

---

# BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

---

Kathrin Schweizer

# Neuroleadership

Fremd- und Selbsteinschätzung des  
Führungskräfteverhaltens in einem  
mittelständischen Unternehmen

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt

 Springer Gabler

Kathrin Schweizer  
Dillingen, Deutschland

Masterthesis SRH Fernhochschule Riedlingen, Deutschland, 2014

BestMasters

ISBN 978-3-658-08317-5

ISBN 978-3-658-08318-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-08318-2

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Geleitwort

Die SRH Fernhochschule Riedlingen ist fest in regionalen und überregionalen Kooperationen verankert. Sie ist ein anerkannter Partner für Forschung und Entwicklung und bearbeitet innovative Ideen angewandter Wissenschaft.

Lehre und angewandte Forschung sind die zentralen Säulen der Hochschule. Die Forschung dient der Generierung von praxisrelevantem Wissen und Know-how, das die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärkt und den Studierenden aktuell zur Verfügung gestellt wird. Die Studierenden profitieren von der Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Instrumente.

Die Qualität von Lehre und Forschung bedingt sich inhaltlich und strukturell. Forschungs- und Entwicklungsprojekte in Kooperation mit der Wirtschaft und geförderte Projekte der öffentlichen Hand nehmen dabei eine besondere Stellung ein.

Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten stehen auf einem breiten Fundament in allen Studiengängen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspsychologischen Studiengängen wird gerade aufgrund der Matrixstruktur der Hochschule gefördert.

Die Anwendungsorientierung unserer Forschung ist nicht nur unserem Selbstverständnis, sondern insbesondere dem Umstand geschuldet, dass ca. 95% unserer Studierenden berufsbegleitend studieren. Konsequenterweise wird der Großteil der Abschlussarbeiten im näheren Umfeld des Arbeitgebers geschrieben, greift also betriebliche Fragestellungen auf.

Nicht nur praxisrelevant, sondern darüber hinaus auch noch wissenschaftlich besonders anspruchsvoll sind dann solche - wie die beiden eingereichten - Arbeiten, die über die Lösung konkreter betrieblicher Probleme hinausgehen und versuchen, generalisierbare Ergebnisse abzuleiten.

Der weiterbildende Masterstudiengang "Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management" wurde erstmalig zum WS 2010/11 angeboten und verfolgt das Ziel, Persönlichkeiten mit erstem Studienabschluss in den Bereichen Führung & Management sowie Arbeits- und Organisationspsychologie oder Markt- und Werbepsychologie weiterzubilden.

Die eingereichten Arbeiten stammen von drei AbsolventInnen dieses Studiengangs.

## Danksagung

Die vorliegende Master-Thesis, die an der SRH FernHochschule Riedlingen angenommen wurde, entstand nicht zuletzt durch die Unterstützung einer Reihe von Personen. Daher möchte ich mich an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. rer. pol. habil. Rüdiger Reinhardt, der durch seine Betreuung und wertvollen Anregungen zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat und somit maßgeblich am Erfolg dieser Arbeit beteiligt ist. Frau Prof. Dr. rer. pol. Mirjam Schneider-Pföhler danke ich herzlich für die Übernahme und Erstellung des Zweitgutachtens.

Weiterhin danke ich den beiden Vorständen der reitzner AG, Walter Berchtenbreiter und Matthias Pausewang, welche mir ermöglicht haben, die Untersuchung dieser Arbeit bei reitzner durchzuführen. Dabei gilt mein Dank auch allen Mitarbeitern und Vorgesetzten des Unternehmens, die an der Befragung und an den Interviews teilgenommen und durch ihre Unterstützung meine Arbeit möglich gemacht haben.

Ganz besonders bedanke ich mich auch bei meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, die stets ein offenes Ohr für mich hatten und mich in den schwierigen Phasen motiviert haben. Vielen lieben Dank!

Schließlich möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mir durch fachliche Gespräche und Expertenwissen, aber auch durch ihre Aufmunterungen sowie die entgegengebrachte Nachsicht geholfen haben, diese Arbeit zum Abschluss zu bringen.

Dillingen, den 15.01.2014

Kathrin Schweizer

## **Abstract**

In Unternehmen besteht die Anforderung, sowohl an Mitarbeiter als auch an Führungskräfte, permanent Höchstleistung zu erbringen. Das Thema „Neuroleadership“ begegnet dieser in der Praxis aber auch in der Wissenschaft vielfältig diskutierten erschwerenden Bedingung der heutigen Zeit. Ansätze des Neuroleaderships stellen innovative Führungskonzepte dar, welche helfen, zukunftsfähige Managementkonzepte zu entwickeln und die berufsbezogene Leistung zu optimieren.

In der vorliegenden Arbeit werden das Verhalten der Vorgesetzten und die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter aus Vorgesetztersicht betrachtet. Diese Erkenntnisse werden den Resultaten der Vorstudie, welche das Verhalten der Vorgesetzten und die berufsbezogene Leistung der Mitarbeiter aus Sicht der Mitarbeiter widerspiegeln, gegenübergestellt. Die Untersuchungen erfolgen am Beispiel der reitzner AG, einem Systemhaus für IT, Druck und Kopie, mit Hauptsitz in Dillingen a. d. Donau.

Das SCARF-Modell wie auch die berufsbezogene Leistung werden in dieser Arbeit als die relevanten Theorien identifiziert. Mithilfe dieser Theorien wird der Interviewleitfaden des halbstandardisierten Interviews mit folgenden Dimensionen bzw. Bereichen kreiert: Status, Sicherheit/ Vorhersehbarkeit, Autonomie, Zugehörigkeit, Fairness und berufsbezogene Leistung. Nach der Durchführung der Untersuchung werden die Interviewergebnisse ausgewertet und mit den Resultaten der Vorstudie verglichen. Für jede Dimension bzw. jeden Bereich können Items identifiziert werden, welche die Vorgesetzten als besonders repräsentativ für die Dimension bzw. den Bereich erachten. Die Validierungsanalyse zeigt, dass vor allem die Dimension „Fairness“ deutliche Unstimmigkeiten zwischen Selbst- und Fremdbild der Vorgesetzten der reitzner AG aufweist. Folglich können auf dieser Basis fairnessverbessernde Maßnahmen, wie beispielsweise eine nachvollziehbare Verteilung der Arbeitsaufgaben durch die Vorgesetzten, abgeleitet werden.

### **Schlagworte:**

Neuroleadership, Neurowissenschaft, SCARF-Modell, Selbst- und Fremdbild, Validierungsstudie, Führungsverhalten, Mittelstand, reitzner AG

# Inhaltsverzeichnis

II	Abbildungsverzeichnis	XV
III	Tabellenverzeichnis	XVII
1	Einleitung	1
2	Einführung in das Thema „Neuroleadership“	3
2.1	Erläuterung von Begrifflichkeiten und theoretischen Zusammenhängen	3
2.1.1	Der Begriff „Neurowissenschaften“	3
2.1.2	Das menschliche Gehirn im Kontext der Neurowissenschaften	6
2.1.3	Neuroökonomie	9
2.1.4	Neuroleadership	11
2.2	Methoden der Neurowissenschaft	12
2.2.1	Elektrophysiologische Methoden	12
2.2.1.1	Die Elektroenzephalographie	12
2.2.1.2	Die Magnetenzephalographie	13
2.2.2	Bildgebende Methoden	13
2.2.2.1	Die Positronen-Emissions-Tomographie	13
2.2.2.2	Die funktionelle Magnetresonanztomographie	14
2.2.3	Kritische Betrachtung der Methoden	14
2.3	Konzepte des Neuroleaderships	16
2.3.1	Gehirngerechte Führung nach Hüther	16
2.3.2	Neuroleadership nach Elger	17
2.3.3	AKTIV-Modell nach Peters/Ghadiri	20
2.3.4	SCARF-Modell nach Rock	22
2.4	Das SCARF-Modell und die SCARF-Dimensionen	23
2.4.1	Die Grundlagen des SCARF-Modells	23
2.4.2	Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells	27
2.4.2.1	Status	27
2.4.2.2	Sicherheit/Vorhersehbarkeit	30
2.4.2.3	Autonomie	32
2.4.2.4	Zugehörigkeit	34
2.4.2.5	Fairness	35
2.5	Überblick über die berufsbezogene Leistung	37



2.5.1 Die berufsbezogene Leistung .....	37
2.5.2 Die aufgabenbezogene Leistung .....	38
2.5.3 Die umfeldbezogene Leistung .....	39
2.5.4 Die adaptive Leistung .....	39
2.6 Exkurs: Vorstudie zur Master-Thesis .....	40
2.6.1 Methode der Vorstudie .....	40
2.6.2 Ergebnisse der Vorstudie .....	42
3 Konzeption der Messung .....	47
3.1 Die reitzner AG als Untersuchungsfeld .....	47
3.2 Ziele der Untersuchungen .....	48
3.3 Die Untersuchungsformen .....	49
3.3.1 Das Interview .....	49
3.3.1.1 Zielgruppe und Zeitpunkt der Untersuchung .....	50
3.3.1.2 Gestaltung der Interviewsituation .....	51
3.3.1.3 Konstruktion und Aufbau des Interviewleitfadens .....	51
3.3.1.4 Operationalisierung .....	54
3.3.2 Die Validierung .....	59
3.3.2.1 Zielsetzung der Datenerhebungstechniken .....	59
3.3.2.2 Konstruktion und Aufbau der Methode .....	60
3.3.2.3 Operationalisierung .....	61
4 Darstellung der Ergebnisse .....	63
4.1 Ergebnisse der Interviews .....	63
4.1.1 Ergebnisse zu den allgemeinen Fragen .....	64
4.1.2 Ergebnisse zur Dimension „Status“ .....	64
4.1.3 Ergebnisse zur Dimension „Sicherheit/Vorhersehbarkeit“ .....	70
4.1.4 Ergebnisse zur Dimension „Autonomie“ .....	78
4.1.5 Ergebnisse zur Dimension „Zugehörigkeit“ .....	84
4.1.6 Ergebnisse zur Dimension „Fairness“ .....	90
4.1.7 Ergebnisse zum Bereich „Berufsbezogene Leistung“ .....	95
4.2 Ergebnisse der Validierung .....	101
4.2.1 Ergebnisse der Abteilung „Verwaltung Dillingen“ .....	102
4.2.2 Ergebnisse der Abteilung „Verwaltung Ingolstadt“ .....	103
4.2.3 Ergebnisse der Abteilung „Vertrieb Dillingen“ .....	104

4.2.4 Ergebnisse der Abteilung „Vertrieb Ingolstadt“ .....	105
4.2.5 Ergebnisse der Abteilung „Einsatzlenkung Dillingen“ .....	106
4.2.6 Ergebnisse der Abteilung „Einsatzlenkung Ingolstadt“ .....	107
4.2.7 Ergebnisse der Abteilung „Technik IT Dillingen“ .....	108
4.2.8 Ergebnisse der Abteilung „Technik IT Ingolstadt“ .....	109
4.2.9 Ergebnisse der Abteilung „Technik Druck und Kopie Dillingen“ .....	110
4.2.10 Ergebnisse der Abteilung „Technik Druck und Kopie Ingolstadt“ .....	111
4.3 Dimensionsbezogene Ergebnisse .....	112
5 Diskussion .....	115
5.1 Kritische Reflexion des eigenen Vorgehens .....	115
5.2 Interviewanalyse .....	117
5.2.1 Analyse der Interviewergebnisse zu den allgemeinen Fragen .....	117
5.2.2 Analyse der Interviewergebnisse zur Dimension „Status“ .....	118
5.2.3 Analyse der Interviewergebnisse zur Dimension „Sicherheit/ Vorhersehbarkeit“ .....	119
5.2.4 Analyse der Interviewergebnisse zur Dimension „Autonomie“ .....	121
5.2.5 Analyse der Interviewergebnisse zur Dimension „Zugehörigkeit“ .....	123
5.2.6 Analyse der Interviewergebnisse zur Dimension „Fairness“ .....	123
5.2.7 Analyse der Interviewergebnisse zum Bereich .....	
„Berufsbezogene Leistung“ .....	125
5.3 Validierungsanalyse .....	126
5.3.1 Validierungsanalyse zur Abteilung „Verwaltung Dillingen“ .....	126
5.3.2 Validierungsanalyse zur Abteilung „Verwaltung Ingolstadt“ .....	128
5.3.3 Validierungsanalyse zur Abteilung „Vertrieb Dillingen“ .....	129
5.3.4 Validierungsanalyse zur Abteilung „Vertrieb Ingolstadt“ .....	130
5.3.5 Validierungsanalyse zur Abteilung „Einsatzlenkung Dillingen“ .....	131
5.3.6 Validierungsanalyse zur Abteilung „Einsatzlenkung Ingolstadt“ .....	132
5.3.7 Validierungsanalyse zur Abteilung „Technik IT Dillingen“ .....	134
5.3.8 Validierungsanalyse zur Abteilung „Technik IT Ingolstadt“ .....	135
5.3.9 Validierungsanalyse zur Abteilung „Technik Druck und Kopie Dillingen“ .....	137
5.3.10 Validierungsanalyse zur Abteilung „Technik Druck und Kopie Ingolstadt“ .....	138

5.4 Dimensionsbezogene Analyse der Erkenntnisse .....	140
5.5 Weitere Implikationen.....	143
5.6 Ausblick.....	147
IV Literaturverzeichnis .....	149
V Verzeichnis des Anhangs.....	155

## II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Disziplinen der Neurowissenschaft .....	5
Abbildung 2: Schichtenmodell des menschlichen Gehirns .....	6
Abbildung 3: Prozessschema des Gehirns .....	9
Abbildung 4: Neuroökonomie und Neurobetriebswirtschaftslehre .....	10
Abbildung 5: Das SCARF-Modell .....	22
Abbildung 6: Die Aktivierung des Gehirns bei sozialem und körperlichem Schmerz .....	28

### III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konkrete Forschungsthemen nach David Rock .....	4
Tabelle 2: Die vier h�tther`schen Regeln .....	17
Tabelle 3: Charakteristik eines „Supportive Leaders“ .....	17
Tabelle 4: Die sieben Grundregeln des Neuroleaderships .....	18
Tabelle 5: Die fünf Schritte des AKTIV-Modells.....	21
Tabelle 6: Anforderungen an den Neuroleader.....	21
Tabelle 7: Traditionelle und soziale verhaltensaktivierende Faktoren .....	24
Tabelle 8: Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells .....	27
Tabelle 9: Mittelwerte und Standardabweichungen der Vorstudie.....	43
Tabelle 10: Korrelationen.....	44
Tabelle 11: Koeffizienten .....	45
Tabelle 12: Die Bereiche des Interviewleitfadens .....	54
Tabelle 13: Der Interviewleitfaden .....	56
Tabelle 14: Das Grundgerüst der Vergleichsmethodik .....	61
Tabelle 15: Aussagen bzgl. der allgemeinen Fragen.....	64
Tabelle 16: Qualitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Status“ .....	65
Tabelle 17: Quantitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Status“.....	68
Tabelle 18: Quantifizierung der qualitativen Ergebnisse zur Dimension „Status“ ....	69
Tabelle 19: Summative Selbstbeurteilung der Vorgesetzten zur Dimension „Status“ .....	69
Tabelle 20: Gegenüberstellung der summativen Selbstbeurteilung und der positiven sowie kritischen Schwerpunkte zur Dimension „Status“ .....	70
Tabelle 21: Qualitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Sicherheit/Vorhersehbarkeit“ .....	71
Tabelle 22: Quantitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Sicherheit/Vorhersehbarkeit“ .....	75
Tabelle 23: Quantifizierung der qualitativen Ergebnisse zur Dimension „Sicherheit/Vorhersehbarkeit“ .....	76
Tabelle 24: Summative Selbstbeurteilung der Vorgesetzten zur Dimension „Sicherheit/Vorhersehbarkeit“ .....	76

Tabelle 25: Gegenüberstellung der summativen Selbstbeurteilung und der positiven sowie kritischen Schwerpunkte zur Dimension „Sicherheit/Vorhersehbarkeit“	77
Tabelle 26: Qualitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Autonomie“	78
Tabelle 27: Quantitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Autonomie“	81
Tabelle 28: Quantifizierung der qualitativen Ergebnisse zur Dimension „Autonomie“	82
Tabelle 29: Summative Selbstbeurteilung der Vorgesetzten zur Dimension „Autonomie“	82
Tabelle 30: Gegenüberstellung der summativen Selbstbeurteilung und der positiven sowie kritischen Schwerpunkte zur Dimension „Autonomie“	83
Tabelle 31: Qualitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Zugehörigkeit“	85
Tabelle 32: Quantitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Zugehörigkeit“	87
Tabelle 33: Quantifizierung der qualitativen Ergebnisse zur Dimension „Zugehörigkeit“	88
Tabelle 34: Summative Selbstbeurteilung der Vorgesetzten zur Dimension „Zugehörigkeit“	88
Tabelle 35: Gegenüberstellung der summativen Selbstbeurteilung und der positiven sowie kritischen Schwerpunkte zur Dimension „Zugehörigkeit“	89
Tabelle 36: Qualitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Fairness“	90
Tabelle 37: Quantitative Ergebnisdarstellung zur Dimension „Fairness“	93
Tabelle 38: Quantifizierung der qualitativen Ergebnisse zur Dimension „Fairness“	93
Tabelle 39: Summative Selbstbeurteilung der Vorgesetzten zur Dimension „Fairness“	94
Tabelle 40: Gegenüberstellung der summativen Selbstbeurteilung und der positiven sowie kritischen Schwerpunkte zur Dimension „Fairness“	94
Tabelle 41: Qualitative Ergebnisdarstellung zum Bereich „Berufsbezogene Leistung“	95
Tabelle 42: Quantitative Ergebnisdarstellung zum Bereich „Berufsbezogene Leistung“	98
Tabelle 43: Quantifizierung der qualitativen Ergebnisse zum Bereich „Berufsbezogene Leistung“	99
Tabelle 44: Summative Beurteilung der berufsbezogenen Leistung der Mitarbeiter aus Vorgesetztenperspektive	99

Tabelle 45: Gegenüberstellung der summativen Beurteilung der berufsbezogenen Leistung der Mitarbeiter sowie der positiven und kritischen Schwerpunkte.....	100
Tabelle 46: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Verwaltung Dillingen“ .....	102
Tabelle 47: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Verwaltung Ingolstadt“ .....	103
Tabelle 48: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Vertrieb Dillingen“ .....	104
Tabelle 49: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Vertrieb Ingolstadt“ .....	105
Tabelle 50: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Einsatzlenkung Dillingen“ .....	106
Tabelle 51: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Einsatzlenkung Ingolstadt“ .....	107
Tabelle 52: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Technik IT Dillingen“ .....	108
Tabelle 53: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Technik IT Ingolstadt“ .....	109
Tabelle 54: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Technik Druck und Kopie Dillingen“ .....	110
Tabelle 55: Gegenüberstellung der quantitativen Ergebnisse der Abteilung „Technik Druck und Kopie Ingolstadt“ .....	111
Tabelle 56: Dimensionsbezogene Ergebnisse.....	112
Tabelle 57: Repräsentative Items aus Vorgesetztsicht je Dimension bzw. Bereich .....	142
Tabelle 58: Übersicht der abteilungsbezogenen Unstimmigkeiten zwischen Selbst- und Fremdbild .....	144
Tabelle 59: Anzahl der Unstimmigkeiten zwischen Selbst- und Fremdbild je Dimension bzw. Bereich .....	144
Tabelle 60: Anzahl der Unstimmigkeiten zwischen Selbst- und Fremdbild je Abteilung .....	146