



Karsten Drath

# Neuro- leadership

Was Führungskräfte aus der  
Hirnforschung lernen können

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➔ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➔ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Neuroleadership

Was Führungskräfte aus der  
Hirnforschung lernen können

Karsten Drath

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Von der Hirnforschung zur optimalen Führung</b>	<b>5</b>
▪ Neuroleadership: neues Führungsprinzip mit viel Potenzial	6
▪ Warum Sie Mitarbeiter hirngerecht führen sollten	9
▪ Die Neurowissenschaften: Hype oder Heilsbringer?	11
▪ Sich selbst besser verstehen und managen	15
<b>Wie das Gehirn funktioniert</b>	<b>19</b>
▪ Warum ein Mensch tatsächlich drei Gehirne hat	20
▪ Wie unser Denken das Gehirn formt	21
▪ Der wahre Chef im Gehirn: das Unbewusste	26
▪ Was das Gehirn bewegt: Schmerz und Wohlbefinden	29
<b>Irrtümer und Fakten rund um Führung</b>	<b>35</b>
▪ Irrtum Nr. 1: Angst macht produktiv	36
▪ Irrtum Nr. 2: Wir entscheiden rational, und das ist gut so	40
▪ Irrtum Nr. 3: Stress ist schlecht	52
▪ Irrtum Nr. 4: Achtsamkeit ist nur etwas für Esoteriker	67
▪ Irrtum Nr. 5: Druck erhöht die Leistungsfähigkeit	71
▪ Irrtum Nr. 6: Wer länger arbeitet, schafft mehr	74

<b>Die Prinzipien hirntestierter Führung</b>	<b>77</b>
▪ Was hirntestierter Führung ausmacht	78
▪ Zugehörigkeit & Verbundenheit	81
▪ Wachstum & Entwicklung	84
▪ Selbstwert & Status	87
▪ Orientierung & Kontrolle	90
▪ Autonomie & Selbstwirksamkeit	94
▪ Fairness & Angemessenheit	96
<b>Neuroleadership im Führungsalltag</b>	<b>99</b>
▪ Hirntestierter Führung strebt nach Kongruenz	100
▪ Ziele und Strategien entwickeln	102
▪ Mitarbeiter auf Ziele einchwören und inspirieren	103
▪ Priorisieren und Fokus geben	104
▪ Innovation und Verbesserungen vorantreiben	105
▪ Unsicherheiten managen	107
▪ Vorbild sein	109
▪ Mitarbeiter entwickeln	110
▪ Arbeitsklima konstruktiv gestalten	112
▪ Arbeitsintensität managen	114
▪ Entscheidungen treffen und Hindernisse überwinden	116
▪ Stichwortverzeichnis	122

## Vorwort

Wie funktioniert unser Gehirn? Wie „ticken“ Menschen wirklich? Die Antworten auf diese Fragen sind nicht nur für Wissenschaftler interessant. Kein Wunder also, dass die Hirnforschung immer populärer und einflussreicher wird. Dabei geht es nicht nur um medizinische Bereiche. Mittlerweile erlangen die Neurowissenschaften auch immer mehr Bedeutung im Unternehmenskontext. Sie helfen mit ihren Erkenntnissen überall dort, wo es darum geht, sich selbst und andere Menschen besser zu verstehen.

Führungskräfte können dabei besonders vom Wissen der Hirnforscher profitieren. Wer weiß, wie das Gehirn funktioniert, und die neurobiologischen Grundbedürfnisse der Menschen kennt und auf sie eingeht, kann seine Mitarbeiter und Teams hirnorientiert und damit besser führen.

Dieser TaschenGuide zeigt Führungskräften, welche Vorteile Neuroleadership, die hirngerechte Führung, tatsächlich bietet. Er räumt mit alten Vorurteilen rund um die Mitarbeiterführung auf und weicht leicht verständlich ein in die Geheimnisse des Gehirns. Zahlreiche Checklisten, Übersichten und Beispiele verdeutlichen, wie dieses Wissen in die Führungspraxis umgesetzt werden kann.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

*Karsten Drath*

# Von der Hirnforschung zur optimalen Führung

Wie gerne würden wir in den Kopf anderer blicken, um deren Handeln und Denken besser verstehen zu können. Wie hilfreich wäre es zu verstehen, was sie wirklich antreibt. Die Neurowissenschaften versprechen, genau dies möglich zu machen. Sie liefern Erkenntnisse, die sich vor allem Führungskräfte zunutze machen können.

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a., warum

- Führungskräfte von der Hirnforschung profitieren,
- die Neurowissenschaften immer populärer werden,
- hirnorientiertes Führen Unternehmen erfolgreich macht.

## Neuroleadership: neues Führungsprinzip mit viel Potenzial

Wir leben in einer Zeit, in der globale Märkte immer transparenter werden und leistungsfähige Mitarbeiter sich jederzeit zwischen zahlreichen attraktiven Unternehmen entscheiden können. Daher werden vermeintlich weiche Faktoren wie gute Führung und eine angenehme Unternehmenskultur immer bedeutsamer für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation und damit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Doch was ist eigentlich objektiv „gut“, wenn es um das Anleiten von Mitarbeitern geht?

### Nicht nur graue Theorie

Was Führungsprinzipien angeht, waren verschiedenste Vordenker in den letzten Jahrzehnten sehr kreativ. Im Angebot sind autoritäre oder transaktionale, demokratische, partizipative oder gar dienende Stile, Laissez-faire-Führung bzw. situative oder gar sog. transformationale Ansätze. Alle Konzepte versprechen eine Steigerung von Produktivität, Effektivität und Innovationsfähigkeit. Alle waren zu einer gewissen Zeit modern. Doch objektiv nachweisbar waren die versprochenen positiven Effekte dieser Führungsstile zumeist nicht.

Wissenschaftlich belegbar ist hingegen der Ansatz von Neuroleadership – ins Deutsche übersetzt: hirngerechtes oder hirnorientiertes Führen. Er fußt auf den immer mehr im Fokus stehenden Neurowissenschaften. Diese erfreuen sich nicht nur zunehmender Beliebtheit, sondern sie geben uns auch

die Möglichkeit, tiefer in das menschliche Gehirn zu blicken, um die tatsächlichen hirnbioologischen Grundlagen guter Führung zu verstehen.

Und die Erwartungshaltung ist groß. So schreiben nach einer Umfrage aus dem Jahr 2015 unter 218 internationalen Führungskräften und Coaches spektakuläre 96 % den Neurowissenschaften die Fähigkeit zu, relevante Erkenntnisse darüber zu liefern, wie Mitarbeiter optimal geführt werden sollten. Ein großer Anteil der Studienteilnehmer wäre sogar bereit, sein Führungsverhalten gemäß den Erkenntnissen der Hirnforschung in hohem bzw. sehr hohem Maße anzupassen, um dadurch eine bessere Führungskraft zu werden. Die Frage ist nur: Wie geht das?

## **Was gutes Führen mit dem Unternehmenserfolg zu tun hat**

Doch eins nach dem anderen: Macht gute Führung Unternehmen überhaupt erfolgreich? Schließlich gibt es auch genug Unternehmen, die sich trotz eher schlechter Führung am Markt behaupten können. Es leuchtet zwar ein, dass sich gute Führung positiv auf die Mitarbeiter auswirkt. Viele Manager zweifeln jedoch daran, dass sie messbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

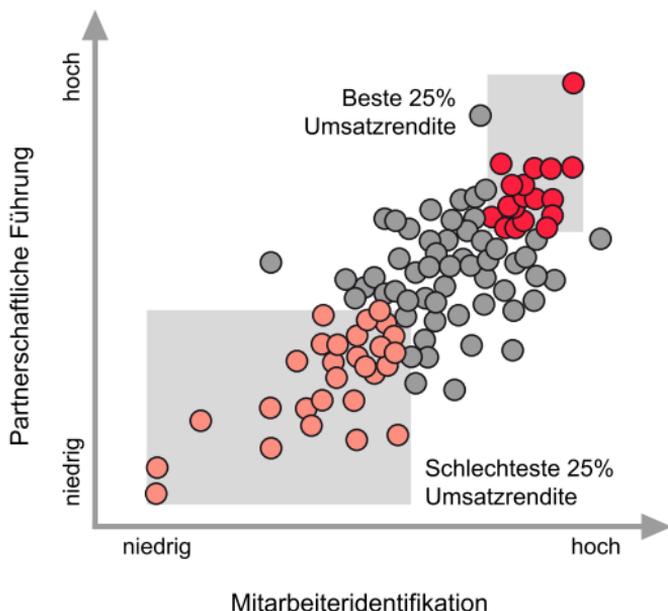
Ein entsprechendes Indiz dafür kommt von der Harvard Business School, die ziemlich unverdächtig ist, wenn es darum geht, die Gesetze der freien Marktwirtschaft zu bejahen. In einer Studie aus dem Jahr 1998 wurde dort erstmals gezeigt,

dass die US-amerikanischen Unternehmen mit der besten Aktienperformance bestimmte Führungsprinzipien beachten:

- Sie wechseln ihre Mitarbeiter nicht in Hire-and-Fire-Ma-  
nner aus, sondern betreiben ein langfristiges Personalma-  
nagement.
- Sie setzen auf Dezentralisierung, flache Hierarchien und  
Transparenz.
- Sie fördern Selbstmanagement bei ihren Mitarbeitern und  
investieren in die Weiterbildung.

Diese Prinzipien decken sich zu einem beachtlichen Teil mit den Grundlagen hirngerechter Führung, wie ich später noch zeigen werde.

Ein weiteres Indiz kommt aus dem Bertelsmann-Konzern, der mit einem Umsatz von über 16 Milliarden Euro eines der weltweit größten Medienunternehmen ist. Bei einer Untersuchung der Profitabilität der 163 größeren Tochterfirmen im Jahr 2007 stellte sich heraus, dass die Firmen mit einer stark ausgeprägten partnerschaftlichen Führung und einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen die beste Umsatzrendite aufwiesen. Beide Faktoren sind mit dem Konzept der hirngerechten Führung eng verknüpft.



### *Zusammenhang zwischen Umsatzrendite und Führungsstil*

Es gibt also durchaus Grund zu der Annahme, dass eine Führungskultur, die die neurobiologischen Grundbedürfnisse von Mitarbeitern bewusst oder unbewusst berücksichtigt, gleichzusetzen ist mit guter Führung, was langfristig auch zu finanziellem Erfolg führt.

## **Warum Sie Mitarbeiter hirngerecht führen sollten**

Führungskräfte führen keine Unternehmen, sie führen Menschen. Was wie eine Binsenweisheit klingt, ist in vielen Firmen weit von der betrieblichen Realität entfernt. Das ist bedauerlich, denn dadurch bleibt eine Menge an Potenzial