



Christoph Hoffmann

# Gehirngerechte Führung

Wirkungsvoll führen  
nach neuropsychologischen  
Erkenntnissen

 Springer

# Gehirngerechte Führung

Christoph Hoffmann

# Gehirngerechte Führung

Wirkungsvoll führen nach neuropsychologischen Erkenntnissen

## **Christoph Hoffmann**

IAP Institut für Angewandte Psychologie  
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften, Pfäffikon, Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-662-58946-5      ISBN 978-3-662-58947-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58947-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

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.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Für Shiho*

# Geleitwort

---

Über viele Jahrzehnte herrschte gerade im Bereich der Arbeit in profitorientierten Organisationen, aber auch sonst ein sehr einseitiger Glaube an die alleinige Gültigkeit von Rationalität und quasi emotionslosem Kalkül vor. Und wenn ich schreibe, dies herrschte vor, ist das leider wohl etwas zu optimistisch, denn die gleichen Haltungen sind auch heute noch sehr stark verbreitet, insbesondere unter Menschen mit Führungsverantwortung. Dies muss ich, wenn auch ungern, aus Erfahrungen in über 30 Jahren Beratungstätigkeit in solchen Organisationen konstatieren. In solchen „einseitig Großhirn-dominierten“ Kulturen wird es gerade von Menschen in Führungspositionen bis heute nicht selten als „esoterischer Blödsinn“, „Gefühlsdulelei“, „Warmduscher-Haltung“ und tendenziell als Schwäche angesehen, wenn jemand in einer Führungsposition Emotionen und Körperreaktionen als wichtige, wertvolle Informationen bei Entscheidungen mit beachtet.

Es beeindruckt mich dabei manchmal schon erheblich, wie viele Menschen offenbar Ergebnisse aus 40–50 Jahren intensiver, durchaus auch naturwissenschaftlich gut begründeter Forschungsarbeit quasi unberührt an sich vorüberziehen lassen, zumindest in ihrem praktischen Verhalten im Alltag, so, als ob es ein geistiges Immunsystem gegen neue Lernerfahrungen gäbe.

Gleichzeitig wissen wir durch viele Untersuchungen, dass z. B. ein Führungsstil, bei dem mit Druck, Entwertung, Intransparenz und erlebbarer Willkür gearbeitet wird, nicht nur den betroffenen Menschen, sondern auch der Organisation, in der das stattfindet, massiv sogar wirtschaftlich schadet. Als erschütternd erlebe ich dabei, dass die jeweiligen Führungspersonen dies nicht in böser Absicht, sondern sozusagen nach bestem Wissen und Gewissen tun, geleitet von Glaubenshaltungen und einem Menschenbild, aus dem dies entspringt. Aus meiner Sicht ist es deshalb von zentraler Bedeutung, dass es gut aufbereitete Informationen gibt, gerade über die Ergebnisse der modernen Hirnforschung, die uns heute schon ein wesentlich differenzierteres Bild davon geben, wie menschliches Erleben und Handeln erzeugt wird.

Und auch aus tausenden Erfahrungen in Beratungsprozessen mit den Konzepten, mit denen ich arbeite und die stringent auf den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung aufbauen (Neurosystemik und Hypnosystemik), weiß ich, dass Erleben in jeder Sekunde wieder neu aufgebaut wird durch Prozesse der Aufmerksamkeitsfokussierung und des Primings (Bahnung von unwillkürlichem Erleben); ebenso, dass Menschen über ein riesiges Potenzial von Kompetenzen in ihrem unbewussten Erfahrungsrepertoire verfügen. Wir wissen aber auch, dass diese Potenziale nur dann optimal aktiviert werden können, wenn die Kontextbedingungen für Menschen so stimmen, dass ihre biologisch relevanten Grundbedürfnisse zumindest relativ gut berücksichtigt werden, z. B. Sicherheit, Autonomie und Bindung gleichzeitig, Orientierung, Selbstwirksamkeit, Wertschätzung, Sinn-Erleben usw. Es ist dafür zwingend notwendig, dass auch intuitive

emotionale und körperliche Prozesse als wertvolles Feedback über unwillkürliches Wissen in eine optimale Kooperation mit bewussten, rationalen Prozessen gebracht werden. Auch diese intuitiven Prozesse kann man durchaus als „rational“ bezeichnen, allerdings repräsentieren sie eine andere „Rationalität“, nämlich die des Stamm- und des Zwischenhirns, die nicht nur für unser Überleben, sondern auch für differenzierte, kluge Entscheidungen enorm wichtig sind und dafür hervorragende Kompetenzen aufweisen.

Menschen in Führungsrollen sind zentrale Mitgestalter von Kontexten, welche diesen Grundbedürfnissen gerecht werden können. Im gelebten Alltag in Organisationen nützt dieses Wissen leider nicht genug, wenn es nicht überzeugend die Menschen erreicht, welche dann die Gestalter der relevanten Kontexte werden. Wir brauchen also nachhaltig wirksame Informationsträger, die dieses Wissen „an den Mann/die Frau bringen“.

Nun gibt es inzwischen auch über die Ergebnisse der Hirnforschung und ihre praktischen Implikationen für Kommunikation, Entscheidungsprozesse usw. schon eine richtige Flut von Publikationen. Leider finde ich aber nur sehr wenige, die dieses Wissen klar bezogen auf die praktischen Fragen einer Führungstätigkeit vermitteln, und zwar plausibel, übersichtlich und so, dass man daraus sofort praktisches Handeln im Alltag ableiten kann. Das hier vorliegende Buch ist für mich eine ausgesprochen wohlthuende Ausnahme. Es bietet in ausgezeichneter Weise gut verstehbare Beschreibungen über Gehirnprozesse, über die Art, wie Erleben entsteht, und dann in bewundernswerter Weise stringente, klar nachvollziehbare Ableitungen daraus für den Erkenntnissen entsprechendes praktisches Verhalten im Alltag, Schritt für Schritt, sofort umsetzbar. Neben all den anderen wertvollen Angeboten in diesem Buch gefällt mir besonders, dass es sich auch spezifisch damit beschäftigt, wie sich Menschen in Führungsverantwortung auch mit ihrem eigenen Prozess in ihrer Rolle systematisch und konstruktiv auseinandersetzen können, mit sehr hilfreichen Anregungen für ein erfolgreiches, auch Gesundheit förderndes Selbstmanagement. Dies halte ich schon deshalb für sehr wichtig, weil es ja für uns alle ziemlich schwierig und oft mühsam ist, neue Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen, auch wenn wir es als sehr sinnvoll „einsehen“. Denn dies ist dann zunächst eben eine bewusste Einsicht, die erst dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn wir dafür auch die unwillkürlichen Bereiche des Stamm- und Zwischenhirns gewinnen. Auch hier folgt der Autor konsequent der schlüssigen und kongruenten Linie seines ganzen Buchs und bietet viele Chancen, die Theorie gleich auf sich selbst anzuwenden und so überzeugende Erfahrung erlebbar zu machen.

Ich bin dem Autor für dieses kompakte, die Komplexität der Wissenschaft so erforschend und erleichternd reduzierende, wunderbar klare und ermutigende Buch sehr dankbar. Ich bin sicher, dass es viele Menschen in Führungsrollen (und andere natürlich auch) motivieren kann, auch mit Spaß und Neugier die hier so klar vermittelten Inhalte wirksam umzusetzen. Auch in dieser Hinsicht kann dieses Buch zu einer lange notwendigen Stärkung einer Kultur auf Augenhöhe und mit kluger Nutzung unseres

„dreifältigen Gehirns“ werden (wie es P. MacLean, der Begründer der Erforschung des limbischen Systems, einmal benannt hat). Ich freue mich darauf, dass es die verdiente große Resonanz erfährt.

**Dr. med. Dipl.-Volkswirt Gunther Schmidt**

Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

Ärztlicher Direktor der sysTelios Klinik für

psychosomatische Gesundheitsentwicklung Siedelsbrunn

# Vorwort

---

Das Halten des Gleichgewichtes ist die erfolgreichste Bewegung des Lebens. Dieser Satz, welcher der deutschen Schriftstellerin Friedl Beutelrock (1889–1958) zugeschrieben wird, hat mich als Leitsatz durch die Zeit des Schreibens eng begleitet. Ob es mir gelingen würde, das Gleichgewicht zwischen Schreiben und Ausgleich mit Freunden und Familie zu finden, und ob ich das Gleichgewicht zwischen dem eigenen Anspruch an die Qualität der Inhalte und dem Loslassen von immer weiteren innovativen Ideen würde halten können, war mir zu Beginn dieses Buchprojektes nicht klar.

Mich daran erinnert, das Gleichgewicht zu halten, hat mich stets meine Frau. Die Diskussionen mit ihr haben mich zu weiteren Inspirationen geführt, ihre Fürsorge hat mich angeregt, eine Pause einzulegen, mit sportlichen Aktivitäten aufzutanken oder einfach gemeinsam mit ihr ein Konzert zu besuchen. Dies alles hat wesentlich zu dieser Balance beigetragen. Dafür danke ich dir, Shiho, von ganzem Herzen. Mit großem Verständnis haben mein Sohn Kai und meine Frau auch auf meine Anwesenheit bei Ferienaktivitäten verzichtet und mir in der Zeit des intensiven Schreibens den Rücken freigehalten. Danke, Shiho und Kai.

Auch während des Schreibens begegnete mir die Metapher des Gleichgewichthaltens in den inhaltlichen Themen überall: zum Beispiel in der Balance von Emotionen und kognitivem Denken, von Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit in der Führung, aber auch beim Gleichgewicht von menschlichen Grundbedürfnissen und deren Befriedigung oder von Belastung und Entspannung. In diesem Sinne ist dieses Büchlein auch eine Anleitung für ein besseres Verständnis vom Halten des Gleichgewichtes als Mitarbeitende, als Führungskräfte, aber auch als Menschen.

Dass das Buch auch die Balance von theoretischen Betrachtungen und praktisch umsetzbaren Beispielen hält sowie zwischen dem, was den Leser und die Leserin interessieren könnte, und dem, was ich als bedeutungsvoll erachtete, ist das große Verdienst von Gérard Wicht, der das Buch gegengelesen und mir so viele wertvolle Inputs geliefert hat. Danke, Gérard.

Ein spezieller Dank gilt Gunther Schmidt, der einmal mehr um ein Geleitwort für ein Buch gebeten wurde. Wie ihm dies nebst dem Gleichgewichthalten bei seinen vielen Verpflichtungen und Engagements immer wieder mit großer Leidenschaft gelingt, ist beeindruckend. Danke, Gunther.

Darüber hinaus danke ich Joachim Coch, Marion M. Krämer und Anja-Raphaela Herzer vom Springer-Verlag für ihre professionelle Begleitung und Geduld sowie Stephanie Kaiser-Dauer für das versierte und effiziente Lektorat des Buches. Ein großes Dankeschön gilt auch allen ungenannten Ideengebern, die mir mit ihren Anregungen und ihrer Unterstützung sehr geholfen haben.

**Christoph Hoffmann**  
im Frühjahr 2019

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung</b> .....	1
	Literatur .....	6
<b>I</b>	<b>Theoretische Grundlagen für Führungskräfte</b>	
2	<b>Angewandte Neurobiologie für Führungskräfte</b> .....	9
2.1	Geschichte der Hirnforschung .....	10
2.2	Fakten über das Gehirn .....	11
2.3	Aufbau des Gehirns .....	12
2.4	Funktionsweise des Gehirns .....	13
2.5	Aufbau und Funktion von Nervenzellen .....	17
2.6	Das Gehirn, ein komplexes Netzwerk .....	20
2.6.1	Oszillationen von Hirnregionen .....	22
2.7	Neurobiologie des Lernens und Vergessens .....	23
2.8	Neurotransmitter, Hormone und ihre Funktion .....	25
2.8.1	Beispiele wichtiger Neurotransmitter .....	26
2.8.2	Beispiele wichtiger Hormone .....	27
	Literatur .....	28
3	<b>Angewandte Neuropsychologie für Führungskräfte</b> .....	29
3.1	Mentale Repräsentation .....	30
3.2	Wahrnehmung .....	32
3.2.1	Bewusste vs. unbewusste Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen .....	34
3.2.2	Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler .....	35
3.3	Aufmerksamkeitsfokussierung .....	36
3.4	Das Bewusstsein, das Unbewusste und der freie Wille .....	37
3.5	Emotionen und Gefühle .....	41
3.5.1	Einführung .....	41
3.5.2	Das Belohnungssystem .....	45
3.5.3	Das Stresssystem .....	47
3.5.4	Emotionsregulation .....	50
3.5.5	Somatische Marker .....	53
3.5.6	Emotionen und Entscheidungen .....	57
3.6	Neuronale Plastizität .....	61
3.7	Lernen .....	63
3.8	Veränderungspotenzial von Gefühlen und Verhalten .....	66
	Literatur .....	69
<b>II</b>	<b>Menschliches Verhalten in der Arbeitswelt</b>	
4	<b>Neuropsychologisches Verhaltensmodell</b> .....	73
4.1	Einführung in das neuropsychologische Verhaltensmodell .....	74

4.2	<b>Die drei Welten im neuropsychologischen Verhaltensmodell</b> .....	77
4.3	<b>Gesamtzusammenhänge im neuropsychologischen Verhaltensmodell</b> .....	80
4.4	<b>Grundbedürfnisse und motivationale Schemata im neuropsychologischen Verhaltensmodell</b> .....	82
4.4.1	Einleitung .....	82
4.4.2	Motivationale Schemata oder: Vermeidungsstrategie vs. Annäherungsstrategie. ....	83
4.4.3	Grundbedürfnisse .....	87
4.4.4	Konsistenz vs. Inkonsistenz im neuropsychologischen Verhaltensmodell. ....	97
4.5	<b>Arbeiten mit dem neuropsychologischen Verhaltensmodell im Unternehmenskontext</b> .....	101
4.5.1	Neurosystemischer Lösungszyklus .....	102
	<b>Literatur</b> .....	107

### **III Gehirngerechte Führung**

5	<b>Gehirngerechte Selbstführung</b> .....	111
5.1	Einleitung .....	112
5.2	Selbstwahrnehmung .....	112
5.3	Fremdwahrnehmung und Feedback .....	114
5.4	Reflexionsfähigkeit .....	115
5.4.1	Perspektivenwechsel .....	117
5.4.2	Bild malen .....	117
5.4.3	Fotolanguage (Bildkarten) .....	118
5.4.4	Analogien .....	118
5.5	Selbstmitgefühl .....	120
5.6	Resilienz und der Umgang mit Stress .....	123
5.7	Umgang mit Glaubenssätzen .....	125
5.8	Achtsamkeit .....	128
5.8.1	Positive Veränderung durch erweiterte Achtsamkeit .....	129
	<b>Literatur</b> .....	134
6	<b>Gehirngerechte Mitarbeiterführung</b> .....	135
6.1	Einleitung .....	136
6.2	<b>Beziehungsgestaltung</b> .....	136
6.2.1	Selbstkenntnis und Selbstführung .....	138
6.2.2	Positive Grundhaltung der Annäherung .....	139
6.2.3	Effektives Zuhören .....	140
6.2.4	Empathie in Mitgefühl transformieren .....	142
6.2.5	Aufrichtige Wertschätzung und Anerkennung .....	145
6.2.6	Druck rausnehmen .....	147
6.3	Resilienzförderung .....	147
6.4	Werteorientierte Führung .....	149
6.5	Mindful Leadership .....	151
6.6	Führungskraft als Beraterin/Berater? .....	152
	<b>Literatur</b> .....	158

7	<b>Gehirngerechte Unternehmensführung</b> .....	161
7.1	<b>Einleitung</b> .....	162
7.2	<b>Aktuelle Herausforderungen</b> .....	163
7.2.1	Die VUCA-Welt .....	163
7.2.2	Unternehmenswelt 4.0 .....	164
7.3	<b>Leadership 4.0 und gehirngerechte Führung</b> .....	165
7.3.1	Selbstwert steigern durch Sinnstiftung .....	168
7.3.2	Bindungsbedürfnis durch Zugehörigkeit und Verbundenheit befriedigen .....	168
7.3.3	Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Kontrolle befriedigen durch Vertrauen und Freiraum .....	169
7.3.4	Bedürfnis nach Lustgewinn befriedigen durch Potenzialenthüllung .....	170
7.3.5	Die neue, agile Unternehmenskultur .....	172
7.4	<b>Gehirngerechte Unternehmensform</b> .....	173
	<b>Literatur</b> .....	177
8	<b>Anhang</b> .....	179
8.1	<b>Echte positive und negative Gefühle sowie unechte negative Gefühle</b> .....	180
8.2	<b>Einschätzung der motivationalen Schemata</b> .....	182
8.2.1	Extraversion und Neurotizismus .....	182
8.2.2	Internale Kontrollüberzeugung .....	184
8.2.3	Selbstwirksamkeit .....	185
8.2.4	Fragebogen zur Ergründung motivationaler Schemata .....	186
8.3	<b>Fragen zur Einschätzung der momentanen emotionalen Situation</b> .....	188
8.4	<b>Fragebogen zur Einschätzung der Grundbedürfnisse im Arbeitskontext</b> .....	189
	<b>Serviceteil</b>	
	Glossar .....	198
	Stichwortverzeichnis .....	201

# Über den Autor

---



## **Christoph Hoffmann**

Dipl. Psych. FH, dipl. Ing. HTL, Studium der Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie in Zürich. Weiterbildung in Andragogik und interkultureller Kommunikation. Internationale Berufserfahrung in der Erwachsenenbildung (Japan) Führungserfahrung in div. Erwachsenenbildungsinstitutionen. An der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW am IAP als Berater und Dozent im Zentrum für Leadership, Coaching und Change Management tätig. Studiengangleiter des CAS Leadership Basic und von diversen Weiterbildungskursen. Schwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Coaching von Führungskräften, Neuroleadership, Begleitung von Veränderungsprozessen, Teambildung und Organisationsentwicklung.

[christoph.hoffmann@zhaw.ch](mailto:christoph.hoffmann@zhaw.ch)

[www.gehirngerecht.ch](http://www.gehirngerecht.ch)



# Einleitung

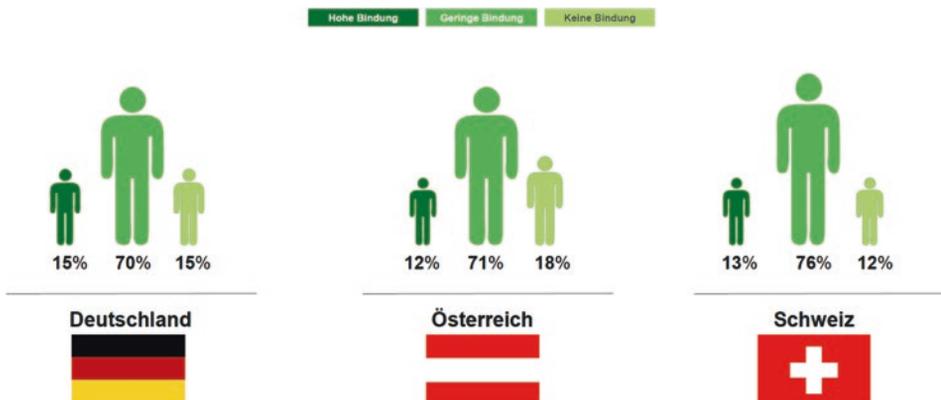
## Literatur – 6

Führungsliteratur gibt es in den Bücherregalen der Bibliotheken kilometerweise. Eine Suchanfrage zu „Leadership“ bei Google ergibt im Internet weit über eine halbe Milliarde Treffer! Aus den verschiedensten Perspektiven der Wissenschaft, der Forschung, der Wirtschaft, der Psychologie, aber auch aus unterschiedlichen Weltanschauungen und sogar Glaubensrichtungen werden unseren Führungskräften Ratschläge erteilt, wie sie ihre Führungsaufgaben professioneller und wirkungsvoller gestalten können. Darin ist beschrieben, wie Menschen zu mehr Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation geführt und Abläufe und Prozesse effizienter gestaltet werden können, und dies bei hoher Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Diese Rezepte erheben häufig den Anspruch auf universale Gültigkeit, wenn sie nur konsequent angewendet würden.

Die Frage ist berechtigt, warum es noch ein Buch braucht, das sich mit der Führung von Menschen in Unternehmen beschäftigt, auch wenn dies aus einer neuen Perspektive geschieht.

Die Hirnforschung kann uns helfen, die eigenen Verhaltensweisen und die Mechanismen von wirkungsvollem Führungshandeln zu verstehen. Sie macht die Führungspsychologie verstehbar und begründbar. Führung beginnt immer und ausschließlich bei sich selbst. Dieser Ansatz erreicht viele Führungspersonen unserer Wirtschaft und Gesellschaft und hilft ihnen, ihr Verhalten zu reflektieren und zu verändern. Die Erkenntnisse der Neurowissenschaften machen sie persönlich betroffen. Es ist keine Frage des Glaubens mehr, ob und wie Psychologie in der Führung wirkt. Kenntnisse in Neuropsychologie sind ein Erfolgsfaktor dafür, sich, die Organisation und die darin tätigen Menschen weiterzubringen.

Die Erfahrungen in der Arbeit mit Unternehmen zeigen, dass immer noch viele Führungskräfte nach den alten Mustern von Macht und Autorität arbeiten. Dies zeigen die Zahlen der neusten Gallup-Studie 2018 zum Engagement Index von Arbeitnehmenden ab 18 Jahren (■ Abb. 1.1). Nur 13 % der Mitarbeitenden aus der Schweiz (D: 15 %, Ö: 12 %) empfinden eine hohe Bindung und sind mit Engagement bei der Arbeit. 76 % (D: 70 %, Ö: 71 %) haben eine geringe Bindung und möchten unauffällig sein. 12 % (D: 15 %, Ö: 18 %) haben innerlich gekündigt und gar keine Bindung mehr zur Unternehmung. Dabei sind die größten Differenzen zwischen dem, was sich Mitarbeitende wünschen und was sie in Wirklichkeit vorfinden, bei der Work-Life-Balance und bei der Führungsqualität zu finden.



■ Abb. 1.1 Gallup Engagement Index 2018 DACH (Quelle: Marco Nink 2018, Gallup GmbH, Berlin)

Dies lässt aufhorchen und zeigt an, dass Führungskräfte mit ihrer Tätigkeit häufig überfordert sind. Sie sind oft nicht in der Lage, aus der Situation heraus adäquat zu entscheiden, welches Führungsverhalten angemessen und wirkungsvoll wäre. Sie führen vor allem durch Zahlen und klare Ansagen und sind der Auffassung, dass Gefühle und Empathie im Geschäftsleben keinen Platz haben. Sie agieren nach dem Top-Down-Prinzip, üben Druck aus oder nehmen mit ihrem hierarchisch geprägten Befehlsdenken bewusst Überforderungen in Kauf. Sie tun das nicht aus bösem Willen, sondern sie tun das sehr oft unbewusst und wider besseres Wissen. Sie haben es selbst so erlebt und verinnerlicht und zweifeln nicht an der Gültigkeit dieser Erfahrungen. Sie agieren in einem Umfeld, das von ihnen viel abverlangt: steigender Wettbewerbs- und Preisdruck, ihrerseits Leistungsdruck von oben, Konkurrenzdruck auf verschiedenen Stufen und nicht zuletzt der angelernte Druck, der eigenen Erwartung an sich selbst gerecht zu werden.

Und doch haben die Führungskräfte eine leise Ahnung, dass das Zeitalter der Führung mit Kommando und Kontrolle vorbei ist. Die Menschen in den Unternehmen spüren: Der behavioristische Ansatz von Belohnen und Bestrafen vermindert in der Summe die Arbeitsmotivation und damit auch die Leistung. Und sie erfahren auch immer wieder punktuell an sich selbst oder an Menschen in ihrem Umfeld, dass durch echte Wertschätzung und Anerkennung gute Gefühle entstehen und damit eine Motivation, die andauert und sie nebst weniger Stress zufriedener und glücklicher macht. Doch dies braucht Mut. Viele verharren ungewollt in alten Mustern. Dafür sensibilisiert dieses Büchlein und zeigt Wege auf hin zu einer wirkungsvollen und menschlichen Führung.

Angewandtes Führungswissen auf die Basis neuropsychologischer Erkenntnisse zu stellen hilft vielen Führungskräften, sich ernsthaft mit bereits bekanntem Wissen aus der Führungspsychologie zu befassen. Und der Zugang dazu ist nachvollziehbar, wissenschaftlich, einsichtig und verständlich. Führungskräften hilft der Zugang über neurowissenschaftliche Studien dabei, die Erkenntnisse über Emotionen, Entscheidungen und Verhaltensänderungen, welche oft mit weichen Faktoren zu tun haben, einfacher in ihren Führungsalltag zu integrieren. Die Erfahrungen mit Führungsentwicklungen in großen Unternehmen bestätigen diese Sichtweise.

Die Psychologie ist eine empirische Wissenschaft und daher bestrebt, durch Sammlung und Auswertung von Informationen einen praktisch umsetzbaren Erkenntnisgewinn zu erzielen. Die Art der Untersuchung und Datenerhebung ist jedoch stark von den persönlichen Glaubenssätzen, den Überzeugungen und Haltungen abhängig. Dementsprechend sind auch die Auswertungen vielfältig. Zahlreiche empirische Studien haben hervorragende praktisch anwendbare Forschungsergebnisse hervorgebracht. Daran wurden jedoch, wie oben schon erwähnt, zahllose Modelle und Ansichten abgeleitet. Und die Führungskräfte wurden und werden durch die vielen Ratgeber verwirrt und irritiert, weil sie nicht wissen, woran sie glauben sollen, welches Modell nun wirkungsvoll ist oder welcher Trainer nun „recht“ hat. In diesem Sinne gibt es auch keine korrekte und falsche Art zu führen. Es gibt nur verschiedene Sichtweisen und Brillen, durch die Führung betrachtet werden kann.

Es geht also heute weniger darum, sich einer Glaubensgemeinschaft anzuschließen, sondern darum, wirkungsvolle und wichtige Erkenntnisse umzusetzen. Und in der Tat: Führungskräfte sind viel eher bereit, über Emotionen, Körperwahrnehmung und eigene Befindlichkeiten sowie über ihre Beziehungen zu anderen zu sprechen, wenn sie dazu gesicherte Belege aus der Hirnforschung begleiten. So können sie sich viel schneller auf Prozesse der Veränderung einlassen, und es fällt ihnen leichter, entsprechenden Haltungen

gegenüber ihren Untergebenen zu entfalten. Die Hirnforschung hat die Psychologie und damit auch das Bild, das der Mensch von sich selbst entworfen hat, grundlegend verändert. Das Bild eines Menschen mit Vernunft, Bewusstsein, rationalem Denkvermögen und freiem Willen und Moral, der die Kontrolle über seine Handlungen hat und über allen anderen Lebewesen steht, hat sich gewandelt. Es weicht einem Bild des intuitiven, fühlenden Wesens, das physisches und psychisches Wohlbefinden anstrebt, für das Bindung, Anerkennung und Sicherheit existenziell sind und das so anpassungsfähig ist, dass es vom Äquator bis zur Arktis quasi überall leben kann. Dass die Erschütterung dieses Menschenbildes zur Beunruhigung Anlass geben kann, Führungspersonen verunsichert und bis heute kontroverse Diskussionen auslöst, ist nur allzu verständlich.

Eine solche Haltung führt natürlich auch zu grundlegenden Diskussionen um die Bedeutung von Führung und darüber, wie wir uns selbst und anderen begegnen sollen, um ein glückliches und erfülltes Arbeitsleben führen zu können. Dieses Büchlein möchte dazu beitragen, das Nachdenken über die eigene Wahrnehmung, das Denken, das Fühlen, das Entscheiden und das Handeln anzuregen. Die Erkenntnisse aus der Hirnforschung können genutzt werden, um eigenes Verhalten auf bereits erprobte Modelle, Verhaltensweisen und Einstellungen auszurichten. Viele Führungskräfte machen sehr vieles richtig; das Büchlein kann ihnen helfen zu verstehen, warum!

Natürlich hat man bis heute die Arbeitsweise unseres Gehirns trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte noch lange nicht bis ins Detail durchdrungen. Im Gegenteil; man befindet sich heute mit den Aussagen der Neurowissenschaften auf einer noch sehr übergeordneten Ebene der Erkenntnisse. Doch die Anstrengungen sind erheblich. Schätzungen zufolge verdoppelt sich das Wissen in den Neurowissenschaften jährlich. Jede Studie ist ein kleines Puzzlesteinchen, um die Zusammenhänge der Funktionen des Gehirns besser zu verstehen. Durch die bildgebenden Verfahren der fMRT (funktionelle Magnetresonanztomographie) wissen wir heute auf der Makroebene sehr viel über die Aktivitäten von unterschiedlichen isolierten Hirnarealen und auf der mikrobiologischen Ebene über die Arbeitsweise der Neuronen und Ganglien. Aber dazwischen, über die Zusammenhänge der Areale untereinander, weiß man noch sehr wenig. Die bildgebenden Verfahren ermöglichen es heute, in das denkende, fühlende und entscheidende Hirn zu sehen. Früher war es nicht möglich, in ein aktives Hirn zu sehen, sondern man beschränkte sich auf die Untersuchung von totem Gewebe und die Beobachtungen handelnder Menschen. Heute kann diese Lücke geschlossen werden, obwohl die Verfahren noch sehr grobe Bilder liefern. Doch je länger man das Hirn erforscht, desto klarer zeigen sich zentrale und für das Handeln als Führungsperson relevante Erkenntnisse. Diesen wollen wir als Grundverständnis nachgehen und an konkret erlebten Führungssituationen reflektieren.

Das Büchlein will die Neurowissenschaften nicht zum Flaggschiff der neuen Führungslehre hochstilisieren, sondern vielmehr die bisherigen Erkenntnisse der allgemeinen Psychologie mit den heute verfügbaren Konzepten der Neurobiologie verbinden und daraus Schlüsse für wirkungsvolles Führungshandeln ableiten. Demnach versteht sich dieser Beitrag so, dass Altbewährtes aus der Führungspsychologie im neuen Licht der Neuropsychologie gezeigt und deren Wirksamkeit hervorgehoben wird. Es ist sozusagen wie mit einem Denkvorgang im Gehirn, der von sich aus keine neuen Erkenntnisse generieren kann, sondern neue Verknüpfungen des bereits Erfahrenen und Gelernten herstellt und

somit einen Mehrwert durch eine neue Sichtweise schafft. Alte Fragen der Arbeitspsychologie werden somit mit Aussagen der Neurowissenschaften verknüpft und beantwortet:

- Wann sind Menschen in Unternehmen glücklich?
- Wie können Unternehmen „menschlicher“ werden?
- Wie erreichen Führungskräfte bei ihren Mitarbeitenden Motivation, Arbeitslust und Freude am Job?
- Wie gelingt es Führungspersonen, Menschen in Organisationen wirkungsvoll zu führen?
- Wie gelingt es Organisationen, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen gesunde Mitarbeitende eine hohe Leistungsmotivation und Leistungsbereitschaft mitbringen?
- Was müssen die Menschen in Unternehmen über sich und die anderen Mitarbeitenden lernen, damit die Gestaltung von Arbeitstätigkeit optimal gelingt?

Diese Fragen sind nicht neu und in verschiedenen Epochen der Psychologie mit den derzeitigen Erkenntnissen beantwortet worden. Es entstanden vielschichtige Konzepte, Strategien und Theorien, die diese Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten versuchten. Die Neurowissenschaften der vergangenen Jahre haben Erkenntnisse geschaffen, die sich für die Gestaltung der Führungstätigkeit anwenden lassen und den Leadern der heutigen Unternehmen wertvolle Techniken, aber auch Begründungen liefern, was Menschen in Unternehmen brauchen und wie Motivation für eine Tätigkeit entsteht.

Folgenden grundlegenden Prinzipien werden wir nachgehen:

- Die von Descartes postulierte Trennung zwischen Körper und Geist (Dualismus) ist ein Irrtum. Stattdessen gibt es einen unauflösbaren Zusammenhang zwischen Körper und Geist, und diese beeinflussen sich ständig gegenseitig (Damasio 2000).
- „Die Emotionen sind die Steuermänner menschlichen Daseins“ (Jäncke 2007). Unser Verstand steht im Dienste unserer Emotionen. Nicht umgekehrt. Diese radikale Neudefinition der Funktion von Ratio und Emotionen bzw. deren Bedeutungs-umkehr ist ein zentraler Bestandteil des neuen Führungsverständnisses. Rationales und kognitive Prozesse werden eher nur ein „Vetorecht“ beim täglichen Agieren eingeräumt.
- Unsere Entscheidungen und Handlungen sind nur bedingt willentliche Entschlüsse. Unbewusste Motive steuern einen bewusst erlebten Willensentschluss. Je deutlicher die neurophysiologischen Vorgänge ausfallen, wir also unseren Körper selbst wahrnehmen, desto stärker wird der nachfolgende Willensentschluss erlebt. Willensstarke Menschen sind besonders stark von ihren inneren Motiven geleitet (Roth 2009, S. 195). Selbstwahrnehmung ist demnach ein wichtiges Prinzip in der Führung und steht ganz am Anfang.
- „We are, after all in large part, who we are, because of what we learn and what we remember“ (Eric Kandel 2013). Unser Erfahrungsgedächtnis, welches im limbischen System und im Neocortex verortet werden kann, steuert zu großen Teilen unsere Handlungen. Wie es Gerhard Roth anlässlich eines Interviews pointiert formulierte: „Unsere Wahrnehmung besteht zu 99 % aus unserem Gedächtnis und nur zu 1 % aus unseren Sinneseindrücken“ (Roth 2009).
- Die neuronale Plastizität des Gehirns, also seine Wandlungsfähigkeit oder Veränderbarkeit, verleiht allen Lebewesen lebenslange Fähigkeit zum Lernen und Weiterentwickeln. Als erwachsene Menschen lernen wir nicht mehr so schnell wie als Kinder, dafür können wir die bestehenden Erfahrungen nutzen und neu verknüpfen.

In diesem Büchlein werden Sie vermutlich kein einziges Wort oder nur sehr wenige Wörter lesen, welche sie nicht verstehen, aber in dieser Kombination sind sie teilweise neuartig, ja vielleicht sogar einzigartig. Ihr Gehirn, die neuronalen Verknüpfungen der Hirnzellen untereinander werden also nach dem Lesen der Lektüre anders aussehen als davor.

- Alle Menschen haben universale Grundbedürfnisse. Das Streben nach einer ausgewogenen Befriedigung, einer inneren Konsistenz, ist der Treiber für alle Handlungsimpulse.
- Unternehmen leben in einer VUCA-Welt (volatility = Unbeständigkeit, uncertainty = Unsicherheit, complexity = Komplexität, ambiguity = Mehrdeutigkeit). Diese VUCA-Kriterien werden durch die Digitalisierung noch verstärkt. Ein Weg, sich darin zu bewegen, besteht in der agilen Unternehmensgestaltung, die auf die Grundbedürfnisse Rücksicht nimmt und eine veränderte Lebensarbeitszeit in Betracht zieht.

Um die Inhalte dieses Buches besser verstehen zu können, ist es bedeutsam, sich vor Augen zu führen, dass die Erkenntnisse der Neurowissenschaften weitgehend bekannte Zusammenhänge der Psychologie aus einer neuen Perspektive beleuchten. Bekannte psychische und mentale Phänomene werden in Versuchen aus den Neurowissenschaften bestätigt und auf der neuronalen Ebene erklärt. Doch es bleibt noch weitgehend unverständlich, wie die individuelle Empfindung von psychischen Mechanismen und deren neuronale Abbilder im Gehirn entstehen und funktionieren. Der Neurowissenschaftler Olaf Sporn (2017) drückte es vorsichtig so aus, dass noch weitgehend ungelöst sei, wie verschiedene Neuronen und Hirnareale miteinander kommunizieren, was die „Währung“ ist, wie sie sich verständigen und wie das Ganze orchestriert wird.

Zu guter Letzt sei mir noch eine abschließende Bemerkung erlaubt: Dieses Büchlein unterscheidet sich von Handbüchern der Führung insofern, als es für eine wirksame und nachhaltige Führung keine Rezepte anbietet, sondern von den Führungspersonen ein großes Stück Arbeit abverlangt. Damit ist eine innere Arbeit gemeint, eine ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst und der eigenen Führungshaltung. Dies setzt ein Schärfen der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit voraus, zuerst gegen innen gerichtet und dann gegen außen. Dass wir uns dabei verändern werden, ist Bedingung, dass wir es wollen, ist Voraussetzung, und dass wir es können, ist evident.

## Literatur

---

- Damasio AR (2000) Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. List, München
- Jäncke L (2007) Hinter den Kulissen des Geistes. Gehirn und Geist, Das Magazin für Psychologie und Hirnforschung. Spektrum der Wissenschaft, Heidelberg, S 61–65
- Kandel ER (2013) We are what we remember: Memory and age-related memory disorder. Speech at the Brain Insight Lecture from the Stavos Niarchos foundation at Columbia University
- Nink M (2018) Gallup Engagement Index 2018 DACH. Gallup GmbH, Berlin
- Roth G (2009) Aus der Sicht des Gehirns. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Sporn O (2017) Das Connectom. Interview auf der HeiNEC 2, 2017. Heidelberg Neuronal Ensemble Conference, 15/16 Sept. 2017. ► <https://www.dasgehirn.info/anatomie/netzwerke/meilensteine/olaf-sporns-das-connectome>. Zugegriffen: 28. Mai 2018

# Theoretische Grundlagen für Führungskräfte

## Inhaltsverzeichnis

**Kapitel 2**      **Angewandte Neurobiologie  
für Führungskräfte – 9**

**Kapitel 3**      **Angewandte Neuropsychologie  
für Führungskräfte – 29**

Die folgende Sektion beschreibt die Grundlagen des Organs, das jeder mit sich herumträgt und das für Erleben, Beurteilen, Entschieden und Handeln die Verantwortung trägt.

In ► Kap. 2 „Angewandte Neurobiologie für Führungskräfte“, wird auf einfache Art die Funktionsweise unseres Gehirns dargestellt, wie Nervenzellen aufgebaut sind und wie sie miteinander interagieren. Das Kapitel bietet eine Einführung in die Frage, wie Lernen und Vergessen aus neurobiologischer Perspektive ablaufen und welche Rolle dabei Botenstoffe (Neurotransmitter und Hormone) spielen. Das Gehirn als gigantisches Netzwerk, das durch rhythmische Schwingungen kommuniziert, und Prozesse des Lernens und Vergessens werden beschrieben. Es wird gezeigt, wie sich die Interessen der Hirnforschung von der Lokalisierung von Funktionen im Gehirn hin zur Vernetzung von Hirnarealen bewegt.

► Kap. 3, „Neuropsychologie für Führungskräfte“, beschreibt psychologische Prozesse aus der Perspektive der Neurowissenschaften. Mentale Repräsentation, Wahrnehmung, Aufmerksamkeitsfokussierung, die Kontroverse um die Willensfreiheit werden erklärt, und die Bedeutung der Emotionen und unser Umgang damit werden ausführlich vermittelt. Das Kapitel beantwortet Fragen zu Lernen und menschlichen Veränderungsprozessen.