

NEUROBIOLOGIE:  
Wer seine Mitarbeiter  
wirklich anspornen  
will, sollte wissen, wie  
das Motivationssystem  
in unserem Kopf  
arbeitet. Manager führen  
besser, wenn sie  
mit den Erkenntnissen  
der modernen  
Gehirnforschung  
vertraut sind.

# Führen mit Köpfchen

Von Hans-Georg Häusel

Die Frage, was uns Menschen im Innersten antreibt, beschäftigt Psychologen von jeher. Seit kurzem macht die Gehirnforschung es mit modernen bildgebenden Verfahren möglich, dem Menschen beim Denken und Handeln in den Kopf zu schauen und zu beobachten, welche Gehirnzentren bei welchen Reizen besonders aktiv werden. Das so genannte limbische System, Sitz der Emotion und der Motivation in unserem Kopf, wurde von dem Neurologen Paul Broca schon Ende des 19. Jahrhunderts beschrieben. Die Bedeutung dieser Gehirnregion erkannten Hirnforscher aber erst in den vergangenen Jahren.

Neuesten Erkenntnissen zufolge wird sogar das für die Vernunft zuständige Großhirn vom limbischen System gesteuert. Wenn wir wissen, wie dieses Macht- und Motivationszentrum in unserem Kopf funktioniert, verstehen wir auch, was uns Menschen motiviert. Übertragen auf die Arbeitswelt bedeutet das: Wer das limbische Profil seiner Mitarbeiter analysiert, kann sie gemäß ihrer ganz speziellen Disposition ansprechen

und damit effizient im Unternehmen einsetzen. Das limbische Denkmodell wird bereits erfolgreich beim Führungskräfte- und bei der Personalauswahl zum Beispiel in einem großen Pharmaunternehmen verwendet.

## Das limbische Profil

Etwas vereinfacht dargestellt, gibt es drei große Motivsysteme, die für die

Steuerung  
des Ver-  
haltens  
verant-  
wortlich

sind. Erstens die so genannte *Balance-Instruktion* – ein Programm, das uns anhält, Gefahren zu vermeiden, Gewohnheiten aufzubauen, uns nicht zu verausgaben und Geborgenheit in der Familie oder bei Freunden zu suchen. Wenn eine Führungskraft diesen Bereich stimulieren will, muss sie einen sicheren Arbeitsplatz mit geregelten Abläufen und Arbeitszeiten bieten.

Foto: Mehau Kulyk/Agentur Focus

Gegenspieler der Balance-Instruktion ist die *Stimulanz-Instruktion*. Diese Veranlagung hält uns dazu an, Neues zu entdecken, Unbekanntes zu erforschen, nach Abwechslung zu suchen. Arbeitnehmer, die davon stark beeinflusst sind, brauchen abwechslungsreiche Aufgaben und ein dynamisches Betriebsklima.

Der dritte Einfluss, die *Dominanz-Instruktion*, drängt uns, besser zu sein als andere, nach oben zu streben, den eigenen Vorteil wahrzunehmen, Ideen durchzusetzen, unsere Macht und unser Territorium zu erweitern. Wer seinen Mitarbeitern Autonomie, Macht und Führungsverantwortung in Aussicht stellt, spricht diese Instruktion besonders an.

Normalerweise treten diese Motivsysteme nicht in Reinform auf. Bei allen Menschen sind immer alle drei limbischen Einflüsse in unterschiedlicher Stärke vorhanden. Sie sind miteinander verknüpft und interagieren. Das sich aus diesem System ergebende Persönlichkeitsmuster bestimmt, was für den Mitarbeiter wichtig ist und welche Ziele er verfolgt. Verdeutlichen wir uns dieses Grundprinzip an einigen Prototypen (siehe Kasten Seite 20).

Der *Performer* beispielsweise zeichnet sich durch eine besonders starke Ausprägung der Dominanz-Instruktion aus – er möchte durch überdurchschnittliche Leistungen nach oben kommen und Dinge durchsetzen. Beim *Bewahrer* dagegen hat die Balance-Instruktion die Oberhand. Er setzt seine Kraft dafür ein, das Bestehende zu sichern und Ordnung in Abläufe zu bringen.

Das dritte Extrem ist der *Kreative*, bei dem die Stimulanz-Instruktion am stärksten ins Gewicht fällt. Er sprüht vor Ideen, lässt sich aber nur schwer in feste Arbeitsabläufe pressen.

#### HANS-GEORG HÄUSEL

ist promovierter Diplompsychologe und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Gruppe Nymphenburg in München.

## Auswertung der Anreize

Das limbische System bewertet alle von außen kommenden (An-)Reize und prüft, inwieweit sie dem vorliegenden Persönlichkeitsprofil entsprechen oder ihm zuwiderlaufen. Diese Bewertung erfolgt zu über 70 Prozent unbewusst. Das Ergebnis dieses Checks erleben wir als positive oder negative Gefühle, verbunden mit bestimmten Denkstrukturen. Eine Beförderung etwa spricht die Dominanz-Instruktion positiv an, in unserem Bewusstsein breitet sich ein Gefühl von Stolz und Glück aus. Gleichzeitig fallen uns die außerordentlichen Leistungen ein, die zu dieser Beförderung geführt haben. Eine Beschneidung unserer Kompetenzen dagegen erzeugt Wut und mitunter auch Frust. Die limbische Bewertung steuert unser Verhalten: Wir versuchen, negative Gefühle zu vermeiden, positive dagegen ziehen uns magisch an.

Im Lichte dieser Erkenntnisse haben von außen gesetzte Motivationsreize dann ihren größten Effekt, wenn sie genau zum Persönlichkeitsprofil des Mitarbeiters passen. Solche Anreize nennen Psychologen extrinsische Motivation. Manche Experten verfechten die Meinung, diese seien eher abzulehnen – es gelte, den inneren Antrieb des Menschen, die intrinsische Motivation, zu wecken. Doch diese Betrachtung berücksichtigt nicht, wie sehr sich die intrinsische Motivation von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterscheidet und dass äußere und innere Motivation in einem untrennbaren Zusammenhang stehen.

## Die passende Ansprache

Ein Performer beispielsweise reagiert besonders positiv auf Motivationsanreize, die mit Führungsanspruch, großer Verantwortung und Status verbunden sind. Genau dieselben Stimulatoren aber wirken auf einen eher ängstlichen und bewahrenden Mitarbeiter demotivierend, weil sie ihn

überfordern. Für ihn sind Sicherheitsaspekte, also ein sicherer Arbeitsplatz mit überschaubarer und berechenbarer Aufgaben, häufiges Feedback verbunden mit persönlicher Nähe, wesentlich motivierender. Genau diese Anreize lehnt der Kreative ab. Er sucht das Gegenteil: häufige Veränderung und spannende, abwechslungsreiche Aufgaben.

Ein Mitarbeiter engagiert sich am meisten, wenn Art und Inhalt der zu erfüllenden Aufgaben mit seiner limbischen Persönlichkeitsstruktur harmonieren. Auf diese Weise kann er seine inneren Kräfte am besten entfalten, hat Erfolgserlebnisse und bringt auch für das Unternehmen die besten Ergebnisse. Ein Performer

## SERVICE

### LITERATUR

Häusel, Hans-Georg:  
*Limbic Success! So beherrschen Sie die unbewussten Regeln des Erfolgs*,  
Haupe-Verlag, Planegg 2002.  
Roth, Gerhard:  
*Fühlen, Denken, Handeln*,  
Suhrkamp, Frankfurt 2001.

### INTERNET

[www.nymphenburg.de](http://www.nymphenburg.de)

erzielt Höchstleistungen, wenn er möglichst autonom und ohne permanente Bevormundung seine Leistungskraft umsetzen kann und nicht durch kleinliche Vorschriften sowie endlose Genehmigungsprozeduren eingeschränkt wird. Der Kreative kann seine Talente entfalten, wenn er von langweiligen administrativen Tätigkeiten befreit wird und in einem kreativen und turbulenten Arbeitsumfeld wirkt.

Ein wesentlicher Bestandteil des motivatorischen Arbeitsumfelds ist die Mitarbeiterführung. Schließlich sind die Kommunikation und der Kontakt mit der Führungskraft mit die wichtigste Quelle der Motivation,

## Die limbischen Motivations- und Persönlichkeitstypen

Aus den verschiedenen Ausprägungen der drei limbischen Instruktionen Balance, Stimulanz und Dominanz lassen sich sechs Motivations-Prototypen bilden. Sie haben spezifische äußere Erkennungszeichen. Diese Kategorisierung bietet Managern Anhaltspunkte, wie sie ihren Mitarbeitern die richtigen Aufgaben zuweisen.

	Der Bewahrer	Der Kontroller	Der Performer	Der Pionier	Der Kreative	Der Unterstützer
<b>Typische Erkennungszeichen</b>	Trägt etwas aus der Mode gekommene Kleidung, Bequemschuhe. Verziert Schreibtisch und Arbeitsplatz mit privaten Utensilien.	Korrekte, aber nicht modische Kleidung. Stets ordentlicher Schreibtisch. Erledigt seine Arbeit immer pünktlich und ordentlich.	Korrekte und gepflegte Kleidung. Dezenzte Statussymbole wie teure Uhr und Manschettenknöpfe. Sachbezogene, kühle Umgangsformen.	Trägt modische Kleidung. Vermittelt positive Ungeduld und möchte Aufgaben vorantreiben, hat eine optimistische, zupackende Art.	Sein Schreibtisch wirkt stets chaotisch, er trägt unkonventionelle Kleidung mit Accessoires und führt ein abwechslungsreiches Leben.	Der Kleidungsstil ist leger und ungezwungen. Er hat eine freundliche und offene Art sowie eine hohe soziale und emotionale Intelligenz.
<b>Beschreibung</b>	Seine Persönlichkeit ist von einer überdurchschnittlich starken Balance-Instruktion geprägt. Ein sicherer Arbeitsplatz, ein konstantes Arbeitsumfeld und Aufgaben ohne große Risiken motivieren ihn am meisten.	Seine Persönlichkeit ist von einer mittleren Dominanz- und einer höheren Balance-Struktur geprägt. Er bringt gute Leistungen, wenn die Aufgaben berechenbar bleiben und mit klaren Leistungszielen verbunden sind.	Kennzeichnend für ihn ist eine überdurchschnittlich hohe Dominanz-Instruktion. Er will auf dem kürzesten Weg nach oben, deshalb stellt er sich herausfordernden Aufgaben und sucht aktiv Führungsverantwortung.	Eine hohe Dominanz- und Stimulanz-Instruktion sind für ihn charakteristisch. Er ist der typische Unternehmer innerhalb der Firma. Er stellt sich neuen und großen Herausforderungen und ist bereit, auch Risiken einzugehen.	Typisch für ihn ist seine hohe Stimulanz-Instruktion. Er ist ständig auf der Suche nach Neuem. Schnell wechselnde Aufgaben in einem kreativen, manchmal auch leicht chaotischen Arbeitsumfeld motivieren ihn besonders.	Eine mittlere bis hohe Stimulanz- und Balance-Instruktion prägen seine Persönlichkeit. Er ist offen für Neues, ohne dabei das Bestehende zu gefährden. Er liebt die Arbeit im Team und den damit verbundenen Gedankenaustausch.
<b>Führungs-/ Motivations-erwartung</b>	Klar strukturierte Aufgaben und häufiges persönliches Feedback. Er braucht persönliche Wertschätzung, die ein Gefühl von Geborgenheit vermittelt.	Mit leistungsbezogenen Zielvereinbarungen fühlt sich der Kontroller wohl. Er achtet besonders auf die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln.	Der Performer schätzt klare, leistungsbezogene Vereinbarungen und das Stecken von Karrierezielen. Er braucht ein gewisses Maß an Gestaltungsfreiheit.	Er liebt Projekte und Aufgaben mit hohem Potenzial, Neues zu entdecken; andere müssen lernen, seine zuweilen ungestüme und ungeduldige Art zu akzeptieren.	Der Kreative sollte von administrativen Tätigkeiten weitgehend entlastet werden. Er braucht Hilfe bei der Strukturierung und Umsetzung von Aufgaben.	Der Unterstützer fühlt sich mit überschaubaren und abwechslungsreichen Aufgaben am wohlsten und benötigt unterstützendes und ermutigendes Coaching.

aber auch der Demotivation. Die limbischen Prototypen unterscheiden sich, wie anzunehmen, auch in ihrer Führungserwartung. Der Performer beispielsweise liebt, wie der Kreative, die lange Leine, während der Bewahrer wesentlich häufiger Feedback braucht. Während der Performer nichts mehr schätzt, als knapp und kurz seine Leistung in Zahlen präsentieren zu können und dafür Anerkennung zu bekommen, liebt der *Innovator*

den kreativen Gedankenaustausch und die Begeisterung des Chefs für seine neuen Ideen. Der Bewahrer dagegen braucht die persönliche Nähe und das Gefühl der Geborgenheit.

### Fazit

Natürlich liefert die Einteilung nach dem limbischen Profil nur eine Orientierungshilfe. Komplizierte neurobiologische Erkenntnisse wurden in

einem anschaulichen Modell zusammengefasst, um sie für die Mitarbeiterführung oder das Change Management nutzbar zu machen. Diese Überlegungen sollen verdeutlichen, dass Motivationsmethoden, die vom vernünftigen Einheitsmitarbeiter ausgehen, zu kurz greifen. Wer das limbische Profil seiner Mitarbeiter berücksichtigt, wird erfolgreicher sein als derjenige, der nur auf den Verstand einwirken will. ■