

Rüdiger Reinhardt (Hrsg.)

Neuroleadership



Empirische Überprüfung und
Nutzenpotenziale für die Praxis

DE GRUYTER
OLDENBOURG

ISBN 978-3-11-036269-5

eISBN 978-3-11-037421-6

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2014 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 143, 81671 München, Deutschland
www.degruyter.com

Ein Unternehmen von De Gruyter

Lektorat: Thomas Ammon

Herstellung: Tina Bonertz

Grafik: Sibille Reinhardt

Druck und Bindung: CPI buch bücher.de GmbH, Birkach

Gedruckt in Deutschland

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abbildungsverzeichnis	XXVII
Teil A Warum sich mit Neuroleadership beschäftigen?	1
1 Einleitung Rüdiger Reinhardt	3
2 Übersicht über bisherige Ansätze des Neuroleadership Rüdiger Reinhardt, Gregor Roosen	25
Teil B Neurowissenschaftliche Grundlagen	35
3 Neuroanatomische Grundlagen Rüdiger Reinhardt	37
4 Neurowissenschaftliche Anwendungsfelder Rüdiger Reinhardt	49
Teil C Zentrale Zugänge zu einem Neuroleadership I: Das SCARF-Modell	67
5 Das SCARF-Modell: Einführung für Führungskräfte Rüdiger Reinhardt, Gregor Roosen, Kathrin Schweizer	69
6 Vertiefung: Relativer Status/„Status“ Sabine Könnecke	89
7 Vertiefung: Sicherheit/„Certainty“ Katja Clement	97
8 Vertiefung: Autonomie/„Autonomy“ Annett Swartz	109

9	Vertiefung: Zugehörigkeit/„Relatedness“ Cindy Uilderks	117
10	Vertiefung: Gerechtigkeit/„Fairness“ Gregor Roosen	131
Teil D	Zentrale Zugänge zu einem Neuroleadership II: Die Konsistenztheorie	139
11	Die Konsistenztheorie: Einführung für Führungskräfte Rüdiger Reinhardt, Andrea Kaczynski, David Krampe, Karin Schweizer	141
12	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Bindung Karin Schweizer	161
13	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Kontrolle Shiran Habekost	171
14	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung Andrea Kaczynski	179
15	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung bzw. nach Selbstwertschutz David Krampe	193
Teil E	Neuroleadership: Empirische Studien	201
16	Zielsetzung: Nutzenpotenziale von Neuroleadership Stephanie Niemann	203
17	Studie I: Fragebogenstudie Rüdiger Reinhardt	217
18	Studie II: Validierungsstudie Kathrin Schweizer	233
Teil F:	Neuroleadership für die Zukunft	241
19	Vertiefung I: Schemata, Gehirn und Führung Rüdiger Reinhardt	243
20	Vertiefung II: Metaphern, Gehirn und Führung Rüdiger Reinhardt	265
21	Vertiefung III: „Evolutionsgerechte“ Führung Rüdiger Reinhardt	301

22	Ausblick I: Wissenschaftliche Reflexionen Rüdiger Reinhardt	315
23	Ausblick II: Neuroleadership für die Praxis Rüdiger Reinhardt	339
24	Literaturverzeichnis	365
25	Anhang I: Fragebogen Rüdiger Reinhardt	405
26	Anhang II: Details zur Fragebogenstudie Rüdiger Reinhardt	421

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abbildungsverzeichnis	XXVII
Teil A Warum sich mit Neuroleadership beschäftigen?	1
1 Einleitung	3
Rüdiger Reinhardt	
1.1 Einleitung I – ein „traditioneller“ Versuch	4
1.2 Einleitung II – ein „problemorientierter“ Versuch.....	5
1.2.1 Perspektive I: Motivation – Bindung – Leistung	5
1.2.2 Perspektive II: Riskante Arbeitswelt.....	6
1.2.3 Perspektive III: Zur Schwierigkeit des Umdenkens.....	8
1.2.4 Zusammenfassung	10
1.3 Einleitung III – ein „zielorientierter“ Versuch.....	11
1.4 Einleitung IV – ein „gehirngerechter“ Versuch	14
1.5 Erste inhaltliche Schlussfolgerungen	18
1.6 Übersicht über den Aufbau des Buches	20
2 Übersicht über bisherige Ansätze des Neuroleadership	25
Rüdiger Reinhardt, Gregor Roosen	
2.1 Einleitung.....	25
2.2 Neuroleadership als interdisziplinäre Forschungsdisziplin.....	25
2.3 Bisherige Ansätze: Übersicht.....	26
2.3.1 Gehirngerechte Führung nach Hüther	26
2.3.2 Neuroleadership nach Elger.....	27
2.3.3 Neuroleadership nach David Rock: Das SCARF-Modell.....	28
2.3.4 Neuroleadership nach Peters und Ghadiri.....	29
2.3.5 Zusammenfassung	30

2.4	Übersicht: Neurowissenschaftliche Forschungs-methoden	31
2.4.1	Elektrophysiologische Verfahren	31
2.4.2	Bildgebende Verfahren	32
Teil B	Neurowissenschaftliche Grundlagen	35
3	Neuroanatomische Grundlagen	37
	Rüdiger Reinhardt	
3.1	Das menschliche Gehirn: Ein kurzer Steckbrief	37
3.1.1	Nervenzellen (Neuronen)	37
3.1.2	Signalübertragung	38
3.2	Die Struktur des Gehirns: Übersicht	38
3.3	Grundlagen der Gehirnentwicklung	40
3.4	Neuroleadership: Relevante Gehirnareale und ihre Funktionen	41
3.4.1	Übersicht	41
3.4.2	Amygdala	43
3.4.3	Basalganglien	44
3.4.4	Lateraler präfrontaler Kortex	44
3.4.5	Anteriorer cingulärer Cortex (ACC)	45
3.4.6	Orbitaler (OFC) und ventromedialer (VMFC) Frontalkortex	45
3.4.7	Der Hippocampus	46
3.4.8	Nucleus Accumbens und mesolimbisches Dopaminsystem	46
3.4.9	Insulärer und somatosensorischer Kortex	47
4	Neurowissenschaftliche Anwendungsfelder	49
	Rüdiger Reinhardt	
4.1	Neurowissenschaften & Emotion	49
4.1.1	Einleitung	49
4.1.2	Neuropsychologie und Neurochemie von Emotionen	50
4.1.3	Vertiefung: Basisemotionssysteme	52
4.2	Neurowissenschaften & Motivation	55
4.2.1	Einleitung: Emotion, Motivation und Ziele	55
4.2.2	Vertiefung: Aufsuchen vs. Vermeidung	57
4.2.3	Motivationssysteme – der Ansatz von Esch	58
4.3	Neurowissenschaften & Lernen	61
4.3.1	Neugier und Lernen	61
4.3.2	Neuroplastizität	62
4.3.3	Implikationen für Lernen und Veränderung	63
4.3.4	Zusammenfassung	64

Teil C	Zentrale Zugänge zu einem Neuroleadership I: Das SCARF-Modell	67
5	Das SCARF-Modell: Einführung für Führungskräfte	69
	Rüdiger Reinhardt, Gregor Roosen, Kathrin Schweizer	
5.1	Einleitung.....	69
5.1.1	Hintergrund.....	69
5.1.2	Aufbau und Funktionsweise des SCARF-Modells	70
5.1.3	Weiteres Vorgehen	71
5.2	(Relativer) Status/„Status“.....	71
5.2.1	Worum geht es?	71
5.2.2	Ihr Verhalten – und der relative Status Ihrer Mitarbeiter.....	73
5.2.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Statusbedürfnis.....	73
5.2.4	Relativer Status: Schlussfolgerungen.....	74
5.2.5	Zusammenfassung	74
5.3	Sicherheit/Vorhersehbarkeit/„Certainty“.....	75
5.3.1	Worum geht es?	75
5.3.2	Ihr Verhalten – und das Sicherheitsgefühl Ihrer Mitarbeiter	76
5.3.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Bedürfnis nach Sicherheit bzw. Vorhersagbarkeit.....	77
5.3.4	Bedürfnis nach Sicherheit und Vorhersagbarkeit: Schlussfolgerungen	78
5.3.5	Zusammenfassung	78
5.4	Autonomie/„Autonomy“.....	78
5.4.1	Worum geht es?	78
5.4.2	Ihr Verhalten – und das Autonomiebedürfnis Ihrer Mitarbeiter	79
5.4.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Autonomiebedürfnis.....	80
5.4.4	Bedürfnis nach Autonomie: Schlussfolgerungen.....	81
5.4.5	Zusammenfassung	81
5.5	Zugehörigkeit/„Relatedness“.....	82
5.5.1	Worum geht es?	82
5.5.2	Ihr Verhalten – und das Zugehörigkeitsgefühl Ihrer Mitarbeiter	83
5.5.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Bedürfnis nach Zugehörigkeit.....	83
5.5.4	Bedürfnis nach Zugehörigkeit: Schlussfolgerungen	84
5.5.5	Zusammenfassung	84
5.6	Gerechtigkeit/„Fairness“.....	85
5.6.1	Worum geht es?	85
5.6.2	Ihr Verhalten – und das Fairnessbedürfnis Ihrer Mitarbeiter.....	86
5.6.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Bedürfnis nach Fairness	87
5.6.4	Bedürfnis nach Fairness: Schlussfolgerungen	87
5.6.5	Zusammenfassung	87
6	Vertiefung: Relativer Status/„Status“	89
	Sabine Könnecke	
6.1	Grundlagen	89
6.1.1	Maslows Motivationstheorie.....	90

6.1.2	Machttheoretische Perspektive	91
6.1.3	Zusammenfassung	91
6.1.4	Beeinflussung des Staturerlebens	92
6.2	Neurowissenschaftliche Perspektiven.....	95
7	Vertiefung: Sicherheit/„Certainty“	97
	Katja Clement	
7.1	Grundlagen	97
7.1.1	Gesellschaftliche Aspekte von Sicherheit.....	98
7.1.2	Arbeitsplatzunsicherheit	99
7.1.3	Reaktionen auf Unsicherheit: Stress	100
7.1.4	Beeinflussung des Sicherheitserlebens	102
7.2	Neurowissenschaftliche Perspektiven.....	105
8	Vertiefung: Autonomie/„Autonomy“	109
	Annett Swartz	
8.1	Grundlagen	109
8.1.1	Selbstbestimmungstheorie	110
8.1.2	Autonomie und Tätigkeit: Flow-Erleben und Leistung.....	112
8.2	Neurowissenschaftliche Perspektiven.....	114
9	Vertiefung: Zugehörigkeit/„Relatedness“	117
	Cindy Uilderks	
9.1	Grundlagen	117
9.1.1	Vertrauen	118
9.1.2	Unternehmenskultur – Vertrauenskultur	119
9.1.3	Organisationales Commitment	120
9.1.4	Identifikation	121
9.1.5	Loyalität.....	122
9.1.6	Wir-Gefühl und Gruppenkohäsion	123
9.1.7	Mitarbeiterbindung/Retention Management	123
9.2	Neurowissenschaftliche Perspektiven.....	124
10	Vertiefung: Gerechtigkeit/„Fairness“	131
	Gregor Roosen	
10.1	Grundlagen	131
10.1.1	Die Fairness-Bausteine nach Copray	132
10.1.2	Die vier Dimensionen der Fairness nach Colquitt	134
10.2	Neurowissenschaftliche Perspektiven.....	135

Teil D	Zentrale Zugänge zu einem Neuroleadership II: Die Konsistenztheorie	139
11	Die Konsistenztheorie: Einführung für Führungskräfte	141
	Rüdiger Reinhardt, Andrea Kaczynski, David Krampe, Karin Schweizer	
11.1	Einleitung.....	141
11.1.1	Hintergrund.....	141
11.1.2	Aufbau und Funktionsweise der Konsistenztheorie.....	142
11.1.3	Weiteres Vorgehen	143
11.2	Das Streben nach Konsistenz.....	144
11.2.1	Übersicht.....	144
11.2.2	Formen von Inkonsistenz.....	144
11.2.3	Konsistenzregulation	146
11.3	Das Bindungsbedürfnis.....	146
11.3.1	Worum geht es?	146
11.3.2	Ihr Verhalten – und das Bindungsbedürfnis Ihrer Mitarbeiter	148
11.3.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Bindungsbedürfnis	149
11.3.4	Bindungsbedürfnis: Schlussfolgerungen.....	149
11.4	Das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle	150
11.4.1	Worum geht es?	150
11.4.2	Ihr Verhalten – und das Kontrollbedürfnis Ihrer Mitarbeiter.....	151
11.4.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung.....	151
11.4.4	Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung: Schlussfolgerungen	152
11.5	Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung.....	152
11.5.1	Worum geht es?	152
11.5.2	Ihr Verhalten – und das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung Ihrer Mitarbeiter.....	153
11.5.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung.....	153
11.5.4	Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung: Schlussfolgerungen	154
11.6	Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz	154
11.6.1	Worum geht es?	154
11.6.2	Ihr Verhalten – und das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung Ihrer Mitarbeiter	155
11.6.3	Ihr Verhalten – und Ihr eigenes Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung.....	156
11.6.4	Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung: Schlussfolgerungen.....	157
11.7	Motivationale Schemata	157
11.7.1	Ihr Verhalten – und die Motivationalen Schemata Ihrer Mitarbeiter.....	159
11.7.2	Ihr Verhalten – und Ihre eigenen Motivationalen Schemata.....	160
11.7.3	Motivationale Schemata: Schlussfolgerungen.....	160

12	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Bindung	161
	Karin Schweizer	
12.1	Grundlagen	161
12.2	Bindungstheorie.....	162
12.2.1	Die Ursprünge: Bindungsverhalten bei Kindern.....	162
12.2.2	Bindungsverhalten bei Erwachsenen.....	165
12.3	Auswirkungen von Bindungsstilen.....	167
12.3.1	Bindungsstile und psychosoziale Gesundheit.....	167
12.3.2	Bindungsstile im Arbeitskontext	168
13	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Kontrolle	171
	Shiran Habekost	
13.1	Grundlagen	171
13.2	Inkongruenz, Kontrollierbarkeit und Stress.....	173
13.2.1	Kontrollierbare Inkongruenz: Kontrollierbarer Stress.....	173
13.2.2	Unkontrollierbare Inkongruenz: Unkontrollierbarer Stress.....	173
13.2.3	Einordnung in die Konsistenztheorie nach Grawe.....	174
13.3	Empirische Befunde	175
13.3.1	Berufsbezogene Leistung	175
13.3.2	Gesundheit.....	176
13.3.3	Zusammenfassung.....	176
14	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung	179
	Andrea Kaczynski	
14.1	Grundlagen	179
14.2	Positive Emotionen.....	180
14.2.1	Hoffnung.....	180
14.2.2	Freude.....	181
14.2.3	Dankbarkeit	183
14.2.4	Interesse.....	183
14.2.5	Stolz.....	184
14.3	Negative Emotionen	184
14.3.1	Angst und Beunruhigung.....	184
14.3.2	Ärger, Wut und Zorn	186
14.3.3	Traurigkeit.....	187
14.3.4	Schuld.....	187
14.3.5	Neid und Eifersucht.....	188
14.3.6	Verachtung	189
14.4	Auswirkungen des affektiven Stils auf Leistung und Gesundheit.....	189
14.4.1	Affektiver Stil und Leistung	189
14.4.2	Affektiver Stil und Gesundheit.....	190

15	Vertiefung: Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung bzw. nach Selbstwertschutz	193
	David Krampe	
15.1	Grundlagen	193
15.1.1	Selbstwertdynamik und Quellen des Selbstwertgefühls	194
15.1.2	Selbstwertinstabilität.....	196
15.1.3	Einordnung in die Konsistenztheorie nach Grawe	197
15.2	Empirische Befunde.....	197
15.2.1	Berufsbezogene Leistung.....	197
15.2.2	Gesundheit.....	198
15.2.3	Zusammenfassung	199
Teil E	Neuroleadership: Empirische Studien	201
16	Zielsetzung: Nutzenpotenziale von Neuroleadership	203
	Stephanie Niemann	
16.1	Einleitung.....	203
16.2	Fokus 1: Berufliche Leistungsfähigkeit	203
16.2.1	Definition	203
16.2.2	Aufgabenbezogene Leistung.....	204
16.2.3	Kontextuelle Leistung.....	205
16.2.4	Adaptive Leistung.....	206
16.3	Fokus 2: Gesundheit	206
16.3.1	Was versteht man unter „Gesundheit“?	206
16.3.2	Modell der Gesundheits- und Arbeitspsychologie	208
16.3.3	Ökonomische Effekte von Gesundheitsproblemen	211
16.3.4	Führung und Gesundheit.....	212
17	Studie I: Fragebogenstudie	217
	Rüdiger Reinhardt	
17.1	Zielsetzung, Hypothesen und Vorgehen: Übersicht.....	217
17.2	Rahmenbedingungen der Studie	218
17.2.1	Vorgehen & Design	218
17.2.2	Untersuchungsinstrument	219
17.2.3	Skalierung	219
17.2.4	Fragebogen	219
17.2.5	Operationalisierung der Variablen	219
17.3	Ergebnisse.....	220
17.3.1	Merkmale der Stichprobe.....	220
17.3.2	Beantwortung von Forschungsfrage 1	221
17.3.3	Beantwortung von Forschungsfrage 2	224
17.3.4	Die Rolle des Kongruenzerlebens.....	224
17.3.5	Reflexion des eigenen Vorgehens.....	226

17.4	Praxisimplikationen	227
17.4.1	Führungsprozess des Neuroleadership.....	227
17.4.2	Implikationen für die Nutzenpotenziale von Neuroleadership	229
18	Studie II: Validierungsstudie	233
	Kathrin Schweizer	
18.1	Zielsetzung der Studie	233
18.2	Methoden.....	233
18.2.1	Das Unternehmen	233
18.2.2	Selbstbeurteilung: Mitarbeiterbefragung	234
18.2.3	Fremdbeurteilung: Führungskräfte-Interviews	234
18.3	Ergebnisse I: Selbstbeurteilung (Mitarbeiterbefragung).....	235
18.4	Ergebnisse II: Fremdbeurteilung (Führungskräfte-Interviews)	235
18.4.1	Ergebnisse.....	235
18.4.2	Methoden und Instrumente aus Vorgesetztersicht	238
18.4.3	Validierung: Abweichungsanalyse	238
18.5	Schlussfolgerungen: Praxisimplikationen.....	239
Teil F: Neuroleadership für die Zukunft		241
19	Vertiefung I: Schemata, Gehirn und Führung	243
	Rüdiger Reinhardt	
19.1	Einführung: Starke Überzeugungen machen blind	243
19.2	Das Schema-Konzept	245
19.2.1	Was ist ein Schema?	245
19.2.2	Schemata und Handeln	246
19.3	Veränderung und Neubildung von Schemata	247
19.3.1	Grundlagen	247
19.3.2	Conceptual Change – Veränderungen von Schemata I.....	247
19.3.3	Schematherapie – Veränderbarkeit von Schemata II.....	249
19.3.4	Zusammenfassung	250
19.4	Schemata & Führung: Einführung.....	251
19.5	Schemata & Führung: Subjektive Führungstheorien.....	252
19.5.1	Subjektive Theorien: Übersicht	252
19.5.2	Effekte subjektive Führungstheorien: Übersicht	253
19.5.3	Subjektive Führungstheorien und Verhalten	254
19.6	Schemata und Führung: Individuelle Grundlagen dysfunktionaler Schemata.....	256
19.6.1	Schemata und Grundbedürfnisse	256
19.6.2	Implikationen: Dysfunktionale Schemata und Führung	257

19.7	Schemata und Führung: Organisationale Implikationen dysfunktionaler Schemata.....	260
19.7.1	Einleitung: Vom neurotischen Chef zur neurotischen Organisation.....	260
19.7.2	Neurotische Persönlichkeitstypen.....	260
19.7.3	Die neurotische Organisation.....	260
19.7.4	Implikationen: Organisationspathologien.....	262
20	Vertiefung II: Metaphern, Gehirn und Führung	265
	Rüdiger Reinhardt	
20.1	Einleitung.....	265
20.2	Ausgangspunkt: Allgemeine Semantik.....	267
20.2.1	Einleitung.....	267
20.2.2	Das Problem der Abstraktion.....	269
20.2.3	Schlussfolgerungen: Abstraktion und Führung.....	272
20.3	Metapherntheorie.....	275
20.3.1	Einführung.....	275
20.3.2	Grundbegriffe.....	277
20.3.3	Konzeptuelle Metaphern.....	279
20.3.4	Metaphern & Realität: Ein Beispiel.....	283
20.4	Führung & Metaphern.....	286
20.4.1	Exkurs: Das Konzept Morgans.....	286
20.4.2	Anwendung: Leadership als Metapher.....	288
20.4.3	Zusammenfassung.....	292
20.5	Schlussfolgerung: „Jeder Chef bekommt das, was er verdient“.....	293
20.5.1	Einführung.....	293
20.5.2	Vertiefung: Selbsterfüllende Prophezeiungen.....	294
21	Vertiefung III: „Evolutionsgerechte“ Führung	301
	Rüdiger Reinhardt	
21.1	Einführung.....	301
21.2	Führung und Evolution.....	302
21.3	Die Mismatch-Hypothese.....	304
21.3.1	Grundlagen.....	304
21.3.2	Implikationen für Führungsrollen bei den Jägern und Sammlern.....	305
21.4	Followership.....	308
21.4.1	Einführung.....	308
21.4.2	Followership und Gegenmacht.....	310
21.5	Neuroleadership und evolutionäre Führung.....	311

22	Ausblick I: Wissenschaftliche Reflexionen	315
	Rüdiger Reinhardt	
22.1	Neurowissenschaften und Führung: Einige kritische Resümees	316
22.1.1	Perspektive 1: Neurowissenschaften	316
22.1.2	Perspektive 2: Neuroleadership	316
22.1.3	Schlussfolgerungen für ein zukunftsfähiges Neuroleadership.....	319
22.2	Neuroleadership – und andere Führungskonzeptionen.....	320
22.2.1	Einführung.....	320
22.2.2	Organisationales Lernen.....	321
22.2.3	Positive Organisational Scholarship	327
22.3	Zurück zum Anfang: Die Diskussion der Gedankenexperimente.....	333
22.3.1	Gedankenexperiment „Der interessante Job“	334
22.3.2	Gedankenexperiment „Die wertschätzende Beziehung“	334
22.3.3	Gedankenexperiment „Ihr Weltbild als Dreh- und Angelpunkt“	334
22.3.4	Gedankenexperiment „Der flexible Mitarbeiter“	335
23	Ausblick II: Neuroleadership für die Praxis	339
	Rüdiger Reinhardt	
23.1	„Moonshots“ von Gary Hamel	339
23.1.1	Prinzip I: Emotionen in Organisationen berücksichtigen	339
23.1.2	Prinzip II: Fähigkeiten entfesseln	340
23.1.3	Prinzip III: Den Wandel fördern.....	340
23.1.4	Prinzip IV: Denk- und Wahrnehmungsfähigkeiten erweitern	341
23.1.5	Prinzip V: Macht dezentralisieren	342
23.1.6	Prinzip VI: Zielsysteme ausbalancieren	342
23.1.7	Zusammenfassung: Moonshots & Neuroleadership	343
23.2	Unternehmenspraktiken und Neuroleadership.....	345
23.2.1	Status	346
23.2.2	Certainty	347
23.2.3	Autonomy	347
23.2.4	Relatedness	349
23.2.5	Fairness.....	350
23.2.6	Reflexion von Schemata.....	351
23.3	Und Neuroleadership funktioniert doch!	351
23.3.1	Gehirn, emotionale Stile und Verhalten	352
23.3.2	Achtsamkeit – ein Zugang zur Veränderung emotionaler Stile	355
23.3.3	Implikationen für ein Neuroleadership	358
23.4	Gehirngerechte Führung???	362
24	Literaturverzeichnis	365

25	Anhang I: Fragebogen	405
	Rüdiger Reinhardt	
25.1	SCARF-Modell	405
25.1.1	Status	405
25.1.2	Sicherheit/Vorhersagbarkeit	406
25.1.3	Autonomie	407
25.1.4	Zugehörigkeit.....	408
25.1.5	Fairness	409
25.2	Konsistenztheorie.....	410
25.2.1	Bedürfnis nach Bindung	410
25.2.2	Bedürfnis nach Kontrolle.....	411
25.2.3	Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung/-schutz.....	412
25.2.4	Bedürfnis nach einer guten Lust-Unlust-Balance	413
25.3	Bedürfnis nach Konsistenz	414
25.4	Teil C: Ergebnisse.....	415
25.4.1	Berufsbezogene Leistung.....	415
25.4.2	Gesundheit	416
25.5	Teil D: Demographische Angaben.....	417
26	Anhang II: Details zur Fragebogenstudie	421
	Rüdiger Reinhardt	
26.1	Vertiefung I: Operationalisierung der Variablen	421
26.1.1	Berufsbezogene Leistung.....	421
26.1.2	Gesundheit	421
26.1.3	Messung der SCARF-Dimensionen.....	422
26.1.4	Messung der Dimensionen der Konsistenztheorie	423
26.2	Vertiefung II: Ergebnisse.....	429
26.2.1	Reliabilitätsanalyse: Beschreibung der Skalen	429
26.2.2	Deskriptive Analyse: Abhängige Variablen.....	431
26.2.3	Deskriptive Analyse: SCARF-Modell	432
26.2.4	Deskriptive Analyse: Konsistenztheorie.....	433
26.2.5	Hypothesenprüfung: SCARF-Modell	436
26.2.6	Hypothesenprüfung: Konsistenztheorie.....	437
26.2.7	Hypothesenprüfung: SCARF & Konsistenztheorie	439