

Neuro-Leadership

Wie Neurowissenschaften Führungsverhalten optimieren

Wer Menschen führen möchte, muss wissen, wie diese «ticken» sowie was diese motiviert und antreibt. Die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse helfen Führungskräften hierbei. Also sollten sie diese kennen.

› Barbara Liebermeister

Führung beziehungsweise eine Führungskraft zu sein, ist eine komplexe Aufgabe, die nicht nebenbei erledigt werden kann. Darüber besteht 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 es nicht anders kennen (... und wissen: Wenn ich im Führungsmainstream mitschwimme, ecke ich nicht an).

Und dies, obwohl Führung (vermutlich) noch nie so anspruchsvoll war wie heute – nicht nur, weil sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schneller ändern als vor 10, 20 oder gar 50 Jahren, sondern auch, weil die Mitarbeitenden heute – auch aufgrund der veränderten Zusammenarbeit – zu recht andere Erwartungen an Führung haben.

Erkenntnisse der Hirnforschung

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:

kurz & bündig

- › Man kann Menschen nur wirksam führen, wenn man versteht, wie der Mensch funktioniert.
- › Neuro-Leadership steht für das Anwenden neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf die Mitarbeiter- und Teamführung und das Schaffen einer Arbeitswelt, die ausser dem Bedarf der Unternehmen auch den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht.
- › Unverzichtbar in unserer von rascher Veränderung geprägten Welt ist für Führungskräfte unter anderem die Intelligenz, die eigenen Kompetenzen den unterschiedlichen Rahmenbedingungen anzupassen und szenario-basierte Lösungen zu entwerfen.

- › das Anwenden neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf die Mitarbeiter- und Teamführung und
- › das Schaffen einer Arbeitswelt, die ausser dem Bedarf der Unternehmen auch den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht.

Beim Neuro-Leadership werden die Erkenntnisse der Hirnforschung in den Führungsalltag übertragen. Es geht darum, besser 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.

Denken und Handeln verstehen

Wie bereits geschrieben, sind Führungskräfte heute extrem gefordert. Die zunehmend digitale Zusammenarbeit und Dauerbelastung, die Informationsflut und An-

forderung, stets ansprechbar zu sein und auf immer neue Herausforderungen zu reagieren, setzen nicht nur das menschliche Gehirn oft stärker unter Druck, als wir dies uns oft eingestehen – auch, weil die Führungskräfte heute häufig

- › trotz schlechter Daten- beziehungsweise Informationslage weitreichende Entscheidungen treffen müssen 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. Führungskräften 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 bewusst den veränderten Rahmenbedingungen anpassen können.

Facetten des Neuro-Leadership

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

Fünf Dimensionen einer alpha-intelligenten Führungspersönlichkeit

Alpha Personality –

Persönlichkeitsintelligenz:

Meister der Selbstführung

Starke Führungspersönlichkeiten führen zuerst sich selbst: mit Klarheit, Selbstbewusstsein und innerer Stabilität. Personen mit einer stark ausgeprägten Alpha Personality handeln aus tiefer Selbstkenntnis heraus, nicht aus dem Wunsch, zu gefallen. Sie behalten das grosse Ganze im Blick und bleiben auch in unsicheren Zeiten flexibel und wirksam. Kontrolle loslassen, Haltung zeigen, Orientierung geben – das ist ihr Stil. Ihr stärkstes Führungsinstrument: der reflektierte Umgang mit sich selbst.

Alpha Relations –

Beziehungintelligenz:

Architekt von Verbindungen

Führung entfaltet ihre Wirkung in Beziehungen – nicht in Anweisungen. Alpha Relations bedeutet, empathisch zu handeln, Vertrauen zu schaffen und andere wirklich zu erreichen. Führungskräfte mit dieser Intelligenz wissen: Der Beziehungsmanager ist der wahre Gewinner im Team – und Netzwerke sind das neue Kapital. Sie gestalten tragfähige Verbindungen, intern wie extern, und etablieren eine sinnstiftende Beziehungskultur.

Alpha Digitality –

Digitalintelligenz:

Virtuose der digitalen Welt

Digitale Intelligenz heisst: den digitalen Raum verstehen und menschlich gestalten. Alpha Digitality zeigt sich darin, neue Technologien nicht nur zu bedienen, sondern sinnvoll für Zusammenarbeit einzusetzen. Wer sie lebt, bringt Struktur in die digitale Vielfalt, schafft Orientierung und reduziert Komplexität. Es geht nicht um Technikbegeisterung, sondern eine verantwortungsvolle Nut-

zung – mit dem Ziel, Menschen zu verbinden. Von modernen Führungskräften wird erwartet, dass sie digitale Zusammenhänge erfassen, Lust auf Neues wecken und dabei den menschlichen Takt nicht verlieren.

Alpha Resilience –

Stabilisierende Intelligenz:

«Krisen-Flüsterer» mit einer klaren Haltung

Diese Alpha-Facette zeigt sich, wenn andere den Halt verlieren: Führung mit stabilisierender Intelligenz schafft Orientierung, bleibt ruhig im Sturm – und gibt dem Team das Gefühl, getragen zu sein. Führungskräfte mit dieser Intelligenz erkennen Chancen im Chaos, treffen Entscheidungen trotz Unsicherheit und vermitteln ganz klar: «Wir schaffen das zusammen, wenn ...». Sie spüren, was Menschen jetzt brauchen – Halt, Hoffnung und Richtung – und inspirieren dazu, auch in herausfordernden Zeiten weiterzugehen. Ihre Stärke liegt darin, Mut zu machen, wo andere zweifeln.

Alpha Synergy –

Integrative Intelligenz:

Cyborg der Kollaboration

Führung an der Schnittstelle von Mensch und Technologie. Alpha Synergy steht für die Fähigkeit, Führung im Zusammenspiel mit Technologie neu zu denken. KI ist nur der Anfang – die Rolle des Menschen inmitten intelligenter Systeme steht zunehmend auf dem Prüfstand.

Alpha-intelligente Leader treffen bewusst Entscheidungen darüber, wo Maschinen unterstützen dürfen – und wo Menschlichkeit unverzichtbar bleibt. So entsteht echte Synergie: durch reflektierte, verantwortungsvolle Technologieführung mit Haltung.

sozialen, Sinn vermittelnden Kontext braucht, um die 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.

Kompetenzen und Intelligenzen

Dies setzt aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen bei den Führungskräften zum Teil auch neue «Kompetenzen» und «Intelligenzen» voraus. Doch wodurch unterscheiden sich Kompetenzen von Intelligenzen? Kompetenzen lassen sich durch ein wiederholtes Üben auf- und ausbauen. Sie manifestieren sich in Denk- und Verhaltens- beziehungsweise 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.

Notwendige Fähigkeiten

Unverzichtbar in unserer von rascher Veränderung geprägten Welt ist für Führungskräfte unter anderem die Intelligenz,

- › die eigenen Kompetenzen den unterschiedlichen Rahmenbedingungen anzupassen und
- › szenario-basierte 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.

- › Fähigkeit zur Antizipation – also zum gedanklichen 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 Entwicklungs-

linien 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.

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



Literatur



Führen mit Alpha-Intelligenz Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft

Barbara Liebermeister
Haufe Lexware GmbH, 2025
208 Seiten, kartonierter Einband, CHF 47.60
ISBN: 978-3-648-18441-7



Porträt



Barbara Liebermeister

Institutsleiterin, Beraterin,
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt».

Sie betreibt die beiden Podcasts «Digital ist egal... Was zählt, bist Du!» und «Business Secrets: Warum Frauen geliebt werden und Männern gefolgt wird!»



Kontakt

info@ifidz.de, www.ifidz.de