

---

## Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Neuroleadership Konzepte erheben den Anspruch, einen wirklich neuen und anderen Führungsansatz zu beschreiben.
- Bei genauer Analyse kann dieser Anspruch nicht aufrechterhalten werden. Es zeigt sich, dass diese Konzepte im Wesentlichen nur bereits bekannte Erkenntnisse aus anderen Führungstheorien in eine neurowissenschaftliche Perspektive übersetzen.
- Da Neurowissenschaften ein sich stark entwickelndes Gebiet sind, müssen empirische Belege zeigen, ob Neuroleadership Konzepte zukünftig wirklich neue Erkenntnisse für effektives Führen generieren können.
- Der Neuro-Realismus kann ein hilfreiches Instrument sein, um Führungskräfte schneller von gut belegten Führungsstrategien zu überzeugen.

---

## Literatur

- Adams, J., & Rosenbaum, W. (1962). The Relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, *46*(3), 161–164.
- Arnsten, A. (1998). The biology of being Frazzled. *Science*, *280*, 1711.
- Ashkanasy, N., & Daus, C. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, *16*(1), 76–86.
- Atkinson, J. (1957). Motivational determinants of risktaking. *Psychological Review*, *64*(6), 359–372.
- Bargh, J., & Pietromonaco, P. (1982). Automatic information processing and social perception: The Influence of trait information presented outside of conscious awareness on impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*(3), 437–449. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.3.437>.
- Bargh, J., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(2), 230–244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.230>.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497–529.
- Becker-Carus, C., & Wendt, M. (2017). Auditorisches System und weitere Wahrnehmungssysteme. In C. Becker-Carus & M. Wendt (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie: Eine Einführung* (S. 157–196). Berlin: Springer.
- Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2010). Situative Determinanten des Verhaltens. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 73–104). Heidelberg: Springer.
- Brockner, J., & Higgins, E. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(1), 35–66. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972>.
- Brunstein, J., & Heckhausen, H. (2010). Leistungsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 145–192). Heidelberg: Springer.
- Burnes, B., & James, H. (1995). Culture, cognitive dissonance and the management of change. *Journal of Operations & Production Management*, *15*(8), 14–33. <https://doi.org/10.1108/01443579510094062>.

- Carter, E., & Peltz, K. (2008). Friend or foe? Brain systems involved in the perception of dynamic signals of menacing and friendly social approaches. *Social Neuroscience*, 3(2), 151–163. <https://doi.org/10.1080/17470910801903431>.
- Dailey, R., & Kirk, D. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305–317.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>.
- Ebner, N., & Freund, A. (2009). Annäherungs- vs. Vermeidungsmotivation. In V. Brandstätter & J. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie: Motivation und Emotion* (S. 72–78). Göttingen: Hogrefe.
- Eisenberger, N. I., & Lieberman, M. D. (2005). Why it hurts to be left out: The neurocognitive overlap between physical and social pain. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Hrsg.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (S. 109–127). New York: Cambridge University Press.
- Elger, C. (2009). *Neuroleadership: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Elliot, A. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169–189. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403_3).
- Elliot, A. (2008). *Handbook of approach and avoid motivation*. New York: Psychology Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Gordon, E. (2008). NeuroLeadership and Integrative Neuroscience: “it’s about validation stupid!”. *Neuroleadership Journal*, 1, 71–80.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
- Gruber, D. (2017). Three forms of neuro-realism: Explaining the persistence of the “uncritically real” in popular neuroscience news. *Written Communication*, 34(2), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0741088317699899>.
- Hasler, F. (2012). *Neuromythologie: Eine Streitschrift gegen die Deutungsmacht der Hirnforschung*. Bielefeld: Transcript.
- Hedden, T., & Gabrieli, J. (2006). The ebb and flow of attention in the human brain. *Nature Neuroscience*, 9(7), 863–865.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hook, C., & Farah, M. (2013). Look again: Effects of brain images and mind-brain dualism on lay evaluations of research. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 25(9), 1397–1405. [https://doi.org/10.1162/jocn\\_a\\_00407](https://doi.org/10.1162/jocn_a_00407).
- Izuma, K., Saito, D., & Sadato, N. (2008). Processing of social and monetary rewards in the human striatum. *Neuron*, 58, 284–294. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2008.03.020>.
- Johnson, R., Chang, C., Lanaj, K., & Way, J. (2013). Approaching success or avoiding failure? Approach and avoidance motives in the work domain. *European Journal of Personality*, 27, 424–441. <https://doi.org/10.1002/per.1883>.

- Judge, T., Bono, J., Thoresen, C., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285–308.
- Kiefer, T. (2011). Neuroleadership: Making change happen, May/June 2011. Abgerufen am 05.11.2017 von <http://iveybusinessjournal.com/publication/neuroleadership-making-change-happen/>.
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und –konzepte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Malik, F. (2013). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Markus, H., & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(4), 858–866.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, *35*(2), 63–78.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Mastenbroek, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hdrtel, & W. J. Zerbe (Hrsg.), *Emofions in the workplace: Theory, research, and practice* (S. 19–35). Westport: Quorum.
- McCabe, D., & Castel, A. (2007). Seeing is believing: The effect of brain images on judgments of scientific reasoning. *Cognition*, *107*(1), 343–352. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2007.07.017>.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, *35*(3), 626–637.
- McGregor, J. (2007). The Business Brain In Close-Up: Can neuroscience offer insights into the ‘soft’ art of leadership? The Business Week. Abgerufen am 31.10.2017 von <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-07-22/the-business-brain-in-close-up>.
- Michael, R., Newman, E., Vuorre, M., Cumming, G., & Garry, M. (2013). On the (non) persuasive power of a brain image. *Psychonomic Bulletin & Review*, *20*(4), 720–725. <https://doi.org/10.3758/s13423-013-0391-6>.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: UTB.
- Peters, T., & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele: Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Racine, E., Bar-Ilan, O., & Illes, J. (2005). fMRI in the public eye. *Nature Review Neuroscience*, *6*(2), 159–164. <https://doi.org/10.1038/nrn1609>.
- Regnet, E. (2014). Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 671–685). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reinhardt, R. (2014). *Neuroleadership: Empirische Überprüfung und Nutzenpotentiale für die Praxis*. Oldenbourg: De Gruyter Oldenbourg.

- Reinhardt, R. (2014b). Neuroleadership: Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und kritische Perspektiven. Abgerufen am 30.10.2017 von <http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/NL-2015.pdf>.
- Reinhardt, R., & Roosen, G. (2014). Übersicht über bisherige Ansätze des Neuroleadership. In R. Reinhardt (Hrsg.), *Neuroleadership: Empirische Überprüfung und Nutzenpotentiale für die Praxis* (S. 25–34). Oldenbourg: De Gruyter Oldenbourg.
- Rhodes, R., Rodriguez, F., & Shah, P. (2014). Explaining the alluring influence of neuroscience information on scientific reasoning. *Journal of experimental psychology*, 40(5), 1432–1440. <https://doi.org/10.1037/a0036844>.
- Ringleb, A., & Rock, D. (2008). The emerging field of Neuroleadership. *Neuroleadership Journal*, 1, 3–19.
- Ringleb, A., & Rock, D. (2009). Defining Neuroleadership as a field. *Neuroleadership Journal*, 2, 3–10.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuroleadership Journal*, 1, 78–87.
- Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *Strategy + Business*, 56, 58–67.
- Rock, D., & Cox, C. (2012). SCARF in 2012: Updating the social neuroscience of collaborating with others. *Neuroleadership Journal*, 4, 129–142.
- Rock, D., & Schwartz, J. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy + Business*, 43, 71–81.
- Rosenstiel, L. (2014). Motivation von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 166–186). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L., & Bögel, R. (2014). Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 187–200). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1–28.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>.
- Satel, S., & Lilienfeld, S. (2013). *Brainwashed. The seductive appeal of mindless neuroscience*. New York: Basic Books.
- Saunders, B., & Richard, J. (2011). Shedding light on the role of ventral tegmental area dopamine in reward. *Journal of Neuroscience*, 31(50), 18195–18197. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.4924-11.2011>.
- Schaper, N. (2011). Wirkungen der Arbeit. In F. Nerdinger, G. Blicke, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 517–540). Berlin: Springer.
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer.
- Stroebe, W., Hewstone, M., & Jonas, K. (2014). *Sozialpsychologie* (6. Aufl.). Berlin: Springer.

- Tabibnia, G., & Lieberman, M. (2007). Fairness and cooperation are rewarding: Evidence from social cognitive neuroscience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1118, 90–101. <https://doi.org/10.1196/annals.1412.001>.
- Van Seters, D., & Field, R. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. neu u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Weisberg, D., Keil, F., Goodstein, J., Rawson, E., & Gray, J. (2008). The seductive allure of neuroscience explanations. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 20(3), 470–477. <https://doi.org/10.1162/jocn.2008.20040>.
- Zak, P., Kurzban, R., & Matzner, W. (2005). Oxytocin is associated with human trustworthiness. *Hormones and Behavior*, 48, 522–527. <https://doi.org/10.1016/j.yhbeh.2005.07.009>.