

Laura McHale

Neurowissenschaften für die Organisationskommunikation

Ein Leitfaden für Kommunikatoren und
Führungskräfte



Springer Gabler

Neurowissenschaften für die Organisationskommunikation

Laura McHale

Neurowissenschaften für die Organisations- kommunikation

Ein Leitfaden für
Kommunikatoren und
Führungskräfte



Springer Gabler

Laura McHale
Conduit Consultants Limited
Hong Kong, Hong Kong

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „Neuroscience for Organizational Communication“ von McHale, Laura, publiziert durch Springer Nature Singapore Pte Ltd. im Jahr 2022. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung durch den Dienst DeepL.com). Eine anschließende Überarbeitung im Satzbetrieb erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

ISBN 978-981-19-5997-4 ISBN 978-981-19-5998-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-981-19-5998-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2022

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorate/Planung: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Singapore Pte Ltd. und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: 152 Beach Road, #21-01/04 Gateway East, Singapore 189721, Singapore

*Jedes brillante Experiment beginnt, wie jedes große Kunstwerk,
mit einem Akt der Fantasie.*

-Jonah Lehrer, Proust war ein Neurowissenschaftler (2007)

*Das größte Problem bei der Kommunikation ist die Illusion, dass sie
stattgefunden hat.*

-George Bernard Shaw zugeschrieben (o. J.)

*Für meinen erstaunlichen Bruder, Captain Anthony
McHale vom Ventura County Fire Department, den begabtesten
Kommunikator, den ich kenne*

Danksagungen

Es gibt viele Menschen, denen ich dafür danken möchte, dass sie dieses Buch möglich gemacht haben:

Meine bemerkenswerte Familie, die mir beibrachten, wie wichtig ein reiches intellektuelles Leben, die Liebe zum Lernen, ein großes Herz und ein noch größerer Sinn für Humor sind.

Die außergewöhnlichen Freunde, Kollegen und Mentoren, die meine Entscheidung, zu promovieren, uneingeschränkt unterstützten und meine Karriere in den vergangenen Jahren kontinuierlich förderten, insbesondere Dr. Mark Gandolfi, Jennifer Quasdorf, Kathryn Hanes, Jennifer Theunissen, Deborah Lee und Amy Chang.

Meinem ehemaligen Chef, Chi-Won Yoon, dafür, dass er mir Führung so gut vorlebte, dass er mich dazu inspirierte, mich formal mit dem Thema zu beschäftigen.

Dr. Yvonne Ryan für ihre Freundschaft, ihre unerschütterliche Unterstützung und dafür, dass sie Entwürfe dieses Buches gelesen und mit ihrer außergewöhnlichen Kombination aus Intelligenz, Weisheit und Freundlichkeit Feedback gegeben hat.

Die vielen bemerkenswerten Professoren am William James College, von denen ich lernen durfte, insbesondere Dr. Kathryn Stanley, William Hodgetts, Lianne Torte, Shira Fishman und Miranda Ralston. Außerdem meine fantastische Doktorandengruppe und meine Kommilitonen,

X Danksagungen

darunter Dr. Glenn Sigl, Lisa Mansueto, Stacy Boss, Brandi Derr, Darlene Piva, Jesus Remigio, Omar Bah und Andrea St. George, neben vielen anderen.

Dr. Sarah Hill, Tony Melville und Donata Cairra von Dialogix Ltd, deren Coaching-Programme in struktureller Dynamik, generativem Dialog und Kindheitsgeschichte den Bogen meiner Karriere verändert haben. Außerdem danke ich Sarah dafür, dass sie mir großzügig ihre Zeit und ihre Sichtweise zur Veröffentlichung eines Geschäftsbuchs zur Verfügung gestellt hat.

Giselle Bates – für ihre Freundschaft, ihre Unterstützung und ihre scharfsichtigen juristischen Einblicke – und Joe Boschetti, der mir eine sehr hilfreiche Einführung in die Verlagsbranche gab.

Katrina Andrews für ihre wunderbaren Einblicke in die Kommunikation in der APAC-Region, ihre geschäftlichen Ratschläge und ihre große Unterstützung bei der Steigerung meines Bekanntheitsgrads durch öffentliche Vorträge in der Region.

Kai-song Ung sowie Sarah Crawshaw für die vielen interessanten und angenehmen Gespräche über Kommunikation und Organisationspsychologie, die viele Teile dieses Buchs inspirierten.

Aruni Nan Futuronsky und Dr. Stephen Cope und Maria Sirois vom Kripalu Center for Yoga and Health, deren Arbeit und Weisheit einen enormen Einfluss auf mich hatten.

Meinem unvergleichlichen Ehemann, Barry Long, dessen Freundschaft, Beschützerinstinkt, Humor, Intelligenz, Verspieltheit, Unterstützung, Ermutigung und Liebe alles möglich machen. (Und obendrein bekomme ich meine wunderbare Kiwi-Familie!).

Und für Sie, lieber Leser. Ein Buch ist nichts ohne jemanden, der es liest. Danke, dass Sie dieses Buch in die Hand genommen haben.

Einführung

Mit diesem Buch möchte ich zeigen, wie Neurowissenschaft die Kommunikation in Unternehmen verändern könnte. Wie Sie auf den nächsten Seiten erfahren werden, liegt das Versprechen der Neurowissenschaft darin, dass sie die Freisetzung von Energie in Organisationen erleichtert, indem sie neue Erkenntnisse über menschliche Kognition, emotionale Regulierung, Zusammenarbeit und Verhalten erschließt. Ich bin davon überzeugt, dass die Nutzung der Neurowissenschaft die Art und Weise verändern wird, wie wir in Organisationen kommunizieren, was dazu beitragen wird, diese zum Besseren zu wandeln.

Ich bin in der einmaligen Lage, dazu beizutragen, die Neurowissenschaften für Kommunikatoren zugänglich zu machen. Bevor ich Psychologin wurde, hatte ich eine lange Karriere in Unternehmenskommunikation und als Redenschreiberin für Führungskräfte – vor allem für große europäische Investmentbanken in New York, Europa und zuletzt in Asien. Ich habe meine Karriere in der Kommunikationsbranche genossen und mochte es wirklich, für große, globale Organisationen mit interessanten Herausforderungen und großartigen Kollegen zu arbeiten. Aber ich hatte schon immer mit dem Gedanken gespielt, einen Dokortitel zu erwerben; und ging ich zurück an die Schule, um auf dem neuen Gebiet der Führungspsychologie zu promovieren.

Mein Entschluss, mich mit dem Thema Führung zu befassen, entsprang dem Wunsch, tiefer zu verstehen, worum es bei organisatorischem Verhalten geht. Der Auslöser war meine Arbeit als Redenschreiberin für einen CEO in Hongkong. Ich respektierte und bewunderte meinen Chef sehr und wurde neugierig

darauf, wie meine Kollegen auf allen Ebenen des Unternehmens mit ihm umgingen. Ich war auch fasziniert davon, wie Kunden und externe Personen mit ihm umgingen – und wie unterschiedlich diese Interaktionen waren. Ich war überrascht, wie sich das Gruppenverhalten änderte, wenn er einen Raum betrat, und dann wieder, wenn er ihn verließ. Ich bemerkte, wie sich die Leute um seine Gunst bemühten, wie sie versuchten, ihn (sowohl verdeckt als auch weniger verdeckt) zu manipulieren, und wie einige dazu neigten, eine seltsame Art von Groupie in seinem Gefolge zu werden und sich im Glanz seiner Autorität zu sonnen. In meiner eigenen beruflichen Laufbahn stellte ich in zahlreichen Fällen fest, dass die Beziehung zu einem Vorgesetzten über den Erfolg oder Misserfolg der Arbeit in einem Unternehmen entscheiden kann – wie ungemein inspirierend großartige Führungspersönlichkeiten sein können und wie schlechte Führungspersönlichkeiten völlig demotivieren und entmutigen können. Ich beobachtete, wie sich Konflikte zwischen Führungskräften auf die Arbeitsmoral auswirkten und in Teams ein Gefühl der Stammesidentität schafften.

An einer kleinen Schule in Boston, dem William James College, fand ich ein bemerkenswertes Programm, das die Erwartungen weit übertraf. Die Führungspsychologie ist ein ausgesprochen interdisziplinäres Gebiet. Sie wird von der American Psychological Association nicht offiziell als Spezialgebiet oder Teilgebiet anerkannt – obwohl sie es vielleicht eines Tages sein wird. Es handelt sich um eine einzigartige Kombination aus Führungs- und Gefolgschaftstheorie, Systemtheorie, Erwachsenenentwicklungspsychologie, Coaching-Psychologie und Neurowissenschaft. Und sie ist ganz wunderbar.

Ich erinnere mich noch daran, wie ich mir das Programm im Internet ansah und spürte, wie sich meine Energie veränderte, als ich darüber zu lesen begann. Ich würde gern wissen, welche neuronalen Bahnen in diesem Moment aktiviert wurden. (Da ich gerade las, begann es wohl mit dem visuellen Kortex, der den orbitofrontalen Kortex aktivierte, der wiederum an den kognitiven Aspekten der Entscheidungsfindung beteiligt ist. Mein emotionales Erleben deutet darauf hin, dass auch die Amygdala, die vordere Insula und die ventralen okzipitotemporalen Regionen aktiviert wurden, da diese mit Intuition verbunden sind (Pillay, 2011). Aber ich schweife ab ...). Das Wichtigste an dieser langen Geschichte ist, dass ich in meinem Doktorandenprogramm eine der großen Lieben meines Lebens entdeckte, nämlich die Neurowissenschaft.

Die Neurowissenschaft von Führung (auch bekannt als *Neuroleadership*) ist ein interdisziplinäres Gebiet, das die neuronalen Grundlagen von Führungs- und Managementpraktiken erforscht (Rock & Ringleb, 2013). Neuroleadership wird für seine Fähigkeit angepriesen, empirisch belegte Hirnforschung als

Grundlage für Verstehen und Förderung effektiverer Führungsverhaltensweisen zu nutzen, insbesondere für Geschäftsleute, die eher zur harten Wissenschaft neigen. Ich belegte meinen ersten neurowissenschaftlichen Kurs (unterrichtet von der großartigen Dr. Kathryn Stanley), und er veränderte sowohl meinen akademischen Werdegang als auch meine Karriere. Ich ergriff die Chance zur ersten Gruppe zu gehören, die einen neurowissenschaftlichen Schwerpunkt wählen konnte. Schon bald sezierte ich Schafshirne und lernte die Unterschiede zwischen qEEG und fMRI kennen.

Meine Fokussierung auf Neuroleadership bot eine außergewöhnliche Gelegenheit, dieses aufstrebende Feld zu untersuchen. Neuroleadership wird aus verschiedenen Blickwinkeln erforscht, darunter Führungsentwicklung (Boyatzis, 2014; Pillay, 2011), menschliche Bedürfnisse und Konsistenztheorie (Ghafari et al., 2014), organisatorischer Wandel (Coe, 2010), Verhaltensänderung (Berkman, 2018), Mitarbeitermotivation und Organisationswachstum (Swart et al., 2015), Entscheidungsfindung, Problemlösung, emotionale Regulierung, Zusammenarbeit (Ringleb & Rock, 2013) und Führungskräfte-Coaching (Harbormacher et al., 2014; Boyatzis & Jack, 2018; Pillay, 2011). Hinzu kommt ein wachsender Bereich, der die kulturübergreifenden Anwendungen der Neurowissenschaft auf Organisationen untersucht, einschließlich kulturübergreifendes Training (Glazer et al., 2016) und interkulturelle Kompetenzentwicklung (McHale, 2019).

Ich stellte jedoch eine Lücke in der Literatur zum beständig kritischen Thema der *Kommunikation* fest – nicht in Bezug auf die individuellen Mechanismen der menschlichen Kommunikation (die gut erforscht ist) – sondern bezüglich der Kommunikation auf Organisations- und Systemebene in unternehmerischen, behördlichen und gemeinnützigen Bereichen. Mit diesem Buch hoffe ich, diese Lücke zu schließen und das Untersuchungsfeld zu erweitern.

Dieses Buch ist nicht als endgültiger Leitfaden zu diesem Thema gedacht und enthält auch keine Originalforschung. Vielmehr fasst es die Arbeit überragender Forscher aus den Bereichen Neurowissenschaften, Neuroleadership und Psychologie zusammen und überträgt sie auf die Praxis der Organisationskommunikation. Obwohl es sich um ein akademisches Buch handelt, habe ich es in erster Linie für Kommunikationspraktiker, Führungskräfte in Organisationen, Personalfachleute und andere mit Interesse an Kommunikation geschrieben. Ich habe es auch für Studenten geschrieben, die Kommunikation, Psychologie und Management studieren. Und ich hoffe, dass es auch für diejenigen von Interesse sein wird, die sich im weiteren Sinn mit Neuroleadership befassen.

Literatur

- Berkman, E. T. (2018). The neuroscience of goals and behavior change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(1), 28–44.
- Boyatzis, R. E. (2014). Possible contributions to leadership and management development from neuroscience. *Academy of Management Learning & Education*, 13, 300–303.
- Boyatzis, R. E., & Jack, A. I. (2018). The neuroscience of coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(1), 28–44.
- Ghadiri, A., Habermacher, A., & Peters, T. (2012). *Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders*. Springer.
- Glazer, S., Blok, S., Mrazek, A. J., & Mathis, A. M. (2016). Implications of behavioral and neuroscience research for cross-cultural training. In J. E. Warnick & D. N. Landis (Hrsg.), *Neuroscience in intercultural contexts* (S. 171–202). Springer.
- Habermacher, A., Ghadiri, A., & Peters, T. (2014, June). The case for basic human needs in coaching: A neuroscientific perspective – The SCOAP coach theory. *The Coaching Psychologist*, 10(1), 7–15.
- McHale, L. E. (2019). *The neurocultural leader: Developing self-construal agility for intercultural competency*. Doctoral dissertation. ProQuest Dissertations Publishing. (UMI No. 13863797).
- Pillay, S. S. (2011). *Your brain and business: The neuroscience of great leaders*. Pearson Education.
- Rock, D., & Ringleb, A. (Hrsg.). (2013). *Handbook of neuroleadership*. Neuroleadership Institute.
- Swart, T., Chisholm, K., & Brown, P. (2015). *Neuroscience for leadership: Harnessing the brain gain advantage*. Palgrave Macmillan.

Inhaltsverzeichnis

1	Von Aristoteles zur Strukturdynamik	1
	Die Neurowissenschaft des Aristoteles	3
	Literatur	9
2	Der Stand der Dinge	11
	Arten von Kommunikatorrollen	14
	Kommunikationsteams sprechen eine andere Sprache	16
	Wechselnde Berufsbezeichnungen	20
	Wohin gehen die CCO?	21
	Technologien im Wandel	24
	KI und generative Sprachmodelle	25
	Sind Kommunikationsfachleute heimliche Verhaltenswissenschaftler?	28
	Literatur	30
3	Der seltsame Fall des Phineas Gage	33
	Somatische-Marker-Hypothese	37
	Literatur	39