

# Neuroleadership

Neuroleadership ist der Versuch, Ergebnisse aus den Neurowissenschaften auf Führung und Motivation von Mitarbeitenden zu übertragen, z.T. mit spannenden Erkenntnissen für die Führungspraxis. In diesem .blitz werden die Formbarkeit neuronaler Strukturen und vier Grundbedürfnisse vorgestellt.

## Ich bin mein Gehirn

Mit geeigneten Untersuchungsmethoden (z.B. Computertomografie) ist ein Einblick in Aufbau und Funktion unseres Gehirns möglich. Das hat die psychologische Forschung beflügelt – und wird auch in der Öffentlichkeit mit wachsendem Interesse verfolgt. Gleichzeitig werden Stimmen laut, die vor einer Überbewertung neurologischer Ergebnisse warnen. Denn die farbigen Bilder aus dem Hirnscanner täuschen darüber hinweg, dass kausale Zusammenhänge oft nicht belegt werden können. Das gilt auch für das Konzept Neuroleadership. Der Versuch, aus neurowissenschaftlichen Erkenntnissen konkrete Strategien für Führung abzuleiten läuft Gefahr, Binsenweisheiten zu verbreiten. Dennoch gibt es eine Reihe von neurowissenschaftlichen Ergebnissen, die Relevanz für den Alltag von Führungskräften haben, und z.T. bisheriges Wissen bestätigen. Daraus ergeben sich konkrete Strategien, wie Führungskräfte neurowissenschaftliche Grundbedürfnisse von Mitarbeitenden erfüllen, eine geeignete Umgebung für Lernen und Entwicklung schaffen und dadurch z.B. Kreativität, Leistung oder die Arbeit im Team fördern können.

## Neuronale Strukturen sind von einer hohen Plastizität

Das Gehirn ist in hohem Maß formbar. Dabei nimmt nicht die Anzahl der Neuronen zu, sondern deren Verknüpfung miteinander. Wie ein Trampelpfad, der durch ständiges Benutzen immer ausgetretener wird, werden die Beziehungen zwischen Neuronen verstärkt, die häufig genutzt werden. Maßgeblich ist die Umwelt eines Individuums bzw. die Erfahrungen, die ein Individuum mit seiner Umwelt macht. Die Plastizität des Gehirns ist verantwortlich dafür, dass sich Menschen an veränderte Umweltbedingungen anpassen können, und die Kompetenzen erwerben die dafür notwendig sind. **Für Führung bedeutet das:** Lernen und Weiterentwicklung lässt sich also durch eine entsprechende Gestaltung der Umwelt fördern. Eine Führungskraft kann

entsprechende Arbeitsaufgaben zuweisen, Raum für deren eigenständige Lösung lassen und optimale Rahmenbedingungen schaffen und so Erfahrungen ermöglichen, mit denen Mitarbeitenden die eigenen Kompetenzen weiterentwickeln können.

## Vier Grundbedürfnisse beschreiben menschliches Verhalten

Es gibt eine Reihe psychologischer Theorien, die Bedürfnisse beschreiben, die über physiologische Bedürfnisse (z.B. Essen, Schlaf) hinausgehen. Daran schließt das Konzept Neuroleadership an und definiert vier Bedürfnisse, die jeweils eine unterschiedliche neuronale Grundlage im Gehirn haben (d.h. durch spezifische neuronalen Prozesse und Botenstoffe im Gehirn definiert sind), z.B. das Bindungsbedürfnis oder das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle. Auch im Bezug auf die eigene Arbeit haben Menschen z.B. das Bedürfnis, Bindungen zu anderen aufzubauen oder Kontrolle zu erleben (d.h. das Gefühl zu haben, etwas beeinflussen zu können) bzw. Bindungen zu anderen aufzubauen. Menschen erleben die eigene Tätigkeit dann als sinnvoll und sind zufrieden, wenn die motivationalen Bedürfnisse optimal angesprochen sind. Dann sind sie intrinsisch motiviert. **Für Führung bedeutet das:** Eine Führungskraft, die eigene und fremde Bedürfnisse kennt, kann gezielt und wirkungsvoll motivieren. Das bestätigt bisherige Forschungserkenntnisse.

### Fazit

Neuroleadership ist ein Konzept, das Führungskräfte bei der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens unterstützt und aus dem sich eine Reihe von Strategien für erfolgreiche Führung ergeben.

Quelle: Peters, T. & Ghadir, A. (2011). Neuroleadership-Grundlagen, Konzepte, Beispiele: Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung. Springer.



### Dr. Johannes Moskaliuk

schreibt auf wissensblitz.de zu den Themen Social Software, Lernen und Wissenspsychologie. Ein Forschungsschwerpunkt ist der technologieunterstützte Austausch von Handlungswissen.