

Führung beginnt im Kopf

Neuro-Leadership zeigt, wie Erkenntnisse der Hirnforschung helfen, menschliches Denken, Entscheiden und Motivieren besser zu verstehen – und Führung wirksamer zu machen.

Von **Barbara Liebermeister**

Eine Führungskraft zu sein, ist eine komplexe Aufgabe, die nicht nebenbei erledigt werden kann. Darüber besteht heutzutage weitgehend ein Konsens. Trotzdem stehen die Themen Führung und Leadership – zumindest praxisorientiert – im Lehrplan weniger Hochschulen. Deshalb übernehmen noch immer viele nachrückende Führungskräfte die Führungsstile ihrer Vorgesetzten: schlicht, weil sie nichts anderes kennen. Und dies, obwohl Führung (vermutlich) noch nie so anspruchsvoll war wie heute – nicht nur, weil sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schneller ändern als vor zehn, zwanzig oder gar fünfzig Jahren, sondern auch, weil die Mitarbeitenden heute – auch aufgrund der veränderten Zusammenarbeit – zurecht andere Erwartungen an Führung haben.

Die Erkenntnisse der Hirnforschung beim Führen beachten

Eine Führungskraft, die heute eine echte Führungskraft sein möchte, die die gewünschten Wirkungen entfaltet, muss verstehen, wie das menschliche Gehirn funktioniert – das eigene sowie das der Personen, die geführt werden und/oder mit denen eine Kooperation nötig ist. Dabei hilft das sogenannte Neuro-Leadership. Dieser Begriff steht für das Anwenden neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf die Mitarbeiter- und Teamführung und das Schaffen einer Arbeitswelt, die nicht nur dem Bedarf der Unternehmen, sondern auch den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht. Beim Neuro-Leadership werden die Erkenntnisse der Hirnforschung in den Führungsalltag übertragen. Es geht darum, bes-

Foto: iStock.com



ser zu verstehen, wie wir Menschen ticken, wie wir Entscheidungen treffen, wie Motivation entsteht und weshalb Stress unsere Wahrnehmung verengt. Führungskräfte, die diese Zusammenhänge kennen, können nicht nur ihr eigenes Verhalten besser steuern, sondern auch das Zusammenspiel im Team produktiver und positiver gestalten.

Das eigene Denken und Handeln und das der Mitarbeiter verstehen

Wie bereits geschrieben, sind Führungskräfte heute extrem gefordert. Die zunehmend digitale Zusammenarbeit und Dauerbelastung, die Informationsflut und die Anforderung, stets ansprechbar zu sein und auf immer neue Herausforderungen zu reagieren, setzen nicht nur das menschliche Gehirn oft stärker unter Druck, als wir uns dies oft eingestehen – auch, weil die Führungskräfte heute häufig trotz schlechter Daten- bzw. Informationslage weitreichende Entscheidungen treffen und Teams führen müssen, deren Mitglieder sie nur sporadisch sehen. Vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen sowie den erforderlichen Zusammenhalt und die nötige Motivation zu gewährleisten, erscheint in diesem Kontext im Führungsalltag oft als eine unüberwindbare Erfolgsbarriere. Führungskräfte, die beim Bewältigen dieser Aufgaben nur auf ihre persönliche Erfahrung setzen, laufen Gefahr, in alten, überholten Denk- und Handlungsmustern zu verharren. Neuro-Leadership liefert ihnen die Brille, mit der sie die Mechanismen im Hintergrund ihres Denkens und Handelns erkennen und sie bewusst den veränderten Rahmenbedingungen anpassen können.

Beim Führen die verschiedenen Facetten des Neuro-Leadership beachten

In der Literatur zum Thema Neuro-Leadership werden mehrere Aspekte – teils unterschiedlich stark – betont. Manche Publikationen konzentrieren sich auf das sogenannte Neuro-Decision-Making – also die Frage, wie das menschliche Gehirn Entscheidungen trifft und warum Emotionen dabei oft das letzte Wort haben. Bei anderen liegt der Fokus eher auf der Neuro-Motivation und sie erklären, welche Botenstoffe dafür sorgen, dass Menschen bereitwillig Leistung erbringen. Wieder andere befassen sich primär mit der Neuro-Resilience, also der Fähigkeit, auch in Krisen handlungsfähig zu bleiben. Und immer häufiger wird auch das Thema Neuro-Collaboration erörtert, das unter anderem auf der Erkenntnis basiert, dass das menschliche Gehirn einen sozialen, sinnvermittelnden Kontext braucht, um volle Leistung zu erbringen und Wohlbefinden zu empfinden. Am Ende läuft alles auf die simple Wahrheit hinaus: Man kann Menschen nur wirksam führen, wenn man versteht, wie der Mensch funktioniert. Neuro-Leadership zeigt die Zusammenhänge auf, warum wir Menschen aktiv werden, was in unseren Köpfen geschieht – und dieses Verständnis entscheidet darüber, ob man als Führungskraft Menschen mitnehmen und begeistern kann.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen und Intelligenzen

Dies setzt aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen bei Führungskräften zum Teil auch neue „Kompetenzen“ und „Intelligenzen“ voraus – etwa sich selbst zu füh-

ren und einen reflektierten Umgang mit sich zu haben oder neue Technologien nicht nur zu bedienen, sondern sinnvoll für die Zusammenarbeit einzusetzen. Doch wodurch unterscheiden sich Kompetenzen von Intelligenzen? Kompetenzen lassen sich durch ein wiederholtes Üben auf- und ausbauen. Sie manifestieren sich in Denk- und Verhaltens- bzw. Reiz-Reaktionsmustern, die wir regelmäßig zeigen – also Routinen, die mit konkreten Anforderungen korrespondieren. Intelligenzen hingegen manifestieren sich in der Fähigkeit, situationsübergreifend zu agieren. Sie ermöglichen es, Bekanntes mit Unbekanntem zu verknüpfen, flexibel auf neue Kontexte zu reagieren und kreative Lösungen jenseits eingespielter Routinen zu entwerfen. Sie sind also dynamisch und kontextsensibel und zeigen sich besonders in unstrukturierten, unsicheren Situationen.

Ziel: Zukunftsfähige und wirksame Führungskraft sein und bleiben

Unverzichtbar in unserer von rascher Veränderung geprägten Welt ist für Führungskräfte unter anderem die Intelligenz, die eigenen Kompetenzen den unterschiedlichen Rahmenbedingungen anzupassen und szenariobasierte Lösungen zu entwerfen. Unlösbar verknüpft hiermit sind folgende Fähigkeiten, die Führungskräfte aufgrund der oft nur bedingt vorhersehbaren – und somit auch überraschenden – Veränderungen als Leader ihrer Bereiche und Mitarbeiter zunehmend brauchen, um ihnen möglicherweise gangbare Wege aufzuzeigen und ihnen die Zuversicht „Wir schaffen das“ zu vermitteln.

Fähigkeit zur Antizipation – also zum gedank-

lichen Vorwegnehmen (möglicherweise) zu erwartender Ereignisse, um trotz bestehender Unsicherheiten entscheidungsfähig zu sein.

Adaptionsfähigkeit – also die Fähigkeit, flexibel und vorausschauend mit dem Wandel umzugehen statt sich ihm nur reaktiv anzupassen. Sie ist für Führungskräfte heute essenziell, denn: Wer nur reagiert, hinkt stets einen Schritt hinterher. Wer hingegen Entwicklungslinien früh erkennt, kann gezielt agieren – mit Weitblick und strategischem Gespür, was oft den entscheidenden Vorsprung bewirkt.

Metakognition – also die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren, um neue Lernfelder zu entdecken und sich flexibel Herausforderungen anzupassen.

Neuro-Leadership: die Grundlage für Führung im 21. Jahrhundert

Die genannten Intelligenzen und Kompetenzen bzw. Fähigkeiten gilt es, Führungskräften zu vermitteln, da sie für ein Neuro-Leadership unverzichtbar sind, das versucht, unter anderem unter Rückgriff auf die neusten neurowissenschaftlichen Erkenntnisse, Lösungen für die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu finden. Sie bilden sozusagen die Grundlage für eine erfolgreiche Führung im 21. Jahrhundert.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Sie ist Autorin des Buchs „Führen mit Alpha Intelligenz: Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft“, das im Mai 2025 im Haufe-Verlag erschienen ist.

 **Klick! www.ifidz.de**