



Neurowissenschaftliche Grundlagen von Leadership

Irmgard Federer

Einleitung

„Wenn eine Führungskraft Resonanz erzeugt, lässt es sich am Gesichtsausdruck der Menschen ablesen: Sie sind aufmerksam und interessiert und ihre Augen leuchten.“ (Daniel Golemann)

Dieses Zitat drückt prägnant aus, was Führung bedeutet. Sehr gerne nehme ich die Gelegenheit wahr, Ihnen Einblick in meine sehr persönliche Forschung wie auch in Erkenntnisse der Neurowissenschaft zu diesem zentralen Thema zu geben.

Dieses Thema geht uns alle an. Jedes Neugeborene ist nach der Geburt absolut auf Führungsfähigkeiten angewiesen, die meistens die Mutter oder der Vater übernehmen.

Mit unserem zweiten Kind, Simon, der ein Down-Syndrom hat, lernte und entdeckte ich Vieles zum Thema Resonanz, Empathie und prosoziales Verhalten. Die so genannte soziale Neurowissenschaft, auf die ich später zurückkomme, unterstützt meine Erfahrungen.

Bewusstwerden einer neuen Möglichkeit

Die Geburt von Simon war für mich eine unerwartet mächtige Welle, die mich umgeworfen hat. Eigentlich wurden alle meine Konstruktionen und Vorstellungen, mit denen ich bis anhin mehr oder weniger elegant durchs Leben kam, so durcheinander gerüttelt, dass ich es förmlich bersten hörte in meinem Gehirn. Ich war stumpf, freud- und kraftlos und schleppte mich mit schweren Beinen durch den mühsamen Alltag.

„Simon, willst Du leben oder sterben?“ Um diese Frage kreisten meine Gedanken und ich erhielt keine innere Antwort. Vier Wochen nach der Geburt - Simon war schwerkrank - tauchte plötzlich eine ganz andere Frage in mir auf. „Vielleicht kann ich etwas von Dir lernen?“ Gleichzeitig tauchte Simon in meinem inneren Bild als erwachsener Mann auf und sagte: „Mir ist egal, dass ich behindert bin. Du kannst die Chance nehmen, wenn Du willst.“

Zu meinem Erstaunen nahm ich in meinem dunklen schweren Herzen ein winziges kleines Zentrum **mitten in meiner Brust** wahr. Obwohl die räumliche Ausdehnung dieses Zentrums kaum der Rede wert war, unterschied es sich doch deutlich vom riesengroßen Rest des dumpfen Körpers. Es fühlte sich lebendig an und - vor allem - selbstbestimmt, vibrierte quasi in der Frequenz „ich“. Ich richtete meine Aufmerksamkeit auf dieses Zentrum und horchte. „Ich will die Chance nehmen,“ tönte es. Ich wusste, dass dieses kleine lebendige Zentrum ich selber war.

Bis heute ist dieses **Zentrum** immer wieder mikroskopisch klein, wenn ich es verloren habe und wieder beginne, mich darauf zu achten. Ich achte auf jede Veränderung, wenn mein Intellekt Hypothesen produziert. Ob ich sie verwerfe oder nicht, hängt einzig davon ab, wie sich die lebendigen Etwas in meiner Körperwahrnehmung in Beziehung zu den verschiedenen Hypothesen organisieren. Mit Hilfe dieses lebendigen Zentrums und der Körperwahrnehmung wird mir bewusst, welche Konstruktionen, Wertsysteme und Handlungsmöglichkeiten sich je nach Situation als brauchbar für mich erweisen. Brauchbar war und ist für mich alles, was die innere Verbindung zu Simon wieder herstellt. So werde ich wieder zufrieden mit mir und der Welt.

Auswirkungen auf Simon

Ich beobachtete natürlich nicht nur mich, sondern auch Simon. Zeitweise war sein Blick abwesend und matt, zeitweise klar und präsent. Mir war nichts wichtiger auf der Welt, als Simon aus dem beziehungslosen „versumpften“ Zustand in den wachen Zustand zu locken. Manchmal halfen die üblichen Kinderspiele, ein andermal waren sie völlig wirkungslos.

Mir wurde bewusst, dass Simon und ich immer gleichzeitig im Sumpf waren und gleichzeitig wieder herauskamen. Er war entweder schlaff und lahm oder widerspenstig, und ich war entweder kraftlos und deprimiert oder gereizt und nervös. Die restliche Familie litt mit. Hatte ich mein lebendiges Zentrum gefunden, fühlte ich mich zwar noch gefesselt im ganzen Rest meines zappeligen oder gelähmten Organismus; doch ich konnte bewusst die verschiedensten Hypothesen und Handlungsmöglichkeiten ausprobieren und gleichzeitig beobachten, wie sich die lebendigen „Etwas“ zuerst in der vertikalen Mitte, dann in meinem ganzen Körper verteilten. War ich wieder voller Leben, änderte das Verhalten von Simon: er hatte wieder einen **wachen Blick** und war an uns und unserer Welt sehr **interessiert**. Zudem tönte wieder die „Musik des Lebens“ in unserer Familie. Unserer Familie

genügte der strahlende Blick von Simon als Motivation, all die Ideen umzusetzen, die ich auf diese Art herausfand.

Zusätzlich zu einem radikal ressourcenorientierten Weltbild, und tausend kleinen Schritten entstanden auf diese Weise:

- a) das kleine Büchlein „Handeln aus dem Zentrum“,¹
- b) Anschaffung eines Gerätes, das die Sauerstoffsättigung (Stressparameter) der Erythrozyten in einer geschriebenen Kurve darstellt
- c) Veränderung der Sauerstoffsättigung bei geistigbehinderten Kindern durch Ändern meiner Konstruktionen (2),
- d) eine Privatschule (3)

Die lebendigen „Etwas“ und die Wissenschaft

Für Menschen mit einem systemischen Weltbild ist es nicht verwunderlich, dass die Änderung meiner Konstruktionen eine Veränderung von Simons Verhalten bewirkt. Das ist das tägliche Brot für jeden systemischen Therapeuten. Jemand, der die Schaffheit von Simon und die Depression der Mutter mit dem überzähligen Chromosom erklärt, sucht höchstens ein Medikament, um Muskeltonus und Depression zu beeinflussen. Er findet es naiv, wenn eine Mutter meint, durch das Ändern ihres Weltbildes den Gesundheitszustand ihres Kindes beeinflussen zu können. Ohne das systematische Beobachten der lebendigen „Etwas“ in mir drin hätte mein Intellekt gar nie gewagt, ungewohnte Ideen zu entwickeln, wie ich es tat. Ich hätte auch nie das Durchhaltevermögen gehabt, aus den vielen schulmedizinischen, heilpädagogischen oder „esoterischen“ Hypothesen die herauszufiltern, welche für mich brauchbar waren

Ganz zuerst zeigt mir die Entwicklung von Simon, dass meine „Methode“ ihm gut tut. Es gelang mir, objektiv darzustellen, dass die Sauerstoffsättigung und -abgabe (eine Möglichkeit, Stresszustände zu objektivieren), sowohl bei geistig behinderten Kindern wie auch bei mir ändert durch das Ändern **meiner Konzepte, Ideen und Wertvorstellungen.**

Gehirnprogramme

Alle Zustände, die ich bei mir selber und Sie bei sich und Ihren Lehrkräften und Schülern beobachten können, können auch aus Sicht der Hirnforschung beleuchtet werden. Ob ein Mensch motiviert ist oder vor Angst gelähmt, oder vor Wut zerplatzt oder Zärtlichkeit empfindet, entspricht verschiedenen „Gehirnprogrammen“, die sich auf der Gedankenebene, auf der emotionalen

Ebene, auf der Motivationsebene und auf der Stoffwechselebene auswirken. Wenn Sie also lernen, Ihre eigenen gedanklichen, emotionalen und körperlichen Zustände zu beobachten und lernen, was sie selbst verändern können und was nicht, verändern Sie nicht nur Ihren Stoffwechsel, Sie verändern auch Ihre „Resonanz“ oder Ausstrahlung und „stecken“ Ihre Umgebung mit Ihrem Gefühl quasi an. Aus diesem Grunde gehört Selbststeuerung zum professionellen Werkzeug für Führungskräfte. Die verschiedenen Hirnprogramme, die sich im Laufe der Evolution entwickelt haben, sind alle gleich wichtig für das Überleben. Die Kunst besteht darin, die Signale Ihres eigenen Systems zu kennen und sinnvoll zu interpretieren.

Bindung und Leadership

Im limbischen System befinden sich Neuronen, die „mitfühlen“. Sie sind angeboren und die Voraussetzung für Empathie. Das Angestecktwerden von der Stimmung geschieht automatisch. Ob jemand sich zurückzieht, um nicht überflutet zu werden von einer negativen Stimmung oder ob er versucht, ein „prosoziales Verhalten zu entwickeln, um die Stimmung zu ändern, hängt von der Entwicklung und Aktivierung viel jüngerer Hirnstrukturen (präfrontaler Cortex und Temporallappen) ab, die erst zwischen 20-25 Jahren voll ausreifen.

Sich auf die Stimmung der Menschen einstimmen, die einem in einer leadership-Funktion anvertraut sind, ohne in der Stimmung stecken zu bleiben, ist ein lebenslanger Weg. Es ist eine Kunst, im richtigen Moment durchzuhalten oder loszulassen, einführend zu sein oder distanziert, zu handeln oder zu warten, zu fordern oder zu gewähren, nicht zu wissen und offen zu sein oder mit Klarheit ein Ziel zu verfolgen.

Können die wertvollen und wirksamen Techniken und Fähigkeiten, die Sie schon kennen, situationsgerechter eingesetzt werden mit Hilfe dieser gezielten Aufmerksamkeitsfokussierung auf Ihre Mitte? Es wird sich erst zeigen, wenn Sie neugierig geworden sind und anfangen, die „lebendigen Etwas“ in sich selbst aufzuspüren und ihnen zu folgen für die Ziele, die Ihnen am Herzen liegen.

Anmerkungen: für genauere Angaben Kontaktaufnahme möglich

- 1) „Handeln aus dem Zentrum“ (Dr. med. Irmgard Federer, M. T. Kamm)
Integration von Denkprozessen und Körperwahrnehmung,
- 2) soziale Zeicheninterpretation (Dr. med. Irmgard Federer)
- 3) private tagesschule drive www.tagesschuledrive.ch

Korrespondenz:

Dr. med. Irmgard Federer

FMH für Psychiatrie und Psychotherapie

Systemische Therapie und Supervision (SG)

Hertensteinstrs, 19a

CH-5400 Ennetbaden

i.federer@gmail.com