

Christian Elger

Neuroleadership

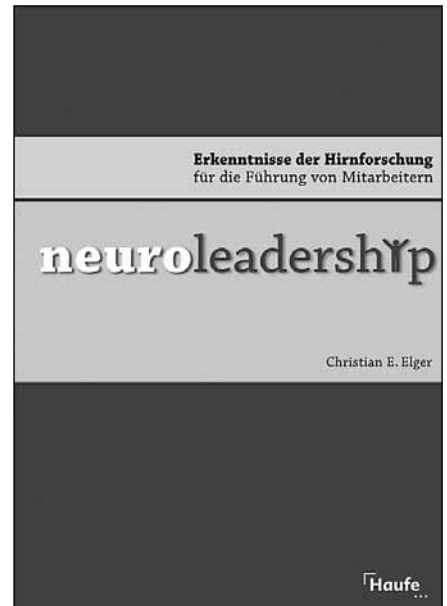
Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern

2006 brachte der Amerikaner David Rock erstmals Neurowissenschaftler und Führungsexperten zusammen, um unter dem Begriff Neuroleadership einen neuen Ansatz für die Entwicklung von Führungsstrategien in Unternehmen zu schaffen. Ende Oktober dieses Jahres findet bereits der vierte NeuroLeadership Summit in Los Angeles statt. Und auch in Deutschland blieb das Thema nicht unbemerkt: In einem ersten deutschsprachigen Werk setzt der Bonner Hirnforscher Professor Christian Elger die neusten Erkenntnisse der Hirnforschung und die davon ausgehenden Rückschlüsse auf das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Bezug.

Was verraten uns aber nun die menschlichen Gehirnwindungen über unternehmerische Führungskompetenzen? Können medizinische Untersuchungen tatsächlich Ergebnisse hervorbringen, die im alltäglichen Berufsleben standhalten? Wie lassen sich allgemeingültige Aussagen treffen, wenn doch „jeder Kopf anders tickt“? Skepsis wird erlaubt sein, denn bekanntlich ist es mit der Praxistauglichkeit von vermeintlich neuartigen Marketingideen häufig nicht weit her. Überaus positiv ist es daher zu bewerten, dass Elger auf den ersten Buchseiten nicht nur die grundlegende Frage klärt, was ein Hirnforscher mit Leadership zu tun hat, sondern auch hervorhebt, dass sich Neuroleadership noch in der Entwicklung befinde und keine in sich geschlossene Theorie sei. Da die Zukunft jedoch erwarten lässt, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse nicht auf bestimmte Lebensbereiche begrenzt bleiben, sollte eine Überprüfung ihrer Anwendungsfähigkeit beispielsweise für die Mitarbeiterführung nicht von vorneherein abgelehnt werden.

Der Autor ist Direktor der Klinik für Epileptologie im Bonner Universitätsklinikum und wissenschaftlicher Geschäftsführer der Life & Brain GmbH, einem biomedizinischen Unternehmen. Neben der Erforschung und Entwicklung neuer Diagnose- und Therapieverfahren von Nervenerkrankungen steht dort auch die Verknüpfung von Wirtschafts- und Neurowissenschaften im Fokus. Mit der Kenntnis, dass Emotionen biologische Funktionen des Nervensystems sind, konnte über die Kernspintomografie der entscheidende medizin-technische Einstieg bewerkstelligt werden. Untersuchungen machen emotionale Vorgänge im Gehirn sichtbar und belegen, dass jede Entscheidung, die wir treffen, an bestimmte Emotionen geknüpft ist – rein rationale Entscheidungen können dem menschlichen Denkorgan aufgrund der biochemischen Abläufe gar nicht erst entspringen, sind folglich Mythos unserer Kontrolle liebenden Welt. Hier entsteht die Verbindung zu den Herausforderungen eines wirtschaftlichen, eines profit- und erfolgsorientierten Leaderships, welches schließlich, wie Elger schreibt, nichts anderes sei, „als eine ständige Abfolge von großen und kleinen Entscheidungen.“

Elger bezieht sich auf seine Erfahrungen aus der Behandlung von Epilepsiepatienten. Stabelektroden von minimaler Größe werden schweren Krankheitsfällen in bestimmte Regionen des Gehirns eingesetzt, um den für die Anfälle ursächlichen Bereich ausfindig zu machen. Untersucht werden vor allem der Hippocampus oder der Amygdala (Mandelkern), in denen sowohl der Lernprozess und das Gedächtnis gesteuert werden als auch die emotionale Bewertung von Informationen stattfindet.



Christian E. Elger
Neuroleadership.
Erkenntnisse der Hirnforschung für die
Führung von Mitarbeitern

Rudolf Haufe Verlag
Planegg/München 2009, 213 Seiten, 34,80 Euro
ISBN 978-3-448-09068-0

Message

Erfolgreiche Motivation ist essenzieller Teil einer guten Mitarbeiterführung. Neuroleadership belegt mit medizinischen Forschungsergebnissen, welche Förderung wirklich förderlich ist, und lehrt Führungskräfte zudem, das eigene Verhalten besser zu verstehen und zu lenken.

Von den gewonnenen medizinischen Erkenntnissen ziehen die Wissenschaftler Rückschlüsse auf das zu erwartende Verhalten der jeweiligen Personengruppe in bestimmten Situationen. Ziel des Neuroleaderships ist es dann, eine praxistaugliche und alltagstaugliche Managementstrategie für Führungskräfte zu formulieren. Als zentrales Element einer erfolgreichen Mitarbeiterführung hat sich das Belohnungssystem herauskristallisiert. Doch Ehrlichkeit ist geboten: Permanente Anerkennung nimmt nicht nur der Angestellte, sondern auch dessen Gehirn nicht als echtes Lob wahr, die motivierende Wirkung bleibt aus. Bedeutender sind das individuelle Gespräch und die Auszeichnung erbrachter Leistungen: „Wer auf persönliche Kontakte zu seinen Mitarbeitern verzichtet, signalisiert damit mangelnde Wertschätzung und fehlenden Respekt.“

Nach Vorstellung der maßgeblichen Inhalte der Neurowissenschaften und Erläuterung der im Kontext wichtigsten Eigenschaften des menschlichen Gehirns im ersten Kapitel, setzt Elger im zweiten Kapitel die beschriebenen Funktionen in Bezug zu den Anforderungen des Arbeitsalltags. Thematisiert werden beispielsweise Sprache, Mimik und Motorik sowie der spezielle Problemfall des Mobbing am Arbeitsplatz. Inhalt des dritten Kapitels sind die vier Gehirnsysteme, die bei der Führung von Mitarbeitern eine ausschlaggebende Rolle spielen: das Belohnungs-, das emotionale, das Gedächtnis- und das Entscheidungssystem. Mit der konkreten Umsetzung von „Neuroleadership in typischen Situationen des Führungsalltags“ befasst sich das abschließende vierte Kapitel. Neben sieben anschaulich erklärten Grundregeln werden hier die essenziellen Methoden für eine gute Mitarbeiterführung diskutiert: Bewerten und Entscheiden, Verhandeln und Kommunizieren, Beurteilen und Belohnen, Fördern und Motivieren, Verändern und Aufbauen.

Dank des übersichtlich strukturierten Aufbaus der einzelnen Buchkapitel fällt es dem Leser leicht, in die zu Beginn doch kompliziert erscheinende Materie einzusteigen. Einleitende Absätze geben jeweils einen ersten Überblick („Was Sie in diesem Kapitel erwartet“). Welche neurologischen Abläufe das thematisierte Verhaltensmuster prägen, erläutert Elger anschließend anhand der medizinischen Grundlagen. Hilfreich sind hier die zahlreichen, optisch hervorgehobenen Kernsätze und Fachinformationen. Auf dieser theoretischen Basis des Neuroleadership erfolgt dann eine Auswertung, ausgerichtet auf die berufliche Anwendung („Leadership-Praxis“). Dabei nennt der Autor weniger direkte Anleitungen für den Umgang mit den Mitmenschen, sondern baut vielmehr auf das Verständnis für deren Verhalten und ihre Beweggründe. Zu erkennen, wie sich die eigenen Handlungen oder Äußerungen auf das Empfinden und darüber auf die Arbeitsweise bzw. -einstellung des Mitarbeiters auswirken, dürfte jedoch für die Führungskräfte eines jeden Unternehmens von großem Interesse sein. Neuroleadership, so wird in Elgers Werk deutlich, birgt eine Vielzahl von einfachen Möglichkeiten, um das Arbeitsklima zu verbessern und die Motivation der Belegschaft zu stärken.

In welchem Maße eine wirklich „kopfbasierte“ Managementtheorie in den Führungsebenen deutscher Unternehmen Anklang findet und sich durchsetzen wird, hängt sicherlich von der zukünftigen Weiterentwicklung des Neuroleaderships ab. Doch sollte fundiertes Wissen über das zwischenmenschliche Verhalten nicht prinzipiell Grundvoraussetzung sein für die Ausübung einer Führungsposition? Elger liefert mit seinem Buch hierfür einen überaus wertvollen Beitrag und bietet auch dem biomedizinisch völlig unbedarften Leser einen spannenden Einblick in Anwendungsbereiche der modernen Neurowissenschaften, mit denen wir alltäglich konfrontiert werden.

Autorin:

Sabine Hellmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Lemmens Medien GmbH.

Sabine Hellmann