

# Brauchen Führungskräfte Visionen

Visionen verändern unser Gehirn – und damit verändern sich auch unsere Verhaltensweisen. Wie sich das auf unser Führungsverhalten auswirken kann beleuchtet dieser Artikel.



**Gastautorin**

**Gisela Kokron**

bietet Vorträge und Führungskräfte-Trainings auf neurowissenschaftlicher Basis an.  
www.proverbo.at

**WAS SIND VISIONEN?** Visionen haben mit unserer Zukunft zu tun. Zukunft wiederum entsteht stets im Kopf, sie muss vorgedacht werden, sie entsteht also in unserem menschlichen Gehirn. Der Mensch wurde durch die Ausbildung des Großhirns das einzige Lebewesen, das sein Dasein in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft einteilen kann.

## Ist Dopamin die Zauberdroge?

Sind Manager visionär, konzentriert sich ihre Energie auf die (Erforschung dieser) Zukunft. Wichtig ist dabei jedoch eine positive Erwartungshaltung, denn diese löst die verstärkte Freisetzung des Hormons Dopamin aus. Dieses Hormon wiederum lässt neue Nervenzellen sprießen, die uns Lust machen auf das zukünftige Ziel – es entsteht sozusagen ein positiver Kreislauf.

Einer der weltweit führenden Dopamin-Experten, Prof. Wolfram Schultz, Neurowissenschaftler an der renommierten University of Cambridge, hat in Konditionierungsexperimenten mit Menschenaffen herausgefunden, dass nicht die Belohnung selbst nach einer absolvierten Übung – in diesem Fall eine Banane – für eine erhöhte Dopaminausschüttung sorgt, sondern der Zeitraum, kurz bevor die Affen ihre Banane als Belohnung bekamen. Emotionen freudiger Erwartung werden stets von hohen Dopaminschüben begleitet. Der Knackpunkt: Damit das Erreichen des angestrebten Ziels nicht zu einer vorhersehbaren Enttäuschung wird, braucht der Mensch also immer wieder neue Ziele, um die Momente der Vorfreude zu erhalten. Vorfreude fördert in besonderem Maße die Dopaminfreisetzung.

Wie gelingt es dem menschlichen Gehirn, sich immer wieder neu zu begeistern?

Der Neuroforscher und Privatdozent Dr. Nicolai Axmacher von der Universität Bonn hat nachgewiesen, dass unerwartete Ereignisse besser im Gedächtnis bleiben, denn neue Ereignisse aktivieren das Belohnungssystem. Glücks- und Zu-

friedenheitsgefühle wiederum stärken das Immunsystem und steigern die Widerstandskraft sämtlicher Organsysteme. Positives Denken verlängert rein statistisch gesehen die Lebenserwartung um sieben Jahre.

## Die Bedeutung des Wortes

Der amerikanische Kardiologe und Nobelpreisträger Bernard Lown hat bereits 1996 das gesprochene Wort als Therapeutikum erkannt – diese Erkenntnis hat nicht nur für Ärzte Bedeutung, sondern auch für Führungskräfte. Worte erzeugen Vorstellungen, die den weiteren Verlauf unserer Arbeitsweise bzw. Arbeitseinstellung entscheidend beeinflussen können. Ein Grund, warum das Instrument des Storytellings – der Kunst, aus Wörtern Bilder zu erzeugen – von Trainern aber auch erfolgreichen Führungskräften gerne eingesetzt wird.

Was zeichnet besonders visionäre und kreative Führungspersönlichkeiten aus?

Der Kreativitätsforscher Prof. Mihaly Csikszentmihalyi, University of Chicago, hat in zahlreichen Studien und persönlichen Befragungen tausender visionär begabter Menschen drei Voraussetzungen ermittelt, die Kreativität fördernd wirken:

- Es muss einen Bereich geben, in dem man sich besonders gut auskennt.
- Das gesellschaftliche Umfeld muss die neue Idee anerkennen und positiv beurteilen.
- Man muss selbst von seiner visionären Idee überzeugt sein.

Kreative, geniale Menschen weisen dabei nahezu gegensätzliche charakterliche Eigenschaften auf. Sie sind z.B. verspielt und diszipliniert zugleich. Sie verhalten sich smart und doch oft naiv. Visionär begabte Menschen geben sich nicht nur ihren Dopaminschüben hin und warten ab, sondern werden aktiv.

## Kopf oder Bauch

Wirkliche Innovation kann nur durch Intui-

tion entstehen. Intuition ist gefühltes Wissen, denn manchmal ist rein logisches Denken fehl am Platz. Wenn für die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen zu wenige Informationen – manchmal aber auch zu viele widersprüchliche Fakten – vorhanden sind, sollte der Bauch entscheiden. Visionäres Denken braucht also beides: Bauch und Gehirn!

### Von den Visionen zu den Aktionen

Einer der Kardinalfehler, warum es oft Visionen gibt, daraus aber keine geeigneten Aktionen entstehen ist folgender: Wir fokussieren uns zu sehr auf die Belohnung – und verwechseln dabei Ursache mit Wirkung. Nicht wenige Führungskräfte streben nach Top-Ergebnissen und quälen sich dabei durch eine Arbeit, die ihnen nichts bedeutet. Motivation kann nicht entstehen, indem wir uns über die Karotte begeistern, die wir uns selbst vor die Nase halten und gleichzeitig unter dem Weg leiden, den wir dabei zurücklegen. Das Problem an dieser Art der Selbstmotivation ist das Wenn-Dann-Denken dahinter: Wenn ich erst einmal das Umsatzplus erreicht habe/das Projekt erfolgreich abgeschlossen habe, dann bin ich zufriedener ... Das meiste davon ist glatter Selbstbetrug, denn wer sein Umsatzplus erreicht hat, wird das nächste Ziel anstreben und immer noch nicht 100%ig zufrieden sein. Wer ein Projekt erfolgreich abgeschlossen hat, wird das nächste starten und dabei wieder ganz am Anfang stehen. Solche Ziel-Erreichungen wirken nämlich eher wie Drogen: Man muss die Dosis immer weiter erhöhen, um überhaupt noch etwas zu spüren.

Besser ist es daher: Den Weg als das Ziel erkennen, Teilerfolge (milestones) erzielen. Und die

von Motivationsforschern erkannten drei wesentlichen Antriebe berücksichtigen:

- **Autonomie** – dem Leben im Großen und Ganzen selbst die Richtung geben, statt gelenkt zu werden. Die Arbeitsinhalte mitgestalten.
- **Bedeutung** – eine Arbeit erfolgreich auszuführen, motiviert uns nur dann, wenn sie uns auch etwas bedeutet.
- **Zweck** – die Dinge, die wir gerne tun, müssen einen Sinn haben, wir müssen den Eindruck haben, einen wichtigen Beitrag zu leisten, unsere Arbeit sollte einen Unterschied machen: Wenn wir sie nicht machen würden, hätten Andere (Unternehmen, Kunden etc.) ein Problem.

Maximal motiviert sind wir dann, wenn möglichst alle drei Antriebe gegeben beziehungsweise uns bewusst sind.

### Von der Vision zum Tun

Sollen – Wollen – Können: Motivation liegt im Spannungsfeld zwischen dem, was von uns gefordert wird (Sollen), und dem, was wir uns vornehmen (Wollen). Positive Überzeugungen und (noch so passende) Ziele und Vorsätze reichen aber oft nicht aus, um unsere Motivation zu optimieren. Selten denken wir darüber nach, dass man auch »wollen können« muss: Diese zweiseitige Motivation – nämlich von sich selbst und von Anderen – erfordert die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten, die in entsprechenden Führungskräfte-Trainings, die neurowissenschaftliche Erkenntnisse integrieren, erlernt und nachhaltig umgesetzt werden können.