

„WER DRUCK RAUSNIMMT, MACHT ES RICHTIG“

Barbara Friesenbichler und Stefanie Mollnhauer erklären, wie wir hirngerecht arbeiten und führen können

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

„GOOD NEWS:
UNSER GEHIRN
IST LEBENSLANG
LERNFÄHIG.“

Was brauchen Führungskräfte, um gesund und fit zu bleiben?

Barbara Friesenbichler: Ich vergleiche Leader mit Spitzensportlern: Ohne persönliche Fitness nützt alle Technik nichts. Selbst Formel-1-Piloten haben keinen Einfluss auf das Wetter oder das Verhalten anderer Fahrer. Um ihr Potenzial auszuschöpfen, arbeiten sie auch an ihrer körperlichen, mentalen und emotionalen Fitness. Das Gleiche gilt für Führungskräfte.

Was heißt das konkret?

Barbara Friesenbichler: Management Development setzte früher auf Methoden und Instrumente. Die Challenge agiler Arbeitswelt verschiebt sich jedoch in den mental-emotionalen Bereich. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten mehr an sich selbst. Ziele sind ein lernorientiertes Mindset, emotionale Selbstregulierung, mentale Stärke, hohe Stressresistenz und bewusste Fokussteuerung.

Warum fällt uns konzentriertes Arbeiten immer schwerer?

Stefanie Mollnhauer: Eine Vision der Digitalisierung war es, mehr Zeit für Kernaufgaben zu gewinnen, beispielsweise für Mitarbeiterführung und Strategien, während untergeordnete Prozesse automatisiert ablaufen. Doch die Digitalisierung hat die Kommunikation enorm beschleunigt und auf vielen

Ebenen gleichzeitig ermöglicht: Wir skypen, beantworten E-Mails, telefonieren und reden Face-to-Face gefühlt simultan. Führungskräfte befinden sich quasi täglich in einem Trainingslager für Multitasking. Längere Konzentrationsphasen auf eine einzige Tätigkeit gibt es kaum. Das ist jedoch problematisch, weil unser Hirn verlernt, was es nicht trainiert.

Wie erklärt sich das?

Barbara Friesenbichler: Unser Gehirn ist evolutionär auf Überleben ausgerichtet, das Sicherheitsbedürfnis ein zentraler Faktor. Wir sind so programmiert, dass wir jederzeit abgelenkt werden können – damit wir mögliche Gefahren sofort erkennen. Normabweichungen lösen Alarm und daher Stress aus. Weil sich heute ständig alles ändert, signalisiert unser System also laufend Alarm. Wir sollten lernen, anders damit umzugehen. Good News: Unser Gehirn ist ein lebenslang lernfähiger Organismus.

Kann sich das Hirn nicht einfach zeitnah anpassen?

Stefanie Mollnhauer: Im Hirnscan zeigt sich tatsächlich, dass jene Areale, die wir für das Tastatur-Schreiben brauchen, deutlich vergrößert sind. Wir haben 300 Millionen Jahre „Best of“ Hirnentwicklung bereits hinter uns. Erst seit 30 Jahren passen wir das Gehirn der Digitalisierung an. Unsere Generation wird sich also noch mit unserem „Old-School“-Hirn arrangieren müssen.



BARBARA FRIESENBICHLER

ist Inhaberin von strategy leadership consult, Managementberaterin, Agile Executive Coach und Leadership-Trainerin für Firmen im In- und Ausland. Ihre Schwerpunkte: agile Transformation, Neuro-Leadership, Executive Development, Begleitung von Change-Prozessen, Top-Management-Sparring.

Also lieber back to the roots und weg mit Handy und Co?

Stefanie Mollnhauer: Nein, aber es wäre sinnvoll, ein intelligentes und hirngerechtes Verhalten in agilen Arbeitswelten zu erlernen. Es ergibt wenig Sinn, auf allen digitalen Kommunikationskanälen ständig präsent zu sein, und ist zeitlich auch nicht leistbar. Und es müssen neue Spielregeln her. Dafür ist es wichtig zu wissen, was unser Hirn leisten kann und was nicht.

Barbara Friesenbichler: Wir können einiges tun, um mental besser damit umzugehen. Im Stress-Modus sehen wir nur noch „Gefahren“, und die erscheinen uns größer, als sie tatsächlich sind. Ein lernorientiertes Growth Mindset bedeutet, ich erkenne meine Spielräume sowie die Lernchance in Fehlern. Das macht uns emotional stabiler und mental agiler. Durch das Erleben unserer Selbstwirksamkeit fühlen wir uns sicherer.

Was sollte ich als Führungskraft über mein Hirn wissen?

Stefanie Mollnhauer: Wir wissen aus der Hirnforschung, dass unser rationaler Arbeitsspeicher nur eine Kapazität von 40 bit/s hat. Das bedeutet, wir können ca. 7 Zahlen gleichzeitig bewusst erfassen. Dem gegenüber steht der riesige Arbeitsspeicher des Unterbewusstseins mit rund 11 Mio bit/s. Hier wird die Umgebung gescannt, werden oft wiederholte Verhaltensweisen als Muster abgelegt und so weiter. Wollen wir eine neue, komplexe Fragestellung bearbeiten, müssen wir komplett auf das 40-bit-Zentrum zugreifen können. Aus Kapazitätsgründen geht das nur im Single-Task-Modus, also wenn wir genau auf eine Aufgabe fokussieren.





STEFANIE MOLLNHAUER

Inhaberin von www.pro-formance.de – Institut für Leistungsoptimierung, ist Ärztin mit den Schwerpunkten Sportmedizin und Stress-Diagnostik/Burn-out-Prävention. Weitere Berufsfelder: Management-Training und Coaching mit neurobiologischem Schwerpunkt, Seminare/Workshops/Vorträge, Journalistik/Buchautorin.



Barbara Friesenbichler: Wichtig: Die vollen 40 bit sind nur im entspannten Zustand verfügbar. Wer Druck rausnimmt und somit die rationale Leistungsfähigkeit zur Gänze nützt, macht es richtig. Konkret heißt das: für Vertrauen und Wertschätzung sorgen, Konflikte frühzeitig bearbeiten, Lösungsorientierung fördern, klare Ziele und Rollen sowie faire Spielregeln festlegen. Ein Fokus auf Motivatoren wie Autonomie, Sinnorientierung und individuelle Interessen steigert die Hirnleistung ebenso.

Was kann ich auch im Privatleben verändern?

Stefanie Mollnhauer: Erstens bewusst Dinge nacheinander statt gleichzeitig tun. Zweitens Mut zum Tagträumen – beispielsweise Zugfahren, ohne auf dem Handy zu zappen. Dann wird das Zero-Netzwerk aktiv. Es filtert heraus, auf welche Aufgaben wir fokussieren sollten. Zudem ermöglicht es neue Verknüpfungen: Ohne Zero-Modus keine Kreativität. Drittens mehr Sport: Körperliche Aktivität fördert die Konzentrationsfähigkeit und lässt Gliazellen im Hirn sprießen, also jene Zellen, die Verbindungswege zwischen abgespeicherten Informationen bilden. Außerdem wird durch Ausdauersport Cortisol abgebaut, jenes Stress-Hormon, das sich bei chronisch hohem Spiegel negativ auf unsere Intelligenz auswirkt. Sprich: Mehr Bewegung pusht den IQ und bedeutet bessere Fokussierung und mehr Kreativität bei weniger Stress.