

SCARF Modell - Deine Transformation mit Neuroleadership managen

Das SCARF Modell beschreibt basierend auf den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung elementare Grundbedürfnisse des Menschen. Werden diese Grundbedürfnisse erfüllt, können Menschen kooperativ und vertrauensvoll miteinander arbeiten. Damit ist das SCARF Modell ein zentrales Konzept des Neuroleadership und ein wichtiger Eckpfeiler einer erfolgreichen Transformation.

In diesem Artikel stelle ich dir das SCARF Modell vor und zeige dir, wie Du damit Veränderungsprozesse in deinem Unternehmen positiv gestalten und begleiten kannst.

Herkunft SCARF

Der Unternehmensberater David Rock ist Erfinder des SCARF Modells. Über drei Jahre hat er die weltweit führenden Neurowissenschaftler zu den aktuellen Erkenntnissen in ihren Forschungsgebieten befragt.

Dabei hat er fünf Muster identifiziert, die nach Übereinstimmung aller Wissenschaftler zu einer hohen Performance, Ausgeglichenheit, Kooperation und Lernbereitschaft führen. Diese fünf Merkmale hat er in dem engl. Akronym "SCARF" (**S**tatus, **C**ertainty, **A**utonomy, **R**elatedness, **F**airness) zusammengefasst. In 2009 hat David Rock das SCARF Modell in seinem Buch "Your Brain at work" vorgestellt.

Neuroleadership

SCARF ist eines der zentralen Modelle im Neuroleadership. Dabei umfasst Neuroleadership die Anwendung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf die Mitarbeiterführung, die Gestaltung von Organisation und einer gesunden Arbeitsumwelt. Bereits 2006 hat David Rock gemeinsam mit Jeffrey Schwartz in [Strategy+Business](#) sechs Thesen zum Thema Neuroleadership formuliert, die die Grundlage für weitere Arbeiten in diesem neuen Forschungsfeld sind.

Grundlagen SCARF Modell

Das menschliche Gehirn verarbeitet neue Informationen in einer rasenden Geschwindigkeit. Dabei ist die wichtigste Aufgabe des Gehirns dein Überleben zu sichern. Also werden neu eintreffende Informationen in Sekundenbruchteilen als eine Bedrohung oder als eine Belohnung klassifiziert. Diese Bewertungsprozesse laufen weitgehend unbewusst ab. Wenn wir immer erst lange analysieren und überlegen würden, hätten unsere Vorfahren Säbelzahniger und sonstiges Ungemach sicher nicht überlebt.

Belohnung vs Bedrohung

Bei zuviel Bedrohung schaltet unser Gehirn auf archaische Notfallprogramme wie Flucht, tot stellen oder Angriff. In einem solchen Zustand sind Lernen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht möglich. Dagegen führen Belohnungen zu einem gegenteiligen Effekt. Das heißt, indem Du die Dimensionen des SCARF Modells berücksichtigst, schaffst Du ein Klima von Wertschätzung, Vertrauen und Kooperation. Gleichzeitig hast Du ein Erklärungsmodell an der Hand, warum Mitarbeiter in gewissen Situationen möglicherweise mit Abwehr reagieren.

Dabei reagiert jeder Mensch individuell. Das heißt, was für den einen eine massive Bedrohung ist, mag Dich nur minimal bewegen. Oder umgekehrt. Allerdings wirst Du ganz sicher feststellen, dass die fünf SCARF Dimensionen auch auf Dich eine Wirkung haben.

Die fünf SCARF Dimensionen

Es gibt laut SCARF fünf Faktoren, die unser Belohnungs- oder Bedrohungs-System besonders stark aktivieren.

- **S**tatus
- **C**ertainty
- **A**utonomy
- **R**elatedness
- **F**airness

Werden diese Faktoren abgewertet, nehmen wir das als Bedrohung oder Gefahr wahr. Werden diese Faktoren dagegen positiv bedient, empfinden wir das als Belohnung und Wertschätzung. Du bist zugänglicher, offener und kannst besser mit neuen Situationen umgehen. Lernen und Kooperationsbereitschaft sind nur in diesem Zustand möglich.

Status

Status beschreibt die relative Stellung zu anderen Personen. Der wichtigste Einflussfaktor für den Status ist die Würdigung von Leistung und die Anerkennung deiner Kompetenz. Dabei hat ein regelmäßiges "gut gemacht" unter Umständen eine deutlich höhere Wirkung als zum Beispiel eine Beförderung. Für die Anerkennung des Status ist es ratsam, den Einsatz der Mitarbeiter statt die Person zu würdigen. Würdest du sagen "xy ist toll/gut" statt "xy hat das gut gemacht", dann würde das zwar den Status eines Mitarbeiters erhöhen, jedoch auf Kosten der anderen Kollegen. Das heißt durch die Würdigung der Kompetenzen und des gezeigten Einsatzes gelingt es Dir den Status zu erhöhen, ohne dabei den Status anderer Kollegen zu senken.

Status im SCARF Modell ist auch der Grund, warum Du auf die Ankündigung von Feedback vielleicht mit einem komischen Bauchgefühl reagierst. Denn möglicherweise antizipiert dein Unterbewusstsein schon negative Rückmeldungen

und damit die Senkung deines Status. Wenn Du also den Status steigern willst, suchst Du am besten - um es mit den Worten von Gunter Schmidt zu sagen - nach den "Mustern des Gelingens". Dabei sind Wertschätzung und die Anerkennung von Leistung das einfachste Mittel den Status einer Person zu steigern.

Certainty - Sicherheit

Sicherheit bedeutet, dass Abläufe eine gewisse Stabilität und Vorhersagbarkeit haben. Für manche Mitarbeiter mögen bereits kleinste Veränderungen die Sicherheit gefährden und damit zur Bedrohung werden. Das heißt, mancher ist also unter Umständen schon mit einer neuen Sitzordnung überfordert. Dagegen weckt eine gewisse Ungewissheit bei anderen erst die Abenteuerlust und Neugier. Jedoch versuchen auch die Neugierigen wieder Muster zu erkennen, um sich die Welt zu erklären und wieder "sicherer" zu machen. So wie auch das Gehirn permanent versucht durch das Erkennen von Mustern vorhersagbare Informationen zu entwickeln.

Für die Führung und Zusammenarbeit heißt das in jedem Fall, dass Menschen einen "sicheren", vorhersagbaren und verlässlichen Rahmen brauchen. Zu viel Unsicherheit, Chaos und fehlende Verlässlichkeit senken das Sicherheitsempfinden und werden als Bedrohung empfunden. Die Formulierung von klaren Spielregeln oder auch festen Rahmenbedingungen wie ihr zusammenarbeitet erhöht dagegen die Sicherheit.

Autonomy - Autonomie

Die dritte Dimension im SCARF Modell ist gleichzeitig auch ein Eckpfeiler agiler Prinzipien. Der Mensch ist ein autonomes Wesen. Dabei bedeutet Autonomie, dass Menschen ihr Umfeld frei gestalten und kontrollieren können. Das heißt, Du kannst deine Arbeit frei gestalten und verfügst über hohe Entscheidungsspielräume.

Je nachdem wie lange Mitarbeiter beruflich verzogen oder sozialisiert wurden, kann jedoch zu viel plötzliche Autonomie schon wieder die wahrgenommene Sicherheit senken und als Bedrohung wirken. Das heißt Autonomie ist immer auch in einem Kontext zu sehen, eine Frage der Persönlichkeit aber auch vor allem eine Frage des Mindsets und der bisherigen Erfahrungen.

Grundsätzlich gilt jedoch, dass Wahlfreiheiten das Gefühl der Autonomie stärken, sich positiv auswirken und aus Sicht des Gehirns als eine Belohnung bewertet werden. Dagegen senken Fremdbestimmtheit oder Kontrollverlust die Autonomie und werden als Bedrohung wahrgenommen. Das heißt, wenn Du einen Arbeitsauftrag erteilst und auch den Lösungsweg schon vorgibst, senkt das die Autonomie und wird als eine Abwertung betrachtet. Dagegen stärkt die freie Gestaltung der Zielerreichung deine Autonomie und wird als eine Belohnung bewertet.

Relatedness - Verbundenheit

Verbundenheit beschreibt das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Das "Wir Gefühl" ist vielleicht auch der wichtigste Faktor im SCARF Modell. Denn die moderne Hirnforschung zeigt, dass der Ausschluss aus einer Gruppe die gleichen neuronalen Netzwerke aktiviert wie physischer Schmerz. Das mag evolutionsbiologische Gründe haben, schließlich war der Ausschluss aus der Sippe vor ein paar tausend Jahren ein fast sicheres Todesurteil. Und mit den Orcas existiert auch nur eine einzige Spezies auf der Welt, die noch sozialer ist als wir Menschen.

Der Wunsch nach Verbundenheit und sozialer Zugehörigkeit manifestiert sich in der Gründung von Gruppen. Sind Personen Teil einer sozialen Gruppe, schenkst Du ihnen Vertrauen, kümmerst Dich um sie und hast den Wunsch zu kooperieren. Entsprechend werden neue Menschen oder Außenseiter potentiell als eine Bedrohung wahrgenommen. Wenn Du also auf eine Party gehst auf der Du niemanden kennst, dann löst das ein anderes Gefühl in Dir aus, als wenn Du bereits auch nur eine Person kennst. Du wirst dich unmittelbar dieser Person zuwenden. Das ist SCARF in action. Das Bedürfnis nach Verbundenheit kannst Du auch gut bei denen Mitarbeitern beobachten, die regelmäßig und sehr intensiv in den vermeintlichen "belanglosen" Austausch mit Kollegen gehen. Das schafft Nähe und stärkt die Verbundenheit. Teamevents, die Formulierung von höheren Zielen oder auch die gemeinsame Erledigung von Aufgaben stärken die Verbundenheit und geben Mitarbeitern das Gefühl zu einer Gruppe zu gehören.

Fairness

Die letzte Dimension im SCARF Modell ist Fairness. Der tief verankerte Wunsch nach Gerechtigkeit wurde zum Beispiel in mehreren Experimenten auf Basis des Ultimatumspiel festgestellt.

Im Ultimatumspiel gibt es zwei Spieler, unter denen ein Geldbetrag aufgeteilt wird. Dabei schlägt Spieler 1 vor, wie der Geldbetrag aufgeteilt werden soll. Spieler 2 kann der Verteilung zustimmen oder ablehnen. Stimmt er zu, wird ausgezahlt, Lehnt Spieler 2 den Verteilungsvorschlag von Spieler 1 ab, gehen beide leer aus. Wäre der Homo Oeconomicus Realität, würdest Du als Spieler 2 jedem Betrag der größer ist als Null zustimmen. Tatsächlich zeigen diverse Experimente aber, dass Menschen nur zustimmen, wenn die Verteilung zw. 35-50% für Spieler 2 liegt. Dabei spielt es keine Rolle wie hoch der an Dich ausgezahlte Geldbetrag ist. Der gleiche Geldbetrag löst je nach Verteilung immer noch das Gefühl von Ungerechtigkeit aus und wird als Bedrohung wahrgenommen. Das ist ein starkes Indiz dafür, wie sensibel wir auf die empfundene Gerechtigkeit reagieren.

		Material Utility	
		High	Low
Fairness	High	\$7.00 out of \$15	\$0.50 out of \$1
	Low	\$7.00 out of \$23	\$0.50 out of \$10

Auszug aus der Studie [The Sunny Side of Fairness](#)

Eine wichtige Maßnahme um Fairness zu etablieren, ist die Formulierung von klaren Erwartungen, Zielen und Spielregeln. Sobald Entscheidungen einen Hauch von Willkür tragen oder nicht ausreichend begründet sind, mag es vorkommen, dass Mitarbeiter mit Entzug und Widerstand reagieren. Förderlich dagegen ist der transparente Umgang mit Informationen, die Mitbestimmung und die aktive Einbeziehung von Mitarbeitern in den Entscheidungsprozess. Das mag zusätzlich auch ihren Status und ihre Autonomie stärken.

Zudem wurde in Experimenten beobachtet, dass wir kein Mitleid fühlen, wenn wir einen Umstand als ungerecht empfinden. Deswegen haben wir auch weniger oder gar kein Mitleid, wenn Menschen, die eine Ungerechtigkeit begangen haben, bestraft werden. Das mag unser Gerechtigkeitsempfinden gar wieder als eine Belohnung sehen.

Mit dem SCARF Modell arbeiten

Dein Verhalten reflektieren

Zunächst kannst Du das SCARF Modell an Dir selber beobachten und testen. Auf welche Einflüsse reagierst Du besonders stark und was lässt Dich im wahrsten Sinn des Wortes "kalt"?

Wenn ich in Situationen gerate in denen ich merke, wie gerade die "Gäule mit mir durchgehen", ich also in Angriff- oder Verteidigungsmodus gehe, dann scanne ich für mich erst die fünf SCARF Dimensionen. Dabei habe ich festgestellt, dass ich besonders sensibel auf Autonomie und Fairness reagiere. Mit dieser ersten Einordnung kann ich meiner Reaktion ein "Label" geben, sie besser einordnen und gegebenenfalls kommunizieren.

Sicherheit spiegelt sich bei mir im Wunsch nach "Ordnung" wider. Ich mag feste Strukturen und Abläufe. Gleichzeitig mag ich aber auch eine hohe Unsicherheit und neue Fragestellungen und Probleme, damit ich diese ordnen kann. In der Dimension

Sicherheit bin ich also etwas ambivalent. Weniger sensibel reagiere ich dagegen auf Status oder Verbundenheit. Deswegen achte ich in meinem sozialen Kontext und in der Gestaltung von Zusammenarbeit eher bewusst auf diese Faktoren, da sie bei mir sonst schon einmal schnell "hinten runter fallen".

Das SCARF Modell hilft Dir also deine eigenen Gedanken, Gefühle und Reaktionen einzuordnen und mit einem "Label" zu versehen. Damit kannst Du dir Situationen möglicherweise besser erklären oder auch für ein Umfeld sorgen, in dem die fünf SCARF Faktoren für Sich optimal bedient werden.

SCARF im Kontext Teamentwicklung

Die Erkenntnisse im Bereich Neuroleadership und das SCARF Modell im speziellen eignet sich auch hervorragend für Workshops, bei der die Gestaltung der Zusammenarbeit und das Teamwork im Vordergrund steht.

Dazu gehe ich [in meinen Workshops](#) oft wie folgt vor. Nach einer Vorstellung des SCARF Modells kann sich zunächst jeder Mitarbeiter selbst einordnen und einschätzen, wie sensibel er auf einer Skala von 1-5 auf die jeweiligen Faktoren reagiert. Diese Einordnung kannst Du auch versteckt abfragen. Dazu kann jeder Mitarbeiter auf einer Moderationskarte abtragen, wie wichtig ihm der jeweilige Faktor ist und wie viele Punkte er der aktuellen Situation im Team gibt. Also ein einfacher Soll-Ist Abgleich.

Du sammelst die Karten ein und trägst auf einem Flipchart die Soll-Ist Ergebnisse kumuliert ab. Im Anschluss diskutiert ihr die Ergebnisse in der Gruppe. Damit erhältst Du nicht nur einen Spiegel deiner Teamdynamik, sondern siehst als Führungskraft, welche Faktoren unter Umständen mehr Aufmerksamkeit benötigen. Vor allem aber stärkt das die Verbundenheit im Team. Denn plötzlich sieht jeder, dass es den anderen genauso geht.

SCARF im Kontext digitaler Transformation

Die [digitale Transformation](#) ist für viele Unternehmen ein tiefgreifender Veränderungsprozess. Aber was genau macht das mit einem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und wie kannst Du das SCARF Modell für eine positive Gestaltung einsetzen?

Zunächst einmal reduziert die Einführung neuer Prozesse oder Softwarelösungen die Sicherheit der Mitarbeiter. Damit sinkt bei gering ausgeprägter [digitaler Kompetenz der Mitarbeiter](#) der wahrgenommene Status. Der Aufbau von neuen und gut ausgestatteten [Digital Labs](#) kann darüber hinaus als unfair wahrgenommen werden. Die neuen Kollegen haben tolle Büros, bekommen Budgets und haben eine fantastische technische Ausstattung. Dann fangen die Digitalen auch noch an in Projekten und Wertschöpfungen mitzuwirken, die bisher fest in Hand bestimmter Abteilungen waren. In Summe kann das dazu führen, dass neue Digital-Units intern einen schweren Stand haben.

Dem kannst du entgegenwirken, indem Du viel Wertschätzung für die bisherige Leistung und das bisher Erreichte zeigst. Es darf klar sein, dass die Kompetenz und das bisherige Wissen in der Organisation das Fundament sind, auf dem überhaupt neue digitale Services, Produkte und Geschäftsmodelle entstehen können. Eine transparente Bereitstellung von Informationen steigert zudem auch wieder die Sicherheit und Verbundenheit. Für die ersten Mitarbeiter in deiner Digital-Unit heißt das aber auch, dass sie besonders empathisch und zugänglich sein dürfen. Zudem wird eine enge Verzahnung deiner Kernorganisation [mit der neuen Digital-Unit](#) die Verbundenheit steigern.

SCARF im Kontext agile Transformation

Auch die [agile Transformation](#) ist ein Prozess, der mit dem SCARF Modell erklärt und begleitet werden kann. Wie bei jeder Veränderung lösen neue Vorgehensmodelle erst einmal Unsicherheit aus, gefährden möglicherweise auch die wahrgenommene Kompetenz und damit den Status. Auch hier braucht es viel Würdigung für das bisher Erreichte, die Betonung der "alten Kompetenz" und ein [Coaching in der Anwendung agiler Methoden](#), um Sicherheit zu geben. Vor allem Führungskräfte dürfen verstehen, wie [Führung in einer agilen Organisation](#) gestaltet wird.

Darüber hinaus kannst Du das SCARF Modell nutzen, um die positive Wirkung agiler Projekt- und Arbeitsmethoden zu unterstreichen. Zum einen geben agile Methoden in einer [VUCA Welt](#) einen stabilen Rahmen, feste Abläufe und Strukturen. Das heißt, agile Methoden sind so etwas wie ein Stabilisator in dynamischen und komplexen Umfeldern. Gleichzeitig erhöhen agile Projektmethoden die Autonomie der Teams und Mitarbeiter. Die neu gewonnene Autonomie mag für den ein oder anderen Kollegen zunächst befremdlich sein und unter Umständen Unsicherheit auslösen, die Kollegen benötigen unter Umständen etwas intensiveres Coaching.

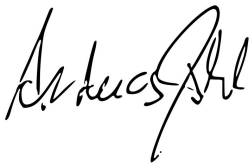
Zudem haben agile Methoden und [kundenzentrierte Werkzeuge](#) einen starken Einfluss auf die Verbundenheit und Sicherheit der Mitarbeiter. Sie sprechen eine gemeinsame Sprache und haben ein transparentes Verständnis wie sie zusammenarbeiten. Gleichzeitig bieten [agile Retrospektiven](#) ein Ventil, um die Zusammenarbeit immer weiter zu verbessern und sich in geschütztem Raum Rückmeldungen über die Qualität der Zusammenarbeit zu geben. Auch hier wird strukturiert ein Rahmen schaffen, der sich positiv auf die Sicherheit und Verbundenheit der Mitarbeiter auswirkt.

Fazit - Mit SCARF deinen Change begleiten

Das SCARF Modell ist ein zentraler Ansatz im Neuroleadership und berücksichtigt die elementaren neurobiologischen Bedürfnisse eines Menschen. Demnach empfinden wir eine Steigerung von Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness als Belohnung und Aufwertung. In diesem Zustand sind wir lern- und kooperationsbereit. Dagegen lösen eine Abwertung dieser Faktoren Stress und Widerstand aus.

Das SCARF Modell ist ein unverzichtbarer Begleiter für Führungskräfte und Unternehmen, die Veränderungen effektiv gestalten möchten. Es bietet ein Erklärungsmodell für das Verhalten von Mitarbeitern und gleichzeitig einen Bezugsrahmen, wie die agile und digitale Transformation erfolgreich, gehirn- und damit menschenfreundlich gestaltet werden kann.

Viel Erfolg dabei.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Was genau bedeutet Agilität?](#)
- [Das Spotify Model als Beispiel einer agilen Organisation](#)