

ANSTECKUNGSGEFAHR - GEFÜHLE SIND ANSTECKEND

Starnberg, 14. Januar 2011

Positive Gedanken beflügeln Erfolg. Gefühle sind ansteckend.

Spiegelneurone sind verantwortlich dafür. Sie versetzen uns in die Lage, die Gedanken anderer Menschen so zu erfassen, als wären es unsere eigenen. Deshalb schlägt sich die Stimmung des Chefs unmittelbar auf die Laune der Mitarbeiter und von diesen auf die Stimmung der Kunden nieder. Und das merkt man dann spätestens beim Kassensturz.

Wenige Tage alte Babys beginnen zu weinen, wenn sie andere Babys weinen hören. Von hellem Kinderlachen fühlen wir uns wie magisch angezogen – und lachen herzlich mit. Wir verziehen unser Gesicht, wenn wir beobachten, wie sich ein anderer (beinahe) verletzt. Solches Mitfühlen ist uns angeboren. Menschen übernehmen automatisch Gefühle voneinander. Und Emotionen gleichen sich an. „Gute Laune ist ansteckend“, sagt wissend der Volksmund. Immer dann, wenn wir Kontakt mit anderen Menschen haben, schalten sich unsere Hirne zusammen. Der gesunde Menschenverstand weiß dies schon lange und spricht von gleicher Wellenlänge. Und, welch gute Nachricht: Die positiven Gefühle breiten sich dabei leichter aus! Außerdem: In Situationen von Eintracht und Harmonie fällt das Ja-sagen ganz besonders leicht.

Das Geheimnis der Spiegelneuronen

Erst seit ein paar Jahren wissen wir, was dabei im Hirn passiert: Spiegelneurone werden aktiv. Im Jahr 1992 entdeckte ein Forschungsteam der Universität Parma unter Giacomo Rizzolatti bei Versuchen mit Affen eher zufällig dieses Phänomen. Später wurden Spiegelneurone in immer größerer Zahl auch bei Menschen entdeckt, sogar in unseren Schmerzzentren. Und so spüren wir den Schmerz der Anderen in uns selbst. Wir leiden mit - und wollen helfen.

Spiegelneurone, so der Psychoneuroimmunologe Joachim Bauer, sind „Nervenzellen, die im eigenen Körper ein bestimmtes Programm realisieren können, die aber auch dann aktiv werden, wenn man beobachtet oder auf andere Weise miterlebt, wie ein anderes Individuum dieses Programm in die Tat umsetzt.“ Das heißt, wir erleben, was andere fühlen, in einer inneren Simulation. Wir sind so verdrahtet, dass wir mit denen mitschwingen, die um uns herum sind. Dies führt oft zu **emotionaler Ansteckung**, zu spontaner Imitation, zum Gleichschritt und zur Kopie von Duktus und Habitus.

Solch eine Reaktion hat einen enormen Überlebenswert. Wenn andere Angst zeigen, kann es gute Gründe geben, selbst ebenfalls auf der Hut zu sein. So entwickeln wir, wenn wir ein ängstliches Gesicht sehen, in uns die gleiche Erregung, wenn auch etwas weniger intensiv. Auf diese Weise entsteht übrigens Massenpanik. Die Gehirne schalten auf Frequenz und beginnen, im gleichen Takt zu ticken. So wird von den Sorgen der Oberen bald jeder verseucht. Und wie die Lemminge laufen alle in Richtung Abgrund. Im Positiven funktioniert das natürlich genauso.

Spiegelneuronen ermöglichen Empathie

Spiegelphänomene machen alle erdenklichen zwischenmenschlichen Situationen vorhersehbar. Sie befördern uns innerlich in einen dem Beobachteten sehr ähnlichen Zustand und wir ahnen, was als Nächstes passiert. Das Ergebnis nennen wir **emphatische Intuition**. Sie kann uns Auskunft darüber geben, wie sich eine andere Person wahrscheinlich gerade fühlt - und was sie voraussichtlich tut. Sie schützt uns nicht vor Irrtümern, kommt aber der Realität oft sehr nahe.

Spiegelzellen zu haben, die tatsächlich spiegeln, ist sowohl im Mitarbeiter- als auch im Kundenkontakt äußerst hilfreich. Fehlendes Einfühlungsvermögen hingegen ist die vielleicht wichtigste Ursache für inkompetentes Führungsverhalten und schlechte Ergebnisse.

Von unseren Mitmenschen verstanden zu werden ist letztlich nichts anderes als das Ergebnis gut trainierter Spiegelneurone. Die Gefühle anderer nachempfinden und angemessen darauf reagieren zu können, scheint eine Schlüsseleigenschaft beim Aufbau von Sympathie und Vertrauen zu sein. Wir empfinden ein Gespräch vor allem dann als gelungen, wenn unsere Gedanken in Einklang sind und im Gleichschritt tanzen.

Selbst ein kontroverser Dialog wird als befriedigend erlebt, wenn er achtsam und respektvoll geführt wurde. Wer allerdings immer nur mit sich selbst und dem beschäftigt ist, was *er* sagen will, kann nicht auf andere eingehen - und hinterlässt ein ungutes Gefühl. Für geglückte Spiegelungen hingegen werden wir von unserem eigenen Körper mit Glückshormonen und von unseren Mitmenschen mit Wohlwollen belohnt.

Wie man Spiegelneuronen trainieren kann, ‚Use it or loose it‘, das ist das Prinzip der Hirnarchitektur. Wie alles in unserer Oberstube müssen auch die Spiegelneuronen üben, um zu brillieren. Die Fähigkeit, genau zu erspüren, was in anderen vorgeht, wird als ‚empathic accuracy‘, also als empathische Treffsicherheit bezeichnet. Sie beträgt, wie Studien von William Ickes, Psychologie-Professor an der Universität Texas, zeigten, bei Freunden etwa 20 Prozent und bei verheirateten Paaren etwa 35 Prozent.

Werte über 50 Prozent erreichen nur wenige. Es sei dann, Sie trainieren. Wie das geht?

Wenn Sie bei anderen Emotionen wahrnehmen, dann

- spüren Sie dem in sich selber nach
- geben Sie dem Gefühl einen Namen
- skalieren Sie es in seiner Stärke von 1 bis 10
- beobachten Sie, was es mit den Gesichtszügen des Gegenübers macht
- schauen Sie genau, was es mit dessen Körperhaltung macht
- versuchen Sie, das Gespürte in sich selbst positiv zu verändern
- versuchen Sie es auch beim Gegenüber zu verändern
- würdigen Sie das Resultat

Mithilfe dieser Übung schärfen Sie Ihre Intuition und Ihren gesunden Menschenverstand. Das macht Sie schließlich zum Menschenverstehrer. Auf diese Weise werden Sie als Führungskraft noch erfolgreicher sein.

Über Vormacher und Nachmacher

Nachdem also jede Art von Gefühlen ansteckend ist, sollten wir uns gut überlegen, von wem wir uns anstecken lassen. Dies betrifft den privaten Bereich genauso wie das Arbeitsumfeld. Spiegelneurone erklären wohl auch das Entstehen von Gruppenzwängen innerhalb einer Unternehmenskultur, in der bald alle - wie geklont - auf eine mehr oder weniger ähnliche Weise agieren. Die wenigsten unter uns sind nämlich Vormacher, die meisten sind Nachmacher.

So schlägt sich die Stimmung des Chefs unmittelbar auf die **Leistung der Mitarbeiter** nieder. Und die Vorbildfunktion der Oberen erscheint nun in einem ganz neuen Licht. Deren Tun färbt maßgeblich auf alle im Unternehmen ab. „Es dauert keine 14 Tage“, hat der gute alte Sam Walton, Gründer von Wal-Mart, einmal gesagt, „dann behandeln die Mitarbeiter ihre Kunden genauso, wie sie selbst von ihrem Chef behandelt wurden.“

Und auch beim Verkaufen gilt: Zwischenmenschliche Beziehungen lenken sehr stark, was wir für gut oder schlecht befinden. Manches erscheint uns nur deshalb begehrenswert, weil andere es haben – oder wollen. Dabei rücken zunehmend solche Kunden in den Fokus, die als **Meinungsmacher** und **Referenzgeber** fungieren. Ihr Urteil beeinflusst das Konsumverhalten ganzer Gruppen. Denn viele hören erst mal, was ‚Influencer‘ und ‚Opinion-Leader‘ zu sagen haben. Ein Hinweis, der insbesondere im **Empfehlungsmarketing** sehr nützlich ist.

Bernd Werner

Coaching, Moderation und Seminare im Kontext mit Change Management und Teamführung