

Neuroleading - Gehirngerechtes Führen, Dr. Hannes Horngacher

Wozu gehirngerechtes Führen von Menschen und Teams?

Menschen wollen sich wohlfühlen. Teammitglieder wollen zunehmend **mitbestimmen** und sich beteiligen. Vor allem die **jüngere Generation** fordert diesen **Gestaltungsfreiraum** zunehmend ein. Firmen werden sich in Zukunft um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen müssen. Es wird also wichtig sein, **wie Führungskräfte** mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen. IdZ stellen sich immer wieder Fragen der Motivierbarkeit, Beeinflussbarkeit und Veränderbarkeit. **Das Gehirn wird so, wie man es nützt! Jeder Mensch kann** also zur Veränderung des Verhaltens von sich selbst wie von anderen Menschen beitragen. **Voraussetzung ist, dass wir wissen, wie das Gehirn funktioniert, denn dann wissen wir auch, wo wir ansetzen müssen, um mit Menschen erfolgreich zu arbeiten.**

Gute Führungskräfte

- **arbeiten mit klaren Ansagen** und **eindeutigen Arbeitsaufträgen**,
- **geben Orientierung** und **Ziele**,
- **bauen geeigneten Druck auf**, dass geeignete Veränderung passiert und
- **sind Vorbild.**

4 Bereiche von „brainfriendly“ Leadership

1. **Kommunikation**, Informationsaustausch und die sich daraus ergebende Arbeitsatmosphäre
2. **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterförderung** und Forderung
3. **Unternehmenszweck** und Gewinnoptimierung
4. **Vorbildwirkung** der eigenen Person



Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen/ wollen ...

- die Möglichkeit, ihre **Potentiale ein zu bringen**,
- das **Gefühl von Sicherheit**,
- **Autonomie** und
- gleichzeitig ein **Gefühl der Zugehörigkeit** und
- sie wollen **Anerkennung** und **respektvoll und fair** behandelt werden.

Leadership-Aspekt 1: KOMMUNIKATION & TEAM

Hier geht es um die **Übertragung von Wissen**, den **Austausch von Erfahrungen**, die **Eröffnung neuer Blickwinkel** oder die **Entwicklung neuer Lösungsvarianten**.

Worauf sollten Führungskräfte aus neuronaler Sicht besonders achten?

- ✓ **Kommunikation besteht oft aus Missverständnissen.**
- ✓ **Demotivierenden Faktoren** spielen eine große Rolle, Ursache kann die richtige/ passende Menge an Informationsweitergabe, der Informationsfluss, die Kommunikation von Zielen oder die Frage der Erreichbarkeit sein.
- ✓ **Über welche Informationskanäle gelangen die Informationen ins Gehirn?** Das Sehsystem, der visuelle Kanal (Augen) ist der wichtigste Inputgeber. Daher sind Bilder, Anschauungsmaterialien oder Besprechung von Erlebnisse in Geschichten von besonderer Bedeutung.
- ✓ **Wie kommen Informationen in die Köpfe?**

Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass

- **Menschen permanent Informationen bekommen** und **neue Informationen** und Bedeutungen jeweils vom Gehirn **neu konstruiert werden müssen**. Wenn Informationen als *wichtig, bedeutend und klar* eingeschätzt werden, was sie Jemandem bringen, ist die **Chance der Behaltensquote** deutlich höher.
- **das Gehirn jedes Menschen besteht aus einem individuellem neuronalen Netzwerk**, das *Vorerfahrungen/ Vorwissen repräsentiert*. Das erklärt auch, warum ein und *dieselbe* kommunikative Aussage (Impuls) bei verschiedenen Menschen *unterschiedlich* ankommen.
- **es von Vorteil ist, wenn sie an vorhandenem Wissen anknüpfen** und Verbindungen, „*Brücken*“ schaffen. Sinnvoll ist zB ein *kurzer Informationsimpuls* von ein paar Minuten oder eine E-Mail, *um dann am nächsten Tag ausführlicher* darüber zu reden.
- **Gehirne** aus Energiespargründen **selektiv arbeiten** („*Hört da jemand zu?*“) und **nur bestimmte Aspekte der Umwelt wahrnehmen**. Hüther sagt, „*Ein Mensch nimmt nie alles wahr, sondern nur das, was irgendwie zu seinen Vorstellungen und Erwartungen passt*“. **Selektierungen** erfolgen überwiegend **unterbewusst**. IdF kommt es geirntechnisch zu Ergänzungen (Reduktionen) unvollständiger Informationen anhand von gespeicherten Informationen. Der **Fokus** sollte daher weniger auf Schuldzuweisungen, *wer was wie gesagt oder (nicht) verstanden hat*, liegen, sondern auf **Techniken des Wiederholen (lassen)** oder **Zusammenfassen (lassen)**, **um die Informationsqualität iRe Kommunikation zu steigern**.



Top Tipps

- ✓ Agiere als **Spieltrainer**
- ✓ Greife auf den **Erfahrungsschatz und die Meinung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu
- ✓ Fördere den inneren **Zusammenhalt**
- ✓ Achte auf den **Teamspirit**
- ✓ **Kommunizier** nach: *neu, wichtig, von individuellem Vorteil*
- ✓ Gestalte den **ersten Kontakt** immer positiv

Leadership-Aspekt 2: ORIENTIERUNG GEBEN und ZIELE VEREINBAREN

Jedes Unternehmen hat einen **Zweck**. Führungskräfte und ihre Teams haben eine **Aufgabe** zu erfüllen, und ein **Ziel** zu erreichen. Teamleader wollen und brauchen *motivierte, energiegelolle & leistungswillige* Teammitglieder. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ein **Gefühl von Vertrauen** entwickeln können, in dem *Offenheit und innere Ruhe* entstehen können.

Worauf sollten Führungskräfte aus neuronaler Sicht besonders achten?

- ✓ **Führen mit Zielen bedeutet, dass Ziele gemeinsam vereinbart werden**, wobei die Betonung auf den Wörtern, „**gemeinsam**“ und „**vereinbart**“ liegt.
- ✓ **Ziele sind zu kontrollieren**, zu beurteilen, Ergebnisse zu besprechen und Ziele allenfalls anzupassen.
- ✓ **Grundmotivation & Leistungsbereitschaft ist (idR) gegeben, wenn Menschen ihren Stärken, Neigungen und Wissen** nach eingebunden werden.
- ✓ **Menschen ändern nur dann ihr Verhalten, wenn sie sich von der Veränderung eine Belohnung versprechen**. Diese Belohnung kann materieller, sozialer oder *intrinsic* Art sein. **Nur dann ist das Gehirn bereit**, von seinem energiesparenden Modus **in das stoffwechselphysiologisch aufwändige Verändern von neuronalen Strukturen zu wechseln**.
- ✓ **Belohnungen müssen unregelmäßig und unerwartet ausfallen**. Eine Belohnung, die ziemlich sicher eintritt, führt zu wenig/ keiner Aktivierung des Belohnungssystems im limbischen System (Neurotransmitterausschüttung). **Durch Wiederholungen**, zB in Form von Boni oder Anerkennung tritt ein *Gewöhnungseffekt* ein und die *Belohnungswirkung* lässt nach. **Intrinsische Motive** (zB Freude am Gelingen, Selbstbestätigung) **haben den stärksten Belohnungscharakter**.
- ✓ **Warum werden manche Ziele hartnäckig verfolgt und andere nur sehr vage?** Der **präfrontale Cortex** ist der Sitz des rationalen Nachdenkens und Abwägens (*sachlich-rationale Ebene*). Das letzte Wort hat jedoch das **limbische System** (*Emotionen*). Am Ende eines noch so langen Prozesses des Überlegens steht immer ein emotionales Für und Wider. **Das Pferd** (= limbisches System) **ist stärker als der Reiter** (= präfrontale Cortex).
- ✓ **Die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, ist umso größer, je sicherer wir sind und je größer das Vertrauen ist**. Für Menschen - in welchem Kontext auch immer - **Gestaltungsspielräume** zu ermöglichen, kann **verschiedene Facetten** haben, zB
 - Unterstützen
 - etwas Neues auszuprobieren
 - eigene Ideen verwirklichen zu können
 - Kreativität fördern
 - Möglichkeit (einmal oder zweimal) Fehler zu machen und daraus zu lernen
 - offen zu sein, für neue, andere Ansätze
- ✓ **Gestaltungsfreiräume** (Selber ausprobieren, Fehler machen, Freiraum) **bringen Leistungssteigerungen!** Ein hoher Motivationsfaktor liegt idR dann vor, wenn Menschen das Gefühl haben, sich entfalten, selber Neues erschaffen, an Herausforderungen wachsen oder über sich hinauswachsen zu können. Und es braucht immer beides: **Freiheit und Verbundenheit**.



Top Tipps

- ✓ **Mache** dir Ziele bewusst und **kommuniziere** diese
- ✓ **Besprich** dies Ziele und den individuellen Beitrag
- ✓ **Setz dich** für das Team **ein**
- ✓ **Unterstütze** Teammitglieder, wo sie Hilfe brauchen
- ✓ **Priorisiere** Themen

Leadership-Aspekt 3: VERÄNDERUNG begleiten, fördern und fordern

Optimal ist, wenn die **richtige Person** am **richtigen Platz** **motiviert** ihre **Arbeit verrichtet**. Menschen sind jedoch sehr **verschieden** in Hinblick auf ihre *Talente, Fähigkeiten und Voraussetzungen*.

Der Erfolg hängt also auch davon ab, diese **Unterschiedlichkeiten zu schätzen**, diese **aber auch zu fordern und zu fördern**. Eine **Herausforderung für alle** Beteiligten.

Worauf sollten Führungskräfte aus neuronaler Sicht besonders achten?

- ✓ **Menschen halten sich gerne an ihren gewohnten Verhaltensmustern fest und stehen Veränderungen skeptisch gegenüber.** Es ist hirntechnisch anstrengend, energieaufwendig, neue neuronale Verbindungen herzustellen (Gehirn: ca. 1,5 kg; 2% des Körpergewichts, 20% Energieverbrauch). Energiesparender ist es, auf vorhandene neuronale Bahnen, Routineprogramme, die weniger anfällig für Fehler sind, sog. „Autobahnen“ (= bekannte Wege statt enge Wege) zurückzugreifen und zu befahren.
- ✓ **Andererseits hat das Gehirn ein unglaubliches Potential!** Neuronen, Dendriten und Axome warten darauf, stimuliert zu werden, **um** das bestehende neuronale Netzwerk um *neue synaptische Verbindungen* zu ergänzen.
- ✓ **In diesem Spannungsfeld stehen Führungskräfte.** Menschen sind verschieden, und Stress ist eine Frage der Bewertung und der Dosis. **Gehirne sind aber grundsätzlich veränderbar!** Daher müssen sie **gefordert** werden und **entwickeln** sich entsprechend den Anforderungen. Weder **Überforderung** (Dauerstress schädigt Gehirnzellen) noch **Unterforderung** (wenig positive Gefühle, da wenig Neurotransmitter ausgeschüttet werden) sind gut. Optimal wäre ein „**Flow**“, wo Herausforderungen den Fähigkeiten entsprechen.
- ✓ **Das Festhalten am Gewohnten trägt eine starke Belohnung in sich.** Eine Verhaltensänderung tritt nur dann ein, wenn sie eine wesentlich stärkere Belohnung verspricht, als das Festhalten am Gewohnten. *Daher ist nicht jedes Gehirn für gut gemeinte Anregungen empfänglich.*
- ✓ **„Den Seinen gibt der Herr im Schlafe“**, sagt der Volksmund. Auch das *Gehirn verarbeitet, sortiert, strukturiert, stellt Verbindungen her, verknüpft neuronale Netzwerke und verbreitert „Straßen“ im Gehirn über Nacht.* Es ist daher **sinnvoll, ein Thema immer wieder aufzugreifen** (Wiederholungsschleifen) und sich **Zeit zu lassen**, um Dinge „zur Reifung“ zu bringen.
- ✓ **Menschen beobachten und mit ihnen sprechen, hören, wo sie vor Energie sprühen,**
 - *welche neuen Ideen sie haben oder welche Tipps und Anregungen sie geben.***Dann** kann sich die **Führungskraft Gedanken machen, wie** sie Potentiale bestmöglich einsetzt.
- ✓ **Führen bedeutet motivieren. Aber wie weit kann jemand motiviert werden? Führungskräfte sollten sich bewusstmachen, dass** sie es mit Menschen zu tun haben, die **sehr viel mehr unbewusst und emotional gesteuert sind, als wir das als rational trainierte Menschen glauben.**
- ✓ **Gut Ding braucht Weile!** Wiederholung ist das A und O des Lernens. Das Gehirn speichert Wissen im Langzeitgedächtnis nur sehr langsam ab. Soll etwas dauerhaft abgespeichert werden, dann sind **Wiederholungsschleifen** geeignet. Daneben spielt die **emotionale Ebene** für die Veränderungsbereitschaft von Menschen eine große Rolle.



Top Tipps

- ✓ **Gib** regelmäßig Feedback zu Leistung und Verbesserungsmöglichkeiten
- ✓ **Erkenne** die individuellen Stärken, Entwicklungsfelder und Wünsche der Teammitglieder und **entwickle** diese weiter
- ✓ **Versteh** dich als persönlicher Coach
- ✓ **Lass** Teammitgliedern Gestaltungsspielräume
- ✓ **Vertritt** Teamleistungen selbstbewusst nach außen
- ✓ **Fördere und fordere** Teammitglieder entsprechend deren individuellen Möglichkeiten

Leadership-Aspekt 4: VORBILD wirkt, mehr als manche denken

Fragt man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was ihnen an ihrer Führungskraft am meisten gefällt, dann wird die hervorragende fachliche Kompetenz nicht an erster Stelle genannt, sondern persönliche Eigenschaften.

Eine Führungskraft kann nicht Freundlichkeit von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen und selbst unfreundlich sein!

Begeisterungsfähigkeit lässt den Funken überspringen.

Worauf sollten Führungskräfte aus neuronaler Sicht besonders achten?

- ✓ **Führungskräfte haben wichtige Instrumente selbst in der Hand**, zB den eigenen authentischen Auftritt, Ausstrahlung. Aufrichtigkeit, Wertschätzung, Anerkennung oder Lob.
- ✓ **Um einen guten Draht und Vertrauen aufbauen zu können**, ist die **Fähigkeit** erforderlich,
 - *sich in andere Menschen hineinversetzen zu können,*
 - *sich wirklich für andere Menschen zu interessieren,*
 - *Menschen als Persönlichkeiten wahrzunehmen,*
 - *Anerkennung und Wertschätzung ehrlich zu zollen,*
 - *zwischen den Zeilen lesen zu können,*
 - *Unausgesprochenes aufgreifen zu können,*
 - *Vertrauen zu erleben,*
 - *einen respektvollen Umgang an den Tag zu legen,*
 - *Grenzen der Teammitglieder erahnen zu können oder*
 - *eine angenehme Atmosphäre im Team schaffen zu können.*
- ✓ **Langfristiger Erfolg** stellt sich nicht durch Konkurrenz und Wettbewerb im Team ein, sondern **Teamfähigkeit & gemeinsames Machen** ein. Dadurch *inspirieren sich Teammitglieder* gegenseitig zu Kreativität, Ideenreichtum und Leistungsfähigkeit.
- ✓ **Führungskräfte sind gefordert, eine klare Linie und die Richtung vorzugeben**, im Bewusstsein, dass Teammitglieder unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Motivationssystemen sind. Und sicher gibt es Teammitglieder, die aus ihrer Persönlichkeit heraus ihr Verhalten nicht ändern werden und können und an der falschen Stelle sitzen.
Es gibt aber noch viel mehr motivierbare Menschen, deren Potential gefördert werden kann, zu ihrer eigenen Motivation und zum Wohle des Unternehmens.



Top Tipps

- ✓ Nutze **Selbstreflexionsmöglichkeiten**
- ✓ Sei dir der eigenen **Vorbildwirkung** bewusst
- ✓ **Authentisches** und echtes Auftreten, auch mit Ecken und Kanten stärkt deine Autorität
- ✓ Miss der **emotionalen Beziehung** viel Bedeutung zu
- ✓ Zeige, dass du **stolz** auf dein Team bist