



## Top-Erkenntnisse aus der Gehirnforschung und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung

### 1. Spiegelneuronen und Bindung: Vertrauen und Humor

- Eine gute Bindung zur Führungskraft hilft über Krisen hinweg, fördert die Selbstdisziplin und Frustrationstoleranz. Unsichere Mitarbeiter fühlen sich selbstsicherer. Selbstsichere Mitarbeiter haben mehr Respekt.
- Bindung fördert Vertrauen. Vertrauen reduziert Reibungsverluste durch Kontrollen und spart damit Zeit und Nerven.
- Humor, richtig eingesetzt, fördert Bindungen, die Gesundheit aller Beteiligten, Innovationen und rückt auf eine geschmeidige Art Statusverhältnisse zurecht.

### 2. Die drei Schichten des Gehirns

Unser Gehirn besteht aus einer Ur-Schicht, die auf Verteidigung aus ist, einer Zwischenschicht aus emotional kodierten Erfahrungen und einer oberen Schicht, in der logische Schlussfolgerungen stattfinden. Stress und Konflikte lassen sich nur lösen, wenn wir Schritt für Schritt von der Ur-Schicht bis zur oberen Schicht vorgehen. Unsere Ungeduld lässt uns jedoch die ersten beiden Schichten überspringen, wenn wir zu früh sagen: "Sie müssen einfach nur ...!" Vor dem kognitiven Verstehen kommen jedoch ...

- ... die Gewährleistung der Sicherheit: Mein Chef meint es gut mit mir. Ich kann ihm vertrauen. Meine Stelle und mein Status sind nicht in Gefahr.
- ... die Wertschätzung der Erfahrungen: Meine Problemlöseversuche werden anerkannt. Das Kontrollgefühl wird wieder hergestellt.

### 3. Vertikale Vernetzung des Gehirns: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

- Die Vergangenheit wird selten wertgeschätzt. Der Mitarbeiter soll sich an eine Stelle anpassen. Was neue Mitarbeiter ausmacht, sind jedoch ihre Erfahrungen: Die Stelle sollte sich an die Erfahrungen des Mitarbeiters anpassen.
- Präsentismus: Viele Menschen tun sich schwer mit der Vorwegnahme der Zukunft und lassen sich zu stark durch aktuelle Umstände beeinflussen. Mentale Simulationen helfen dabei, zukünftige Hindernisse und Ressourcen vorwegzudenken und Entscheidungen damit nachhaltiger zu gestalten.
- Mit Hilfe von Roadmaps lassen sich Entwicklungsveränderungen von Mitarbeitern in ein Gesamtkonzept einordnen, um produktiv mit Unsicherheiten und Widerständen umzugehen.



#### **4. Horizontale Vernetzung des Gehirns: Fakten, Emotionen, Metaphern**

- In unserem Gehirn sind Fakten, Emotionen und Bilder miteinander vernetzt. Werden Entscheidungen nur rational getroffen, kommt es zu Nachentscheidungskonflikten. Stimmige Entscheidungen, die Emotionen mit einbeziehen, sind deshalb nachhaltiger.
- Clash-Theorie: Der Zugang zu schwierigen Themen funktioniert für die meisten Menschen am einfachsten über Bilder und Metaphern. Eine Metapher wie „Betrachten Sie meine Kritik nicht als Spritze, lieber als Vitamintablette, bevor Sie krank werden“ funktioniert wie eine Brücke zum Mitarbeiter, lädt zur Diskussion ein und wird zudem länger erinnert als reine Fakten.

#### **5. Die unbewussten Schichten im Gehirn antriggern**

- Mitarbeiter haben ihren eigenen Kopf. Einen Hebel zur Motivation gibt es nicht. Als Führungskraft kann ich jedoch die Wahrscheinlichkeit für Führungserfolge positiv beeinflussen, indem ich an meiner inneren Haltung arbeite. Eine optimistische Haltung beispielsweise erhöht die Chance, engagierte und innovative Mitarbeiter zu bekommen.
- Der Mitarbeiter weiß, mindestens unbewusst, am besten, was er kann und was nicht. Anstatt mit Vorgaben und Anweisungen zu arbeiten, ist es sinnvoller, nach diesem (unbewussten) Wissen wie ein Goldgräber mit Fragen, Angeboten und Einladungen zu schürfen. Dies erhöht zudem langfristig das Selbstführungspotential des Mitarbeiters.

#### **6. Von Zielfixierungen zu Mikroprozessen**

Je unklarer Erfolge sind, desto mehr flüchten sich Menschen in langfristige Ziele, siehe Umweltgipfel oder Mitarbeiterjahresgespräche: Warum sich jetzt darum kümmern, wenn ich mir Ziele setzen kann? Diese werden jedoch selten erreicht, da die Zukunft unkalkulierbar ist und ein ums andere mal der Präsentismus zuschlägt. Anstatt des Denkens in langfristigen Zielen ist es gehirngerechter, mit Mikroprozessen zu arbeiten: Was kann ich sofort auf der kleinsten Verhaltensebene dafür tun, um meine Ziele zu erreichen?

#### **7. Contemplative Gehirnforschung**

- Achtsamkeitstrainings verbessern kurzfristig die Wahrnehmungsverarbeitung, indem Sie vorschnelle Bewertungen verhindern und erhöhen damit langfristig die Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit.
- Im kommunikativen Bereich helfen Achtsamkeitstrainings, unterschiedliche Meinungen nebeneinander stehen zu lassen und verringern damit langfristig das Konfliktpotential in Teams und Abteilungen.