



Über die Kraft der Spiegelneuronen

Warum es so wichtig ist, eine gute Führungskraft zu sein.

Eine gute Führungskraft orchestriert seine Mannschaft wie ein Dirigent. Dazu braucht sie nicht der beste Geiger zu sein, weil das Solo ausgewiesenen Experten im Team überlassen wird. Um das Orchester zu Ruhm und Ehren zu bringen, reicht es aber auch nicht mehr aus, wenn die Führungskraft zwar der beste Geiger ist, aber die Rolle des Dirigenten nicht ausfüllen kann. Mehr und mehr spielen daher zentrale Elemente der „Soft Skills“ auch bei Personalentwicklern zur Auswahl von Führungskräften in Kliniken eine wichtige Rolle.

In den vergangenen Jahren haben sich Experten, denen es um die Frage ging, was gute Führungskräfte kennzeichnet, mit Gehirnforschern verbündet, um gemeinsam herauszufinden, was im Gehirn biochemisch abläuft, wenn Menschen mit anderen interagieren. Ein Ergebnis: Es sind die Spiegelneurone, die dafür verantwortlich sind, dass im Gehirn eines Menschen, der einen anderen bei einer Tätigkeit beobachtet, die gleichen Zellen aktiv sind, wie bei dem, der eigentlich aktiv ist. Wer Tänzer auf einer Bühne beobachtet, aktiviert demnach die gleichen Gehirnbereiche wie der Tänzer selbst. Spiegelneurone spiegeln Geschehenes wider, überführen es aber nicht in die entsprechende Handlung. Es scheinen subbewusste Körperprozesse der kognitiven Kontrolle

entzogen. Spiegelneurone reagieren dabei nur, wenn die beobachtete Handlung im eigenen Repertoire bereits vorhanden ist, und greifen auf den Erfahrungsschatz zurück.

Es findet somit ein somatischer Perspektivwechsel zwischen Alter und Ego statt. Wir erleben, was andere fühlen, in einer inneren Simulation. Dies führt oft zu einer Art emotionaler Ansteckung, zu spontaner Imitation, zum Gleichschritt und zur Kopie von Duktus und Habitus. Außerdem reagieren Spiegelneurone nicht nur beim Beobachten einer Handlung, sondern auch beim Hören einer Aktion, wie dem Zerreißen von Papier.

Gute Laune ist ansteckend

Mitarbeiter, die ihren Chef beobachten und dessen Stimmung und Verhalten unbewusst wahrnehmen, lassen sich also davon anstecken – im guten wie im schlechten Sinn. Ein Chef, der oft lacht und einen lockeren Umgangston pflegt, verbessert auch die Stimmung in seinem Team. Dort wird häufiger gelacht, und die Arbeit macht allen mehr Spaß. Die Leistung aller steigt.

Was den Menschen von fast allen anderen Lebewesen unterscheidet, sind die „Spindelzellen“, die – wie die Spiegelneurone – erst vor wenigen Jahren im Gehirn entdeckt wurden. Bisherige Forschungser-

gebnisse legen nahe, dass Spindelzellen das intuitive Verhalten bei sozialen Interaktionen kontrollieren; sie steuern unter anderem die Empathie. Weil sie so schnell sind, können sie das Verhalten des Menschen in einem sehr komplexen sozialen Umfeld äußerst schnell steuern. So können in Echtzeit Bauchentscheidungen über andere Menschen getroffen werden. Auch „oszillierende Zellen“, die den körperlichen Abstand von Menschen regeln, gehören zu den spezifischen Gehirnzellen, die soziale Interaktionen mit anderen steuern und in der Führung eine Rolle spielen. Wer vorbildliche und erfolgreiche Führungskräfte in Kliniken erlebt, kann förmlich beobachten, wie sie alle „sozialen Gehirnzellen“ einsetzen und ihre Mitarbeiter dabei anregen.

Führungskräfte stehen unter ständiger Beobachtung und Imitation; bewusst, aber auch unbewusst. Deshalb vervielfältigt sich ihr Verhalten ebenso wie ihr Tun.

Die Leistung steigt

Eine nicht unwesentliche Rolle bei der Funktion der Spiegelneuronen spielen auch die Vorerfahrungen. Wer erfahren musste, dass freundliche Menschen unerwartet unangenehme Seiten zeigen, dessen Spiegelneurone werden anders auf freundliche Menschen reagieren als Personen, die keine schlechten Erfahrungen gemacht haben. Und wer seine Fähigkeit zu spiegeln unterdrückt oder nicht nutzt, dem geht sie verloren.

Die Fähigkeit zu spiegeln, entwickelt sich nicht von allein, sie braucht einen Partner. Beim Baby ist es die Mutter oder eine Bezugsperson, welche die Spiegelaktionen aktiviert. Forscher gehen davon aus, dass zwischen dem dritten und vierten Lebensjahr die Spiegelneurone voll entwickelt sind. Ab diesem Zeitpunkt hat das Kind eine eigene, unabhängige Sichtweise auf die Welt. Dass die Spiegelneurone bei Kleinkindern aktiv sind, wird beispielsweise sichtbar, wenn ein Kind anfängt, seine Mutter zu trösten. Es hat gespiegelt, dass die Mutter traurig ist und tröstet sie.

Diese neuen neuroanatomischen Befunde sind insofern für die Füh-

Spontane Imitation: Mitarbeiter, die ihren Chef beobachten und dessen Stimmung unbewusst wahrnehmen, lassen sich davon anstecken – im Guten wie im Schlechten.

rung im Krankenhaus von Bedeutung, weil der Mensch ein Herdentier ist. Nicht nur die Stimmung in einer Abteilung, in einer Klinik, breitet sich von oben nach unten aus. Alles spiegelt sich wider. Deshalb sind Fachkompetenz und soziale Kompetenzen gleichermaßen wichtig. Eine gute Führung schlägt sich unmittelbar auf die Performance der Mitarbeiter und schließlich auf die Ergebnisse nieder. Gute Mitarbeiter „befruchten“ sich gegenseitig und werden somit durch

Respekt und Wertschätzung entgegengebracht. Denn Stress hat zusätzliche große Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit des Gehirns. Wenn die Hormone Adrenalin oder Cortisol ausgeschüttet werden, kann das bis zu einem gewissen Grad die Leistungen verbessern. Doch wenn das Gehirn zu viel davon abbekommt, setzen wichtige kognitive Funktionen aus. In Experimenten haben Forscher herausgefunden, dass Mitarbeiter zum Beispiel dann die meisten Stresshormone ausschütten,

„anzustecken“, also die gleichen Emotionen zu übertragen. In einem nächsten Schritt vergewissern wir uns, ob die Gefühle, die wir empfinden, beim anderen auch echt sind.

Wir können uns aber auch weigern, Emotionen zu spiegeln, wenn wir nicht offen genug sind oder uns andere starke Emotionen blockieren, dann reagieren wir auf ein Lächeln auf dem Krankenhausflur eben nicht. Auch der Verstand kann dabei hinderlich sein, intuitiv das Richtige zu spiegeln. Dazu kommt, dass wir einen eingebauten Hemmmechanismus besitzen – was auch der Erziehung entspricht –, der verhindert, dass wir uns alle wie Marionetten gegenseitig imitieren beziehungsweise spiegeln und uns einander angleichen. Dies ist insbesondere für Teamentwicklung und Teamzusammensetzung im Krankenhaus wichtig.

Wir sollten uns also gründlich überlegen, von wem wir uns anstecken lassen. Von dem Nörgler, der misstrauisch nur das Schlechte sieht, oder von der Frohnatur, die fröhlich an die Arbeit geht. Intuitiv lassen wir uns eher vom Ranghöchsten beeinflussen. Das ist der Chef. Also sollte derjenige sich gut überlegen, wie er die Menschen in seinem Umfeld behandelt. Diese Fähigkeit wird daher auch als Leadership bezeichnet und ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Team. ■

Gaby Baller, Bernhard Schaller

E-Mail: baller@six-sigma-coaching.de

„Es dauert keine 14 Tage, dann behandeln die Mitarbeiter ihre Kunden so, wie sie selbst von ihrem Chef behandelt werden.“

Sam Walton, Gründer von Wal-Mart

Vormachen motiviert. Und damit ist auch Motivation ansteckend. Ein motivierter, beliebter Chef kann seine Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen. Denn so erreicht er nicht nur den Kopf, sondern auch das Herz seines Teams. Ein unmotivierter Vorgesetzter wird seine Mannschaft nur schwer zu Höchstleistungen motivieren können.

Umgekehrt zeigt sich auch eine gute Führung im Leistungsvermögen und in der Produktivität der Führungskraft und ihres Teams. Gerade in Krisensituationen kommt es nicht nur auf das Fachwissen, sondern im besonderen Maß auch auf die Leadership-Qualitäten an. Wer respektiert und wertschätzt, dem wird auch

wenn sie von ihren Vorgesetzten unangemessen hart kritisiert werden.

Spiegelneurone funktionieren unbewusst, wir müssen nicht darüber nachdenken. Die Bewegungsmuster oder Körperzeichen des anderen werden von unserem Gehirn schnellstens dechiffriert. In unserem Gehirn entsteht ein Spiegelbild von dem, was wir sehen. Nachdem durch die Körpersprache des anderen die Information zu unserem Gehirn kam, werden spezifische Spiegelneurone aktiv, die die entsprechenden Gefühle zum Schwingen bringen. Egal, ob es Trauer, Freude oder Ärger ist: In kürzester Zeit beginnen die Spiegelneurone den gleichen Zustand in der beobachtenden Person

RECHTSREPORT

Berechtigung von Vertragsärzten zur Anfechtung der Erteilung einer Sonderzulassung

Das Bundessozialgericht (BSG) hat mit einem Urteil an seine bisherigen Festlegungen angeknüpft, unter welchen Voraussetzungen Vertragsärzte berechtigt sind, die zugunsten konkurrierender Ärzte ergangenen Entscheidungen anzufechten (sogenannte defensive Konkurrentenklagen).

Danach bestehen drei Voraussetzungen: Erstens, dass Kläger und Konkurrent im selben räumlichen Bereich die gleichen Leistungen anbieten. Zweitens, dass dem Konkurrenten die Teilnahme an der vertragsärztlichen Versorgung eröffnet oder erweitert wird. Drittens, dass der dem Konkurrenten einge-

räumte Zulassungsstatus gegenüber demjenigen des klagenden Arztes nachrangig ist. Das ist der Fall, wenn die Zulassung des Konkurrenten davon abhängig war, dass ein bestimmter Versorgungsbedarf bestand und von den zugelassenen Ärzten nicht gedeckt werden konnte.

Im entschiedenen Fall war die einem Arzt erteilte Sonderbedarfszulassung umstritten. Er wie sein Kollege sind fachärztlich tätige Internisten; sie führen keine Schwerpunktbezeichnung. Der klagende Vertragsarzt machte geltend, dass der Vertragsarztsitz, für den sein Konkurrent eine Sonderbedarfszulassung er-

halten hatte, von der eigenen Praxis nur sechs Kilometer entfernt sei. Er verfüge außerdem über ausreichend Kapazität, um zusätzliche Leistungen zu erbringen.

Fraglich war, ob die Sonderbedarfszulassung nachrangig im Sinne der Rechtsprechung sei. Dies hat das Bundessozialgericht bejaht.

Es bestehe eine Anfechtungsberechtigung der bereits zugelassenen Ärzte. Denn die Bedarfsprüfung bei der Sonderbedarfszulassung unterscheide sich im Grundsatz nicht von derjenigen bei Ermächtigungen nach § 116 SGB V. (Bundessozialgericht, Urteil vom 17. Juni 2009, Az.: B 6 KA 38/08 R). *RAin Barbara Berner*