

# IPA Institutsbrief

## INHALT

Gute Stimmung – gute Leistung  
Seite 1 + 2

„Performance und Engagement müssen sich lohnen“: Henkel im Interview  
Seite 3

„Der Job, den Sie haben, ist der beste, den Sie bekommen können!“  
Seite 4

Motivierende Führungskräfte trainieren ihre Spiegelneuronen  
Seite 5 + 6

IPA-News: Neue Website gelauncht  
Seite 6

## SCHWERPUNKT: MOOD MANAGEMENT

### Gute Stimmung – gute Leistung Launologie schafft die Basis

*„Wir werden übernommen“, „Kurzarbeit droht“, „die Kollegen aus Abteilung X lassen uns auflaufen“ – solche „Stimmungsvernichungsbomben“ kosten die deutsche Wirtschaft laut einer aktuellen Studie der FH Köln jährlich stolze 100 Milliarden Euro. Demotivierte, sorgenvolle Mitarbeiter, denen die Angst vor Jobverlust im Nacken sitzt, leisten rund 20 Prozent weniger – und schlechte Stimmung ist ein Virus, der sich schleichend von einem zum anderen überträgt!*

Das ist fatal, denn von guter Stimmung hängt die Leistungsbereitschaft des Einzelnen ebenso ab wie die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Da kommt es auf Mood Management an: Wie schaffen es Firmen, jetzt noch die gute Laune aufrecht zu erhalten? Ideen dafür hält die Launologie (von lat. luna = Mond) bereit: Als interdisziplinäre Führungslehre versucht sie, Ursachen und Auswirkungen von guter und schlechter Laune, von Stimmung, zu verstehen.



### Mitunternehmertum wird gefördert

Der Wert positiver Grundhaltungen sowohl für Unternehmen wie für die einzelne Führungskraft steht allerdings längst außer Frage. Nachhaltige positive Stimmungen senken die Krankenquote um bis zu 85 Prozent, eliminieren Fehlerquellen, minimieren Wissensverluste und optimieren die interne Kommunikation. Positive Stimmungen unterstützen das für die Entwicklung des Mitunternehmertums unerlässliche Organizational Citizenship Behavior (OCB), geben Anregungen zur Förderung nicht-institutionalisierten Arbeitsverhaltens, was Kreativität und Innovationsgeist stützt. Kurz gesagt: Wer positive Anregungen setzt, schärft das Arbeitsverhalten seiner Mitarbeitenden unternehmerisch.

### Stimmung ist eine Einflussgröße

Gut bestellt ist es um die Stimmung freilich nicht: Nach den letzten Gallup-Studien zeigt nicht einmal ein Fünftel (!) aller Arbeitnehmer in Deutschland ein freiwilliges soziales Commitment gegenüber seinem Arbeitgeber – welch ein Fiasko! Rund ein Viertel von ihnen hat mit dem eigenen Unternehmen innerlich endgültig abgeschlossen. Die wichtigsten Gründe sind: Störungen in der

## EDITORIAL

### Liebe Leserinnen und Leser,



Angst ist ein schlechter Ratgeber. Und im deutschen Mittelstand wie in internationalen Konzernen geht momentan die Angst um. Exporte brechen ein, der heimische Absatz sta-

gniert, Vertriebsmitarbeiter sind frustriert und an der Grenze ihrer seelischen Belastbarkeit, ganze Belegschaften fürchten sich vor Entlassung. Die Angst vor Jobverlust ist nach aktuellen arbeitspsychologischen Studien ein Stressor für Mitarbeiter. Und in Krisenzeiten verlassen gerade die Besten als erste ihre Arbeitgeber auf der Suche nach noch entwicklungsfähigen oder sicheren Jobs.

Die Frage ist also: Was können Sie tun, um angesichts der konjunkturellen Schreckensnachrichten noch ein motivierendes Umfeld für Ihre Mitarbeiter und die Führungskräfte zu schaffen? Damit beschäftigen sich die Autoren dieser Ausgabe aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln: Dr. Helmut Fuchs, selbst ausgewiesener Launologe, gibt Tipps, wie mit guter Stimmung gute Leistung erzielt werden kann. Dr. Simone Siebeke, Corporate Vice President Human Resources, berichtet im Interview (S. 3), wie sich Talentmanagement, Feedback- und Performance-Kultur auf die Motivationslage im Henkel-Konzern auswirken. Die Autoren des „Frustjobkillerbuch“ erläutern, welche Lehren sich für das eigene Mood-Management ziehen lassen. Wieso da Lob und Anerkennung besonders wichtig sind, erläutern Christel Freyer und Thorsten Seelbach (S. 5 und 6) in ihrem Beitrag über Spiegelneuronen. Sie sehen also: Es gibt viele gute Ansätze – wir dürfen uns jetzt nur den Schneid nicht abkaufen lassen! Auf unsere Unterstützung können Sie zählen, wenn Sie eine konkrete Herausforderung lösen müssen. Wir sind Ihr Partner for People Management!

*Ursula Vranken*

Ihre Ursula Vranken  
Geschäftsführerin IPA

Fortsetzung

## ■ Gute Stimmung – gute Leistung. Launologie schafft die Basis

Arbeitsbeziehung zur Führungskraft und kulturelle Defizite der eigenen Organisation – Punkte also, die das Vertrauen des Mitarbeitenden in die Sozialkompetenz seines Arbeitsumfelds und des für ihn Verantwortlichen nachhaltig erschüttern.

Doch über die reine „Arbeitsatmosphäre“ hinaus: Die Psyche der Deutschen scheint ernsthaft krank: Depression wird spätestens im Jahr 2020 Herz-Kreislauf-Erkrankungen als „Volkskrankheit Nr. 1“ ablösen. Jeder vierte Euro, den der Deutsche für Medikamente einsetzt, wird für Psychopharmaka und Stimmungsaufheller ausgegeben. Und in den letzten 10 Jahren ist die Zahl der psychisch erkrankten Arbeitnehmer um über 80 Prozent gestiegen. Ist gute Laune für uns ein Fremdwort geworden? Was brauchen wir, um mit mehr Optimismus und Gelassenheit in den Tag zu starten? Was steckt hinter dem Phänomen des Missmuts und wie wirkt sich die schlechte Laune auf unseren Alltag, unsere Beziehungen, unsere tägliche Arbeit aus?

### Heiterkeit beruht auf Klarheit

Mit interdisziplinärem Führungsanspruch ist Launologie der Versuch, die Aufmerksamkeit für die Grundhaltungen von Individuen und Organisationen zu schärfen, um die Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitsraster auf eine klare, transparente und damit im besten Wortsinn heitere Führungs- und Organisationshaltung hin zu schärfen. „Heiterkeit“

übrigens speist seinen Wortsinn etymologisch aus den Begriffen Klarheit, Transparenz, Deutlichkeit – und trägt somit das Lösungsmodell im Führungskontext gleich mit sich. „Seid zur Heiterkeit bereit“ bedeutet eben auch, dass im Unternehmen die Kultur der Offenheit und Klarheit geschaffen sein oder geschaffen werden muss.

### 10 Tipps für launologisches Mood-Management :

1. Bedeutung von Stimmung und Leistung in mehreren Bausteinen wie Newsletter, Plakate, Vortrag, Gesprächskreise klar machen.
2. „Klimaanalyse“ durchführen, Stimmungskiller identifizieren.
3. Stimmungs-Kick-Off für FK und MA unter Anleitung eines launologischen Experten.
4. Führungsleitlinien um die Headline ergänzen: „Gute Stimmung – gute Leistung“
5. Rituale einführen wie: Montags-Wander-Blumenstrauß, Morgen-Tai-Chi, Begegnungs- und Begrüßungsrituale.
7. Stimmungsbarometer installieren.
8. Psychohygiene in die Unternehmensleitlinien integrieren.
9. Launologisches Brevier erarbeiten, verteilen und als Poster aushängen, Self-Commitment einfordern.
10. Launologische Prüfung regelmäßig vornehmen und jährlich aktualisiert Plakette „launologisch geprüft“ am Firmeneingang aufhängen.

Stimmung als anhaltend angenehme oder unangenehme Form des Fühlens und Empfindens ist seit den 1950er-Jahren als wichtige und messbare Einflussgröße auf die Leistungsfähigkeit einer Wirtschaft anerkannt. In die Betriebswirtschaftslehre haben Stimmungen aber mit deutlicher Verzögerung und in die Führungslehre sogar erst im Laufe der Neunzigerjahre Einzug gehalten.

Mitunternehmertum und die damit verbundenen Konzepte etwa zu Extra-Rollenverhalten forderten und fordern nach mittlerweile vorherrschender Ansicht positive Arbeitsklimata, die durch gezielte Kontrollen und Einflussnahmen auf den Arbeitskontext herzustellen sind.

Launologie will Werkzeuge für eine „gute“ Laune im Unternehmen entwickeln und adäquate Handlungsimpulse auslösen. Sie beschäftigt sich dabei vorwiegend mit den körperlichen, psychischen und sozialen Auswirkungen und ist bemüht, interdisziplinäre Zusammenhänge bei der Erforschung und Bewältigung unserer inneren Einstellungen und Haltungen zum Leben transparent zu machen. Eine mögliche Konsequenz dieser Betrachtungen ist die Methode des Stimmungsmanagements, des Mood-Managements. Ein Weg, den jede Firma gehen kann. Ein Weg, den wir aber vielleicht auch gehen müssen, um der weiteren Demotivation in unseren Unternehmen nachhaltig entgegenzuwirken. ■



Dr. Helmut Fuchs, Erfolgsbuchautor, Gründungspräsident und Verwaltungsrat European Academy for Training and Development, Inhaber TAM-Trainer-Akademie-München

„Mitunternehmertum erfordert positives Arbeitsklima.“

Ein motivierendes Umfeld für Mitarbeiter auch in der Krisenzeit schaffen, schwelende Konflikte, die in wirtschaftlich schwieriger Zeit besonders hervorbrechen, auflösen, notwendige Veränderung einleiten – diese Aufgaben sind jetzt besonders wichtig. Die erfahrenen Experten des IPA-Instituts stehen Ihnen dabei zur Seite!

Change Management, Teammediation, Konfliktmanagement, leistungsorientiertes Coaching für Führungskräfte – wenn das Ihre Themen sind, sind wir Ihre Partner!

Rufen Sie uns an: 0221 – 55 09 476.



## PRAXIS-INTERVIEW: Henkel AG &amp; Co. KGaA

## ■ „Performance und Engagement müssen sich lohnen“

Die Angst vor den mittelfristigen Folgen der Wirtschaftskrise schlägt nun voll auf die mittelständischen und großen Unternehmen durch. High Potentials, die zum jetzigen Zeitpunkt einsteigen, werden mit besonders harten Herausforderungen konfrontiert. Im Interview erläutert Dr. Simone Siebeke, Corporate Vice President Human Resources bei Henkel, wie erfolgreiche Unternehmen diese Schwierigkeiten auffangen und die Motivationslage hoch halten.

### Frau Dr. Siebeke, was tut Henkel jetzt konkret, um die Motivation unter den momentan erschwerten Bedingungen zu unterstützen?

Generell ist die Motivationslage im Bereich Cosmetics, für den ich stehe, gut. Wir haben in den letzten Jahren unsere Planziele immer erreicht, teilweise sogar übererfüllt. Unsere Mitarbeiter erleben die Erfolge ihrer Arbeit und haben die Botschaft verstanden, dass sich Performance und Engagement bei Henkel lohnen. Uns bestärkt die aktuelle wirtschaftliche Situation darin, unsere Bemühungen weiter fortzuführen und jeden Tag das Beste zu geben.

### Können Mitarbeiterentwicklungsprogramme zur Verbesserung der Motivationslage beitragen?

Wir gehen in Sachen Mitarbeiterentwicklung sehr strategisch und langfristig orientiert vor. Dafür haben wir ein klares Regelwerk für die Förderung unserer Talente – und das ändert sich auch derzeit nicht: Wir identifizieren nach transparenten Kriterien unsere besten Talente weltweit und unterstützen und fördern diese beispielsweise im Rahmen unserer Global Academy mit aktuellem Know-How aus den Bereichen Management und Leadership.

### Welche Maßnahmen werden konkret ergriffen, um insbesondere die High Potentials in ihrer – auch motivatorischen – Entwicklung zu unterstützen?

Ich selbst bereise regelmäßig unsere Niederlassungen und versuche, lokal die Besten und Talentiertesten zu identifizieren. Durch intensive Gespräche finden wir heraus, wer vielleicht in drei bis vier oder auch erst in fünf oder sechs Jahren eine

verantwortungsvolle Position im Konzern übernehmen kann. Im Rahmen unserer gezielten Personalentwicklung, bei der wir auf individuelle, „taylor made“ Trainings entsprechend persönlicher Entwicklungsfelder und arbeitsbegleitende Schulungen „on the job“ setzen, unterstützen wir diese in ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Diese Maßnahmen kommen sehr gut an und motivieren natürlich jeden einzelnen.



Motivation auf der K(l)ippe: Henkel weiß, wie man die Motivationslage jetzt stabil hält

### Die weichen Faktoren der Unternehmenskultur haben nach aktuellen Studien größten Einfluss auf die Motivationslage der Mitarbeiter. Wie wirkt sich die bei Henkel gelebte Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang aus?

Wir haben insgesamt eine stark Performance-orientierte Unternehmenskultur, die für viele Mitarbeiter sehr motivierend wirkt. Nicht zuletzt, weil bei uns die leistungsbezogene Vergütung, also „pay for performance“, zur Firmenphilosophie gehört. Unsere Vision und Ziele sind sehr klar und transparent und jeder Mitarbeiter weiß, woran seine Leistungen gemessen

werden. In unseren jährlichen Beurteilungsgesprächen erhält der Mitarbeiter ein Feedback über den Fortschritt in verschiedenen Leistungsdimensionen. Ein differenziertes Gehaltssystem ermöglicht es den Vorgesetzten, Leistung angemessen zu belohnen.

### Welche Rolle spielen die Führungskräfte, sie sind ja nicht nur als Feedback-Geber in den Prozess eingebunden?

Führungskräfte sind generell verantwortlich für die Motivation oder – was natürlich auch bei uns mal vorkommt – für Mitarbeiter, die sich demotiviert fühlen. Hier gilt es, die Ursachen herauszufinden und gegebenenfalls mit unserer Unterstützung als Human Resources-Verantwortliche geeignete Maßnahmen in Gang zu setzen. Konstruktives und gezieltes Feedback ist für uns das A und O in der Mitarbeiterführung und ein starker motivatorischer Faktor. Wir arbeiten seit vielen Jahren kontinuierlich an der Etablierung einer offenen und ehrlichen Feedbackkultur bei uns im Hause. Nur wer eine faire und gezielte Rückmeldung zu seinen Stärken und Schwächen erhält, kann sich weiterentwickeln.

### Zuletzt noch eine persönliche Frage: Was motiviert Sie selbst?

Als Personalerin freue ich mich immer wieder, wenn ich dazu beitragen kann, Menschen weiter zu entwickeln. Es ist ein tolles Gefühl, herausragende Mitarbeiter weltweit zu entdecken und diesen dann zu manchmal ungeahnten Karrieren zu verhelfen. Die richtigen Leute auf die richtige Position zu bringen: Das ist mein Auftrag und meine Leidenschaft, die mir großen Spaß macht. ■



Dr. Simone Siebeke,  
Corporate Vice  
President  
Human Resources,  
Henkel AG & Co. KGaA

„Die Henkel AG hat insgesamt eine stark Performance-orientierte Unternehmenskultur, die für viele Mitarbeiter sehr motivierend wirkt.“

## ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE

## „Der Job, den Sie haben, ist der Beste, den Sie bekommen können!“

Immer wieder erschreckt die bekannte Gallup-Studie mit neuen Rekorden der manifesten Demotivation in Unternehmen. Viele unzufriedene Arbeitnehmer wechseln deshalb häufig den Job und sind bald wieder frustriert. „Der Job, den Sie haben, ist der Beste, den Sie bekommen können“, halten Dr. Volker Kitz und Dr. Manuel Tusch in ihrem „Frustjobkillerbuch“ dagegen. Im Interview erläutern sie, wie Job-Lust auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten möglich ist.

„Der Job, den Sie haben, ist der Beste, den Sie bekommen können“, das klingt gerade in Krisenzeiten ja ein wenig nach „Friss Vogel, oder stirb, was Besseres kommt nicht“.

Dr. Tusch: Nun, offizielle Statistiken belegen, dass mehr als 85 Prozent (!) der Beschäftigten ihren Job wechseln wollen – unabhängig von der jetzigen Krisenstimmung, und unabhängig davon, ob ihnen das momentan gerade möglich ist. Sie denken



immer, beim nächsten Job wird alles besser und beschäftigen sich innerlich mehr mit ihren Traumjobs als ihrer momentanen Aufgabe. Aufgrund unserer umfassenden Recherchen kommen wir aber zu dem Ergebnis: Ein anderer Job macht auch nicht glücklicher, weil man 1. im Berufsleben immer auf die gleichen Grundprobleme stößt, die der Arbeitsorganisation eben inhärent sind. Und weil 2. die eigentlichen Gründe für Jobfrust in den jeweiligen Menschen selbst angelegt sind – und die nehmen sie von Jobwechsel zu Jobwechsel mit. Der Lustkiller ist also die eigene innere Einstellung – und die kann man ändern!

**Ist das denn ein Freibrief für Führungskräfte, sich nicht für die Motivationslage ihrer Mitarbeiter verantwortlich zu fühlen?**

Dr. Kitz: Nein, natürlich ist es grundsätzlich wichtig, Rückmeldung und Anerkennung für sein Tun zu erfahren. Allerdings ist

es für Vorgesetzte schon allein aus zeitlichen Gründen schwierig bis unmöglich, jedem Mitarbeiter für jeden Handgriff ein Denkmal zu setzen. Wenn man jedoch immer ins Nichts hinein arbeitet, dann schleichen sich lerntheoretisch betrachtet Leistungsbereitschaft und Motivation sehr schnell aus. Chefs und Mitarbeitende sollten sich einen festen Feedback-Rhythmus angewöhnen und sich regelmäßig darüber verständigen, wie sie sich und ihre Leistungen jeweils einschätzen.

**Welche Tipps können Sie geben, um Mitarbeiter wieder „einzufangen“, die innerlich gekündigt haben?**

Dr. Tusch: Innere Kündigung wird anhand verschiedener Indikatoren erkennbar: Müdigkeit, mangelndes Engagement, das Ausleben von privaten Vergnügungen am Arbeitsplatz, z. B. Surfen im Internet oder überdurchschnittlich lange Pausenzeiten. Wenn eine Führungskraft den Verdacht hegt, dass ein Mitarbeiter eventuell innerlich gekündigt hat, dann sollte sie aktiv und zeitnah das Gespräch suchen. In diesem Gespräch ist es dann wichtig, zunächst einmal zu hören, was der betreffende Mitarbeiter zu sagen hat. Keinesfalls sollte direkt mit Schuldzuweisungen, Vorwürfen oder gar Drohungen reagiert werden. Die Ausführungen des Mitarbeiters geben wichtige Hinweise auf das Betriebsklima im Allgemeinen und sollten gewürdigt werden. Gemeinsam gilt es zu überlegen, wie die Rahmenbedingungen zu gestalten sind, so dass sich der Mitarbeiter wieder mit dem Unternehmen und seiner Tätigkeit identifizieren kann.

**Führungskräfte sollen vieles richten, sind aber momentan**

**selbst sehr unter Druck. Wie können sie ihren Jobfrust bewältigen?**

Dr. Kitz: Wie jeder Mitarbeiter: Indem sie sich ihre inneren Motive für freudige Leistung vergegenwärtigen, sich fragen, welche dieser Werte wie in der momentanen Situation besonders beschädigt werden und wie sich dieses ändern lässt. Dazu dienen u.a. folgende Interventions-Fragen:

1. Angenommen, die Situation bleibt so, welche Auswirkungen hat das? Wer hat welche Vorteile davon?
2. Was müsste passieren, dass das Problem nicht noch schlimmer wird? Unter welchen Bedingungen tritt der Frust so nicht auf?
3. Welche Gefühle beweisen mir, dass ich die Sache im Griff habe?
4. Welche ähnliche Situation habe ich in meinem Leben mit welchen persönlichen Stärken gemeistert?

**„Der strenge Chef“ oder die „lieben Kollegen“ werden oft als Frustfaktoren am Arbeitsplatz empfunden. Wie gelingt hier „Mood Management“?**

Dr. Tusch: Zunächst einmal gilt es, eine ganz einfache Einsicht zu vermitteln – erinnern Sie sich daran, dass Sie mal mit Menschen zu tun haben wollten. Die „ständigen Störungen“, die die Beschäftigten als größte Belastung im Berufsleben empfinden, sind eben diese Menschen! Und wo Menschen sind, wird es immer Spannungen und Reibungen geben. Es ist wichtig, dass wir unseren Ärger darüber nicht auf unsere konkreten Kunden und Kolleginnen projizieren, sondern als unvermeidbaren Preis dafür ansehen, dass wir nicht allein sind – und alleine arbeiten müssen. ■



© by Mareike Foecking

Dr. Volker Kitz (l), Anwalt und Lehrbeauftragter, und Diplom-Psychologe und Business-Coach Dr. Manuel Tusch haben „Das Frustjobkillerbuch. Warum es egal ist, für wen Sie arbeiten“ geschrieben, das bei Campus erschienen ist.

Innere Kündigung ist ein sehr belastender Zustand.

## ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE

### ■ Motivierende Führungskräfte trainieren ihre Spiegelneuronen

*Viele Führungskräfte scheinen, so wird es in Studien immer wieder beklagt, unempfindlich gegen die Gefühlslage ihrer Mitarbeiter, gegen die Stimmung, die in ihrer Abteilung herrscht. Was ihnen fehlt, um ein angemessenes Mood Management betreiben zu können? Das Training ihrer Spiegelneuronen!*

Jemand lächelt Sie an. Was tun Sie? In der Regel lächeln Sie zurück. Sie sehen jemanden gähnen. Was werden Sie jetzt tun? Auch klar - das Gähnen steckt an. Diese Beispiele zeugen von der Existenz so genannter Spiegelneuronen. Das sind Gehirnzellen, die sich darauf spezialisiert haben, das Verhalten anderer Menschen zu kopieren, zu simulieren und wiederzuspiegeln. Wir können mittels verschiedener Spiegelneuronen komplexe Wahrnehmung und Handlungen erfassen und gesamte Handlungsmuster nachmachen. Darauf baut beispielsweise die schnelle Lernfähigkeit bei Kindern auf.

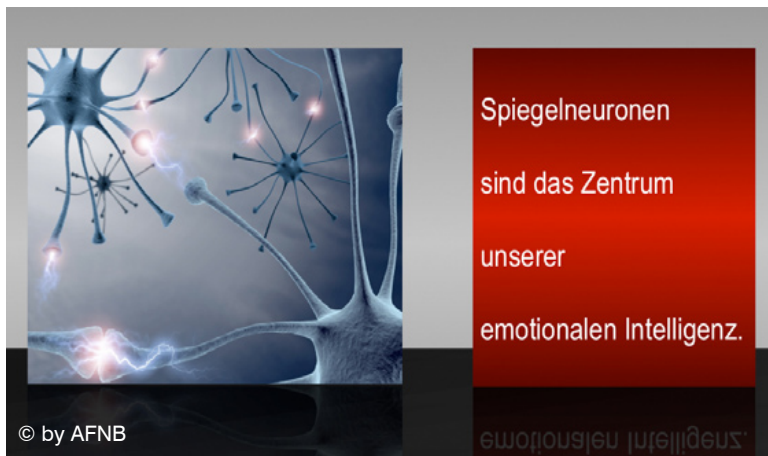
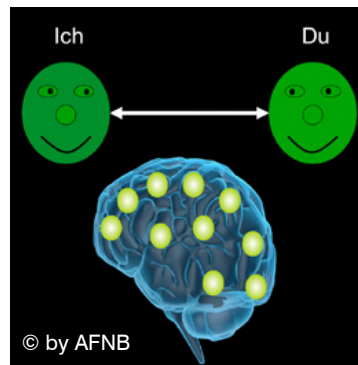
programm ab, was dafür sorgt, dass wir das gleiche tun oder fühlen können, wie der Beobachtete selbst. Spiegelneuronen sind immer und überall einsatzbereit. Sie werden aktiviert, wenn wir andere Menschen beobachten. Es kommt jedoch darauf an, wie die Synapsengewichte unserer Spiegelneuronen eingestellt sind. Wenn wir z.B. als Kind die Erfahrung gemacht haben, dass niemand Rücksicht auf unsere Gefühle nimmt, dann werden evtl. bestimmte Reizschwellen nicht überschritten und die Signale werden nicht weiter geleitet. Je gefühlvoller man aber mit uns als Kind umgegangen ist, desto besser können wir heute

ihre Person mit positiven Erfahrungen verknüpfen. Zum Beispiel indem sie sie loben, Interesse für ihre Person zeigen oder ihnen in schwierigen Situationen mit Rat zur Seite stehen. Dadurch erzeugen Sie Zugehörigkeitsgefühl und Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern.



**Christel Freyer**  
ist Beraterin, Trainerin und Coach im IPA-Team

**Thorsten Seelbach**  
leitet die AFNB Akademie für Neurowissenschaftliches Bildungsmanagement



Diese Spiegelneuronen können jedoch noch viel mehr: Sie sind das Zentrum unserer emotionalen Intelligenz. Wenn wir sehen, dass jemand Angst hat, können wir auch Angst empfinden. Und wenn jemand traurig ist, dann werden wir auch traurig. Natürlich funktioniert das auch bei positiven Gefühlen wie Freude oder gute Laune. Wir empfinden Empathie, also Mitgefühl – wir können uns daher in den anderen Menschen hinein fühlen.

#### Simulation von Gefühlen

Mit anderen Worten: In unserem Gehirn läuft eine Art Simulations-

die Gefühle anderer Menschen nachempfinden. Um die Signale zwischen den Neuronen weiter zu leiten, muss eine bestimmte Reizschwelle überschritten werden, damit das ganze System in Schwung kommt. Die von außen kommenden Signale erreichen uns nur, wenn sie von einer Person kommen, die das gesamte System unser Spiegelneuronen in Schwung bringen.

#### Sorgen Sie für Lob, Anerkennung und positive Erfahrungen!

Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter

Also loben und anerkennen Sie daher die Leistung Ihrer Mitarbeiter häufiger, damit sie Sie auch als Vorbild sehen, Ihre Vorschläge, Anweisungen und Ihre Vorstellungen annehmen. Denn wenn wir von einem Menschen keine Anerkennung oder kein Lob erhalten, kommen unsere Spiegelneuronen womöglich gar nicht in Schwung. Unsere Spiegelneuronen sind das Zentrum für unsere emotionale Intelligenz und die Basis für emotionales Verstehen und zwischenmenschliche Beziehungen. Intuition, das so genannte Bauchgefühl ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Intelligenz. Intuition ist quasi eine implizite, also eine mit einbezogene Verarbeitung von Signalen unserer Spiegelneuronen.

#### Trainieren Sie Ihre Spiegelneuronen!

Unsere Spiegelneuronen arbeiten wesentlich schneller, als z. B. die Neuronen in unserem Großhirn, die erst noch den Abgleich mit unserem Wissens- und Erfahrungsspeicher machen müssen. Die Wahrscheinlichkeit, dass wir

Spiegelneuronen stimulieren: Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass Mitarbeiter positive Erfahrungen mit ihnen verknüpfen.

Fortsetzung

## ■ Motivierende Führungskräfte trainieren ihre Spiegelneuronen

eine Situation oder einen Menschen angemessen bewerten, ist jedoch dann am größten, wenn sowohl Intuition und kritische Reflexion zu ähnlichen Ergebnissen kommen.

Und weil emotionale Intelligenz so enorm wichtig ist, aber im Vergleich zu unserem Fachwissen und unseren Erfahrungen oft geringer ausgeprägt ist, sollten wir bei möglichst vielen Gelegenheiten unsere Spiegelneuronen trainieren und dadurch unsere emotionale Intelligenz steigern. Wir können es trainieren, denn das Gehirn ist stets verändere-

rungsfähig. „Geistiges Training allein könnte ausreichen, um eine plastische Veränderung neuraler Schaltkreise herbeizuführen“, meint der Hirnforscher Pascual-Leone. Denn das Gehirn kann sich nicht nur immer wieder reorganisieren, sondern auch bis ins hohe Alter neue Nervenzellen bilden und die Gehirnstruktur verändern.

Eine gute Nachricht für Führungskräfte mit einem spürbaren Mangel an emotionaler Intelligenz, die Schwierigkeiten haben oder hatten, das Mood Management im Unternehmen positiv zu steuern! ■

## Checkliste „Motivierende Führung“

Gerade in Krisenzeiten sind Sie als Führungskraft besonders gefordert, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Mit unserer Checkliste geben wir Ihnen eine erste Anregung für Maßnahmen und Möglichkeiten – und stehen Ihnen gerne persönlich mit Rat und Tat zur Seite.

	Eher ja	Eher nein	Daran arbeite ich
<b>1. Haben Sie klare Zielvorgaben?</b>			
Vereinbaren Sie realistische, ambitionierte und erreichbare Ziele mit Ihren Mitarbeitern?			
Sorgen Sie dafür, dass sie an Lösungen und nicht an Problemen arbeiten?			
<b>2. Vermitteln Sie Anerkennung?</b>			
Kennen Sie die Grundwerte und Motivatoren Ihrer Mitarbeiter?			
Führen Sie regelmäßig Anerkennungsgespräche?			
Stellen Sie gute Leistungen oder Ideen von Mitarbeitern niemals als Ihre eigenen Erfolge dar?			
<b>3. Übertragen Sie herausfordernde Aufgaben?</b>			
Geben Sie Ihren Mitarbeitern soviel Entscheidungsspielraum wie möglich und nötig?			
Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, Neues auszuprobieren und neue Wege zu gehen?			
<b>4. Schaffen Sie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten?</b>			
Fördern Sie den Erfahrungsaustausch zwischen Ihren Mitarbeitern?			
Investieren Sie genügend in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter?			
<b>5. Reflektieren Sie Ihren Führungsstil?</b>			
Geben Sie offenes und ehrliches Feedback?			
Fordern Sie selbst Feedback ein?			
<b>6. Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre?</b>			
Interessieren Sie sich über das reine Arbeitsverhältnis hinaus für die Menschen, mit denen Sie arbeiten?			
Fördern Sie gute Beziehungen unter den Teamkollegen?			

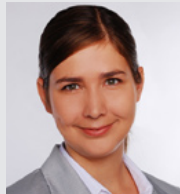
## IPA-NEWS

### Tipps und News für Branchen-Insider: die neue IPA-Webseite

Suchen Sie aktuelle Informationen aus dem Bereich PE/HR? Dann sollten Sie die neue IPA-Website besuchen: [www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)! Neben den Leistungen und Angeboten des IPA haben wir dort viele nutzwertige Beiträge unserer Experten und interessante Studien für Sie in übersichtlichem Design zur Verfügung gestellt. Oder wissen Sie, was man unter „Belbin-Rollen“ versteht oder wo Sie das „World-Café“ finden? Nein? Dann schauen Sie doch gleich mal unter [www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de) nach! Wir freuen uns auf Sie – auch im WWW!

## IPA-PEOPLE

Heute stellen wir Ihnen Almut Lahn, die IPA-Expertin für Management Diagnostik, vor:



**Almut Lahn**  
IPA Expertin  
für Management  
Diagnostik

- Diplom-Ökonomin
- Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Münster und Dortmund
- 2-jährige Weiterbildung „Systemische Supervision und Organisationsentwicklung“

### Ihre Kernkompetenzen:

- Konzeption und Durchführung von Potenzialdiagnosen als Grundlage individueller Personalentwicklung (Tests, Simulationen, Fallstudien)
- Entwicklung von Assessment-Centern zur Unterstützung von Auswahlentscheidungen
- Konzeption und Implementierung von Führungsinstrumenten wie 360°-Feedback, Feedback für Führungskräfte

**Kontakt:**  
[lahn@ipa-consulting.de](mailto:lahn@ipa-consulting.de)

### Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):  
Ursula Vranken  
IPA Institut für Personalentwicklung  
und Arbeitsorganisation  
Hans-Katzer-Str. 22  
50858 Köln  
Telefon: 0221 - 55 09 476  
Telefax: 0221 - 55 09 382  
[www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)  
[mail@ipa-consulting.de](mailto:mail@ipa-consulting.de)

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:  
text-ur text- und relations  
agentur Dr. Gierke  
[www.text-ur.de](http://www.text-ur.de)

Fotografische Bearbeitung:  
S. 1: Fotolia, © RTimages; S. 3: Fotolia,  
© Yurok Aleksandrovich