

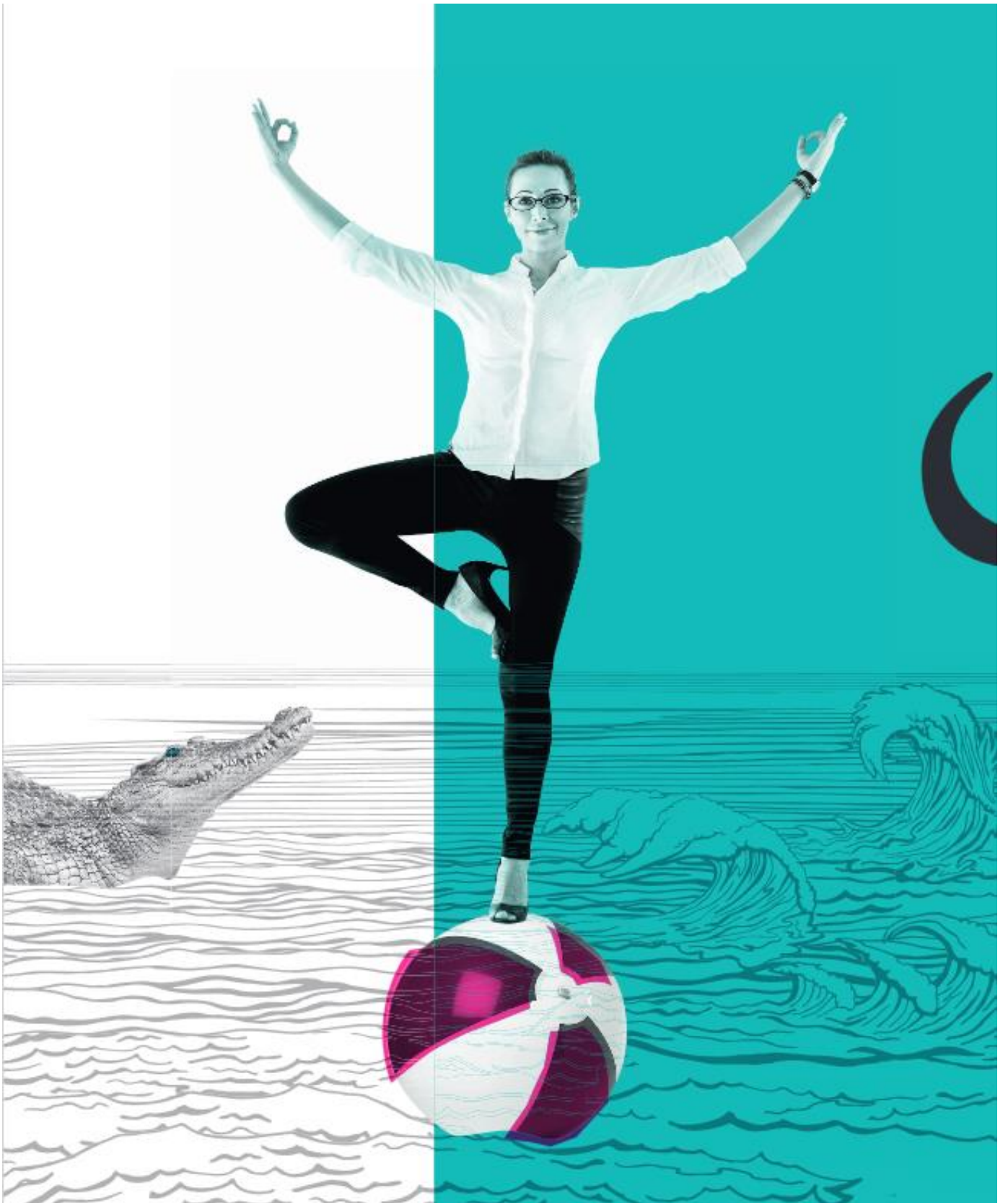
hernsteiner

1/2018

Schwerpunkt: Haltung



**AUF DIE PLÄTZE –
HALTUNG – LOS!**



Stimmt die innere
Haltung, bleiben
Sie stets gelassen
am Ball.

WERDEN SIE EIN BAUM

Wie stärkende Bilder Ihre Haltung verändern

LISELOTTE ZVACEK

Sie stehen neben anderen in einer Reihe, das Ziel vor Augen, ungeduldig wartend, bis Sie drankommen. Doch wenn es so weit ist, rühren Sie sich nicht selbst. Sie werden stattdessen durch äußere Kräfte bewegt. Ohne Ankündigung – schnell im Kampf gegen die Konkurrenz.

In diesem Bild sind Sie fremdbestimmt wie eine Figur in einem Tischfußballspiel: wenig Bewegungsspielraum, zentral gesteuert. Den Lohn für die Treffer ins gegnerische Tor – eigentlich Ihr Erfolg – heimsen andere ein. Oder aber Sie werden mitten ins Geschehen geschleudert und hin und her geschubst, von einem Erfolg zum nächsten. Wie eine Kugel in einem Flipperautomaten.

Wie fühlen Sie sich als Führungskraft?

Beides keine wirklich inspirierenden Bilder – aber sie drängen sich auf, wenn ich Führungskräften zuhöre, die von ihrem Umfeld berichten. Diese Metaphern, die Sie sich aufgrund Ihrer Erlebnisse im Alltag zurechtlegen, bestimmen, wie Sie die Wirklichkeit wahrnehmen. Welche der obigen Metaphern beschreibt Ihren Führungsalltag?

Das Führungsumfeld verändert sich und damit die Anforderungen an Sie als Führungskraft. Erschwerend kommt hinzu, dass es in immer mehr Organisationen 2 „Betriebssysteme“ gibt: das klassisch

hierarchische und zusätzlich noch eines der neuen „agilen“ mit unterschiedlichen Rollen und Verantwortungen. Die Anzahl der Handlungsmöglichkeiten steigt, die Erwartungen an die Führungskraft werden komplexer. Viele artikulieren den Wunsch nach Halt und Werkzeugen, damit sie diesen Anforderungen gerecht werden.

Stärkende Metaphern

Jetzt kommen neue Metaphern ins Spiel: Sie werden ein starker, großer Baum in einer vor Sturm geschützten Lage, mit biegsamen Ästen und rauschendem Laub, tief in der Erde verwurzelt. Die kräftigen Wurzeln machen ein Vielfaches des sichtbaren Gehölzes aus. Sie versorgen den Baum mit Wasser und geben ihm Halt. Oder nehmen wir das Bild, das in Meditationstrainings oft vermittelt wird: den Ozean, auf dessen Oberfläche so mancher Sturm tobt. Sie sind das Wasser, das in tieferen Schichten nicht mehr stark bewegt wird, sondern nur sanft schaukelt; die Stürme an der Oberfläche bringen Sie nicht aus der Fassung.

Mit welchem dieser Bilder identifizieren Sie sich? Mit welcher Haltung bewegen Sie sich in Ihrem Aufgabenfeld? Diese Haltung gibt auch Halt und bestimmt, was Sie wahrnehmen, was Sie bemerken und welche Bedeutung Sie Ihren Wahrnehmungen geben.



DR. LISELOTTE ZVACEK

Ist Organisationsberaterin, Managementtrainerin und Generative Coach, Lehrtrainerin der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung und Lehrbeauftragte an Universitäten im In- und Ausland. Sie begleitet Entwicklungsprozesse in Organisationen, Bereichen und Teams sowie im Rahmen von Führungskräfte-Coachings und -Entwicklungsprogrammen.

Nächstes Training:
Sicher fahren im Change: 19.–20. April 2018



„IM KROKODILS-ZUSTAND WÜRDEN ICH NUR ‚ICH MUSS, ICH MUSS, ICH MUSS‘ SAGEN.“

Coach oder Crash

Doch auch wenn Sie Baum oder Meer sind – manchmal werden Sie noch zum „Krokodil“. Dann nämlich, wenn Sie in Situationen so reagieren wie in früheren Stadien der Evolution: Sie stellen sich tot, Sie greifen an oder Sie flüchten. Die Metapher des Krokodils kommt aus der Gehirnforschung.

Wir können in 2 Bewusstseinszuständen unterwegs sein: mit allen Gehirnteilen eines Homo sapiens (COACH-State, siehe Seite 15) oder eben wie ein Krokodil – gesteuert vom ältesten Gehirnteil, dem Reptilienhirn (CRASH-State, siehe Seite 15). Täglich geraten wir mehrmals von dem einen Zustand in den anderen. Wesentlich ist, dass wir es bemerken und bewusst damit umgehen.

Als Krokodil sollten wir keine Entscheidungen treffen. Mögliche Erkennungszeichen für diesen Zustand: Die Nackenmuskulatur verspannt sich oder wir beginnen, verbal um uns zu schlagen, Schuldige zu suchen und uns allein gegen den Rest der Welt zu fühlen.

Was hilft uns in dieser Situation, wieder in den „menschlichen“ Bewusstseinszustand zu gelangen, der mit positiver Intention und nach vorne gerichtet nach Lösungen sucht? Beispielsweise tief durchatmen, seufzen, ein Glas Wasser holen, sich auf den stillen Ort zurückziehen. Oder wir tun etwas, das wir bereits erprobt haben, um wieder ganz bei uns zu sein, um gelassen das Umfeld wahrzunehmen, Widersprüche und Spannungen auszuhalten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Wichtig ist, dass es uns gelingt, wieder in den COACH-Zustand zu

kommen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Im Notfall hilft eine Unterbrechung oder Vertagung.

Dem Ungewissen begegnen

Wenn wir an unsere Grenzen kommen, gilt: Mut zur Lücke. Wir holen uns Unterstützung – weil wir uns als Teil eines größeren Ganzen sehen, verbunden mit allen Menschen in unserer Organisation. Führungsqualität bedeutet schon lange nicht mehr, ein Wunderwuzzi zu sein und alles selbst zu machen und zu können. Vielmehr bedeutet es, sich mit fähigen Menschen zu umgeben und gemeinsam die Lösungen zu erarbeiten. Führung heißt, soziale Situationen zu gestalten, dem Ungewissen zu begegnen und gemeinsam durch unser kollektives Wissen und kollektive Intuition den nächsten Schritt zu wagen – im Bewusstsein, dass das Scheitern Teil des Weges und der Erfahrung sein kann. Den Weg weist die auf die Zukunft ausgerichtete positive Intention: das Wofür. Dank ihr wissen wir, welche Entscheidungen wir treffen, wann wir ein Projekt sein lassen, uns aus Abhängigkeiten lösen oder Bestehendes vorantreiben, Neues wagen und neue Verbindungen eingehen – immer mit dem Fokus auf inspirierende Hypothesen, die uns leiten.

Lieber Mensch als Krokodil

In der Kommunikation helfen schon einfache Veränderungen, dieses Nach-vorne-gerichtet-Sein spürbar zu machen: Wenn Sie Sätze mit „Ja, und ...“



beginnen, bauen Sie auf dem auf, was das Gegenüber artikuliert hat. „Ja, aber ...“ hingegen bringt das Trennende in den Vordergrund. Es mag eine kleine Veränderung sein, aber sie beeinflusst das eigene Denken und bewirkt in der Kommunikation bei allen Beteiligten eine andere Haltung.

Beginnen Sie Meetings mit einer kurzen Fokussierung auf die vor Ihnen liegende Aufgabe: Was wollen wir hier gemeinsam lösen, was ist die jeweilige positive Intention für das Meeting, der Beitrag des oder der Einzelnen? Im Krokodilzustand würden Sie nur „Ich muss, ich muss,

ich muss“ sagen und sich allein gegen den Rest der Welt fühlen. Besser, Sie schaffen eine Arbeitsatmosphäre, in der Sie auf die Stärken fokussieren und das betonen, von dem Sie mehr wollen und das die gemeinsame Richtung anzeigt.

Wir alle schaffen es, uns selbst aus dem CRASH-Zustand wieder in den COACH-Zustand zu bringen. In jeder neuen Situation und zu Beginn eines Gesprächs können wir uns selbst beobachten und uns wie ein Werkzeug wahrnehmen. Je bewusster wir damit umgehen, desto öfter gelingt es uns, in den COACH-Zustand zu switchen. Die positiven Rückmeldungen unseres Umfelds werden uns dabei bestärken.

Ein CEO eines Start-ups meinte auf die Frage, wie er es schafft, so gelassen die Anfangsschwierigkeiten zu meistern: „Ich bin draufgekommen, dass ich die Energie für die Lösung der Aufgaben brauche. Aufregen ist reine Energieverschwendung!“

„ COACH “

C entered	zentriert sein, in mir statt außer mir
O pen	offen sein für das, was kommt
A ware	wachsam das, was um mich geschieht, beobachten
C onnected	verbunden sein mit mir selbst und mit den anderen
H olding	Raum für Kommunikation und Austausch herstellen und halten

„ CRASH “

C ontracted	verkrampft sein (Schultern hochgezogen, Nacken verspannt)
R eactive	mit Totstellen, Angriff oder Flüchten reagieren – wie ein Krokodil (Verhaltensweisen aus dem Reptilienhirn)
A nalysis paralysis	in die Vergangenheit gewandt „Warum, warum, warum?“ statt zukunftsorientiert „Wofür?“ fragen
S eparated	Kontakte abbrechen mit dem Gefühl, alles alleine lösen zu müssen („gegen den Rest der Welt“)
H ating, hurtling, hitting	hassen, verletzen, angreifen

Quelle: Bewusstseinszustände nach Stephen Gilligan, Ph. D., Generative Coaching

