

## Welche Aspekte der Gehirnforschung können uns in der Praxis bei Führung und Motivation helfen?

Wenn Führung in erster Linie die Anwendung von Fähigkeiten im Umgang mit Menschen bedeutet, stellen sich folgende Fragen:

- Wie sehen diese Fähigkeiten aus?
- Was muss ich als Führungskraft tun, damit Mitarbeiter motiviert und zufrieden sind?
- Wie bekomme ich alles mit meinen eigenen Motiven und Zielen in Einklang?

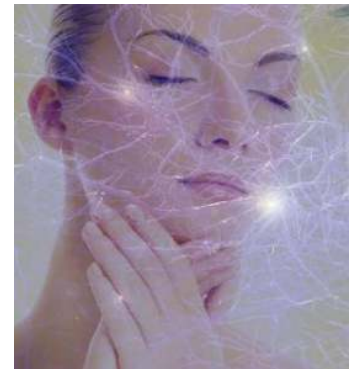
Auf diese und viele andere Fragen, die im Zusammenhang mit Führung und Motivation wichtig sind, gibt uns die Gehirnforschung erstaunliche Antworten. Wer sich mit Führung und Motivation beschäftigt, kann und darf die Funktionsweise des Gehirns nicht außer Acht lassen. Nicht nur weil alle ein Gehirn haben, sondern vor allem deshalb, weil die Kenntnis über die „Arbeit im Gehirn“ für die Arbeit in der Praxis enorm hilfreich sein kann. Die wichtigsten zwei Erkenntnisse aus der Gehirnforschung gleich vorweg:



1. **Jedes Gehirn ist einzigartig**  
So unterschiedlich wir aussehen, so unterschiedlich arbeitet das Gehirn!
2. **Wer führt geht vor!** Als Führungskraft sind Sie Vorbild, immer und jederzeit!

### Kein Gehirn gleicht dem anderen

Die Persönlichkeit eines Menschen ist neurowissenschaftlich gesehen das Spiegelbild seines neuronalen Netzwerks. Jede Handlung, jede Entscheidung, jede Aussage und jede Emotion ist das Ergebnis dieses individuellen Netzwerkes. Dies für sich zu erkennen und bei anderen anzuerkennen, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung und Motivation. Für die Praxis bedeutet dies, dass man die eigene Wahrnehmung und Meinung nie als die einzige Wahrheit und Wirklichkeit sehen sollte. Wissen tun wir dies ... aber handeln wir auch entsprechend? Vor allem in Meetings und Besprechungen ist dieses Erkenntnis sehr wichtig und erklärt, warum die Standpunkte der Teilnehmer oft sehr unterschiedlich sind und Diskussionen nicht selten ergebnislos verlaufen.



### Führen bedeutet Vorbild sein

Alle Menschen haben durch Abschauen und Nachahmen die komplette Muttersprache erlernt. Durch das Verhalten unserer Eltern hat sich in unserer Kindheit unser soziales und kulturelles Wertesystem entwickelt. Und im Berufsleben sind es die Führungskräfte, von denen wir am schnellsten und effektivsten lernen können – und zwar positiv wie negativ. Wenn es also darum geht, neue Wissensinhalte zu vermitteln, Verhalten bei Mitarbeitern zu ändern oder die Bereitschaft zu entwickeln, neue Wege zu gehen, dann ist die Vorbildfunktion des Vorgesetzten eine unbedingte Voraussetzung. Das muss nicht jedem gefallen – ist aber eine unabänderliche Tatsache ... aus Sicht der Gehirnforschung. Nachfolgend werden die vier einflussreichsten Gehirn-Systeme für Führung und Motivation vorgestellt:

### Das Belohnungssystem – Der Entstehungsort für Leistung

Der Zweck des Belohnungssystems im Gehirn ist es, durch ein Wechselspiel zwischen Aktivierung und Deaktivierung den Anreiz für weitere Aktivitäten zu erhalten. Diese Erkenntnis hat im Zusammenhang mit Führung und Motivation eine enorme Bedeutung und stellt die Grundlage zur Leistungsbereitschaft dar.

### Das Emotionssystem – Die Bewertungszentrale der Reize

Aus Sicht der Gehirnforschung sind Emotionen chemische Prozesse des Nervensystems, also Hirnfunktionen, die wir dann z.B. als Wut, Angst, Freude oder Trauer empfinden. Das wohl bekannteste Areal zur Emotionsverarbeitung im menschlichen Gehirn ist die Amygdala, auch Mandelkern genannt. Sie ist Teil des limbischen Systems und mit vielen anderen Strukturen des Gehirns verbunden.

Durch diese Verbindungen kommt es einerseits zu einer vermehrten Ausschüttung von Botenstoffen, also Neurotransmittern, andererseits wird durch diese Verbindungen unser ganzes hormonelles System in Schwung gebracht. Da die biologischen Antriebsaggregate sehr zentral im Mittelhirn sitzen und mit vielen anderen Arealen des Gehirns in Verbindung stehen, entwickelt sich der „Treibstoff“ für diese Aggregate im wesentlichen aus einer Mixtur von drei Botenstoffen:

### 1. Dopamin

### 2. Opiode

### 3. Oxytocin

**Dopamin** erzeugt in uns ein Gefühl des Wohlbefindens und versetzt uns in einen Zustand von Konzentration und Handlungsbereitschaft. „Ich will etwas tun!“

**Opiode** wirken positiv auf das Ich-Gefühl, die emotionale Stimmung und die Lebensfreude. „Es macht Spaß, etwas zu tun!“

**Oxytocin** ist eine Art Bindungsstoff, in Fachkreisen auch Sozialkleber genannt, und ist sowohl Ursache als auch Wirkung von Bindungserfahrungen. So konnte z.B. nachgewiesen werden, dass Menschen als Folge einer geschäftlichen Transaktion, in denen ihnen Vertrauen entgegengebracht wurde, erhöhte Oxytocin-Werte aufweisen. „Ich setze mich für die ein, die mich mögen!“

Für die Praxis bedeutet dies: Wer Menschen nachhaltig führen und motivieren will, muss ihnen die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehung zu gestalten. Und ganz nebenbei sorgen die Botenstoffe auch noch für unsere körperliche und geistige Gesundheit. Dopamin sorgt für Konzentration und mentale Energie, Opiode und Oxytocin reduzieren Stress und Angst.

## Das Erinnerungssystem – Die Quelle für Erwartungen

Wer sind wir? Diese Frage haben sich nicht nur Philosophen gestellt. Eine sowohl einfache als auch geniale Antwort liefert uns der Titel eines bekannten Buches des Psychologen und Hirnforschers Daniel L. Schacter: „Wir sind Erinnerung“. Wenn wir unser Leben beschreiben sollen, so ist dies die Summe der Erlebnisse und Erfahrungen, an die wir uns bewusst oder unbewusst erinnern. Aber an was erinnern wir uns? Wir erinnern uns an alles, was für uns von Bedeutung ist, und was für uns von Bedeutung ist, ist wiederum das, was von unserem Belohnungs- und Emotionssystem als bedeutsam bestimmt wurde. Im Umkehrschluss bedeutet dies, je stärker ein Erlebnis oder eine Erfahrung an Belohnungen oder Bestrafungen bzw. an positive oder negative Emotionen geknüpft ist, desto besser behalten wir es in Erinnerung. Hierfür hat jeder ein markantes Beispiel sofort im Kopf... oder?

## Das Entscheidungssystem – Die oberste Kommandozentrale

Das Zentrum unseres Entscheidungssystems liegt im präfrontalen Cortex, also im vorderen Bereich unseres Gehirns. Hier laufen alle Informationen aus dem Belohnungssystem, dem Emotionssystem und dem Erinnerungssystem zusammen. Gleichzeitig ist der präfrontale Cortex auch der Sitz unserer sozialen Normen und Werte. Dass diese Normen und Werte dort ihren Sitz haben, weiß man u.a. durch Patienten, bei denen durch einen Unfall der präfrontale Cortex betroffen war. Schäden in diesem Bereich führten zu Veränderungen der Persönlichkeit, ohne dass wesentliche Defizite bei der Intelligenz auftraten. Unter Berücksichtigung unserer sozialen Normen und Werte und unter Berücksichtigung der Informationen aus den anderen drei Systemen werden hier nun Entscheidungen getroffen, Strategien entwickelt und Pläne entworfen. Der präfrontale Cortex ist also die oberste Kommandozentrale bei allem, wie wir denken, entscheiden und handeln.

Ideen für wirksame Trainings, Trainments, Workshops und/oder Team-Events entwickeln wir gerne gemeinsam mit Ihnen.



### FQL - Kommunikationsmanagement für Motivation, Begeisterung & Erfolg

Gabriele Ehlers & Stephan Ehlers  
Notburgastr. 4, D-80639 München  
Telefon +49 (0)89 17 11 70 36  
Telefax +49 (0)89 17 11 70 49

Mail: [ideen@fql.de](mailto:ideen@fql.de) - [www.fql.de](http://www.fql.de)



Gabriele & Stephan Ehlers sind Mitglieder  
in der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement: ([www.afnb.de](http://www.afnb.de))