



PRESSEMITTEILUNG

Spieglein, Spieglein ...

- ***Emotional, sozial, erfolgreich: Warum Spiegelneuronen maßgeblichen Einfluss auf die MitarbeiterInnenführung haben – und wie ROMPC® sich dies zunutze macht***

Das Märchen von Schneewittchen klingt uns im Ohr, sobald wir von Spiegeln hören, die Dinge preisgeben, von denen wir eigentlich nicht wissen können. – Doch nicht immer müssen magische Zusammenhänge wirken, um Türen in andere Dimensionen aufzustoßen: Wir befinden uns jetzt in den Büroräumen eines mittelständischen Unternehmens, das weniger für den Zauber seiner Produkte als für verlässliche Wertarbeit bekannt ist. Auch hier hat sich die Kunde von den besonderen Auswirkungen der Spiegelneuronen auf unsere sozialen Interaktionen verbreitet, auf ihre Bedeutung bei der MitarbeiterInnenführung: Spieglein, Spieglein ...

... 1998 hat Daniel Goleman erstmals seine Thesen zur Bedeutung von emotionaler Intelligenz in sozialer Interaktion von Führungskräften vorgebracht (dazu unten mehr). In der Januarausgabe des *Harvard Business Manager* ist nun ein Aufsatz von eben jenem Daniel Goleman zusammen mit Richard Boyatzis zum gleichen Thema erschienen (S. 35-44). In dem Beitrag, der den Titel *Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet* trägt, untermauern die Autoren diese Thesen neurobiologisch auf dem heutigen Stand der Wissenschaft.

Funken an Begeisterung, Hoffnung und Mitgefühl

Goleman und Boyatzis untersuchen anhand konkreter Situationen die Auswirkungen einer nur geringen Nutzung der Spiegelneuronen bei Führungskräften. Hierbei stützen sie sich sowohl auf eigene Untersuchungen als auch auf Forschungsergebnisse des *Consortiums for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Es wird aufgezeigt, was Führungskräfte eigentlich erfolgreich macht, nämlich die Fähigkeit, Funken an Begeisterung, Hoffnung und Mitgefühl auf die Mitarbeiterschaft überspringen zu lassen! Dabei wirke sich, so die Autoren, emotionales Verhalten nicht nur verändernd auf die chemischen Prozesse des eigenen Gehirns aus, sondern auch auf die Gehirne der Interaktionspartner. Übersetzt in die Arbeitswelt heißt das: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden durch die Führungskraft zu Höchstleistungen inspiriert, und zwar durch die Verbreitung positiver Stimmung! Denn wer positiv eingestellt ist, leistet mehr, verbindet sich besser mit seinen Mitmenschen und ist kreativer (vgl. S. 38).



Neurobiologische Basics

Diese sozialen Interaktionen basieren aus (hier vereinfacht dargestellter) neurobiologischer Sicht auf dem Zusammenspiel von drei unterschiedlichen Arten von Nervenzellen, namentlich Spiegelneuronen, Spindelzellen und Oszillatoren:

- Spiegelneuronen kopieren das Verhalten und die Emotionen unserer Mitmenschen virtuell: „Diese [...] Gruppe von Gehirnzellen funktioniert als eine Art neuronales Wi-Fi, mit dessen Hilfe wir uns in unserem sozialen Umfeld zurechtfinden.“ (S. 37)
- Spindelzellen sind in hohem Maße verantwortlich für das, was wir Intuition nennen. Diese Zellen können aufgrund ihrer großen Verzweigung verschiedenste Gehirnareale schnell miteinander in Kontakt bringen und so besonders rasch Gedanken und Gefühle miteinander verknüpfen: „Innerhalb einer Zwanzigstelsekunde leiten unsere Spindelzellen Informationen über unseren Eindruck von dieser Person an andere Nervenzellen weiter.“ (S. 39)
- Oszillatoren schließlich koordinieren das Verhalten mehrerer Personen miteinander und stimulieren einen Gleichklang von Bewegungen (ebd.).

Emotionale Intelligenz trifft auf soziale ...

Die Kombination dieser drei neurobiologischen Funktionen miteinander kann die Wirkung positiv gestimmter, fordernder und intelligenter Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erklären. Daraus ziehen Goleman und Boyatzis den Schluss, dass hier nicht nur emotionale Intelligenz am Werke sei, sondern auch soziale: „Soziale Intelligenz beschreibt eine Reihe zwischenmenschlicher Fähigkeiten, die auf bestimmten neuronalen Schaltkreisen – und damit in Verbindung stehenden Hormonsystemen – beruhen und andere Menschen zu effizienter Arbeit inspirieren.“ (S. 36) Wenn jemand über diese soziale Intelligenz verfügt, dann schließt er sich kurz mit dem ‚sozialen Gehirn‘ seiner Mitmenschen, so dass etwas entsteht, das man ein gemeinsames neuronales Netzwerk nennen könnte. Bei Goleman und Boyatzis heißt es durchaus pointiert: „Gute Führung hat also gar nicht so viel damit zu tun, bestimmte Situationen (oder soziale Fähigkeiten) zu meistern. Sie entsteht vielmehr aus einem ehrlichen Interesse an den Menschen, auf deren Kooperation und Unterstützung eine Führungskraft angewiesen ist. Und gute Führung bedeutet auch, ein Talent dafür zu haben, diese Menschen in positive Stimmung zu versetzen.“ (S. 36)

Schlussfolgerungen für das Coaching mit ROMPC®

Für die Arbeit mit ROMPC® in Coaching und Training ist nun wichtig, dass sich die innere Aktivität einer Führungskraft offenbar über die Spiegelneuronen vermittelt und



dies ansteckenden Charakter hat, und zwar sowohl positiv als auch negativ. Drei Dinge können wir festhalten:

Erstens: Mit dem beziehungsorientierten Ansatz im Coaching vermittelt ROMPC® ausgesprochenes Beziehungswissen und macht für Coaching-Klienten ein beziehungsorientiertes Vorgehen erfahrbar.

Zweitens: Außerdem können mit den Entkoppelungsmethoden limbische Blockaden gelöst werden, die die Aktivität der Spiegelneuronen behindern.

Drittens: Mit ROMPC® sind wir in der Lage, einschränkende Grundüberzeugungen effektiv zu behandeln und so die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass positive Grundeinstellungen besser greifen können.

Was genau ist ROMPC®?

ROMPC® ist ein innovatives, integratives Therapie- und Beratungsverfahren zur Stressreduktion und zur Bewältigung von wiederkehrenden Ängsten, die die emotionale Befindlichkeit beeinträchtigen, die Lebensqualität mindern und den beruflichen Erfolg hemmen. Es ist ein neuro-psychotherapeutisches Verfahren, das die jüngsten Erkenntnisse aus der Hirnforschung nutzt und Stress-, Trauma-, Erfolgs- und Lernblockaden nachhaltig auflösen kann.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für die gegenwärtige Krise?

Führungskräfte, die ein spannungs- und angstgeladenes Klima schaffen oder verstärken, demotivieren ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Um aber ein Unternehmen erfolgreich durch die aktuellen Fährnisse zu lotsen und um für Nachhaltigkeit zu sorgen, ist ein Betriebsklima vonnöten, in dem sich Kreativität und Zuversicht trotz eingeschränkter Erfolgsaussichten ausbreiten können. Führungskräfte benötigen also gerade jetzt sehr viel Fingerspitzengefühl – um einerseits die Situation nicht zu verharmlosen und um andererseits die Einsatzbereitschaft der Belegschaft aufrechtzuerhalten. So betonen auch Goleman und Boyatzis, dass vor allem in Krisensituationen soziale Intelligenz besonders wichtig sei und belegen dies mit ihrer Studie (vgl. S. 42f.).

Softskills und Krise

Auch wenn sich das folgende Fazit als Argument *pro domo* lesen lässt (und eines ist): Diese Erkenntnisse sprechen dafür, trotz bzw. gerade wegen der aktuellen weltwirtschaftlichen Krisensituation die Weiterbildung von Führungskräften in Bezug auf ihre *Softskills* eher zu steigern als zu verringern, auch wenn gerade diese



Fähigkeiten auf den ersten Blick ein einfach zu realisierendes Einsparungspotential zu bieten scheinen: Spieglein, Spieglein ...

Ansprechpartner für weitere Informationen:

Heinz-Günter Andersch-Sattler



SYNTRAUM
Institut für Psychotherapie – Fortbildung – Supervision
Karolinenstraße 12
(D) 86150 Augsburg

Tel.: 0821 – 349 49 34 (Dienstags und Donnerstags: 8.00 – 14.00)
E-Mail: info@syntraum.de
Homepage: www.syntraum.de