabenzuteilung
<ul style="list-style-type: none"> Spenden von Lob/ Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz von Entwicklungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Persönlichkeitsförderliche Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> Kritik nur unter vier Augen 		<ul style="list-style-type: none"> Stärkenorientierung der Tätigkeit
<ul style="list-style-type: none"> Feedbackgespräch 		
<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung beruflicher Weiterentwicklung 		
<ul style="list-style-type: none"> Kollegialer Umgang (Höflichkeit/Respekt) 		

3. Dimensionen von SCARF

Certainty



- Certainty: Sicherheit/Vorhersehbarkeit
- Bedürfnis eines Menschen, zukünftige Entwicklungen vorherzusehen: das menschliche Gehirn versucht, Umweltreize zu systematisieren, zu bewerten und mit schon vorhandenen Erfahrungen, also neuronalen Mustern, zu vergleichen

- Bekannte Muster werden als sicherer und weniger komplex eingestuft und damit bevorzugt
- Unbekannte Reize versetzen das Gehirn in Alarmbereitschaft – es benötigt mehr Ressourcen
- Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit werden im präfrontalen Cortex als „Fehler“ registriert
- So lösen bereits geringe Unsicherheiten Gefühle des Unwohlseins aus, welche das Gehirn beseitigen will
- Vorgesetzte müssen Mitarbeitern daher Geschäftsprozesse und Aufgaben verständlich darstellen, um deren Wohlbefinden zu steigern – klare Aufgaben und Ziele empfinden Mitarbeiter als Sicherheit
- Komplexe Projekte müssen daher in einzelne Teilprojekte und kleine Aufgabenpakete zerlegt werden – Transparenz in der Kommunikation fördert auch das Sicherheitsgefühl

3. Implikationen für die Personalarbeit

Certainty

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
Informationsverhalten des Vorgesetzten/eigener Informationsgrad hinsichtlich:	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Veränderungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit durch klare Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Normen/Werte 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen werden transparent kommuniziert 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele als Orientierungsrahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Ziele 		<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen bzgl. Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsprozesse 		<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit: Umsetzung Normen/Werte
<ul style="list-style-type: none"> • Wege zur Zielerreichung 		<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungsgespräche
<ul style="list-style-type: none"> • Anstehende Veränderungen 		

3. Dimensionen von SCARF

Autonomy



- Autonomie beschreibt das Gefühl der Kontrolle, Beeinflussung und Selbstgestaltung der Ereignisse (vgl. Rock, 2008)
- Das Ausmaß, in welchem kontrolliert und entschieden werden kann, beeinflusst die Auswirkungen eines Stressors auf den Organismus

- Nicht kontrollierbare oder unausweichliche Stressfaktoren wirken destruktiver als Stress, der vermeidbar erscheint
- Ein Autonomiegefühl löst bei Menschen Wohlbefinden und stärkere kognitive Funktionen aus – damit werden gesundheitliche Vorteile erreicht
- Menschen haben ein fundamentales Bedürfnis nach persönlicher Kontrolle. Empfundene Autonomie führt zu einer Aktivierung des Belohnungssystems (ventrales Striatum)
- Motivation und Engagement steigen bei Mitarbeitern, wenn sie Entscheidungen selbst treffen und eigenverantwortlich handeln dürfen
- Fehlende Autonomie kann Bedrohungsverhalten auslösen (Gefühl der Unfähigkeit, etc.)

3. Implikationen für die Personalarbeit

Autonomy

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
Autonomie: Arbeitsweise/-methodik	Unternehmensziele als Bezugsrahmen für autonome Entscheidungen	Autonomie: Aufgaben mit hohem Maß an Eigenverantwortung und Handlungsspielräumen
Autonomie: Prioritäten bzgl. Aufgabenabarbeitung	Überlastungsschutz: Work-Life-Balance	
Zeitautonomie: flexible Arbeitszeiten	Rollenflexibilität als Anforderung an Mitarbeiter	
Autonomie: Aufgabenauswahl		
Autonomie: Feedback-Kultur erweitert Handlungsspielräume		

3. Dimensionen von SCARF

Relatedness



- „Relatedness“ beschreibt im Deutschen „soziale Beziehungen“ und „Zugehörigkeit“
- Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist – ähnlich wie Nahrung – ein zentrales Bedürfnis von Menschen (vgl. Cacioppo/Patrick, 2008)

- Tragfähige soziale Beziehungen erfordern Empathie und Vertrauen
- Körper entwickelt Bedrohungsverhalten, wenn soziale Interaktionen fehlen: Gefühl der Einsamkeit
- Hormon Oxytocin als Botenstoff wird vermehrt ausgeschüttet durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl und führt zu kooperativem Verhalten, stabileren Beziehungen und dazu, dass Menschen als freundlich gesinnt wahrgenommen werden
- Führungskräfte müssen daher das Vertrauen zwischen Mitarbeitern fördern (soziale Bindungen)
- Führungskräfte werden zu „Beziehungsmanagern“!

3. Implikationen für die Personalarbeit

Relatedness

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation: Firma 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben, die im Team erledigt werden müssen
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Identifikation 	<ul style="list-style-type: none"> Tätigkeit und Unterstützung sozialer Beziehungen 	
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Loyalität 	<ul style="list-style-type: none"> Teamzugehörigkeit 	
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Förderung von Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> Organisationszugehörigkeit 	
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Förderung des „Wir-Gefühls“ 		

3. Dimensionen von SCARF

Fairness



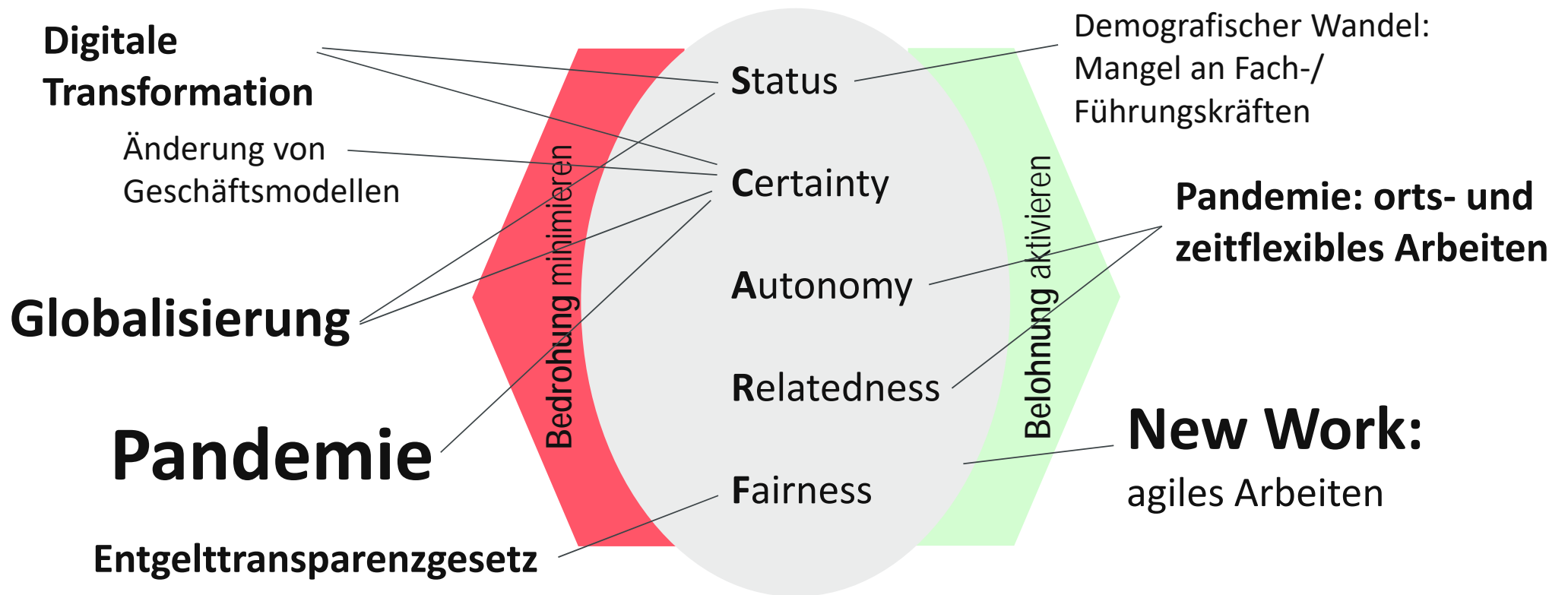
- Fairer Umgang untereinander sowie wahrgenommener, fairer Austausch zwischen Menschen
 - ruft bei Menschen das Empfinden von Belohnung hervor (vgl. Rock, 2008)
-
- Unfairer Austausch und Umgang sowie Ungerechtigkeit erzeugen bei Menschen Feindlichkeit, Untergrabung von Vertrauen und damit eine starke Bedrohungsreaktion (Tabibnia/Lieberman, 2007)
 - Bsp.: Mitarbeiter werden von Vorgesetzten bevorzugt bzw. als bevorzugt wahrgenommen
 - Aktivierung des limbischen Systems -> Auslösung negativer Gefühle
 - Transparenz spielt bei der Wahrnehmung von Fairness eine entscheidende Rolle: Informationen müssen von Vorgesetzten rechtzeitig und an alle Mitarbeiter weitergeleitet werden
 - Praxisbeispiel: Entgeltgerechtigkeit durch Entgelttransparenzgesetz

3. Implikationen für die Personalarbeit

Fairness

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Ehrlichkeit und Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen: Transparenz / Ermutigung 	<ul style="list-style-type: none"> Verteilung von Aufgaben: transparente Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Vorbild 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen: Transparenz bzgl. Lohnstrukturen 	
<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter: Fairness/Gleichbehandlung 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen: Entgeltgerechtigkeit 	
	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmen: Transparenz Verteilung Arbeitsaufgaben 	

4. SCARF im Kontext aktueller Entwicklungen



4. SCARF im Kontext aktueller Entwicklungen

Individualität

Kollektivität

Autonomy



Relatedness

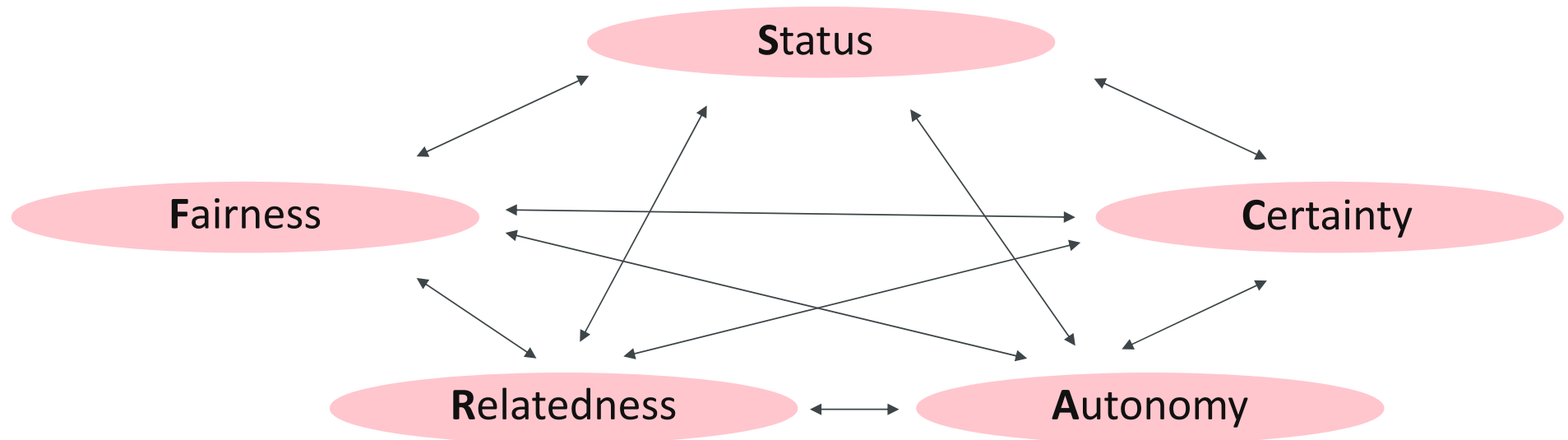
Status



Fairness

4. Kritik des Ansatzes

**Wie ist die Beziehung der Dimensionen untereinander?
Konflikte? Kompensationseffekte?**



4. Kritik des Ansatzes

„Alter Wein in neuen Schläuchen...?“

„Die Zusammenhänge zwischen dem Dualismus **Annäherungs- und Vermeidungsmotive** und der Führungstheorie zählen zu den grundlegendsten der Motivationspsychologie. Folglich liefern Vertreter des Neuroleadership mit ihren Überlegungen an dieser Stelle **keine grundsätzlich neuen Erkenntnisse**, sondern beleuchten diese Verhaltenstendenzen vielmehr aus einer anderen, der neurowissenschaftlichen Perspektive.“

(Schiefer/Gattner, 2019, S. 19)

Die Dimensionen Status, Sicherheitsbedürfnis, Autonomie, Bindung (Zugehörigkeit) und Fairness finden sich in ähnlicher Form in anderen Konzepten von Maslow (1943), Herzberg et al. (1959), McClelland (1961), Deci/Ryan (2000) u.a.:

„Die Vertreter von SCARF [...] definieren zusammenfassend also **keine neuen Grundbedürfnisse**. Vielmehr begründen sie bekannte Grundbedürfnisse neurowissenschaftlich und **belegen so deren Einfluss auf den Führungskontext.**“

(Schiefer/Gattner, 2019, S. 23)



4. Kritik des Ansatzes

Inhaltliche Nähe zum Transformationalen Ansatz (Bass/Aviolo, 1990)

1. **Idealisierter Einfluss:** Die Führungskraft übernimmt eine Vorbildfunktion, sodass sich Mitarbeiter mit ihr und der von ihr vermittelten Mission und Vision identifizieren.
2. **Inspirierende Motivation:** Die Führungskraft kann Mitarbeiter durch emotionale Appelle dazu motivieren, über ihre eigenen Interessen hinaus einen Beitrag zu den Gesamtzielen der Organisation zu leisten.
3. **Intellektuelle Stimulierung:** Mitarbeiter werden von ihrer Führungskraft dazu angeregt, ihre Arbeit aus neuen Perspektiven zu sehen und ihre Überzeugungen infrage zu stellen.
4. **Individuelle Zuwendung:** Führungskräfte kümmern sich um die **Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter** und geben diesen die Möglichkeit, ihr Potenzial zu entfalten und Herausforderungen zu bewältigen.

(Schiefer/Gattner, 2019, S. 29)

Bereits in älteren Ansätzen wie dem **Managerial Grid** oder dem **Reifegradmodell der Führung** findet sich die Dimension „Mitarbeiter-/Personenorientierung“, die auch im Transformationalen Ansatz betont wird. Insofern ist ein Fokus auf eine „individuelle Dimension“ durch Neuroleadership in Führungsansätzen nicht neu.

4. Kritik des Ansatzes

„Wissenschaftlichkeit versus Plausibilität hirnpfysiologischer Modellbildungen

Unsere Bestandsaufnahme in Sachen Neuroleadership lässt sich wie folgt zusammenfassen:

1. enthalten die Modellbildungen keine neuen psychologisch relevanten Einsichten;
2. besitzen die aus den Modellannahmen abgeleiteten Handlungsempfehlungen gegenüber den aus den herkömmlichen psychologischen Führungstheorien bereits bekannten Rezepturen keinerlei Neuheitswert;
3. sind die von den neurobiologischen Modellen versprochenen Effekte hirngerechter Führung empirisch nicht erwiesen.“

(Benetka, 2020, S. 134)

4. Kritik des Ansatzes

„Wenn **Neuroleadership** der Tradition der psychologischen Führungsforschung **auch nichts inhaltlich Neues** hinzuzufügen vermag [...] mit ihrer neurobiologischen Perspektive vielleicht doch dazu beitragen, dass diese längst bekannten Inhalte **von Führungskräften mehr als bisher in den beruflichen Alltag integriert werden**. Das **hohe soziale Prestige neurobiologischer Forschung** könnte dazu führen, dass die von ihr thematisierten Phänomene **von Laien eher als ‚real‘ wahrgenommen** werden, als wenn dieselben Phänomene in einem anderen wissenschaftlichen Zusammenhang – z. B. eben in dem der weit weniger prestigeträchtigen Psychologie – behandelt werden.“ (Benetka, 2020, S. 134)

4. Kritik des Ansatzes

„[...] das Neuroleadership kraft seiner neurorealistischen Rhetorik (Racine et al. 2005) die praktische Umsetzung von managementrelevanten Wissensbeständen fördern könnte. Freilich hat das nichts mehr zu tun mit wissenschaftlichen Ansprüchen: Neuroleadership könnte praktisch relevant sein, nicht weil es wissenschaftlich gesichertes Wissen darstellt, sondern weil die Prinzipien gehirngerechten Führens von seinen Vertretern in einer Sprache und in Metaphern präsentiert werden, an die Laien gerne glauben. Statt eines wissenschaftlichen ist ein marktwirtschaftliches Kriterium gesetzt: **Was im beruflichen Alltag wirksam ist, darüber entscheidet nicht empirische Forschung, sondern die Nachfrage nach einer Art von Wissen, das Führungskräfte gut akzeptieren können.**“

(Benetka, 2020, S. 135)

*Erfolg studieren.
Beruf integrieren.*

DER DUALE MASTER

www.cas.dhbw.de

