Hannes Horngacher

Neuroleading



Praktische Tipps zum gehirngerechten Führen von Teams und Menschen

GEHIRN-WISSEN KOMPAKT

Hannes Horngacher

Neuroleading

Praktische Tipps zum gehirngerechten Führen von Teams und Menschen



Ausgewählte Aspekte der Gehirnforschung für die praktische Anwendung im Führungsalltag, mit besonderem Hinblick auf die konkrete Führung von Teams.

Dieses Buch bestellen – **9,90 €** plus Versandkosten
eBook herunterladen – **7,99 €** (ePUB-Format)

Das Buch und diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Verlages gestattet.

In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen.

Das Gehirn ist wohl eines der faszinierendsten Universen, die es zu entdecken gibt.

Vorwort

Mit der folgenden Arbeit möchte ich Ihnen/Dir Inspirationen geben, um mehr Verständnis für die Zusammenhänge unseres Gehirns und für das Verhalten von MitarbeiterInnen und Kolleg/innen zu entwickeln.

Ich wünsche viel Freude beim Entdecken von neuronalen Netzwerken und Potentialen.

Mögen diese Anregungen zu gelingenden privaten und beruflichen Beziehungen führen.

Herzlichst

Hannes Horngacher

Inhaltsverzeichnis

1 Gemeinsam statt einsam 12

1.1 Altes und neues Teamleading-Verständnis 13
1.2 Wozu gehirngerechtes Führen von Menschen? 14

2 Relevantes neurowissenschaftliches Grundlagenwissen für das Führen von Teams und Menschen

2.1 Die Teamspieler im Gehirn - 19
2.2 Wer ist auf welchem Posten? 25
2.2.1 Die untere limbische Ebene
2.2.2 Die mittlere limbische Ebene
2.2.3 Die obere limbische Ebene
2.2.4 Die kognitiv-kommunikative Ebene der assoziativen Areale des Neocortex
2.3 Filtersysteme im Gehirn: Hippocampus, Thalamus und Amygdala/Nucleus accumbens 38
2.4 Persönlichkeit – eine Komposition aus Genetik, Epigenetik, pränataler Prägung, Plastizität und Sozialisation 39
2.5 Dopamin, Oxytocin & Co. als weitere Teamspieler im Gehirn 42
2.6 Sechs psychoneuronale Grundlagen der Persönlichkeit von Roth 51
2.7 Sechs Grundregeln und Neuroleadingaspekte von Elger 54
2.8 Neurobiologisches Persönlichkeitsmodell von Roth/Ryba 57
2.9 Personenbezogene Neuroleadingaspekte von Reinhardt, Peters/Ghadiri, die vier Grundbedürfnisse, Konsistenztheorie 60

2.10 MA-Führungsinstrument, Neuroleadingaspekte von Peters/Ghadiri, PERFEKT-Schema 65
2.11 Organisationale Neuroleadingaspekte von Rock, SCARF-Modell
2.12 Grundhaltungen, Eigenschaften, Neuroleadingaspekte von Hüther 66
2.13 Neuroleadingaspekte von Purps-Pardigol
2.14 Schatztruhe Gehirn - das Potential von MitarbeiterInnen, Neuronen und synaptischen Verbindungen 70

3 Praktische Überlegungen zur Anwendbarkeit in der Führungspraxis

3.1 **Leadership-Aspekt 1**: **Vorbild wirkt – mehr als manche denken** 75
3.1.1 Neurobiologische Aspekte und Anregungen, Lernen am Modell
3.1.2 Die Spiegelneuronen als unbewusste Einflussmöglichkeit?
3.1.3 Grundsätzliche Wertschätzung, Einfühlungsvermögen, Vertrauen
3.1.4 Verbundenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft
3.1.5 Wieviel Face-to-Face-Anwesenheit muss sein?
3.1.6 Klare Ansage und Autorität, Sicherheit
3.1.7 Sieben konkrete Leadership-Inspirationen für die Praxis

3.2 **Leadership-Aspekt 2: Teamwork und Kommunikation** 89
3.2.1 In der Kommunikation ist das Missverständnis die Regel, das Verstehen die Ausnahme
3.2.2 Wie kommen Informationen in die Köpfe?

3.2.3 Alles oder nichts
3.2.4 An die vorhandenen Erfahrungen andocken
3.2.5 Hört da jemand zu?
3.2.6 Sieben konkrete Leadership-Inspirationen für die Praxis

3.3 **Leadership-Aspekt 3: Orientierung geben, Ziele vereinbaren** 101
3.3.1 Ziele managen durch MBO Peters/Ghadiri
3.3.2 Wo befindet sich Motivation im Gehirn? Das Belohnungs- und das Belohnungserwartungssystem
3.3.3 Belohnungsstrategien, Ziele setzen
3.3.4 Selber ausprobieren, Fehler machen, Freiraum
3.3.5 Mitarbeiter zum Ziel coachen
3.3.6 Sieben konkrete Leadership-Inspirationen für die Praxis

3.4 **Leadership-Aspekt 4: Veränderung begleiten, fördern und fordern** 113

3.4.1 Das neuroplastische Gehirn liebt Veränderungen – oder doch nicht?
3.4.2 Die menschlichen Stresssysteme
3.4.3 Fordern, Fördern, Zuviel, Zuwenig, Flow
3.4.4 Bewusst oder unterbewusst motivieren und verändern?
3.4.5 Gut Ding braucht Weile – und einmal ist keinmal
3.4.6 Sieben konkrete Leadership-Inspirationen für die Praxis

4 Zusammenfassung, Fazit und Verwertbarkeit 130

5 Top-Tipps - Auswahl für brainfriendly Team Leading in der Praxis 132

6 Literaturverzeichnis 137

1 Gemeinsam statt einsam



In den letzten 20 Jahren habe ich als Trainer, Berater und Coach viele Führungskräfte und Teams begleiten dürfen. Besondere Formen der Führung haben sich etabliert: Führung ohne disziplinarische Verantwortung, virtuelle Teams betreuen, mit flacher Hierarchie. Teammitglieder wollen zunehmend mitbestimmen und sich beteiligen. Vor allem von den jüngeren Generationen wird der Gestaltungsfreiraum zunehmend eingefordert.

Wie sagte eine Führungskraft in einem Leadership-Workshop: „Früher war das Führen für mich einfach: Ich war bei der Bundeswehr, da gab es meinen Befehl, meine Männer hatten diesen auszuführen und dann Meldung zu machen, dass alles umgesetzt wurde. Heute muss ich mich als Führungskraft in meinem Unternehmen mit den MitarbeiterInnen auseinandersetzen, ihnen gut zuhören, sie mit einbinden und ihnen Feedback geben“.

Mit dieser Arbeit möchte ich einerseits Menschen mit Führungsverantwortung Hintergrundwissen, Tipps und Anregungen in die Hand geben, um damit konkrete Unterstützung für die Praxis zu haben.
Auf der anderen Seite nehme ich den Abschluss des AON-Masterlehrganges zum Anlass, mein neurobiologisches Wissen in verschiedenen Bereichen noch einmal zu vertiefen, die Inhalte aus dem Lehrgang Revue passieren zu lassen und in meinen Praxisalltag zu integrieren. Beim Verfassen dieser Arbeit hat sich in meinem Gehirn vieles vernetzt!

Im 2. Kapitel werden relevantes neurowissenschaftliches Wissen sowie die Kernaussagen aktueller Autoren zum Thema Neuroleading dargestellt. Im darauffolgenden 3. Kapitel werden diese Erkenntnisse mit den Teamleading-Aspekten des Autors verglichen, ergänzt und verwoben.

1.1 Altes und neues Teamleading-Verständnis

Zunehmend verstehen sich Teammitglieder nicht nur als Ausführende laut Arbeitsvertrag, sondern wollen ihre eigenen kreativen Ideen mit einbringen und auch umgesetzt wissen. Sie wollen beteiligt und ins Unternehmen vernetzt werden sowie individuell in der Entwicklung begleitet werden. Das Feedbackinstrument wird zunehmend nicht nur von der Führungskraft zum Mitarbeiter verstanden, sondern auch umgekehrt. Das erfordert Zeit und eine hohe Anforderung an die persönliche, soziale und kommunikative Kompetenz der Führungskraft. Und dieses Miteinander könnte große Vorteile für alle Beteiligten haben.



In Zukunft werden sich Unternehmen um gute Mitarbeiter-Innen bemühen müssen, und es wird wesentlicher werden, diese zu halten. „The war for talents“ ist schon massiv im

Gange: Unternehmen versuchen teilweise mit hohem Aufwand gute Teammitglieder für sich zu gewinnen.
„People join companies and leave bosses“ sagt ein anderer Spruch: Es wird in Zukunft wichtig sein, wie Führungskräfte mit Mitarbeitern umgehen. Zu beachten sind die hohen monetären Summen, die in einen Mitarbeiter investiert werden müssen, bis ein vollwertiger Einsatz im Unternehmen möglich ist. Ein wesentlicher Schlüssel, um dieses Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu halten, liegt in der Hand der Führungskräfte. Die nachfolgende Arbeit soll praktische Anleitungen, Anregungen und Tipps für den praktischen Führungsalltag geben. Und die Gehirnforschung kann hier interessante Impulse beisteuern.
Prof. Gerhard Roth beschreibt in einem Persönlichkeitsmodell, wie Menschen sich in Ihrer Persönlichkeit entwickelt haben und in welchen Schichten des Gehirns diese Erfahrungen abgespeichert sind. Im Zusammenhang mit der Führung von Menschen stellt sich immer wieder die Frage nach der Motivierbarkeit, der Beeinflussbarkeit und der Veränderbarkeit von Menschen. Hierzu werden etwa die einzelnen limbischen Ebenen näher erläutert. Wir werden sehen, wie weit auf Menschen in motivierender Weise Einfluss genommen werden kann. Einem Elefanten wird man das Klettern auf Bäume nicht lernen können und einem Affen nicht das Ausreißen eines Baumes.
Das Gehirn wird so, wie man es nutzt! Welche Potentiale schlummern da in den Gehirnen der Menschen? Durch die Erkenntnisse der Epigenetik wird uns bewusst, dass jeder Mensch selber und natürlich auch die Führungskraft zur Veränderung des Verhaltens von sich selber und von Mitarbeitern beitragen kann.

Wie weit kann man nun Menschen als Führungskraft gehirngerecht führen und damit positiv beeinflussen? Welche Kriterien sollte eine Führungskraft einhalten, um MitarbeiterInnen so zu führen, dass diese auch für längere Zeit dem Unternehmen erhalten bleiben, leistungsfähig und leistungswillig bleiben? Einige konkrete Aspekte und Impulse möge die nachfolgende Arbeit all jenen geben, die MitarbeiterInnen führen oder die Impulsgeber für Führungskräfte sind. Möge es uns gelingen, dass Menschen sich wohl fühlen – sowohl als Führungskraft als auch als Mitarbeiter.

1.2 Wozu gehirngerechtes Führen von Menschen?

Wieso könnte es sich lohnen, MitarbeiterInnen mehr „brain-friendly“ und gehirngerechter zu führen? Damit die Leistungsfähigkeit, Motivation und Gesundheit der MitarbeiterInnen erhalten bleibt. Reinhardt verweist in diesem Zusammenhang auf die häufigsten Führungsfehler:

- Geringe Gesprächsbereitschaft, weil die Führungskraft keine Zeit hat oder wegen der Reisetätigkeit gar nicht vor Ort ist.
- In den Kompetenzbereich von Mitarbeitern einzugreifen.
- Die Mitarbeiter wenig, gar nicht oder unzureichend zu informieren.
- Durch mangelhafte oder fehlerhafte Kommunikation keine klaren Aufträge, Anweisungen oder Hilfestellungen geben.
- Mitarbeiter unzureichend beteiligen, sie überfahren oder wenig abholen (vgl. Reinhardt 2014: 9).

Die Erkenntnisse der Gehirnforschung in den letzten Jahren und Jahrzehnten haben nicht nur medizinisch-neurobiologische Erkenntnisse gebracht, sondern können vor allem auch interessante Folgerungen daraus im Umgang zwischen Menschen ableiten.

Führungskräfte arbeiten mit klaren Ansagen, eindeutigen Arbeitsaufträgen, geben Orientierung und bauen geeigneten Druck auf, damit Veränderung passiert. Um MitarbeiterInnen in die Leistungsfähigkeit zu bringen, erlebe ich in der Praxis aber auch folgende Vorgehensweisen: Befehl von oben (ich will das so!), Führung durch Einsicht, Druck ausüben, Verwarnungen oder Androhen der Kündigung.

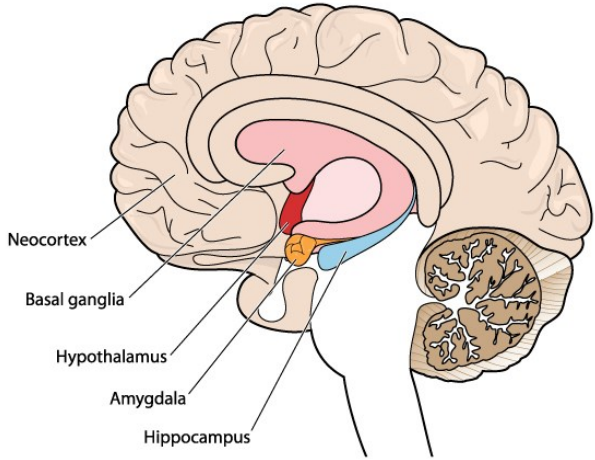
Wenn wir wissen, wie das Gehirn funktioniert, dann wissen wir auch, wo wir ansetzen müssen, um mit Menschen erfolgreich zu arbeiten (in Analogie zu Spitzer 2009b: 24).

Aus meiner Erfahrung sind Führungskräfte oft dankbar und sehr interessiert daran, wissenschaftliche Erklärungen und

fundierte Argumente in die Hand zu bekommen, um besser mit den Mitarbeitern umgehen zu können.
Mit der vorliegenden Arbeit soll überprüft werden, wie weit die von mir in Kapitel 3 vorgenommene Einteilung in vier Leadership-Aspekte auch in der Fachliteratur als Schwerpunktthemen dargestellt werden.
In der Literaturauswahl betreffend „Neuroleading“ habe ich mich auf aktuelle und überwiegend deutschsprachige Literatur fokussiert. Im Folgenden werde ich kurz die Hauptthemen der Autoren darstellen.

2.3 Filtersysteme im Gehirn: Hippocampus, Thalamus und Amygdala/Nucleus accumbens

Das Führen von Mitarbeitern hat viel damit zu tun, bei Teammeetings, in Vieraugengesprächen und bei Feedbackgesprächen mit dem anderen gemeinsam auf einen grünen Zweig zu kommen. Bei manchen gelingt das fast immer, bei anderen eher recht als schlecht. Woran kann das liegen? Welche Filter sind im Gehirn installiert? Wie muss Kommunikation erfolgen, damit die Chancen für offene Türen im Gehirn erhöht sind?
Im Rahmen dieser Arbeit werden drei ausgewählte Filtersysteme im Gehirn aus den in Kapitel 2.2 beschriebenen Arealen des limbischen Systems erläutert:



Der Hippocampus, der Thalamus und die Amygdala-Nucleus accumbens-Kombination.

Der **Hippocampus** überprüft eintreffende Informationen vor allem nach der Frage, ob diese fürs Gehirn einen **Neuigkeitswert** haben, weshalb er auch ‚Neuigkeitsdetektor' genannt wird (vgl. Spitzer 2009a: 34). Um Energie zu sparen prüft der Hippocampus ab, ob eine Information schon bekannt und vertraut ist: in so einem Fall kann auf bereits vorhandene Strukturen zurückgegriffen werden, es muss diese Information nicht mehr weiter beachtet und daher auch nicht abgespeichert werden. Ein zweites Kriterium ist für das Tätigwerden des Hippocampus wesentlich: das Thema Bedeutsamkeit. Wird diese Frage positiv beantwortet und erscheint die Information für das Gehirn und das neuronale Netzwerk wichtig, dann wird diese zunächst im kurzzeitigeren Hippocampus gespeichert und später in den Langzeitspeicher überführt (vgl. Spitzer 2009b: 25).

Die **Amygdala-Nucleus accumbens-Kombination**:
Wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, ist die Amygdala eher für die Aufnahme von negativen und der Nucleus accumbens eher für die Aufnahme positiver Erfahrungen zuständig. Nach Roth bewerten diese beiden Areale des limbischen Systems die eingehenden Informationen in sehr kurzer Zeit nach den Kriterien

- gut/vorteilhaft/lustvoll oder
- schlecht/nachteilig/schmerzhaft.

Letzteres wird versucht zu vermeiden, damit ersteres eintreten kann (vgl. Roth: 2009b: 59). Auf den Punkt gebracht könnte man für diese beiden Areale die Frage formulieren:

Was bringt mir das? Was habe ich davon? Bei einer positiven Rückmeldung kann dann das sogenannte Belohnungszentrum aktiv werden und Dopamin und Endorphine vermehrt ausgeschüttet werden (vgl. Roth 2009c: 61) – womit im Gehirn die positive Verstärkung erreicht wäre.

Der Thalamus als Filter und Tor zum Bewusstsein:

Der Thalamus überwacht und modelliert die ein- und ausgehenden Informationen zum Großhirn (vgl. Roth 2009a: 24), daher kommt ihm eine wesentliche Rolle bei der Filterfunktion zu. Nahezu alle Informationen, die sich der Mensch bewusst machen möchte (Ausnahme ist das olfaktorische System), werden auf ihrem Weg zum Cortex vorher mit dem Thalamus verschaltet. Als Filterkriterium kann man in der Literatur folgendes finden: Als Verteilungs- und Filterkriterium entscheidet der Thalamus in Abstimmung mit der Gesamtsituation (etwa die Grundbedürfnisse der unteren und mittleren limbischen Ebene) des gesamten Organismus, was gerade wichtig ist und an den Cortex weitergeleitet wird (vgl. Roth 2009a: 23). Den Filter für relevante Informationen bietet auch das Gyrus cinguli (vgl. Esch 2014: 87).

Aufgrund der Individualität der Gehirne kann es sehr sinnvoll sein, die Aspekte von Neuigkeit, Bedeutsamkeit und Vorteil (was bringt mir das) sowie Spaß individuell zu erläutern oder – besser noch – diese Aspekte gemeinsam herauszuarbeiten und als erstrebenswert zu erkennen.

2.7 Sechs Grundregeln und Neuroleadingaspekte von Elger

Ähnliche Aspekte beschreibt Prof. Elger in seinem Buch Neuroleadership. Er führt als wichtigste Grundregeln für die Führungspraxis an (vgl. Elger 2009: 98 ff):

- Das Belohnungssystem wird aktiviert durch ein gutes Arbeitsklima, Arbeitsplatzgestaltung, angenehmes Miteinander zwischen den Mitarbeitern, aber auch ein gutes Verhältnis zur Führungskraft und eine individuelle motivierende Art und Qualität der Arbeit.

- Das emotionale System nimmt immer Bewertungen vor und speichert Fakten mit Emotionen ab, auf diesen emotionalen Aspekt sollte in der Führung geachtet werden.
- Das Gedächtnissystem stellt für jede neue Situation eine Vorinformation zur Verfügung und bildet aufgrund der bisherigen Erfahrungen Annahmen und Erwartungen für die aktuelle Situation.

- Das Entscheidungssystem ist ein Zusammenspiel von präfrontalem Cortex und limbischen System sowie anderen Gehirnarealen.

- Fairness ist für das Gehirn ein wesentlicher Faktor, Ungerechtigkeit schmerzt körperlich.

- Jedes Gehirn ist individuell, nimmt Situationen unterschiedlich wahr und ebensolche Gefühle und Empfindungen – allein dieses zu respektieren, ist ein großer Schritt in Richtung Gelassenheit.

All diese Systeme finden sich im 3. Kapitel in den vier Leadership-Aspekten wieder:

Das Belohnungssystem wirkt in allen Aspekten der Motivation: das limbisch-emotionale System etwa bei den Aspekten



der Wertschätzung, Verbundenheit, Motivation, Leistungsbereitschaft oder der Kommunikation.

Das Gedächtnis/Erinnerungssystem ist wichtig in kommunikativen Situationen, beim Verändern und neu Dazulernen oder beim Fehlermachen und daraus lernen. In kommunika-

tiven Situationen wird entschieden, bei Veränderungen ist zu entscheiden und für die Zielauswahl muss entschieden werden.

Auch die von Elger aufgeführten typischen Führungssituationen sind in den in Kapitel 3 erläuterten vier Leadership-Aspekten wichtige Handlungen:

3 Praktische Überlegungen zur Anwendbarkeit in der Führungspraxis

Aus meiner über 20-jährigen Praxis in zahlreichen Workshops mit Führungskräften einerseits und in der Arbeit mit Führungskräften mit deren Teams andererseits kristallisierten sich immer wieder ähnliche Themen heraus: Sowohl den Teammitgliedern als auch den Führungskräften waren in der Zusammenarbeit immer wieder ähnliche Aspekte wichtig: zum einen geht es in der Arbeit mit Teams immer um das Verhalten der Führungskraft, dessen Auftreten und **Vorbildwirkung**. Da geht es um die Person selber.
Ein zweiter Aspekt wird auch immer genannt: die **Kommunikation** und der Informationsaustausch sowie die sich auch daraus ergebende Arbeitsatmosphäre.



Der dritte Aspekt betrifft den Mitarbeiter: dieser will als Individuum wahrgenommen werden und als solches **gefördert und begleitet** werden.
Der vierte Aspekt ergibt sich aus dem Unternehmenszweck der Gewinnoptimierung: Es braucht Vorgaben und **Ziele,** klare Hinweise und die entsprechende **Orientierung**.
Bemerkenswert finde ich die Zusammenfassung der aktuellen Probleme von Prof. Reinhardt betreffend die Führung von Teams und die Auswirkungen daraus. Damit lässt sich die Herausforderung für das „brainfriendly" Führen von Teams formulieren (vgl. Reinhardt 2014: 10).

- MitarbeiterInnen brauchen die Möglichkeit, ihre eigenen Kompetenzen und Potentiale in die Arbeit einbringen zu können (eigener Status).
- Sie brauchen das Gefühl von Sicherheit.
- Sie wollen Arbeitszeiten und Belastungen selber gestalten können (Autonomie).
- MitarbeiterInnen brauchen ein Gefühl der Zugehörigkeit (zur Firma, zum Team, zur Führungskraft).
- Und sie wollen mit Anerkennung, Respekt und Fairness behandelt werden.

Erfreulicherweise spiegeln sich alle diese Punkte in der nachfolgend gemachten Einteilung wider, Praxis und Theorie stimmen überein. Daher sind die neurobiologischen Impulse noch wertvoller. Zu den folgenden Kapiteln werden in dieser Arbeit auch Aspekte aus neurobiologischen Gesichtspunkten erläutert. Die Zuordnung zum jeweiligen Kapitel erfolgte nach dem Kriterium einer erkennbar hohen Anbindung.

Gleichzeitig würden aber einige Themen in mehrere Kapitel passen.

3.1 Leadership-Aspekt 1: Vorbild wirkt – mehr als manche denken

Zu diesem Leadership-Aspekt kann in der im 2. Kapitel aufgeführten Fachliteratur etwa zu folgenden Stichworten eine Verbindung hergestellt und Themen vertiefend nachgelesen werden:

- Reinhardt: Emotion, Motivation und Lernen,
- Rock: Status, Sicherheit/Vorhersehbarkeit, Zugehörigkeit und Fairness, Bindungsbedürfnis,
- Hüther: Respekt, motivierende Haltung, Vertrauen und Ermutigung,
- Elger: Bewertung, Entscheidung, Beurteilung,
- Purps-Pardigol: Zugehörigkeit, Verbundenheit, Vertrauen, Achtsamkeit.

Als ein wesentliches Thema hat sich in meinen Workshops herauskristallisiert, dass in der Führung von Teams die Vorbildwirkung eine große Rolle spielt: die Führungskraft kann nicht etwa Freundlichkeit von seinen Mitarbeitern verlangen und selber einen unfreundlichen Umgang pflegen oder z.B. nicht grüßen. Damit die Führungskraft sich dieser Wirkung bewusst sein kann, wird die Fähigkeit benötigt, sich (und sein Gehirn)



zu beobachten. Die Selbsteinschätzung der Führungskraft und die Sichtweise der Mitarbeiter mit ihrem Feedback liegen dabei oft erheblich auseinander (vgl. Reinhardt 2014: 9). Als Konfliktmoderator und Mediator durfte ich schon häufig ein Leadership-Feedback von Mitarbeitern an die Führungskraft begleiten. Eine anonyme Befragung im Vorfeld zeigt bei einigen Teams eine erhebliche Abweichung, bei einigen Teams auch eine hohe Übereinstimmung. Fast immer gibt es für die Führungskraft in der positiven oder auch kritischen Richtung neue Aspekte, wenn die zusammengefassten Ergebnisse gemeinsam besprochen werden. Laut Roth ist das vorbildliche Verhalten der Führungskraft die wesentlichste Grundlage, MitarbeiterInnen zur Veränderung zu bewegen, und diese sollte das vorleben, was sie von den MitarbeiterInnen fordert. Als Tugenden können hier neben Gerechtigkeit und Mut auch Höflichkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Fleiß und Disziplin, Pflichtbewusstsein, Gewissenhaftigkeit und Ordnungssinn verstanden werden (vgl. Roth 2015: 364f).

4 Zusammenfassung, Fazit und Verwertbarkeit

Werden Menschen gehirngerecht geführt, dann sind die Chancen höher, dass die einzelnen Teammitglieder ihre Kräfte zur Verfügung stellen, sich einbringen mit kreativen Ideen, um optimale, schnelle und zufriedenstellende Lösungen gemeinsam im Team zu generieren. Es bleibt im Verantwortungsbereich der Führungskraft, nach Diskussion und Besprechung im Team klare Entscheidungen zu vertreten, zu priorisieren oder abzugrenzen. Zu den Aufgaben gehören auch klare Personalentscheidungen, konkrete Aussagen oder sich durchzusetzen. Wünschenswert wäre dabei, dass die Führungskraft mehr das Potential und die Bereitschaft der Teammitglieder erkennen kann.
Sicherlich gibt es Teammitglieder, die aus ihrer Persönlichkeit heraus ihr Verhalten in diesem Job mit diesen Rahmenbedingungen und diesen Aufgaben nicht ändern werden und



können. Es gibt auch diejenigen, die an der falschen Stelle sitzen und deren Stärken und Potentiale nicht zum geforderten Profil für die Arbeit passen. Es gibt aber die vielen hochmotivierten und motivierbaren Menschen und Mitarbeiter, deren Potential noch in einem großen Ausmaß gehoben werden kann. Und einen Schlüssel dafür bildet die direkte Führungskraft. Zur Motivation des Mitarbeiters und zum Wohle des Unternehmens.

Das Schreiben dieser Arbeit hat es mir ermöglicht, meine bisherigen praktischen Erfahrungen mit den Inhalten aus dem AON-Masterlehrgang zu verbinden und wissenschaftlich zu vertiefen. Dadurch bekam meine Tätigkeit noch einmal mehr neurobiologische Tiefe.

Zunehmend fasziniert hat mich im Laufe der Arbeit, dass die Aspekte der Fachliteratur sich mehr und mehr in meine vier Leadership-Aspekte einreihten. Eine schöne Erkenntnis für mich ist, dass es viele Managementwerkzeuge gibt, die schon sehr „brainfriendly“ sind. Das gibt mir das Gefühl, diese Tools in Zukunft noch mehr zu empfehlen und in den Workshops und Seminaren zu vertiefen.

Die einzelnen Aspekte und Hinweise aus dieser Arbeit mögen Teamleadern das Verständnis und die Möglichkeit eröffnen, MitarbeiterInnen noch gehirn- und damit menschengerechter zu führen. Dann entsteht Vertrauen, Motivation, Wohlfühlen, Leistungsbereitschaft und Bindung zum Unternehmen.

5 Top-Tipps - Auswahl für brainfriendly Team-Leading in der Praxis



1. Leadership-Aspekt: Vorbild wirkt mehr als manche denken

…..



2. Leadership-Aspekt: Teamwork und Kommunikation

…..



3. Leadership-Aspekt: Orientierung geben, Ziele vereinbaren

….



4. Leadership-Aspekt: Veränderungen begleiten, fördern und fordern

…..

Die Auswahl dieser Top-Tipps ließe sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit noch erweitern. Erfahrungsgemäß verbessern sich durch die Umsetzung allein dieser Anregungen und Impulse nachhaltig die Leadership-Rolle der Führungskraft, das Arbeitsklima, die Verbundenheit, der Teamspirit und damit auch die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen.

Hannes Horngacher

Neuroleading

Praktische Tipps zum gehirngerechten Führen von Teams und Menschen



Dieses Buch bestellen – 9,90 € plus Versandkosten

eBook herunterladen – 7,99 € (ePUB-Format)

Weitere Informationen zur Buchreihe GEHIRN-WISSEN KOMPAKT siehe

WWW.GEHIRN-WISSEN.DE/KOMPAKT