

Anton Eckl

Muster- Coaching

Das kleine Brevier
der
Selbststeuerung

EDITION eCKL

Impressum

Eckl, Anton: Muster-Coaching. Das kleine Brevier der Selbststeuerung

4. Auflage, Juni 2024

Herausgeber: Edition Eckl

Anton Eckl
Westerholzstraße 5
81245 München
<http://www.antoneckl.de>

Redaktion und Satz: Alexander Schmelzer
Umschlaggestaltung: Joachim Heinze
Druck: docupoint GmbH, 39179 Barleben, Deutschland

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Erscheinungsort München

Erstauflage: München, September 2012
Alle Rechte vorbehalten.
© 2012-2024 Anton Eckl

ISBN 978-3-944170-10-7

Inhaltsverzeichnis

0. Vorwort	9
1. Wie lesen Sie das „kleine Brevier“?	13
2. Wie ich die Dinge sehe	17
Muster bewirken, wie wir leben	17
Unser Ich im Subjekt-Objekt-Muster	19
Der Moment der Musterfreiheit	23
3. Das Muster-Coaching	29
So coache ich	29
Hauptthemen: Selbststeuerung und Kommunikation	30
Verantwortungsübernahme	31
Arbeit an Fakten	31
Klarer äußerer Rahmen	32
Langfristig erfolgreiche Partnerschaft	33
Konfrontation und „Freundschaft“	33
Der Raum für Coaching	34
Präsenz für prägende Erlebnisse	36
Unsere Perspektiven	37
Die Fragen	39
„Ver-Körperung“	40
Das „Auf-Blitzen“ von Erkenntnis	43
Vom Abstrakten ins Konkrete: Hilfreiche Muster für	
Kommunikation als Orientierungshilfen	45
Mein generelles Ziel?	46
4. Spiel mit Mustern: Impulse zur Ich-Erkundung	49
Muster erkennen	49
Die Wirkung von Mustern	52

Das Muster: Der innere Erzähler	54
So konstruieren wir unsere Wirklichkeit: So werden unsere Vorlieben zu Mustern	58
Automatisierte Reaktionsmuster auf sich wiederholende Situationen	60
Innere und äußere Muster	62
Muster öffnen	66
Freiheit vom Inhalt	69
5. Körper und Geist	75
Trennung von Körper und Geist: Dissoziation	75
Erstarren der Sinne im Gedankenlärm	78
Sorgenvolle Fragen: Cyberwelt und Körper-Ich	80
6. Den Körper bewusster bewohnen: Übungen für die Sinne und die Integration von Geist und Körper	83
Energiezentren und ihre Wirkung	83
In den Augenblick kommen	85
Körperscan	88
Im Hören entspannen	89
7. Steuerung innerer Muster	91
Die Meta-Perspektive: Was verändert eine Neupositionierung des Beobachters?	91
Das Wechselspiel von Gedanken und Empfindungen	93
Wie man Kopf und Herz in Einklang bringt	94
Innere Widerstände auflösen (Ich will nicht)	97
Gedanken-Stopp: Rotierende Gedankenketten auflösen	99
Wie meistere ich Schmerzen	100
Positive Gefühle empfinden	103
8. Basis-Muster der Kommunikation mit anderen	105
Ebenen der Kommunikation	105
Das 5-Stufen-Modell: Ablaufmuster von Kommunikation	108

Die vier Elemente der non-verbalen Kommunikation	110
9. Jonglieren mit hilfreichen Mustern	113
10. Hilfreiche Muster für Vorbereitung und Planung	119
Muster für Arbeitsvorbereitung	119
Gesprächsvorbereitung für ein „gutes“ Gespräch	121
Sich vorbereiten und einstellen auf eine gute Rede	123
Gesprächsvorbereitung für „Verhandlungen“	126
Vorbereitung für Bewerbungsgespräche	128
Planen mit Kreativitätsphase und Brainstorming	130
11. Hilfreiche Muster für Intervention bei Störung	133
Non-verbale Signale in der Kommunikation:	
Zustimmung und Ablehnung	133
Wie erkennen Sie, dass die Hindernisse beseitigt sind?	135
Reaktion auf non-verbale Alarmsignale	136
Mit offenen Fragen, den so genannten „W-Fragen“, klären und führen	137
Feedback für eine erfolgreiche Kommunikation	141
Nein sagen	145
Nein sagen: Wie bereite ich mich darauf vor	146
Wenn's nicht läuft im Gespräch: Die Qualität der Zeit	149
Kritische Gesprächssituationen meistern	152
Wie reagieren Sie auf Fehler?	154
Ungeliebter Smalltalk: Türöffner für einen gelingenden Gesprächseinstieg	155
12. Hilfreiche Muster fürs Führen	
Was uns und unsere Mitarbeiter und Kollegen motiviert	157
Verantwortung übernehmen	159
Das delegierende Führen im Mitarbeitergespräch	161
Delegierendes Führen	163
Das zielorientierte Kritikgespräch	165
Lob und Wertschätzung	167

Kriterien für die Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern	169
Entscheiden: Die entscheidende Führungsaufgabe	171
13. Auswahl von geeigneten Mitarbeitern	
Zielklärung: Welche Art von Mitarbeitern suche ich?	175
Definition von Meta-Programmprofilen	177
Wie passt das von Ihnen gewählte Profil in die Organisation und zur Aufgabe?	180
Hilfen für das Erkennen von Meta-Programmen jenseits des Inhalts	180
Beispiele für inhaltliche Fragen, um Meta-Programme zu identifizieren	181
So scanne ich Bewerber	183
14. Hilfreiche Muster für Energie- und Zeitmanagement	189
Die 4-er-Regel des Zeitmanagements	191
Zeitmanagement: So setzen wir Prioritäten	193
Musterstruktur für Tages- und Wochenplanung	194
Vorschlag für einen Tagesplan	196
Die Zeit- und Kraftfresser	198
Aktionsplan	200
Arbeitszeitmanagement bei Überlastung	202
Beenden des Arbeitstages und „Abschalten“	204
15. Muster unserer Zeit	207
16. Große Musterwechsel am Horizont: Was wäre, wenn?	209
17. Danksagung	217

0. Vorwort

Schmunzelnd erinnere ich mich an die Aussage eines Coachees, der mich auf meine Coaching- und Consultingarbeit mit Führungskräften aus den verschiedensten Branchen ansprach.

„Wie machen Sie das denn, so ein breites Wissen für so viele unterschiedliche Felder zu haben? Sie müssen ja wahnsinnig viel lesen und studieren. Sie können das alles doch nicht aus der Luft holen!“

Ich stutzte und musste bekennen, dass ich meine Zeit nicht mit Lesen und Studieren verbringe. Wenn man so will, hole ich wirklich mein Wissen aus der Luft.

Ich lerne direkt und unmittelbar in der Begegnung mit Menschen, im spontanen Reagieren auf Situationen und Organisationen. Dies alles funktioniert nicht auf der inhaltlichen Ebene, sondern über das Erkennen von Mustern, die ich abgleiche mit anderen Erfahrungen und über Fragen, die Lösungsmuster für meine Klienten erkennbar machen.

Gerade weil mein Bewusstsein nicht in die Inhalte verstrickt ist, hat es die Wachheit und Energie, die wiederkehrenden Muster zu erkennen und deren Wirkung aufzuzeigen.

Durch meine Arbeit als Regisseur und Schauspieler bin ich trainiert auf das Erkennen von Abläufen, „Inszenierungen“ oder „körpersprachlichen Mustern“ meiner Klienten.

Die subtilen inneren Muster von uns Menschen sind mir durch meine Ausbildung zum Atemtherapeut vertraut.

Diese Basis verhalf mir zu einem ganz eigenen Zugang zum Business-Coaching.

Meine Denkansätze und die von mir gefundenen hilfreichen Muster zur konkreten Lösung der vielschichtigen Fragen unserer täglichen Aufgaben möchte ich gerne mit Ihnen teilen.

Ich möchte nun das formulieren, was mich seit Jahren beschäftigt und bewegt: eine Erkenntnismöglichkeit für jedermann.

Dieses Brevier will anregen zum eigenen Erforschen und Spielen mit unserer scheinbar so festgefügtten Lebenswirklichkeit. Ich teile heute meine Erfahrungen, wohl wissend, dass sie geprägt sind durch meine eigene begrenzte Perspektive.

Wie unmittelbar sich begrenzende und belastende Perspektiven ändern lassen, möchte ich Ihnen gerne erzählen.

Als junger Künstler assistierte ich George Tabori, einem der Top-Regisseure und Autoren dieser Zeit, bei den Vorbereitungen des Films „Frohes Fest“.

Meine Aufgabe war es, körperlich Behinderte zu finden und einzustimmen für eine Szene des Films, bei der eine Modenschau für Behinderte inszeniert werden sollte.

Auf dem Weg zur Behinderteneinrichtung berichtete ich George über die zu erwartenden Probleme. „Tony“, unterbrach er mich in seinem amerikanisch klingenden Deutsch, „Probleme sind für mich die Wegweiser zu kreativen Lösungen“. Wie vom Blitz getroffen, verstand ich. Ich konnte die Öffnung in mir körperlich spüren. Ich wurde geschüttelt von dieser tiefen Einsicht. Sie ist bis heute Lebensmotto. Danke, George!

Ich möchte den Menschen, die dieses Buch lesen, den Mut geben, das Aufblitzen ihrer eigenen Erkenntnisse vermehrt wahrzunehmen und diesen Impulsen auch zu folgen. Ich möchte Mut machen, ebenso mit anderen Menschen, die Fragen aufwerfen, in Dialog zu gehen. Aus meiner Erfahrung öffnen neue Fragen die kreativen Sinne. Entspricht es nicht ganz besonders unserem Menschsein, das Erkundende in den Mittelpunkt zu stellen? Ist es nicht unser Wunsch, Unbekanntes aufzusuchen, zu erproben

und diesen neuen Ideen in kreativen, künstlerischen oder technischen Errungenschaften Formen zu geben, und dabei unsere individuellen Lebenswege ins Leben zu rufen?

1. Wie lesen Sie das „kleine Brevier“?

Wenn Sie das „kleine Brevier“ lesen, werden Sie feststellen, dass ich im ersten Teil aufzeige, wie wir unsere erstarrten Muster erkennen und lockern, ja verändern: eine neue Art der Auseinandersetzung mit uns selbst und ein Hinterfragen allzu großer Selbst-Gewissheit.

In der zweiten Hälfte das Gegenteil: Das Angebot von „hilfreichen Mustern“, die wie ein roter Faden helfen sollen, dass Sie durchs Labyrinth der beruflichen „Kommunikation“ finden.

Führt dies nicht in neue Festlegung und Erstarrung? Aus meiner Sicht nicht. Sie bekommen Orientierungspunkte, die Sie in vielfältiger Form und Kombination benützen können.

Sie können das Buch linear von vorn nach hinten lesen. Wunderbar! Dann folgen Sie meiner „Inszenierung“.

Lesen Sie Bücher immer so? Dann wäre das ein recht einschränkendes Muster. Wenn ich mir schnell ein Bild machen will, lese ich die Eröffnung und den Schluss: Es ist von großer Schönheit sich Wissen gnadenlos schnell so zugänglich machen zu können.

Auf diese Art wird es dann zu Ihrem Brevier!

Das kleine Brevier steht also für jede Art von Zugriff offen: punktuell, themenorientiert oder auch dem Zufallsprinzip folgend: Beginnen Sie auf der Seite zu lesen, die Sie intuitiv öffnen.

Möglicherweise studieren Sie nur die hilfreichen Muster, die Sie jetzt für die anstehende Aufgabe benutzen werden. Die detaillierte Inhaltsangabe sollte dies ermöglichen.

Neigen Sie zum anwendungsorientierten Pragmatismus, dann empfehle ich als Erstes die Muster der Zeit- und Kraftsteuerung zu nutzen. Dadurch wird sich Ihr Durchsatz an Themen beschleunigen und Sie gewinnen Zeit für mehr und Anderes. Vielleicht fürs Innehalten?

Oder Sie folgen dem Fallbeispiel „Jonglieren mit hilfreichen Mustern“ (ab Seite 113) und tasten sich so voran. Parallel übertragen Sie die Anregungen auf Ihre Situation.

Am besten hilft das Brevier in Griffnähe, sei es auf Papier oder als E-Book.

Nutzen Sie die Ideen und Muster in allen Lebenslagen. Und sprechen Sie über die Impulse und Umsetzungserfolge.

Testen Sie das kleine Brevier von Anfang bis Ende. Doch das kann dauern...

Es kann zum Spiel mit unseren Einstellungen und Perspektiven werden. Folgen Sie der Freude und „Erregung“, die entsteht, wenn Sie Neues entdecken und tun. Vielleicht entwickeln Sie dadurch eine besondere Beziehung zum kleinen Brevier als stets präsenten Impulsgeber und Unterstützer.

Das würde mich zufrieden und glücklich machen.

2. Wie ich die Dinge sehe

Muster bewirken, wie wir leben

Wie ich es sehe, ist unser ganzes Leben von Mustern durchdrungen: Vom Mikrokosmos der menschlichen Zelle bis hinaus in alle Universen – überall sind Muster und Strukturen am Werk, die einander ergänzen, sich wiederholen und miteinander reagieren.

Unser Wirken als „Menschheit“ über die Jahrtausende formt die Muster unserer Geschichte, Kultur und Gesellschaft, die nun ihrerseits unsere sozialen und gesellschaftlichen Muster beeinflussen: Die prägenden Muster von Familien und Zugehörigkeit zu Gruppen oder etwa die Unternehmenskulturen, in denen wir tätig sind. All das wirkt auf unsere Verhaltens- und Kommunikationsmuster ein.

Die Basis unseres menschlichen „So-Seins“ ist die Verarbeitung unserer Sinneseindrücke in Interaktion von Gedanken und Gefühlen. Daraus folgt unsere Haltung zu den Umständen unseres Lebens, und wir kreieren unsere Vorlieben, die unsere Absichten und unser Streben in der Welt bestimmen. Jeder von uns entwickelt in

dieser Wechselwirkung der Muster seinen individuellen Persönlichkeitsausdruck. Natürlich brauchen wir Muster zur Orientierung. Es wäre viel zu Kraft raubend, die Welt jeden Moment komplett neu erfinden zu müssen.

Die Wechselwirkung der Muster wird zumeist nicht beobachtet, weil wir die Inhalte unseres Lebens viel spannender und interessanter finden. Diese Inhalte nehmen allerdings unsere Aufmerksamkeit und Wachheit in Anspruch. Deshalb erkennen wir auch die Kraft und Wirkung, die diese Muster auf unser Dasein haben, häufig nicht und sind in kleinteiligen, inhaltlichen Diskussionen verstrickt, um Lösungen zu finden.

Mein Wunsch ist es, den Blick zu weiten, und damit umfassendere Zusammenhänge als Impulsgeber für unser alltägliches Handeln in Betracht zu ziehen. Durch das Erkennen und Beobachten der Muster, die auf diesen unterschiedlichen Ebenen wirken, werden andere Entscheidungen möglich. So entstehen für uns neue Handlungsspielräume.

Vor allem auf der Ebene der persönlichen Muster entwickeln sich neue Wahlmöglichkeiten, wenn diese Muster durch unser Erkennen ihre Kraft verlieren und beweglich und durchlässig werden.

Unser Ich im Subjekt-Objekt-Muster

Unsere Wirklichkeit wird in unserer heutigen Zeit durch das Muster „Subjekt-Objekt“ definiert und bestimmt. Es ist der zentrale Mittelpunkt unserer Weltsicht.

Was heißt das? Unser Ich beobachtet die Welt und macht sich ein Bild von dem, wie es aus der Distanz die Ereignisse erlebt und definiert sich als unabhängige Einheit. Wir nehmen unseren Standpunkt ein und deuten daraus die Welt.

Wir leben so in unserer eigenen Wirklichkeit, die wir auf Basis einer Auswahl der von uns verarbeiteten Wahrnehmungsimpulse getroffen haben. Es heißt, man könne sieben Impulse gleichzeitig bewusst wahrnehmen aus 2000 zur Verfügung stehenden Informationen. So gestalten wir dann unsere Wirklichkeit, die sich natürlich unterscheidet von jener anderer Persönlichkeiten, die eine andere Auswahl treffen. Dieses Auswahltreffen läuft normalerweise als nicht beobachteter Prozess ab.

In Kommunikationsabläufen wird gerne darüber gestritten, welche dieser subjektiven Betrachtungsweisen nun die Wahrheit sei. Doch die Basis der Subjekt-Objekt-Betrachtungsweise an sich wird kaum in Frage gestellt.

Ich glaube nicht, dass dieses Muster in archaischen, naturnahen Gesellschaften derart ausgeprägt war, als sich die Menschen eingebettet als Einheit mit Natur und Gruppe erlebt haben.

Vielleicht ist im Westen erst durch Renaissance und Aufklärung dieses beobachtende Ich als Subjekt-Objekt-Muster so dominierend geworden.

Diese Haltung führt zu einem Kontrollieren-Wollen der Umstände, getrieben von Angst und Sehnsucht, und erzeugt dabei ein Empfinden von Getrenntsein und von Unvollständigkeit.

Diese Sehnsucht nach Vereinigung drückt sich, nach meinem Dafürhalten, in der Suche nach Ekstase aus. Für mich wird dies in so völlig unterschiedlichen Erscheinungsformen wie extremer Hochleistungen im Sport, in Suchtthematiken, religiös motiviertem Fanatismus oder auch in der zivilisierten Form der Wohlfühllosen sichtbar.

Unbewusstes Ziel ist die Auflösung dieses Ich-Musters, die Distanz von Subjekt und Objekt, die auf einer Trennung von Verstand und Körperlichem gründet und diese massiv verstärkt.

In unserer konsumorientierten Zeit ist unser so positioniertes Ich perfekt für das kapitalistische Wirtschaftssystem geeignet. Das Ich findet Befriedigung darin, zu konsumieren und mit den konsumierten Dingen zu verschmelzen. Die Sensation des Konsumierens führt allerdings nur zu einer kurzzeitigen Befriedigung und kann natürlich niemals dauerhaft die Kluft überwinden. Unser Kern ist unbefriedigt. Was bleibt, ist unsere Unruhe.

Verstärkt wird dieser Prozess durch unsere „entkörpernten“ Arbeitsprozesse, die vor allem das beobachtende, kognitive Subjekt-Objekt-Muster abfordern. Die körperlich-geistige „Befriedigung“ durch körperliche Beanspruchung und damit ein Eintauchen, eine Art Vereinigung von bearbeitetem Objekt und formendem Subjekt wird nur noch in wenigen Berufen bereitgestellt.

Wir übertragen nun dieses Subjekt-Objekt-Muster auf die Wissenschaft: Wir glauben, dass dadurch Objektivität entsteht, wenn nicht Menschen, sondern Maschinen und Technik in Beobachtung gehen. Von wissenschaftlichen Experimenten erwarten wir, dass sie Objektivität abbilden können. Diese Versuche sagen jedoch etwas über den Standpunkt des Forschers aus und nicht über eine objektive Wahrheit. Das Subjekt-Objekt-Muster wirkt auch in wissenschaftlichen Vorgängen. Diese werden trotz

Heisenbergscher Unschärfetheorie und der Quantenmechanik nicht hinterfragt. Es wird nur das bewiesen, was bereits vorgedacht wurde oder das Gegenteil.

Meines Erachtens kann neues Wissen für uns nur dann aufscheinen, wenn das Subjekt-Objekt-Muster geschwächt wird.

Andererseits benötigt womöglich unser Ich dieses Muster, um sich selbst zu definieren. Wird erst durch die Reflexion aus dem Subjekt-Objekt-Muster eine stabile Ich-Betrachtung möglich? Sobald etabliert, muss es sich schützen und begrenzt dadurch unser Dasein. Anstelle einer Verbundenheit mit allem, was ist, tritt eine Verteidigung der Vorstellung dieses Ichs.

Für die Entwicklung unserer menschlichen Kultur stellt sich jetzt die Frage, ob sie sich ohne ein Ich im Subjekt-Objekt-Muster so entwickelt hätte.

In unserem Betrachtungsrahmen des „Coaching“ suchen wir danach, wie sich die einschränkenden Aspekte in der Subjekt-Objekt-Haltung in den persönlichen Mustern öffnen lassen.

Der Moment der Musterfreiheit

These: Sobald es uns gelingt, uns zu öffnen, ist „alles“ in jedem Moment für uns verfügbar. Voraussetzung ist, dass wir die eingeübten und erstarrten Muster loslassen, die unsere Wahrnehmung trüben.

Den Moment der Musterfreiheit erleben wir dann, wenn noch keine korrigierende Gewohnheit, kein konzeptuelles Muster in uns wirkt. Frei von wiederholten Formen erwachen Frische und Lebendigkeit. In dieser Spontaneität sind unsere Zugänge geöffnet, und neue, noch nie gedachte Gedanken und Empfindungen können fließen. Dieses Wachsein lässt impulsives Agieren zu, noch bevor behindernde Filter und Empfindungen steuernd eingreifen könnten.

Ich bin der Meinung, dass Menschen in westlichen Gemeinschaften ganz stark in der Haltung „Ich denke, also bin ich“ zu leben gelernt haben. Über dieses Denken definiert der Mensch sein Ich. Aber wir sind natürlich sehr viel mehr als bloßes Denken. Denken ist wahrscheinlich nur eine radikale, oberflächliche Verkürzung unserer Komplexität als Menschen, zumal die meisten Denkprozesse, wie ich bei mir und vielen Klienten feststelle, von Angst- und Vermeidungsdenken getrieben sind. Auch

sehnsuchtsvolle Gedanken, die eine andere Tönungskraft haben, entfernen uns von der Musterfreiheit.

Diese lebendige Offenheit wird durch unser übliches Subjekt-Objekt-Muster massiv gefährdet. Bereits in der Formulierung von gerade Erlebtem entsteht durch die Benennung, die häufig mit geprägten Einstellungen gekoppelt ist, Positionierung und Distanz zu den Dingen und etabliert erneut den Zustand des Seins im Subjekt-Objekt-Muster.

Durch Wachheit, Präsenz im Körper und sinnliche Offenheit scheint es uns möglich, häufiger in diesen Zustand jenseits von unseren geübten Gedanken-, Emotions- und Denkmustern zu gelangen.

Der ursprüngliche Zustand von Lebendigkeit ist für viele von uns eine höchst rare Situation. Um diese Freiheit von Mustern, diesen Nullpunkt zu erreichen, ist es das Wichtigste, das ständige Argumentieren, Kommentieren und das Erzählende, welches unsere Wahrnehmung beeinträchtigen und devitalisieren, zu reduzieren, um zu einer Art Stille zu kommen. Wenn Gedanken etwa wie Untertitel in einem Film mitlaufen und ich die Freiheit nutze, diese Untertitel zu lesen oder eben nicht, verlieren diese Gedanken ihre Kraft und die behindernde Wirkung. So können

unsere Gedanken genutzt werden, ihr kleines Eigenleben zu führen oder auch nicht. Wir bekommen Wahlfreiheit.

Im Zustand dieser Offenheit sind wir in der Lage, den Dingen, die sich uns präsentieren, gerecht zu werden. Das kann heißen sie zu verändern oder zu akzeptieren.

Musterfreiheit entsteht auch dann, wenn wir gegen äußere und innere Widrigkeiten keinen Widerstand leisten, wenn wir nicht unser Ich verteidigen und ständig bestätigen müssen. Die Auseinandersetzung mit unseren Widerständen ist ein entscheidender Punkt bei der „Befreiung“ und beim Zugang zum Nullpunkt. Wir öffnen dadurch unsere wiederkehrenden Gedanken- und Gefühlsmuster, die unsere konditionierten Handlungsmuster am Leben erhalten. Sobald wir diese Handlungsmuster erkennen können, schlage ich vor, die innewohnenden Widerstände zu „beobachten“ und ihnen keine Wichtigkeit und damit keine Kraft zu geben.

Ein kleines Beispiel aus meiner eigenen Welt der Konditionierung: Der Geruch von Fäkalien bewirkte bei meinem Vater extreme Ausbrüche: Brechreiz und fluchtartiges Verlassen des Raumes. Körperausscheidungen wurden in meiner Familie als sehr negativ dargestellt. Auch ich habe mich stark davor geekelt.

An meinem ersten Zivildienstag fand ich mich auf einer Altenpflagestation direkt damit konfrontiert. Natürlich verstand ich, dass die Säuberung eines alten Menschen eine Notwendigkeit für dessen menschenwürdiges Leben ist. Obwohl es mich körperlich zusammenzog und ich den massiven Geruch zuerst nur durch Maßnahmen wie mit dem Mund zu atmen, lange Ausatemzüge, kurzes Einatmen, für mich erträglich gestalten konnte, gelang es mir, diesen freundlichen alten Herrn sauber zu machen.

Dabei veränderte sich etwas in mir. Plötzlich „war ich durch“, mein körperlicher Zustand kam ins Fließen, und es entstand ein unglaubliches Gefühl von Befreiung. Freudvolle Energie durchpulste mich. Ich fühlte mich frei. Dieser Akt brachte damals in vielen Bereichen meines Lebens Lockerheit und Gelassenheit, ja Stolz auf mich, dass mir das gelang, und damit etablierte ich ein neues Ich. Die Möglichkeit eines neutralen, offenen Herangehens an zuvor Vermiedenes entstand. Ich habe dabei auch gelernt, wie ich ein geistig und körperlich gefühltes Nein überwinden kann und damit freier in meinen Entscheidungen bin.

Um es zu präzisieren: Es geht nicht darum, in der Lage zu sein, alles zu tun oder nichts zu vermeiden. Doch diese Konfrontation mit unseren Mustern, das Infragestellen und ein experimentierender Umgang damit ist das

Erfolgsrezept, das uns Beweglichkeit und geistige Frische verleiht und uns letztendlich auch erfolgreich sein lässt. Auf diese Art verhindern wir auch unseren geistigen Alterungsprozess.

Wir wiederholen nicht formelhaft längst Gedachtes und langweilen damit uns selbst und unsere Zuhörer, sondern wir erkunden jede Situation neu. Diese interessierte, zugewandte Haltung erzeugt in uns den Zugang zu all unseren Ressourcen, und wir werden dadurch unser Bestes geben können.

So zu agieren ist für mich selbst und in der Arbeit mit den Coachees das erstrebenswerte Ziel. Dann ist das Zusammenarbeiten im Coaching freudvoll und beglückend, und führt uns kraftvoll zu neuen und hilfreichen Lösungen.

3. Das Muster-Coaching

So coache ich

Der Coaching-Prozess ist ein individueller Weg. Es gibt kein Coaching, das dem anderen gleicht.

Die Erfahrung zeigt, dass die wenigsten „guten“ Coachings linear ablaufen. Linear bedeutet: ein Thema abgehakt und weiter zum nächsten. Ganz im Gegenteil: Ich schätze Konfusion. Das bedeutet, in Begegnung zu gehen, nichts für gewiss zu erachten, mit Fragen das Feld der Persönlichkeit zu bestreichen, Pingpong auf Augenhöhe. Spüren, wo es stockt und wann es wieder in Fluss kommt.

Diesen Vorgang nehmen beide eindeutig wahr: Coachee (oder Klient) und Coach.

Natürlich ist der Ausgangspunkt das Anliegen des Coachees, die vereinbarten Ziele mit ihm und dem Auftraggeber. Das sind die Fakten, die es zu erfüllen gilt. Doch wie läuft der Weg, tiefgreifende und lebendige Erlebnisse zu schaffen, die tragen, also alte Muster zu öffnen für lebendiges Gelingen?

Häufig heißt das sehr schnelles, gedankliches „Springen“, parallel viele Themen öffnen, damit der Coachee seine eingefahrenen und damit behindernden Muster verliert, aufgelöst im Wirbel der sich verändernden Perspektiven. Manches findet schnell Antwort in neuer Positionierung, anderes bleibt offen, damit Lösungsideen in speziellen Situationen später „auf-blitzen“ können, genau dann, wenn man sie braucht.

Hauptthemen: Selbststeuerung und Kommunikation

Die Themen, mit denen die Coachees zu mir kommen, liegen vor allem im Bereich der Selbststeuerung und Kommunikation.

Für viele in Verantwortung wird es immer komplexer, allen und häufig divergierenden Anforderungen gerecht zu werden. Die berufliche Aufgabe, die persönliche Entwicklung, Familie, Beziehungen, Freunde – alles konkurriert um das höchste Gut: Zeit, das heißt, die verfügbare Energie.

Diese Herausforderung sinnvoll und befriedigend zu meistern, ist eine der zentralen Fragen.

Verantwortungsübernahme

Coaching funktioniert für Coachees nur dann gut, wenn sie es aufgeben, andere für ihr Schicksal verantwortlich zu machen. Schuldzuweisungen sind ein Hinweis, dass wir uns ohnmächtig fühlen, abgeschnitten sind von Empfindungs- und Handlungsoptionen. Dennoch: Wir leben in Mustern und Systemen, die ihre Wirkung haben. Diese Begrenzungen und alle Möglichkeiten gilt es im Business-Coaching zu erkennen und zu nutzen.

Arbeit an Fakten

Ich bevorzuge es im Coaching über Fakten zu sprechen, sofern es Fakten überhaupt gibt.

Als Fakten bezeichne ich konkret Beobachtetes, Aussagen, Zustände im Coachee, die er in diesem Moment hat.

Zum Beispiel: Wann entsteht dieser Stress? Wie äußert sich der Zustand von Stress in den körperlichen Empfindungen? Welches Thema muss der Coachee morgen konkret lösen? Dies alles lässt sich verhandeln und real im Business-Alltag überprüfen. Vermutete Gefühle bei anderen und alle Was-wäre-wenn-Spiele interessieren nicht. So festgezurr

am Konkreten, wird jede noch so unkonventionell erscheinende Vorgehensweise glaubwürdig, wenn sie sichtbar unterstützt.

Viele Coachees machen sich Gedanken, was andere von ihnen denken, wenn sie sich so oder so verhalten. Derartige Gedanken blockieren den Kontakt, verhindern offene Wahrnehmung der augenblicklichen Situation. Meine Antwort darauf: Beobachten Sie sie, wenn sie handeln. Fragen Sie nach, wie andere Ihr Handeln erleben. Aber dann beobachten Sie genau die körperliche Reaktion des Gesprächspartners im Augenblick der Frage. Dann erkennen Sie direkt, ob die Antwort ehrlich und stimmig ist.

Klarer äußerer Rahmen

Der äußere Rahmen ist klar vereinbart: Ziele, Zeitinvest und Honorar.

Für mich ist ein Setting von acht Terminen mit je drei Stunden in einem drei- bis vierwöchigen Rhythmus optimal. Mit weniger Zeit und kürzerer Laufdauer ist ein Business-Coaching eine Krisenintervention zu einem eng definierten Thema.

Langfristig erfolgreiche Partnerschaft

Einige dieser Coachings entwickeln sich zu einer langfristigen Partnerschaft, bei der ich über Jahre die sich entwickelnden Führungskräfte begleite. Die Häufigkeit der Treffen reduziert sich. Man trifft einander zwischen ein und vier Mal im Jahr oder anlassbezogen. Durch diese Art von Partnerschaften kann ich mich von der Nachhaltigkeit meines Coachingansatzes überzeugen. Das realisierte „Wachstum“ wird einschätzbar.

Konfrontation und „Freundschaft“

Im Vorgespräch bin ich sehr direkt. Ich „pikse“, um zu klären, ob die zu entwickelnde Beratungsbeziehung auch Direktheit und Reibung verträgt. Diese Art der Konfrontation erscheint mir für eine Businessthematik wichtig, wenn sich Erfolg einstellen soll. Dann leben wir ein Muster von lebendigem Feedback, das ständig öffnet und klar positioniert.

Ja, ich nehme meine Coachees zeitweise ins Kreuzfeuer und suche mit Fragen nach dem Behindernden, zeige auf, benenne und stelle Hypothesen auf, die es zu erkunden gilt.

Doch diese Konfrontation ist nur erfolgreich, wenn parallel dazu eine Beziehung zwischen uns entsteht, voll Zuneigung und Wertschätzung. Meist freue ich mich auf die Begegnung mit ihnen, den Coachees. Für mich ist es wichtig, im Kontakt das „Liebenswerte“ beim Gegenüber zu finden, auf das ich mich dann innerlich wertschätzend beziehen kann.

Ich bleibe im Business-Coaching beim „Sie“, zumindest auf Deutsch. Dies baut, obwohl ich den Coachee wie einen „Freund“ behandle, das Maß an professioneller Distanz auf, das für uns beide notwendig ist.

Der Raum für Coaching

Coaching kann überall stattfinden, wo vertrauensvolle Interaktion zwischen Menschen möglich ist. Für das Business-Coaching allerdings sollte ein eigener Raum gefunden werden, der sich, zumindest in der Einstiegsphase, außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens befindet.

Der Coachee bringt Zeit und Weg zwischen sich und das Unternehmen und bereitet sich damit auf eine Phase konzentrierter Sammlung vor. Die vorherrschenden Muster seiner Firma lässt er dabei erst einmal hinter sich.

In meinem Fall arbeite ich seit 1995 in einem modernen japanischen Gartenpavillon, der sich als idealer Ort dafür etabliert hat. Ein Holzbau, schlicht eingerichtet und mit vielen Blickachsen in den Garten. Fenster oben ins Licht und unten auf den Rasen. Ein offener Raum, der gleichzeitig aber Geschlossenheit und Geborgenheit vermittelt. Im Raum wechselt Licht mit Schatten im Rhythmus der Tageszeit. Es gibt klares Wasser zum Trinken.

Allein der Weg, der Eintritt zum Pavillon über ein paar große, runde Steine, bringt den Coachee in eine Wachheit, egal ob auf High Heels oder glatten Ledersohlen.

Für zwei bis drei Stunden kann hier die Begegnung von zwei Erfahrungswelten, Coach und Coachee, im geschützten Rahmen stattfinden. Am Ende geht der Coachee mit einem Auftrag, einer Entscheidung oder einer Frage hinaus in sein Arbeitsleben.

Das Besondere am Business-Coaching im Gegensatz zum privaten Coaching ist die Orientierung am konkreten Auftrag im Unternehmen. Dieser Rahmen hilft kreativ zu werden und die erarbeiteten Lösungen auf ihre Tragfähigkeit zu überprüfen.

Präsenz für prägende Erlebnisse

Als mächtiger Mann mit Gewicht und Blickkontakt arbeite ich ganz stark mit meiner Präsenz in diesem Raum. Oft lasse ich meine Stimme klingen, moduliere sie und erzeuge Schwingung. So kann ich eine sehr atmosphärische, nicht kopfgesteuerte Begegnung initiieren. Im Dialog sind die Stimme und meine wache körperliche Präsenz essentiell. Ich setze dabei auch auf meine Erfahrung als Theatermann, verwende immer wieder Rollenspiele und nütze die Zeit des Coachings, wenn man so will, als Probe. Wie in der Theaterprobe wird etwas gefunden, was für Spieler und die Situation funktioniert. Diese Probe, dieses sich Ausprobieren in verschiedenen neuen Mustern, dient dem eigentlichen „Stück“, dem Leben da draußen.

Mein Ziel ist es, in diesem Rückzugsraum Erlebnisse zu schaffen, die dann für die oft harte und fordernde Businesswelt taugen. Dies alles gelingt, wenn die Sinne des Coachees wach werden, der Gedankenlärm der üblichen Denk- und Empfindungsmuster leiser wird, wenn der Coachee Distanz bekommt zu den Dingen. Gleichzeitig biete ich ihm an, tief einzutauchen in das, was ihn im Innersten bewegt, Empfindungen und Gedanken zu äußern, für die sonst im konventionellen Lebensraum kein Platz ist.

Unsere Perspektiven

Starre Positionierung fixiert unsere Perspektiven, verengt unseren Fokus. Die spielerische Erkundung unseres Standpunktes kann dies ändern.

Welche wesentlichen Perspektiven gibt es?

Die erste Perspektive ist die Ich-Position, aus der heraus wir ganz authentisch die Welt erleben, fest im Körper und seinen Sinnen gegründet.

Die zweite Perspektive ist das Du, das Gegenüber, in das ich mich hineinversetzen kann, um Verständnis zu erlangen. Häufig mangelt es im Businessbereich an dieser Fähigkeit, sich hineinzusetzen in meinen Kunden oder Mitarbeiter. Schaffen wir es, das Du besser zu verstehen, erzeugt dies passende Lösungen für alle Beteiligten.

In der Coaching-Session versetze ich mich in meinen Coachee hinein, wenn ich mehr über ihn wissen möchte. Seine Beweggründe, Empfindungen und Strukturmuster werden dadurch für mich körperlich-geistig nachvollziehbar.

Als fünfjähriges Kind hatte ich häufig massive Probleme mit den Reaktionen meines Bruders. Ich litt darunter so

sehr, dass ich mir bildhaft vorstellte, wie ich seinen Kopf abnehme und ihn mir aufsetze, um ihn zu verstehen. Das hat mir damals geholfen.

Die dritte unserer Perspektiven ist die Meta-Position, eine Position außerhalb von uns, die überall sein kann: oben, neben, hinter uns. Wir können uns so von außen wahrnehmen und beraten, auch steuern.

Zeami, der wichtigste Dramatiker und Theoretiker des japanischen Nô-Theaters aus dem 14. Jahrhundert, forderte vom Schauspieler: „Sei völlig in dir, wenn du spielst und verschmelze die Rolle mit deinem Körper“ und gleichzeitig: „Sei über dir und sieh dich im Raum agieren“. Das ist eine der größten psychisch-mentalenen Anforderungen an einen Schauspieler.

Auch im Coaching möchte ich Menschen zu dieser Wachheit bringen: sich selbst wahrzunehmen und gleichzeitig zu sehen, welche Wirkung unser Tun auf die Welt hat. Dies wird bei Bedarf im Pavillon intensiv trainiert.

Die Fragen

Durch offene Fragen im Dialog öffnen wir Räume in unserem Bewusstsein. Dadurch beginnen wir anders zu denken. Das entscheidende Medium zur Erkundung von uns selbst und unseren Lebensbereichen ist die Frage.

Fragen öffnen, Fragen bewegen, Fragen deuten auf Dinge, aber können ebenso gut davon wegführen, um den Kopf freizukriegen. Nur der fragende Mensch ist der, der sich entwickeln kann, der lebendig bleibt.

Durch die Dynamik von Fragen erschließt sich uns die Welt. Fragen erzeugen Resonanz in uns. Fragen in unserem Geist nicht zu beantworten, ist schwer möglich. Fragen werden beantwortet, und die Antworten öffnen Raum für neue Fragen. Im Gegensatz dazu muss eine Behauptung, wenn wir sie aufstellen, verifiziert oder verteidigt werden. Die Fragen, die ich stelle, versuchen ähnlich der Homöopathie, einen Ausgleich zu schaffen und Ergänzendes zu finden, damit der Mensch vollständig und „heil“ wird.

Meine Fragen öffnen; die Antworten findet jeder Coachee jedoch auf seine eigene Art in Form von noch nie gedachten Ideen, begleitet von subtilen körperlichen Reaktionen. Für seine neu gefunden Haltung und die

daraus resultierenden Verhaltensweisen übernimmt er mit Gelassenheit die Verantwortung, da er sich auf eine prägende Referenzerfahrung beziehen kann. Über Referenzerfahrung gestalten wir neue Orientierungswege für die Zukunft.

„Ver-Körperung“

Wir verkörpern als Menschen bestimmte Qualitäten.

Was verstehe ich darunter? Es ist, als ob unsere Persönlichkeit und unser Geist eine besondere Verbindung mit unseren Zellen eingehen und sich verkörpern.

Diese Verbindung vermittelt uns eine besondere, individuelle Ausstrahlung, die häufig stärker wirkt als alle Worte oder unser gestisch-mimischer Ausdruck.

Bei besonderen Persönlichkeiten ist das wie ein Kraftfeld, das sie umgibt. Sie kennen das: Eine Person betritt den Raum, und schon ändert sich die Atmosphäre durch deren Präsenz und Ausstrahlung.

Auf Basis unserer Talente ist diese Verkörperung Ausdruck unseres bisher gelebten Lebens, unserer

Gewohnheiten, aber auch das Ergebnis unseres gezielt übenden Lernens und unserer integrierten Erfahrungen.

Hierzu eine Zen-Geschichte:

In einem Kloster herrscht Mäuseplage. Um Abhilfe zu schaffen, sucht der Mönch einen Tierhändler auf und erwirbt nach einigem Handeln eine junge, kräftige Katze. Diese macht sich im Kloster gleich ans Werk und jagt mit Begeisterung. Blut fließt und beschmutzt die Tatamimatten. Die toten Tiere liegen selbst im Meditationsraum vor dem Altar, doch die Mäuse scheinen nicht weniger zu werden. Enttäuscht bringt der Mönch die Katze zurück. Der Händler zeigt ihm nun sein bestes Tier: Es ist eine alte, graue Katze, die schläfrig auf ihrem Kissen liegt. Der Mönch wundert sich nicht nur über ihr Aussehen, sondern auch über ihren extrem hohen Preis, den der Händler ihm nennt. Da der Mönch keinen anderen Ausweg sieht, zahlt er und nimmt die Katze mit ins Kloster. Dort angekommen sucht sich die Katze sofort den wärmsten Platz in der Klosterküche, schnurrt zufrieden, nachdem sie gefüttert wurde, und schläft ein. Vom nächsten Morgen an ward keine Maus im Kloster mehr gesehen.

Was will uns die Geschichte sagen?

Die alte Katze hatte die Fähigkeit des erfolgreichen Jagens so stark in sich verkörpert, dass es keiner Aktion bedurfte: Die Mäuse spürten sofort, dass es an der Zeit war, dem Kloster den Rücken zu kehren.

Was wir über die Sinne körperlich geübt haben – dazu zähle ich auch die mentalen Prozesse –, was wir im eigenen Feld erfahren haben, ist wie in unsere Zellen eingraviert. Es scheint möglich zu sein, diese Informationen bei entsprechender Übung abzurufen und auszustrahlen. Fast, als würde unser Körper Geistiges ausstrahlen wie eine eigene Form von Aussage, die nicht in Worte gefasst werden muss. Wo Worte linear, im Ablauf Information geben, hat körperliche Ausstrahlung die Möglichkeit, Impulse auf vielen Informationsebenen gleichzeitig in die Welt zu schicken. Andererseits wirkt natürlich jede körperliche Haltung auf unsere Gefühle und Gedanken ein. Wir kreieren uns durch unsere Gesten emotionale und geistige Zustände.

Im Muster-Coaching arbeiten wir an der authentischen Verkörperung des Coachees. Erst wenn die neuen Erkenntnisse durch Übung und Reflexion im Körper angekommen sind, ist das große Ziel des Coachings erreicht, also nicht Automatisierung neuen Verhaltens, sondern Verkörperung von Fähigkeiten und geistig unterstützenden Haltungen.

Das „Auf-Blitzen“ von Erkenntnis

Es gibt einen besonderen Moment im Coaching. Ich nenne es das „Auf-Blitzen“ von Erkenntnis, wenn wir Muster durchstoßen, und „noch nicht Gedachtes“ und „noch nicht Gefühltes“ sichtbar und spürbar werden.

Ich halte dies für die zentralen Wendepunkte in einem Leben: Information, die lebendige Orientierung wird, wie in meiner anfangs zitierten Erfahrung mit George Tabori, als Probleme sich verwandelten in Wegweiser zu kreativen Ergebnissen.

Nach meiner Erfahrung können diese wirkungsstarken Impulse oft durch minimale Interaktionen ausgelöst werden und unserem Denken und Fühlen einen neuen, fördernden Dreh und Drill geben; wie aus einer Quelle unendlichen Wissens, die uns zur Verfügung steht und Antworten für unser Leben bereit hält.

Oft höre ich aus Feedback von Coachees, die an den ungewöhnlichsten Orten zu diesem Auf-Blitzen kommen, vor allem, wenn sie nicht an ihre Themen denken.

Standardisierte Abläufe wie etwa das Duschen, in denen Gedanken defokussiert vor sich hinmüandern, sind Momente, in denen offene Fragen häufig spontan beantwortet werden.

Geschieht dieses Auf-Blitzen im Coaching, kann ich das als leuchtenden, körperlichen Impuls erkennen in der Physiognomie und im Aufleuchten der Augen. Wahrscheinlich ist das die Essenz von gutem Coaching: Impulse für dieses Auf-Blitzen anzubieten.

Wie wäre es zu leben, wenn dies eine Aneinanderreihung von „auf-blitzendem Sein“ wäre? Vielleicht sind wir in diesen Momenten in unserem eigentlichen unkonditionierten Existenz-Zustand; zutiefst präsent, sich jeden Moment neu zu verlebendigen.

Vom Abstrakten ins Konkrete: Hilfreiche Muster für Kommunikation als Orientierungshilfen

Es hat sich über die Jahre als sehr effizient erwiesen, meinen Coachees gewisse Grundmuster für gelingende Kommunikation bereitzustellen. Auf die Fragen der Coachees biete ich meine Erfahrung mit hilfreichen Verhaltensmustern an. Diese entwickelte ich durch wiederkehrende Fragestellungen und Situationen, denen sich meine Coachees ausgesetzt sahen. Die wichtigsten dieser hilfreichen Muster finden sich ab Seite 119.

Natürlich übernimmt der Coachee nicht einfach diese Partitur, sondern überprüft im Dialog oder durch Tun – fast wie auf einer Theaterprobe – die Anwendung dieser Muster; sei es im modellbildenden Rollenspiel oder durch einfache Ablaufpläne, die erfolgreiche Muster darstellen. Dann werden die Verhaltensmuster in der Businesswirklichkeit getestet und auf Wirksamkeit und Passgenauigkeit anhand verschiedener Situationen geprüft.

Mit seinen Erkenntnissen kommt der Coachee in die nächste Coaching-Session zurück. Darauf wird aufgebaut und mit neuen Fragestellungen weitergeprobt: Ein lebendiges Arbeiten am Stück „Leben“.

Mein generelles Ziel?

Wenn ich ein generelles Ziel für die Entwicklung meiner Coachees habe, dann ist es eine sensitive und tief im Körper und Geist gegründete Wachheit, die gleichzeitig offen und flexibel ist und unterschiedliche Standpunkte einzunehmen vermag. Ich glaube, dass dies die Essenz für ein lebendiges und verantwortungsvoll gelingendes Leben ist. Die Geisteshaltungen, die darauf gründen, inspirieren uns und fördern ein glückliches Dasein.

*Um Muster zu erkennen,
bedarf es eines Innehaltens und eines
Rückzugs aus dem alltäglichen,
inhaltlichen „Verwickeltsein“*

4. Spiel mit Mustern: Impulse zur Ich-Erkundung

Muster erkennen

These: In unseren Mustern gefangen, träumen wir vor uns hin und verlieren unsere Lebendigkeit und damit auch angemessene Leistungsfähigkeit, die besondere berufliche Situationen oft erfordern.

Muster geben unserem Ich Form und Gestalt.

Kreieren andere Muster ein neues Ich? Kreieren Muster unser „stabiles“ Ich?

Muster sind Hilfen, um die Komplexität des menschlichen Handelns für unser Verständnis zu reduzieren. Wenn wir jedes Mal das Auto- oder Radfahren neu erlernen müssten, wäre das wenig hilfreich. Dennoch: Automatisierte Muster verführen zur „Schläfrigkeit“ und reduzieren Präsenz.

Persönliche Muster zeichnen sich aus durch ständige Wiederholung eines gewissen Ablaufs. Das kann ein Gedanke sein, der immer wieder kommt. Es kann die immer gleiche Bewegungsabfolge am Morgen sein, wie wir

den Tag beginnen oder unseren Arbeitsplatz gestalten. Es sind dies die Muster der bevorzugten Wege und Verhaltensweisen, die wir ausgebildet haben, und die inneren Empfindungen, die damit verbunden sind.

Wenn es gelingt, die Rhythmen des eigenen Lebens zu beobachten, begreifen wir, welche Wirkung Muster auf unser Leben haben.

Die entscheidende Frage ist nun, ob sich bereits durch das Erkennen und das Beobachten eines bestimmten Musters dieses Muster verändert. Durch Erkennen kommt Bewusstsein ins Muster, und Bewusstsein schafft Veränderung und neue Strukturen und damit Wachheit und erfüllende Präsenz.

Ich möchte Sie nun zu verschiedenen Selbstversuchen einladen, mit denen Sie Ihre Muster erkennen, öffnen und verändern können. Diese Übungen helfen, in unserem Denken und Handeln durchlässiger und beweglicher zu werden.

Ich schlage vor, Sie beginnen mit der Beobachtung eines Musters, das Sie tagtäglich ausführen.

Etwa morgens beim Frühstück:

Was nehmen Sie wahr?

Was folgt nacheinander an Tätigkeiten, Gedanken und Empfindungen?

Verlangsamen Sie diesen Ablauf etwas und Sie werden in der äußeren Wahrnehmung und im inneren Erleben Zwischentöne entdecken.

Welche Ihrer Alltagsmuster wollen Sie auf diese Weise intensiver erleben?

Was geschieht mit unserem Ich, wenn wir die Muster verändern? Verändert sich das Ich ebenfalls?

Die Wirkung von Mustern

These: Wie unser Leben aussieht, ist eine Folge unserer Gewohnheiten, der „guten“ wie der „schlechten“.

Bevor Sie vielleicht diese These beurteilen, überprüfen Sie sie doch an eigenen Gewohnheiten.

Wählen Sie ein bis heute wiederkehrendes Verhalten, das Sie seit längerer Zeit ausführen.

Beobachten Sie, was sich bis heute in der zeitlichen Folge daraus entwickelt hat.

Erinnern Sie sich noch, wie dieses Verhalten entstanden ist?

Wenn Sie Interesse haben an dieser Erkundung Ihres wiederkehrenden Lebens, erkennen Sie Lebensmuster, im Kleinen wie im Großen.

Lebensmuster erkennen

Erkennen Sie wiederkehrende Muster in Ihrem Leben.

Wodurch werden diese Muster ausgelöst?

Beobachten Sie diese Muster im äußeren Verhalten und im inneren Erleben.

Welches Verhalten zeigen Sie häufig?

Welche Gedanken und Gefühle kehren häufig wieder?

Untersuchen Sie folgende Muster in verschiedenen Zeiträumen:

- „Langläufer“
(Tätigkeiten, die sich über Jahre wiederholen)
- „Tägliches“
- „Minütliches“
- „Blitzschnelles“

Wie und wodurch unterscheiden sich diese Muster?

Wo und wie ähneln sie einander?

Prägt unser Leben ein Bündel aus hilfreichen oder hinderlichen Gewohnheiten?

Wenn das so ist, was machen wir aus dieser Erkenntnis?

Das Muster: Der innere Erzähler

Wie lief Ihr Erinnerungsprozess in den letzten Übungen ab? Haben Sie mit sich selbst diskutiert, welches Ihrer Muster Sie wählen sollen oder wollen?

Wie entstand die Erinnerung? In Bildern? Tönen? Gefühlen? Gerüchen?

Gab es Worte, Stimmen, die den Erinnerungsprozess begleiteten?

Haben verschiedene Persönlichkeitsanteile argumentiert und abgewogen, welche Erinnerung und welche Muster für den Übungsablauf geeigneter oder ungeeigneter sind?

Konnten Sie dabei einen „inneren Erzähler“ ausmachen, einen Kommentator, den Sie möglicherweise mit Ihrem Ich gleichsetzen?

Der innere Erzähler

Wie äußert sich dieser „innere Erzähler“?

Hat er/sie eine hörbare Stimme?

Welche Haltung nimmt diese Stimme ein?

Aus welcher Position beobachtet der Erzähler?

Oder ist alles völlig anders in Ihrem Erleben?

Natürlich ist unser Kaleidoskop der inneren Beobachtung verschieden und wahrscheinlich grenzenlos. Daher hat jeder von uns seine Vorlieben und Neigungen.

Es gibt Feedbacksysteme, die uns führen und leiten, loben und tadeln.

Setzt sich aus diesen Interaktionen unser bewusstes Ich zusammen?

Vieles in diesen wiederkehrenden inneren Mustern ist eine Reaktion auf prägende Erlebnisse. Wenn wir eine „offene“ Zukunft erleben wollen, sollten wir eingefahrene Reaktionsmuster reduzieren, vor allem, wenn sie nicht förderlich sind wie Muster der Angst oder Vermeidung.

Wie meine ich das? Unsere etablierten Muster reproduzieren unsere Vergangenheit und projizieren diese in die Zukunft. Um dem zu begegnen, ist es hilfreich den inneren

Erzähler zu hinterfragen, selbst wenn wir ihn im Allgemeinen als zentrales Element des eigenen, steuernden Ichs erleben.

Er zeichnet Wege durch unsere innere Landschaft, die wir, da bekannt und sicher, immer wieder gehen, solange wir uns mit diesem Erzähler völlig identifizieren.

Beobachten Sie einfach selbst! Folgende Impulsfragen können dabei helfen.

Untersuchung des inneren Erzählers

Erkunden Sie, ob es eine kommentierende Stimme gibt, die Sie den Tag über begleitet.

Wie wirkt dieser erzählende Begleiter?

Greift er steuernd ein und entscheidet, was für Sie gut ist und was nicht?

Wann nehmen Sie die Kommentare und Äußerungen des inneren Erzählers wahr?

Welche anderen Möglichkeiten haben Sie?

*Wie verhält sich diese innere Instanz Ihnen gegenüber?
Freundlich? Kritisch?*

*Wo ist er räumlich platziert? Innerhalb? In welcher
Richtung?*

Oder gibt es eine erklärende Stimme gar nicht?

Wie erleben Sie dann Ihre Innenwelt?

Wenn der innere Erzähler, die kommentierende Stimme, ständig mitläuft, wirkt er auch hindernd, da es uns schwerfällt in einen Zustand von Gedankenruhe zu kommen.

Natürlich ist der innere Erzähler auch sehr hilfreich, wenn er uns unser Verhalten reflektieren lässt und uns dadurch zur Selbstorganisation verhilft.

So konstruieren wir unsere Wirklichkeit: So werden unsere Vorlieben zu Mustern

Dieses innere Zusammenspiel, das wir jetzt beobachtet haben, ist „unsere Wirklichkeit“, in der wir leben. Durch Wahrnehmung über unsere Sinne, das Sehen, Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken erhalten wir Informationen von außen. Die inneren Sinne verarbeiten, was wir empfinden, innerlich sehen, hören und fühlen.

Wenn wir diese Informationen benennen, beginnt ein mentaler Prozess, der in Bewertungen münden kann.

Grundsätzlich erleben wir als fühlende Wesen – hier folge ich der buddhistischen Psychologie, so weit ich sie verstehe – die Qualitäten der Wahrnehmung in dreierlei Weise: als angenehm, unangenehm oder neutral.

Ist es angenehm, wollen wir es wieder haben. Ist es unangenehm, wollen wir es vermeiden. Häufig entsteht daraus ein wiederholtes Muster, das dann unbewusst abläuft. Gedanken benennen diese Form der Empfindung dann als Angst, Schmerz, Freude und so weiter. Aus dieser automatisierten Reaktion leiten wir Absichten und Handlungen ab, sehr schnell und deshalb nicht wahrgenommen.

Diese Art der Musterbildung ist uns wohl als Menschen allen gemeinsam.

Durch unsere „Umweltbedingungen“, die Zeit, in der wir leben, die Art der Gesellschaftsform, unsere Familie, soziale Schicht und so weiter sind wir vorkonditioniert.

Dennoch: Aus diesen Gegebenheiten wählen wir durch unsere individuellen Vorlieben aus; unsere Wahrnehmung gestaltet und ordnet die aufgenommenen Impulse. Daraus kreieren wir unsere Wirklichkeit; Recht und Unrecht, richtig und falsch.

Neben der gesellschaftlich geprägten Wirklichkeit, die wir häufig als selbstverständliche, feste Größe annehmen, lebt jeder von uns auf der Insel seiner eigenen „Wirklichkeit“.

Wenn jeder von uns seine eigene Wirklichkeit benennen kann, und wir diese unterschiedlichen Positionen gegenüberstellen, können wir einander konkreter begegnen. Mutmaßungen und bewertende Interpretationen über den anderen werden vermieden. Wir betreten die Insel des anderen, mit unserer Insel „im Rucksack“. Unsere Insel können wir jedoch gestalten und formen, indem wir uns bewusst werden und unsere Muster aktiv verändern.

Automatisierte Reaktionsmuster auf sich wiederholende Situationen

Wie mechanisch wir auf äußere Impulse reagieren, können Sie an Ihren Reaktionsmustern in bestimmten Situationen erkennen.

Automatisierte Reaktionsmuster

Beobachten Sie sich und andere, wie Sie auf folgende beispielhafte Muster reagieren:

- *am Montagmorgen*
- *ungeliebte Besprechungen*
- *Sie werden zum Chef gerufen*
- *Ein bestimmtes Verhalten eines Kollegen stört Sie.*

Finden Sie noch andere wiederkehrende Situationen.

Wie empfinden Sie Ihr „Stimmungsbild“? Blockierend oder hilfreich?

Wie finden Sie zu einer Akzeptanz der Situation und was verändert sich dadurch?

Jedes dieser Muster erzeugt „Stimmungsbilder“. Diese Stimmungsbilder werden durch blockierte Energie in einer Art fixiertem, gefrorenem Zustand gehalten. Wenn es uns gelingt, diese Energie ins Fließen zu bringen, erhalten wir neue Kraft und Lösungsideen. Die Probleme lösen sich auf. Wir werden vom Opfer zum Mitakteur und haben wieder Zugang zu unserer Kraft, Intelligenz und Intuition gefunden.

Die Auflösung von hinderlichen Mustern ist ein wesentlicher Teil eines wirksamen Muster-Coachings. Gelingt es dem Klienten, diese Hinderungsmuster umzupolen, entsteht in allen artverwandten Krisensituationen positiver Zugang zum Ressourcenpool.

Innere und äußere Muster

Die Ressourcen schluckenden Muster spiegeln sich immer auf zwei Ebenen wider: auf der Ebene des inneren Erlebens und der äußeren Interaktion.

Beobachten Sie, welche inneren Empfindungsmuster durch äußere Situationen ausgelöst werden, und wie Sie handeln.

Zum Beispiel: Das Telefon läutet.

Freuen Sie sich, dass etwas Neues auf Sie zukommt? Oder spüren Sie Unbehagen?

Oder ist Ihr Empfinden neutral?

Wie agieren Sie?

Können Sie parallel dazu Ihre körperlichen Empfindungen wahrnehmen?

Wie fühlen sich diese an?

Wie verändern sich diese inneren und äußeren Muster, nachdem Sie diese erkannt haben?

Sie konnten möglicherweise beobachten, wie die innere Resonanz Ihr Handeln beflügelte oder subtil erschwerte. Sollte es in der Reaktion subtilen Widerstand gegeben haben, würde ich danach suchen, wie ich zu einer unbeschwerten und unterstützenden Haltung komme.

In weiterer Folge möchte ich zwischen den Strukturen der inneren Muster und den Strukturen der äußeren Muster unterscheiden, obwohl diese einander natürlich wechselseitig durchdringen und beeinflussen, wie wir gerade beobachten konnten.

Egal, ob wir nun mit inneren oder äußeren Mustern arbeiten, beide Herangehensweisen zeigen ihre Wirkung. Wir können von innen heraus die Dinge kreieren über Absichten, über Einsichten und durch Konfrontation und Spiel mit den inneren Empfindungsimpulsen.

Genauso gut können wir uns von außen her annähern, indem wir verschiedene Haltungen einnehmen und so zu einer besseren Verkörperung kommen. Durch dieses äußere Verhalten werden der innere Geist und die innere Emotion geschmiedet.

Auf Basis der äußeren Form findet ja unsere tägliche Konditionierung statt: Wenn wir in gewissen Mustern

tächlich leben, dann hat das auch Wirkung auf unser inneres Feld. Das Außen wird dadurch zur durchdringenden und bildenden Kraft.

Am Beispiel Telefongespräch möchte ich zeigen, wie äußere Haltung innere ressourcenreiche Zustände unterstützt.

Ich telefoniere bei herausfordernden Gesprächen am Anfang fest mit beiden Füßen auf der Erde, aufrecht sitzend. Doch sobald der Kontakt mit dem Gesprächspartner zu fließen beginnt, lege ich meine Beine auf den Tisch und lümmle zurückgelehnt in meinem Stuhl. So bin ich voller Esprit und Witz, und die Gespräche gelingen aufs Beste.

Zuerst entstehen durch die Haltung (Beine auf der Erde und aufrechter Sitz) Fokus und Festigkeit, dann in der zweiten Haltung Offenheit und kreativer Ideenfluss. Jeder kann äußere Verhaltensweisen finden, die ihn unterstützen.

Unser körperlich-geistiger Zustand wird durch Verhalten in Form gegossen. Diese Haltung beeinflusst die Stimmung in unserer Umgebung und am Arbeitsplatz. Ob dieses mein Erfolgsmodell in modernen Großraumbüros häufig praktiziert wird, wage ich zu bezweifeln, da die Füße auf dem Tisch zu haben nicht ganz heutiger Konventionen von konzentrierter Arbeit entspricht.

Häufig folgen wir fremdbestimmten Vorgaben und verlieren dabei unseren Ressourcenzustand. Wir fühlen uns etwa unwohl in Anzügen und tragen sie doch, da es den unausgesprochenen Regeln entspricht. Die Widerstände dagegen wahrzunehmen und dann einen angemessenen Umgang dazu zu finden, kann Ziel eines Coachings sein. Denn Neues fühlt sich fremd an. Diese Fremdheit enthält das Potenzial zu neuem Wissen und Lernen.

Als ich mich entschied für Unternehmen zu arbeiten, kaufte ich mir meine „Rüstung“: einen blauen, gut geschnittenen Anzug. Und ich freundete mich schnell mit ihr an: Sie gibt mir Halt und Geborgenheit und eine starke Form für meinen Auftritt.

Muster öffnen

Muster öffnen heißt für mich, die fixierte Mechanik unserer Positionierung von Empfindungen und Gedanken offenzulegen und „Licht einzulassen“.

Muster mögen eines nicht: Kontakt. Sobald Muster unter Beobachtung stehen, sind sie bereits einer Veränderung oder Auflösung unterworfen. Wir können Muster öffnen, indem wir die Sinne aktivieren und zur Wachheit des ursprünglichen, nicht Benannten, noch nicht Bewerteten zurückkehren. Diese Wachheit unserer Sinne nach innen und nach außen lässt uns spüren, wie verschiedene Muster wirken. Führen wir also unsere Beobachtung zurück in kleinteilige Einzelmomente, die noch nicht in Mustern gefangen sind. Das Verlangsamen der Abläufe von Mustern hilft dabei.

Etwa bei dem Vorgang des Musters „Zähneputzen“. Putzen wir die Zähne einfach langsamer, so ist das vorherrschende Muster nicht mehr präsent. Es wird neutral und löst sich auf. Dieses Vorgehen lässt sich natürlich auf komplexe Prozesse übertragen.

Wenn wir Muster erkennen, können wir nachfragen und tiefer in das Muster hineingehen. Vielleicht wollen wir

mehr über das Muster wissen. Welche Gedanken spielen sich beispielsweise ab, während wir dieses Muster ausführen? Sind die Gedanken ordnend und beruhigend, ist dieses Muster hilfreich und vergleichbar mit einem Ritual, das uns Stabilität und Sicherheit verleiht. Allerdings kann auf Dauer jede Art von „positivem Muster“ hinderlich werden, wenn die Situation nicht entsprechend ist, oder wir in ständiger Wiederholung zu versteinern beginnen.

Durch Musteröffnung gelingt es, das eigene Ressourcensystem neu zu starten und zu beleben. Unser inneres Ressourcensystem ist durch gedankliche und energetische Begrenzungen gefährdet. Auslöser ist häufig ein Momentum der Angst, das sich zumeist aus einer biografischen Erfahrung speist.

Etwa, wenn das Telefon klingelt und wir Unbehagen in uns spüren, die Angst vor schlechten Nachrichten. Diese werden uns heute zumeist per Telefon übermittelt. Vielleicht ist die subtile Reaktion Folge einer Nachricht, die schwierig für uns war.

Muster leichter Traumatisierungen laufen automatisiert ab und können, wenn wir damit Kontakt aufnehmen, überwunden werden. Im Coaching gibt es dazu, wie bereits aufgezeigt, zwei unterschiedliche Zugänge: Es

ist möglich, direkt mit den Blockaden in Körper und Geist innerlich zu arbeiten und/oder durch Üben neuer Strukturen und erlernbarer hilfreicher Muster im Außen zu Sicherheit und Zuversicht zu gelangen. Neue hilfreiche Erfahrung kann so gegen die alte Erfahrung der Traumatisierungen gesetzt werden.

Freiheit vom Inhalt

All diesen Betrachtungen liegt eines zugrunde: das Ignorieren des Inhalts, um diese Verhaltens- und Empfindungsmuster wahrnehmen zu können.

Unser Bewusstsein ist so beschaffen, dass wir nicht beliebig viele Informationen beachten und verarbeiten können. Deshalb besteht der erste Schritt darin, die inhaltlichen Verwicklungen zu lösen und nur zu hören, zu schauen und zu fühlen.

Wenn wir uns in einer neuen Situation innerlich blockiert oder unwohl fühlen, steht an erster Stelle die Beobachtung: Wo und wie ereignet sich dieses innerliche Blockiert-Sein? Zumeist nehmen wir eine energetische Kontraktion wahr. In der Regel fragen wir, warum geschieht das jetzt, und finden zahllose Gründe, die uns jedoch nicht helfen die Situation ins erneute Fließen zu bringen.

Häufig sind es gerade bestimmte Gedanken, die einen Zustand ablehnen und versuchen, Distanz zu den Empfindungen aufzubauen. Die Folge sind Gedankenkarusselle, die Lösungen suchen, jedoch keinen Kontakt zur fixierten Empfindung aufbauen. Nehmen Sie Empfindungen wahr, die Ihre Gedanken begleiten.

Beobachten Sie das Gedanken- und Empfindungsmuster im Zusammenspiel

Wie fühlen sich diese an?

Wo können Sie diese Empfindung im Körper und im Raum lokalisieren?

So können Sie ein Gedankenkarussell auflösen:

Verschmelzen Sie mit den inneren Empfindungen.

Was ändert sich?

Dehnen Sie das Empfindungsmuster aus, intensivieren es.

Können Sie Form, Position, Farbe verändern?

Was geschieht dann mit Ihrem Zustand?

Diese subtilen inneren Wahrnehmungen erscheinen uns vielleicht unwichtig, aber nach meiner Erfahrung sind sie essenziell, wenn es um tiefgreifende Musteröffnungen geht. Unser ganzes inneres Leben ist von subtilen Empfindungen gesteuert: Was wir gerne tun, was wir gerne essen oder welche Stimmen wir ablehnen.

Sobald wir uns aber darüber Bewusstsein verschaffen, entwickeln wir Wahlmöglichkeiten. Zugleich werden die von uns abgespaltenen Anteile in uns aktiviert. Unser Geist schafft sich neuen Raum.

Den Beobachtungspunkt verschieben

Aus welcher Position beobachten Sie?

Können Sie den Beobachtungspunkt nach außen verlegen?

Können Sie ihn nach innen bringen?

Was verändert sich dadurch?

Was geschieht, wenn Sie den Beobachtungspunkt in den Bauch bringen?

Wie empfinden Sie nun?

Beobachten Sie die Beobachtungsposition.

Verschmelzen Sie mit dem Beobachten.

Was können wir im Außen tun, um eine blockierende Situation – etwa im Rahmen eines Gespräches – aufzulösen? Dazu ein hilfreiches Muster:

Stellen Sie in einem Gespräch Fragen, um Zeit dafür zu gewinnen, sich geistig neu zu sortieren (z.B. „Was genau verstehen Sie darunter?“).

Wiederholen Sie das Gesagte („Meinen Sie damit Folgendes?“).

die eigene Körperhaltung ändern, sich aufrichten, strecken und in eine ressourcenvolle Haltung kommen

Angst loslassen durch mehrmaliges tiefes Ausatmen

Meta-Position einnehmen, um die Handlung von außen/oben zu betrachten und hilfreiche Erkenntnisse zu gewinnen

Gleichen Sie sich körperlich an, um sich besser auf Ihren Gesprächspartner einzustimmen.

Unterbrechen Sie für eine Toiletten-Pause. Auf der Toilette sagen Sie mehrmals laut und langsam „Nabel“; dies beruhigt Ihr aufgewühltes Bewusstsein.

Brechen Sie das Gespräch ab und machen Sie einen „Neustart“.

Grundidee: Durchschauen Sie die Muster des Gespräches und entspannen Sie sich, um die angemessene Antwort zuzulassen.

Das Gute im Schlechten: Sie sind mit einer interessanten Situation konfrontiert, die Sie bearbeiten können, damit Sie diese in Zukunft meistern.

5. Körper und Geist

Trennung von Körper und Geist: Dissoziation

Eines der stärksten Muster unserer Zeit ist die Dissoziation, die Abspaltung des Mentalen vom Körperlichen. Immer häufiger bewohnen wir in unserem Bewusstsein die Inhalte unserer Gedanken, Vorstellungen und Träume und nicht mehr die körperliche Präsenz mit unseren Sinnen und den Energien, die uns durchströmen.

Dieser Zustand ist Folge der starken Ausprägung des Subjekt-Objekt-Musters in uns selbst. Richtig benutzt, hilft die Fähigkeit uns von außen wahrzunehmen, und uns dabei selbst zu beraten.

Wenn wir jedoch nicht mehr umschalten können zu unserer körperlichen Wahrnehmung, kommt uns unser inneres Feedbacksystem abhanden. Dieses lässt uns fühlen, was stimmig ist und was nicht.

Der Ausdruck der Persönlichkeit und die heute so stark beschworene Authentizität beruht auf dieser Stimmigkeit: Der Geist vergeistigt den Körper; oder der Körper verkörpert den Geist.

Sind wir ständig in Dissoziation gefangen, identifizieren wir uns völlig mit unserem Denken. Der eigene Körper wird als getrenntes Objekt gesehen, das man nach der gedanklichen Vorstellung gestalten will. Dieses gefällt, jenes wird abgelehnt.

Unser Körper wird zum Ausstellungsstück für andere gestylt und getrimmt. Gemessen an den allgegenwärtigen photogeshoppten Schönheiten, verlieren wir die selbstverständliche Akzeptanz unseres Körpers. Vielleicht manipulieren wir unsere Körper, um diesen Fantasiebildern zu entsprechen.

Damit zerstören wir das Vertrauen in unseren Körper. Wie kann dann unser Körper durch seine Kraft und Ausstrahlung wirken, wenn wir ihn so infrage stellen und missachten?

Das Zusammenspiel zwischen Körper und Geist ist eines der großen Mysterien. Die Störung dessen bewirkt eine Vielzahl der psychischen Erkrankungen unserer Zeit.

Für uns besteht nun die Chance, da heute viele Übungswege östlicher Traditionen zur Verfügung stehen, durch deren Übung ein heilsames Zusammenwirken von Geist und Körper zu erreichen.

Verschiedenes aus diesen Methoden verwende ich auch im Coaching, um die beflügelnde Energie des Körpers erneut zugänglich zu machen.

Ein Schauspieler hat nur dann einen überzeugenden Ausdruck auf der Bühne, wenn sein ganzer Körper spricht, und er nicht nur Gedanken in Worte fasst.

Erstarren der Sinne im Gedankenlärm

Der „Verlust des Körpers“ geht auch mit dem ständigen Gedankenstrom einher, der alles benennt und große Teile unseres Alltagsbewusstseins absorbiert. Dadurch führen unsere Sinne ein „verkümmertes Dasein“. Durch die sofortige Benennung unserer sinnlichen Impulse wechseln wir blitzschnell auf ein interpretierendes Gedankenmuster und übertönen damit den sinnlichen Kontakt zum Objekt.

Dieser sinnliche Kontakt hat jedoch etwas intensiv Nährendes und Entspannendes.

Lauschen Sie Vogelgesang, als wäre er in Ihnen.

Fühlen Sie die zarte Brise Wind auf Ihrer Haut ohne den Kommentar „Ach, wie ist das schön!“

Normalerweise geben wir den Dingen, die wir sinnlich erfahren, einen Namen und ziehen sie aus der Erfahrungsebene in die Ebene der Benennung und Vorstellung. Durch den ständigen Gebrauch dieses Musters stumpft der Kontakt zu unseren Sinnen immer mehr ab. Es ist daher unabdingbar, unseren Sinnen Raum zu geben, zum Beispiel im Sonnenuntergang das Licht und die Farben zu erleben, ohne vom Text des inneren

Erzählers beschallt zu werden. Dies führt in das ursprüngliche Zusammenspiel von Subjekt und Objekt zurück. Es überwindet eine kopfdominierte Körperlichkeit.

Vielleicht ist dies der Schlüssel für innere Balance, die wir so nötig haben.

Sorgenvolle Fragen: Cyberwelt und Körper-Ich

Visualisierte Darstellungsprozesse durch neue Medien dominieren unsere Wissensaufnahme und Erfahrungswelt. Ein visualisiertes Leben aus zweiter Hand entsteht und wird begeistert angenommen.

Hat ein Großteil der Menschheit in der westlichen Welt Angst, sich direkt sinnlichen Wahrnehmungen auszusetzen? Man verharrt lieber im visualisierten Traum eines Computerspiels oder im distanzierten Chat, als die Welt direkt zu erleben und zu erleiden. Wird all das, was nicht kontrollierbar erscheint, als bedrohlich erlebt? Sinnlichen Impulsen, die uns in den Instinktbereich unseres Seins führen könnten, wird durch die oberflächliche Distanz einer visualisierten Cyberwelt ausgewichen. Werden wir dadurch zu entkörperlichten Menschen?

Können wir überleben ohne Berührung? Ohne direkt sinnliche Feedbacksysteme? Wie verändern sich dadurch unsere Beziehungen?

Wenn Menschen ständig dissoziiert sind, können Sie keine sinnlich empfundene Empathie erleben und verlieren dadurch ihr körperliches Gefühl für den anderen.

Verlieren wir dadurch das innere Verständnis, dass alle Elemente dieser Welt zusammenhängen, und wir Teil der Natur sind?

Nur ein sich als getrennt empfindendes Ich ist in der Lage, dem Gegenüber Grausamkeiten anzutun, weil es nicht wahrnimmt, dass es sich in diesem Moment auch selbst verletzt.

Ein positiver Aspekt der visuellen Cyberwelt, die das Mentale stark stimuliert und damit Distanz zur Empfindungsebene herstellt, könnte Angstfreiheit sein: ein nach außen gerichteter Sinneskanal, den wir selber kodieren und definieren, welche visuellen Eindrücke positiv sind und welche nicht. Bei Bildern und visuellen Vorgängen braucht es im Gegensatz zum Hören nach meiner Erfahrung erst einen Erkenntnisprozess, der das Gesehene als bedrohlich benennt.

Die nächsten Jahrzehnte werden uns zeigen, wie die „neue Art“ unserer Kommunikation neben dem Verhalten, das bereits heute zu beobachten ist, auch unsere innere „Verarbeitung“ von Daten verändern wird.

6. Den Körper bewusster bewohnen: Übungen für die Sinne und die Integration von Geist und Körper

Energiezentren und ihre Wirkung

Das Konzept der unterschiedlichen Energiezentren findet sich in vielen östlichen Meditations- und Übungsformen wieder. Aus meiner eigenen meditativen Erfahrung weiß ich, dass es große Unterschiede macht, in welchen Energiezentren ich mein Bewusstsein halte.

Ich möchte Sie ermuntern, für sich selbst herauszufinden, welche Schätze in den körper-geistigen Übungen des Ostens liegen; am besten im Austausch mit einem wissenden Lehrer. Beobachten Sie nun, ob und wie Sie Ihr Bewusstsein auf den verschiedenen Ebenen der Energiezentren halten können.

Finden Sie heraus, welche Wirkung die verschiedenen Energiezentren auf Ihre Empfindungen und Gedanken haben.

Oberkopf

Stirn

Hals

Herz

Bauch

Sexualzentrum

Wurzel

Beobachten Sie sich selbst, auf welcher dieser Ebenen Ihr Bewusstsein normalerweise fokussiert ist.

Können Sie Ihr Bewusstsein in die Herzebene schicken?

Wie verändert sich Ihr Empfinden?

Konzentrieren Sie sich auf den Unterbauch und beobachten Sie aus dieser Position sich und die Welt. Wie ändert sich dadurch das Gefühl, die Tönung der Gedanken?

Wie klingt Ihre Stimme, wenn Sie in Kontakt mit dem Herzen sind?

Wie verändert sich die Spannung im Körper, wenn Sie stehen?

Was ändert das in der Wahrnehmung der Zentren?

In den Augenblick kommen

In der Grundschule las ich Geschichten über Till Eulenspiegel. Eine davon hat mich irritiert und zugleich gefangen genommen.

Eulenspiegel wandert bergauf und bergab. Wenn er bergauf geht, jubelt und jauchzt er, bergab ist zu Tode betrübt und jammert. Als er gefragt wird, warum er das mache, antwortet er: „Wenn ich bergauf gehe, freue ich mich auf den Abstieg. Wenn ich bergab gehe, jammere ich wegen der kommenden Anstrengung beim Aufsteigen.“

Das eulenspiegelt uns gut, vor allem, wenn wir etwa als Manager die Zukunft planen: Selten sind wir in der Gegenwart.

Da wir uns in der heutigen Zeit verstärkt in inneren Gedankenräumen bewegen, kann es sehr belebend sein, unsere Sinne nach außen zu orientieren. So können wir uns intensiv mit dem Genuss der Erscheinungen verbinden. Fehlt uns die Wahrnehmung für all die Schönheit, die uns umgibt, greifen wir nach außen und versuchen dieses Fehlende zu ergänzen: durch Konsum. Gelingt es jedoch, in der jetzigen Situation sinnlich voll und ganz aufzugehen, gibt es keinen Grund ständig in Luxusartikeln oder

Fernreisen das Heil zu suchen. Diese Verfeinerung unseres Daseins führt zum Glücklichsein im Augenblick. Wenn wir ganz in den Sinnen aufgehen, löst sich auch Beobachter und die innere Stimme in vibrierendes Sein auf.

Die Sinne öffnen nach außen

Was sehe ich?

Was höre ich?

Was fühle ich?

Was berühre ich?

Was rieche ich?

Was schmecke ich?

Wie können Sie sich ganz auf einen der Sinne konzentrieren?

Welche Nuancen entdecken Sie?

Welche Teile des Körpers berühren jetzt die Erde?

Wo im Körper nehme ich meinen Atem wahr?

Welche Gedanken ziehen mich von den Wahrnehmungen der Sinne ab?

Welche Gefühle begleiten diese Gedanken?

Geben Sie immer wieder nach außen und nehmen Sie mit Ihren verschiedenen Sinnen Kontakt zu äußeren Erscheinungen auf.

Körperscan

Körperscan hilft uns zu entspannen und zu entschleunigen.
Wir tauchen damit in unser inneres Feld ein.

Sitzen Sie still. Füllen Sie Ihren Körper von oben bis unten mit Bewusstsein.

Welche Bereiche können Sie besser wahrnehmen, welche weniger?

Beobachten Sie die Bereiche Ihres Körpers, die mit der Erde in Berührung sind. Geben Sie dorthin das Gewicht ab und entspannen Sie die Bereiche, die Gewicht halten.

Beobachten Sie die Bewegung Ihres Aus- und Einatmens.

Bringen Sie den Atem und Ihre innere Bewegung in die Bereiche, die ferner und dunkler sind.

Was bewirkt das in Ihnen?

Spüren Sie, wo und wie Entspannung wirkt.

Im Hören entspannen

Versuchen Sie nun, wie im Folgenden beschrieben, sensitiv und spielerisch mit dem Hören umzugehen. Löschen Sie die Bezeichnungen der Geräusche, wenn Sie sie hören. Schicken Sie Ihr Gewahrsein in Richtung der Tonquelle.

Konzentrieren Sie sich auf die Klänge um sich herum und in Ihnen.

Verzichten Sie auf Benennung der Klänge oder auf Beurteilung, wie angenehm oder unangenehm, wie schön oder schrecklich Sie die Klänge wahrnehmen.

Entspannen Sie sich in die Klänge hinein. Fühlen Sie die Klänge von außen in Ihrem Innenraum Resonanz erzeugen.

Verfolgen Sie den Klang zu seinem Ursprung und wohin er entschwindet.

Hören Sie den Klang im Klang.

Während die Klänge in Ihren Körper eindringen, visualisieren Sie diese.

7. Steuerung innerer Muster

Die Meta-Perspektive: Was verändert eine Neupositionierung des Beobachters?

Wenn wir Situationen, Themen und die Menschen unter verschiedenen Blickwinkeln betrachten können, sind wir intellektuell beweglich.

Fürs Coaching interessieren uns drei Grundperspektiven: Die Ich-Perspektive, wie wir die Welt aus unserer Sicht wahrnehmen. Die Du-Perspektive, in der wir uns in das Wesen des Gegenübers hineinversetzen und daraus wahrnehmen, und die Meta-Perspektive, die – außerhalb platziert – uns, die Kommunikation und die Ereignisse betrachtet.

In stressbeladenen Situationen ist die Perspektive des Ich oft verengt und stark emotionalisiert. Mit Hilfe der Meta-Perspektive kann der Coachee sowohl seine eigene Situation als auch die Welt um sich von außen betrachten und damit zusätzliche Informationen sammeln, die ihm helfen sich angemessen zu verhalten. Da die Meta-Perspektive dissoziiert und stark visuell gepolt ist, aktiviert sie das Mentale in uns. Jede Perspektive beinhaltet

ihr eigenes Wissen und ihren Erkenntnisreichtum. Sind wir in der Lage verschiedene Blickwinkel auf unterschiedliche Lebenswirklichkeiten einzunehmen, öffnen wir uns. Dies schafft Verständnis und ist die Basis für ein tolerantes und unterstützendes Weltbild.

Beobachten Sie, aus welcher Perspektive Sie beobachten.

Was geschieht, wenn Sie die Perspektive des Beobachters verändern?

Beobachten Sie sich aus der Perspektive des Gegenübers.

Welche verschiedenen Perspektiven entdecken Sie?

Wie ändert Ihre Beobachtung Ihr Empfinden und Denken?

Wie beobachtet der Beobachter ...?

Impuls-Ziel:

- *Wachheit und Bewusstsein entwickeln*
- *Flexibilität in unsere unbewussten Positionierungen bringen*
- *Muster durchdringen*

Das Wechselspiel von Gedanken und Empfindungen

Welche Empfindungen begleiten meine Gedanken?

Sind sie

- *positiv?*
- *neutral?*
- *negativ?*

Diese Empfindungen zu kontrabieren öffnet uns neue Wahlmöglichkeiten.

Wie mache ich das?

Kann ich negative Empfindungen in positive verwandeln?

Wie?

Wie man Kopf und Herz in Einklang bringt

Kopf und Bauch: Das mental-analytische Zentrum und der emotionale, empfindsame Herzraum konkurrieren um die Führung unseres Ichs. Sobald jedoch beide im energetisch fließenden Kontakt sind, ergänzen sie einander aufs Beste, und wir leben im Einklang.

Die Engstelle ist dabei der Hals, dessen Durchlässigkeit durch subtile Anspannung und Stress häufig gestört ist.

den „Durchfluss“ öffnen und entspannen

den Kopf langsam kreisen

großes Kauen in Zeitlupe

Tönen des Vokals A im Halsbereich

sich vorstellen und fühlen:

*wie die Energie kreist zwischen Herz, Hals und Kopf,
hinten hoch und vorn hinunter und zurück, im Kreislauf*

Entscheidungen harmonisieren zwischen Kopf und Herz

Was spüren Sie in Ihrem Kopf? Wie sehen Sie ihn?

Was sehen Sie im Bereich der Brustmitte?

Wie fühlen Sie Ihr Herz?

Versuchen Sie, zwischen den beiden Bereichen hin- und herzuwechseln.

Welche Entscheidung ist offen?

Stellen Sie die Frage zuerst Ihrem Herz. Wie reagiert es?

Jetzt Ihrem Kopf. Wie reagiert er?

Wechseln Sie hin und her zwischen beiden; mehrmals.

Wie arbeiten Herz und Kopf zusammen?

Wie ergänzen sie einander?

Viele Coachees berichten immer wieder, wie sie rational durchdachte Prozesse sehr wohl auch „aus dem Bauch“ heraus entscheiden. Je besser wir Zugang zu unserem Wissen des Körpers haben, desto klarer und tragfähiger werden unsere Entscheidungen.

Innere Widerstände auflösen (Ich will nicht)

Jeder von uns kennt Momente, in denen irgendetwas in uns sagt: Ich will nicht. Ich habe keine Lust darauf. Nicht schon wieder.

Manches ist fremdbestimmt, oder innere Prozesse stellen ihre Stoppschilder auf. Es ist aber wichtig für uns, wenn wir nicht von diesen Blockierungen dominiert und fixiert sein wollen, uns damit zu beschäftigen. Es lohnt sich.

Folgende Herangehensweisen bei „Ich will nicht!“

einfach machen, weitermachen

Würdigung des Widerstandes

die Stimmung „Ich will nicht“ ignorieren und den mentalen Fokus nach außen bringen

das eigene Energiefeld in alle Richtungen ausdehnen

klares Ziel definieren;

sich ganz eng fokussiert darauf zubewegen

*das Stimmungsfeld in alle Richtungen ausdehnen und
dadurch „verdünnen“*

*den „Ich will nicht“-Punkt im Körper entdecken, dann mit
ihm kommunizieren:*

Was willst du mir sagen?

*dann mit dem „Ich-will nicht“-Punkt spielen durch
Kontrahieren, Ausdehnen, Verschieben, Farbe geben
usw., bis er sich ändert, öffnet, bricht ...*

Gedanken-Stopp: Rotierende Gedankenketten auflösen

Wer kennt das nicht: Ein Gedanke kommt immer wieder, und wir versuchen, diesen gedanklich zu lösen. Das sind rotierende Gedankenkreise. Da auf der gedanklichen Ebene keine Lösung vorhanden ist, funktioniert das nicht.

Gedanken-Stopp

Nehmen Sie sich zwei Minuten Zeit, um alle körperlichen Spannungen wahrzunehmen.

dreimal tief ausatmen

zu den quälenden Gedanken laut und entschieden „Stopp!“ rufen

dann sofort die Aufmerksamkeit auf die äußeren Wahrnehmungen lenken

Wiederholen Sie die Übung, bis der Gedanke weg ist!

Wie meistere ich Schmerzen

In unserem Körper tauchen immer wieder Empfindungen auf, die uns irritieren, und die wir als Schmerzen bezeichnen. Wenn wir das Auftauchen von Schmerzen als Übungsfeld ansehen, so kann diese Wahrnehmung eine Quelle der Inspiration sein. Entscheidend dabei ist es, die Benennung „Schmerz“ aufzugeben und zu akzeptieren, dass dies eine Empfindung ist, die in anderer Betrachtungsweise ausschließlich Energie darstellt, die sich auf diese besondere Art manifestiert hat.

„Schmerz“ ist eine intensive Empfindung mit einem eigenen „Charakter“. Je nach individuellen sensorischen Zugängen können wir etwa ein Ziehen, ein Pochen oder etwas ganz anderes empfinden. Die Untersuchung dieses Zustandes führt dazu, dass wir in dieses Energiefeld eintauchen und dann damit ganz anders umgehen können.

Auch die Aufgabe eines festen räumlichen Blickwinkels führt bereits zu einer Veränderung. Betrachte ich den „Schmerz“ von außen oder ist es mir möglich, tiefer in den „Schmerz“ einzutauchen?

Was verändert sich, wenn ich den Beobachterpunkt des „Schmerzes“ in den „Schmerz“ selbst hineinversetze? Gelingt

es, mit dem „Schmerz“ vollends zu verschmelzen?

Als Schauspieler, der nicht gefeit war vor Trainingsverletzungen, fand ich es immer sehr spannend, mit kleinen „Schmerzen“ auf die Bühne zu gehen. Dieser neue Bezugspunkt im Körper hat der Darstellung eine besondere Dynamik und Ausdruckstiefe verliehen.

Genauso gut können wir den „Schmerz“ auch im Alltag für uns nutzen.

Eine andere Möglichkeit wäre es, den „Schmerz“ zu ignorieren und unseren Fokus auf komplett andere Dinge zu lenken.

Durch häufiges Üben und die Beobachtung ähnlicher Zustände werden Sie flexibler. Jede Art von täglicher Herausforderung wird zur Übung.

„Schmerzen“ meistern. Erste Übungsvariante

Geben Sie die Benennung des Schmerzes auf.

Erkunden Sie diesen „Charakter“. Welche Dynamik hat er? Welche Form? Welche Richtung? Heiß oder kalt?

Verändern Sie den „Charakter“, indem Sie Farbe und Form dazugeben oder ändern.

Verschmelzen Sie mit dem „Charakter“ und werden Sie selbst zu diesem Energiefeld.

„Schmerzen“ meistern. Zweite Übungsvariante

Ignorieren Sie die Empfindung. Legen Sie Ihren Fokus auf ein anderes Thema.

Betrachten Sie den „Charakter“ ausschließlich visuell. Halten Sie Ihren Fokus auf dem visuellen Sinneskanal.

Positive Gefühle empfinden

Die folgende Übung dient dazu, uns selbst eigene Anker in unserem Bewusstsein, Körper und Geist zu kreieren, um das Positive zu verstärken. Wenn wir die Textur unserer positiven, freudvollen Gefühle erkennen, können wir uns gerade in schwierigen Situationen damit positiv aufladen.

In einer direkten Intervention konnte ich einen Coachee, der vom Burnout gefährdet war, dabei unterstützen, sich selbst einen positiven Anker für große Zufriedenheit, Kraft und Stärke zu setzen. Eine reale und positiv empfundene Situation des Coachees (Ersteigung eines Berggipfels mit weitem Blick ins Land) wird dabei mittels einer körperlichen Druckstelle „verankert“, etwa durch Druck zwischen Daumen und Spitze des Zeigefingers. Dem Coachee half dieser körperliche Anker sich zu regenerieren.

Untersuchen Sie die Textur eines positiven Gefühls.

Stellen Sie sich vor, Sie lächeln ein Baby an.

Wo fühlen Sie das?

Wie ist die Stimmung in Ihnen?

Welche Sinne sind beteiligt?

Verstärken Sie die Stimmung. Vertiefen Sie.

Dehnen Sie die Stimmung zeitlich und räumlich aus.

Wenn Sie es ganz intensiv spüren, setzen Sie den Anker:

Drücken Sie den linken Daumen gegen den linken Zeigefinger. Je intensiver der Druck, desto höher die Intensität des positiven Gefühls.

Sie werden erkennen, dass dieser Anker auch dann funktioniert, wenn Sie, ohne sich etwas vorzustellen, den linken Zeigefinger gegen den linken Daumen drücken. Automatisch wird sich dieses vorher genannte Gefühl entwickeln, da unser Körper auf diese Weise Erinnerungen und Sinneseindrücke gespeichert hat. Dieses Phänomen nutzen wir, um über körperliche Berührung positive Gefühle wieder wachzurufen und uns selbst in gewünschte Zustände zu bringen.

8. Basis-Muster der Kommunikation mit anderen

Ebenen der Kommunikation

Nach unserer intensiven Betrachtung von inneren Mustern lassen Sie uns nun zu den grundlegenden äußeren Mustern kommen, so wie ich sie sehe. Nach meiner Beobachtung laufen Kommunikationsprozesse zwischen Sender und Empfänger parallel und gleichzeitig auf vier Ebenen ab:

1. Muster des Gesprächsablaufs

*In welcher Abfolge finden Interaktionen statt?
Sie generiert Erfolge, wenn sie konsequent mit
Interaktionspunkten geplant ist.*

2. Inhalte

*Auf dieser Ebene agieren wir alle bewusst. Dem Inhalt gelten die Vorbereitung und das Training. Sie absorbiert unsere
„Beobachtungsenergie“.*

3. Non-verbale Interaktion

An ihr erkennen wir, wie gut die Kommunikation miteinander funktioniert, und welche Subtexte mitlaufen.

An ihr erkennen wir auch, ob die Aussage deckungsgleich ist mit dem inneren Erleben unseres Gegenübers.

4. Beziehungs- und Sachebene

Im Businessprozess steht offiziell die Sachebene im Vordergrund.

Oft entscheidet die Beziehungsebene über den Erfolg einer Zusammenarbeit. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung, gepaart mit Glaubwürdigkeit, sichern eine intakte Beziehungsebene. Dies ist selbstverständlich nicht mit Kumpanei oder Ähnlichem zu verwechseln.

Ein einfaches Beispiel aus dem Coaching-Alltag illustriert dies: Ein Coachee mittlerer Führungsebene eines großen Unternehmens erzählt mir, er habe seine Mitarbeiter im Rahmen eines Projekts gut informiert und ihnen alles mitgeteilt, was es zu wissen gibt, und sie täten doch nicht das, was er sich vorstellt.

Als wir dann genau seine Verhaltensmuster rekapitulieren, stellt sich heraus, dass er 95% der Zeit gesprochen hatte. Die Fragen, die er stellte, konnten von den Mitarbeitern mit Ja oder Nein beantwortet werden. Er hat in seinem Kommunikationsprozess nicht auf die ablehnenden

Körpersignale geachtet. Er war hilflos und sauer. Wenn er weiter appellierend im „Inhalt steckenbleibt“, wird er keinen Erfolg haben.

Er muss seine Verhaltensmuster verändern und die restlichen Ebenen bedienen. Er könnte zum Beispiel die Gesprächsanteile ändern und offene Fragen stellen, damit die Mitarbeiter beteiligt werden.

Das 5-Stufen-Modell: Ablaufmuster von Kommunikation

Egal, ob Telefongespräch oder mehrstündiges Meeting: Wollen wir Themen erfolgreich bewegen, läuft es nach einem 5-Stufen-Muster.

Ich bin immer wieder erstaunt, wie viel Klarheit und Wirkung entsteht, wenn es durch meine Coachees zum Einsatz kommt.

Das 5-Stufen-Modell eines erfolgreichen Gespräches

- 1. Einstieg: Dient der Pflege der Beziehungsebene*
- 2. Darstellung der Gesprächsziele und des Zeitinvests*
- 3. Erarbeitung der Ergebnisse*
- 4. Fixieren der Ergebnisse mit Terminen und Aufgabenverteilung*
- 5. Ausstieg: Würdigung der gemeinsamen Leistung (Sicherung der Beziehungsebene)*

Am Beginn steht die Klärung der Beziehungsebene. Wie öffnen wir uns füreinander, um in der Lage zu sein, Vertrauen zu gewinnen und in einen ressourcervollen Zustand zu gelangen?

Der 2. Punkt ist die Darstellung der Ziele. Ein Gespräch führt nirgendwohin, wenn wir nicht wissen, was wir am Ende haben wollen. Um Dinge zu manifestieren, benötigen wir genügend Zeit, also definieren wir präzise, wie viel Zeit wir investieren. Das fokussiert uns und bringt die guten Ergebnisse.

An 3. Stelle steht das, was üblicherweise jeder tut: die Erarbeitung von Ergebnissen.

In vielen Fällen endet hier bereits das gemeinsame Gespräch, ohne auf den wichtigen Punkt 4 eingegangen zu sein: das gemeinsame Fixieren der Ergebnisse, d.h. die Aufgabenverteilung und die Termine werden verpflichtend akzeptiert.

Als Abschluss sollte die Würdigung der gemeinsamen Leistung stehen, das stärkt die Beziehung. Und wenn wir noch die Art und Weise der Sitzung gemeinsam bewerten, dann verbessern wir damit unsere zukünftige Zusammenarbeit.

Die vier Elemente der non-verbalen Kommunikation

Zumeist wird unter non-verbaler Kommunikation ausschließlich Körpersprache verstanden. Also wenn zum Beispiel jemand die Arme verschränkt, wird dies als Ablehnung und sich Verschließen interpretiert. Ich sehe das viel komplexer und umfassender. Inspiriert durch die Theaterarbeit, ist das der Stoff für ein nächstes Buch.

Im Wesentlichen setzt sich non-verbale Kommunikation aus vier Elementen zusammen.

Die Stimme

Wie klingt sie?

Belauschen Sie sich selbst beim Sprechen?

Modellieren Sie Ihren Klang so, dass Sie Ihrer Stimme gerne zuhören.

Welche Richtung geben Sie ihr?

Laut und leise?

Wie modulieren Sie?

Wie erzählt die Stimme eigene Geschichten?

Wie erreicht sie Ihr Gegenüber?

Was hören Sie bei anderen?

Klingt die Stimme dem Inhalt entsprechend?

Wann wird sie „rau“ oder „dünner“?

Der Körper

Wie bringen Sie Ihren Körper in einen energievollen und stimmigen Ausdruck?

Wie äußern Sie sich mit Gestik und Mimik?

Wie authentisch sind Sie mit Ihrem Körper verknüpft?

Hat der Körper Strahlkraft, wenn er Dinge positioniert?

Wann fühlen Sie sich „stark“? Wann empfindsam?

Die Raumstruktur

Wie nützen Sie Ihren Auftritt im Raum?

Wo und wie bewegen Sie sich im Raum?

Jeder Raum hat andere Qualitäten.

Wie nutzen Sie diesen Raum?

Beziehung und Kontakt

Wie empfinden Sie das Feld zwischen sich und dem Gesprächspartner?

Wie verändert sich dieses energetische Feld?

Wo nehmen Sie das wahr?

Wie steuern Sie es?

Beobachten Sie diese vier Elemente (etwa während einer Präsentation).

9. Jonglieren mit hilfreichen Mustern

Wie eingangs angekündigt, folgen nun Muster, die viele meiner Klienten mit Erfolg erprobt haben. Um Ihnen die Arbeitsweise mit dem kleinen Brevier aufzuzeigen, habe ich einen Musterfall mit einem Thema konstruiert, mit dem Führungskräfte häufig beauftragt werden.

Die Aufgabe: Für ein konkretes Change-Thema sollen Sie mit einer Gruppe von Kollegen aus Ihrer Führungsebene Lösungsvorschläge präsentieren, diese diskutieren und die Kollegen schließlich dazu motivieren, sich an dem Umsetzungsprojekt zu beteiligen. Gemeinsam sollen Sie einen Projektplan erarbeiten. Anschließend sind Sie der/die Projektleiter/in und Ihr Bonus ist vom Projekterfolg abhängig.

1. Einsatz eines hilfreichen Musters: Sie klären, ob Sie die Verantwortung für diese Aufgabe übernehmen wollen und können (siehe Seite 159 „Verantwortung übernehmen“).

2. Sie ziehen die Arbeitsvorbereitung (Seite 119) zurate und gestalten so Ihre Vorbereitung. Folgendes erscheint Ihnen als Risiko in der Zusammenarbeit:

a) Kollege B ist immer schwer für jede Art von Umsetzung zu begeistern und

b) die Zusammenarbeit mit Kollegen C empfinden Sie als „schwierig“. Beide sind wichtige Partner bei der Projektgestaltung.

3. Um das Verhalten von Kollegen B besser zu verstehen, schlagen Sie nach bei „Was uns und unsere Mitarbeiter und Kollegen motiviert“ (Seite 157). Als Sie dies studieren, fällt Ihnen auf, dass Kollege B abseits steht und sein Anteil am Erfolg wenig gewürdigt wird, da er nur Systeme am Laufen hält. Sie überlegen, wie Sie seinen Anteil an der Lösung deutlich machen und ihm eine besonders sichtbare Rolle anbieten können, die ihn mehr Teil des Ganzen sein lassen.

4. Mit Kollegen C vereinbaren Sie ein klärendes Gespräch. Sie studieren Feedback (siehe Seite 141f), beschreiben damit die Art Ihrer Schwierigkeit und Ihren Wunsch, wie Sie in Zukunft zusammen wirken möchten.

5. Geht es hier oder an anderer Stelle darum, Dinge abzulehnen und Nein sagen zu müssen, finden Sie ab Seite 145 Anregungen, wie Sie sich klar abgrenzen können.

6. Für die Gesprächsvorbereitung studieren Sie auch noch „Non-verbale Signale in der Kommunikation“ (Seite 133), um seine Reaktionen besser wahrzunehmen und einschätzen zu können.

7. Sie machen sich an die Vorbereitung Ihrer Rede. Unterstützung dazu finden Sie auf den Seiten 123 und 124 („Sich vorbereiten und einstellen auf eine gute Rede“).

8. Plötzlich erinnern Sie sich auch noch an Ihre Unsicherheit in „themenlosen“ Situationen etwa bei der Ankunft der Teilnehmer, beim Essen oder am Rande der Veranstaltung. Anregungen finden Sie unter „Smalltalk“ (Seite 155).

9. Nach Ihrer Präsentation werden Sie dann noch die Arbeitsgruppe moderieren, die Ihren Lösungsansatz mit Leben füllt (siehe „Planen mit Kreativitätsphase und Brainstorming“, Seite 130f).

10. Für Teilnehmer, die ständig nach Fehlern und Problemen suchen, legen Sie vielleicht das hilfreiche Muster „Wie reagieren Sie auf Fehler?“ (Seite 154) als Folie auf.

11. Die Ergebnisse fixieren Sie mit dem „Aktionsplan“ (Seite 200), der auch bei der Projektsteuerung hilft.

12. Um konkrete Ergebnisse mit Verantwortungsübertragung und klarer Vorgehensweise zu erhalten, setzen Sie die „offenen Fragen“ (Seite 137f) ein.

13. Wenn die Kollegen zur Durchführung des Projekts

nominiert werden, ziehen Sie „Potenzialeinschätzung“ (Seite 169) heran und entscheiden auf Basis dieser Kriterien, welche Kollegen für die Aufgabe geeignet sind.

14. Sollten Sie für Ihr Projekt sogar neue Mitarbeiter benötigen, informieren Sie sich dazu ab Seite 175 („Auswahl von geeigneten Mitarbeitern“).

15. Vor Projektstart definieren Sie Ihre Tages- und Wochenplanung (Seite 194) neu, mit dem Ziel Ihre Linie neben den Projektaufgaben erfolgreich weiterzuführen.

16. Sobald das Projekt läuft, loben Sie (Seite 167) und

17. führen Sie mit delegierendem Führen (Seite 161ff).

18. Wenn Entscheidungen anstehen, die Sie jetzt nicht fällen können, informieren Sie sich unter „Entscheiden“ (Seite 171f).

19. Sie beobachten, dass Ihre Zeit und Energien nicht ausreichen. Klären Sie mit Zeit- und Kraftfresser (Seite 198).

20. Hilft das auch nicht, dann untersuchen Sie mit der 4-er-Regel (Seite 191) Ihre Arbeitsweise.

21. Wenn Sie optimal unterwegs sind, aber die momentane Aufgabe zu groß wird, dann holen Sie sich Rat bei „Arbeitszeitmanagement bei Überlastung“ (Seite 202).

22. Vielleicht beschäftigt Sie das Projekt so sehr, dass Sie Ihren Kopf nicht mehr frei bekommen: „Beenden des Arbeitstages“ (Seite 204ff).

23. Tipps fürs Entspannen finden Sie je nach Typ im Körperscan (Seite 88) oder

24. beim relaxenden Hören (Seite 89).

Und ... kein Projekterfolg ist wichtiger als Ihre physische und psychische Unversehrtheit!

Und ... wie beglückend ist es, gemeinsam, mit all unserer Kraft, für ein sinnvolles Ziel zu arbeiten.

Und ... solange wir intrinsisch motiviert und selbstbestimmt agieren, können wir Enormes leisten, ohne uns zu beschädigen und zu verschleifen!

10. Hilfreiche Muster für Vorbereitung und Planung

Muster für Arbeitsvorbereitung

Gute Planung hilft beim Handeln!

Was sind meine Ziele?

- 1.
- 2.
- 3.

Wie definiere ich die Ziele so konkret, dass ich das Ergebnis am Ende überprüfen kann?

- 1.
- 2.
- 3.

Wie gebe ich genau vor?

- 1.
- 2.
- 3.

Wo liegt das Risiko der Aufgabe?

Welche Zwischenschritte und Kontrollpunkte benötige ich?

Wen muss ich informieren und/oder beteiligen?

Welche Hilfen und Unterstützung benötige ich, um erfolgreich zu sein?

Wann genau habe ich meine Ziele erreicht?

Alles klar?

Gesprächsvorbereitung für ein „gutes“ Gespräch

Was sind meine Gesprächsziele? (Punkte festlegen)

Meine Türöffner für dieses Gespräch:

- *Vorlieben des Gesprächspartners? Wer kennt sie?*
- *Welche gemeinsamen Interessen haben wir?*
- *Was interessiert mich an ihm?*
- *Welche persönlichen Dinge will ich von mir zeigen/erzählen?*
- *Welcher gute Witz passt für die Situation?*
- *eine Bemerkung, die die gemeinsame Situation widerspiegelt*
- *etwas, das mir spontan im Raum, am Schreibtisch auffällt*
- *Traue ich mich, Feedback zu Aussehen und Verhalten zu geben?*
- *Was will ich ihm sagen?*
- *meine Haltung zu einem augenblicklichen Ereignis (Nachrichten, Sport, Mode usw.)*
- *Welche Infos könnten ihn interessieren?*
- *Durch welches Statement wäre er zu provozieren?*

Ziel dieses Gesprächseinstieges ist es, die Beziehung zum Gesprächspartner zu entwickeln und Offenheit zu erreichen.

Wenn möglich, wird die Frage „Wie geht es?“ als Einstieg vermieden.

Wo/Wann ist ein geeigneter Ort/Zeitpunkt für das Gespräch?

Ich leite um zu meinen Themen/Zielen, indem ich mir die Erlaubnis einhole...

- *Fragen zu stellen*
- *Informationen einzuholen*
- *zu informieren*
- *Themen zu diskutieren*

Wie kann ich am Ende des Gespräches den Gesprächspartner für sein Verständnis und seine Mitarbeit „loben“?

Wie konkretisiere ich die Ergebnisse am Ende des Gespräches?

Was leite ich ab? Für mich? Für andere?

Wie gebe ich wichtige Infos weiter? Welche?

Sich vorbereiten und einstellen auf eine gute Rede

Viele von uns schätzen öffentliche Auftritte oder das Reden vor einer Gruppe nicht. Je mehr, desto schwieriger.

Meine Skala: Stufe 1 bis zu 5 Menschen, Stufe 2 bis 12, Stufe 3 bis 25, Stufe 4 bis 50, Stufe 5 bis 300, Stufe 6 bis 1000, Stufe 7 im Stadion. Plus Fernsehen, plusplus live. Alles eine Frage der Übung und Gewöhnung durch häufiges Tun.

Aus einem Gefühl des Vermeiden-Wollens wird in die Vorbereitung keine Zeit investiert. Der mangelnde Erfolg bestätigt uns, dass Reden uns „nicht liegt“. Unsere Leistungsfähigkeit und die daraus abgeleitete Reputation wird jedoch genau in diesem Auftritt verortet. Diese „Kerbe“ in unserem Ansehen kann auch mit höchstem Einsatz auf anderen Feldern schwer ausgeglichen werden.

Deshalb überwinden Sie Ihre Nein-Haltung und öffnen Sie Ihre inneren Muster für neues Lernen. Jedem von uns, wie talentiert er auch sein mag, helfen die gedankliche Vorbereitung und das Einüben von Fertigkeiten für den Auftritt. Wenn wir uns einige Male konsequent präpariert haben, entwickeln wir hilfreiche Routinen (Muster) und meistern

mit wachsender Gelassenheit diese Herausforderung. Wenn dies nicht gelingt, dann suchen Sie sich einen inspirierenden Coach. Gutes Reden und ein selbstsicheres Auftreten vor anderen ist zu wichtig für unsere Karriere, als dass wir uns hier eine echte Lücke leisten könnten!

Vorbereitung einer guten Rede

Was ist meine Botschaft?

Wie verläuft die „Überzeugungskette“?

*Ablaufplan: auf Papier, Kärtchen, mittels Folien
(so wenig Folien, wie möglich)?*

Was sind die zu erwartenden Fragen?

Wo liegt das „Krawall-Potenzial“?

Versetzen Sie sich in den Zuhörer hinein: Was will ich „bedienen“, womit will ich konfrontieren?

Einsteigsgimmick/Aufhänger/Merker

Ausstiegsmarker: etwa eine persönliche Botschaft, ein Blick in die Zukunft

gedanklich durchspielen, eventuell vor Partner oder Spiegel, doch niemals direkt vor der Rede, da dadurch das „Pulver verschossen“ wird.

Am Tag der Rede: Wohlfühl-Powerkleidung (Schuhe, in denen ich gut stehe)

Vor Ort:

- *rechtzeitig anreisen*
- *Raum gestalten*
- *Technik testen; plus Rückfallebene (etwa Handout auf Papier)*
- *Kontakt mit Organisatoren usw.*
- *alles andere beenden: Mobiltelefon aus usw.*

Letzte Konzentration:

ein Ritual oder Haltung, die mich in einen kraftvollen, präsenten Zustand versetzt

Übrigens: Lampenfieber hat eine zentrierende Kraft, durch die gute Schauspieler erst auf Betriebstemperatur kommen.

Gesprächsvorbereitung für „Verhandlungen“

Viele Entscheider bereiten sich auf Verhandlungssituationen nur inhaltlich vor. Ein erfolgversprechender Ablauf und eine unterstützende Verhaltensweise werden nicht bedacht.

Die folgenden Impulsfragen können dazu beitragen, vor allem die eigene Rolle klar zu definieren. Werden Sie vom „Verteidiger“ zum „Spielmacher“, der sein Gespräch zielgerichtet strukturiert.

Natürlich ist es – wie immer – hilfreich, sich in den Verhandlungspartner hineinzusetzen. Welche Erfolge braucht das Gegenüber? Wenn ich die Position des anderen kenne, finde ich leichter einen Weg, der für beide Parteien gute Ergebnisse bringt.

Welche Rolle nehme ich wahr?

Was sind meine Ziele?

- 1.
- 2.
- 3.

Was sind meine Argumente, um diese Ziele zu erreichen?

- 1.
- 2.
- 3.

Wie würde ich denken und handeln, wenn ich anstelle meines Gesprächspartners wäre?

Wann sind die Schlüsselmomente, um meine Ziele zu erreichen?

Was hilft mir zum aktiven Diskussionseinstieg und Ausfüllen meiner Rolle?

Wie verhalte ich mich, wenn ich persönliche Differenzen beobachte?

Wie kann ich Stimmung und Situation kreieren, in der sich auch der Verhandlungspartner als „Gewinner“ sieht?

Wie konkretisiere ich die Ergebnisse mit Terminen am Ende des Gespräches?

Wie kann ich am Ende des Meetings dem Gesprächspartner Feedback geben, damit ich die Qualität der zukünftigen Begegnungen sicherstellen kann?

Vorbereitung für Bewerbungsgespräche

Von Mitarbeitern, die innerhalb von Großunternehmen Positionen wechseln oder sich bei einem anderen Unternehmen bewerben, wird häufig erwartet, dass sie sich selbst darzustellen und einzuschätzen wissen. Das beginnt bei der Erstellung eines aktuellen Profils oder beim Einsatz eines Selbsteinschätzungsblattes. Personalentwickler sind mittlerweile geeicht darauf, die Glaubwürdigkeit des Bewerbers oder der Bewerberin zu überprüfen und zu erkennen, ob eine realistische Selbsteinschätzung vorliegt. Mitarbeiter mit einer guten Einschätzung ihrer Stärken und Schwächen sind reflektiert und deshalb zumeist gut zu entwickeln und zu führen.

Mit dem folgenden Pitch können Sie Ihr Profil neu schärfen. Das betrifft vor allem das Herausstellen Ihrer Fähigkeiten. Häufig wird das, was wir besonders gut können, als selbstverständlich erachtet und deshalb nicht ausgeführt. Fragen Sie auch Freunde und Partner, wo diese Ihre Fertigkeiten sehen. Überraschen Sie sich selbst, wenn Sie dieses Musterblatt für sich durchspielen!

Ziel:

Ich erkläre in Kürze, wie ich mich selbst einschätze und was mein Arbeitgeber/Kunde von mir zu erwarten hat.

Das kann ich! ...

Das unterscheidet mich von anderen: ...

Das haben Sie (als Arbeitgeber/Kunde) davon: ...

Dann bin ich nicht der Richtige: ...

Das motiviert mich: ...

Planen mit Kreativitätsphase und Brainstorming

Die Vermischung der Kreativitätsphase mit der Phase der Klärung von Umsetzung und Machbarkeit „killed“ jedes noch so gut gemeinte Brainstorming und verhindert, dass kreative Ideen zum Zuge kommen.

Dieses Verhalten führt immer wieder zu Blockaden bei der Ideenentwicklung. Deswegen ist es so wichtig, diese Phasen klar zu trennen und die Diskussion über Machbarkeit zu diesem Zeitpunkt nicht zuzulassen.

In der Kreativitätsphase sind alle Spielarten des „laut Denkens“ und „quer Fragens“ erwünscht: von scheinbar Nebensächlichem und spaßigem Nonsense bis ins ganz groß Gedachte und hinab ins aberwitzigste Detail.

Im zweiten Schritt werden diese vielschichtigen Anregungen zusammengeführt und den verschiedenen Betrachtungsebenen zugeordnet, um daraus Lösungsszenarien zu entwickeln.

Diese Lösungsszenarien können Einzelne oder kleine Arbeitsgruppen in einem Vorprojekt oder einer Machbarkeitsstudie weiterentwickeln. Erst anhand dieser erweiter-

ten Datenbasis erscheint es häufig sinnvoll zu entscheiden und zu planen.

Ja: Wer entscheidet? Wer ist Auftraggeber? Wer der Kunde? Woran erkennt man den Erfolg des Projekts?

Erst nach dieser Klärung ist es Zeit die Verantwortlichkeiten, Ressourcen und so weiter festzulegen.

Vor dem Gespräch

Gesprächsrahmen klären

Wie viel Zeit?

Welche Ziele?

Wie erreiche ich das Ziel? Wie erreichen wir das Ziel?

Gesprächseinleitung

Ich stelle guten Kontakt zu den Gesprächspartnern her.

Ich vermittele den Zeitrahmen und die Ziele des Gespräches.

Kreativitätsphase

ist getrennt von der Bewertung und Auswahl. Alle Ideen und Äußerungen sind willkommen!

Wir suchen Lösungen und betrachten die Fragestellung unter den unterschiedlichsten Blickwinkeln.

Bewerten/Auswahl

Welche Lösung hilft uns am besten?

Entscheiden

- *Was tun wir?*
- *Wie tun wir es?*
- *Wer tut es?*
- *Bis wann sind die verschiedenen Aufgaben erfüllt?*
- *Woran erkennen wir, dass wir Erfolg haben?*

Aktionsplan

Verwenden Sie dieses Muster wie einen Reiseführer, den Sie zurate ziehen, um sich vorzubereiten; oder wenn Sie sich einmal verirrt haben. Bis dahin finden Sie wachsam und gegenwärtig Ihren Weg zum angestrebten Ergebnis.

11. Hilfreiche Muster für Intervention bei Störung

Non-verbale Signale in der Kommunikation: Zustimmung und Ablehnung

Häufig, wenn Kommunikation nicht funktioniert oder Aufträge nicht angenommen werden, ist dies an den körpersprachlichen Reaktionen zu erkennen. Dann macht es wenig Sinn, auf der Sachebene weiterzuverhandeln. Hier gilt es, Fragen zu stellen, um die inneren Vorgänge kennenzulernen. Geht es um ein spezifisches persönliches Verhalten? Schafft die aktuelle Arbeitssituation Probleme? Wie erkennen Sie nun die non-verbale Warnsignale?

Non-verbale Warnsignale

- *körperliche Abwendung v.a. beim Empfangen der Botschaft (Vorderseite, Brust, Kopf wird zur Seite gedreht)*
- *Blickkontakt wird vermieden*
- *flacher/eintöniger/zurückgenommener Ausdruck*
- *Verdunklung der Gesichtsfarbe*
- *Erstarrung der Bewegungen*
- *Reduktion der Atmung*
- *Abwenden aus der symmetrischen Zuwendung*

Mögliche Ursachen:

- *Thema und Aufgabe*
- *Die Beziehung der Akteure ist gestört.*
- *Der Kollege hat mit sich selbst „Schwierigkeiten“.*

Unterscheidungskriterien:

Wann treten diese „Symptome“ auf?

- *beim Treffen der Gesprächspartner? → eher Beziehungsebene*
- *je nach Thema → es liegt an der Aufgabe*
- *ständiges Verhalten → es liegt an der Person*

Klärung: durch Fragen im Dialog

Wie erkennen Sie, dass die Hindernisse beseitigt sind?

Non-verbale Signale der Zustimmung und Unterstützung

- *Augen und Gesicht gewinnen an Strahlkraft*
- *Nicken mit Kopf zu den Aussagen des Gesprächspartners*
- *körperliche Zugewandtheit*
- *Blickkontakt*
- *Schwingen der Körper der Gesprächspartner im gleichen Rhythmus*
- *Angleichung des körperlichen Schwerpunkts (Spiegeln)*
- *körperliches Folgen der Bewegungen des Sprechenden*

Reaktion auf non-verbale Alarmsignale

Verhalten benennen und abfragen; möglichst sofort, in geeignetem Rahmen und unter vier Augen

Anrede:

„Ich beobachte, dass du heute ... Stimmt das?“

Ziele der direkten, schnellen Reaktion:

Klären der Sachebene, bevor Beziehungsebene betroffen wird.

Denn:

Probleme auf der Sachebene werden häufig personifiziert und zerstören die Beziehungsebene.

Folge:

- *Die Freude am gemeinsamen Gestalten geht verloren.*
- *Es besteht das Risiko der ständigen „Entfremdung“.*

Mit offenen Fragen, den so genannten „W-Fragen“, klären und führen

Der Einsatz von Fragen in jeder Art von Kommunikation stellt ein mächtiges Werkzeug dar. Fragen ermöglichen einen Perspektivwechsel, finden Antworten oder werfen neue Fragen auf.

Fragen verbinden Menschen.

Unser Gedankenkarussell wird geöffnet zum Dialog.

Tabuzonen werden benannt.

Die Fragen nach dem „Was“ ermöglichen eine Konkretisierung des jeweiligen Themas beim Coachee oder Gesprächspartner. Das „Wie“ beschreibt den konkreten Prozess.

Probieren Sie einfach beim nächsten Konflikt-, Planungs- oder Mitarbeitergespräch die unterschiedlichen Richtungen der offenen Fragen aus und lassen Sie sich überraschen, welche neuen Facetten dadurch im Gespräch entstehen.

Ziele

- *die Situation oder Aufgabe umfassend zu verstehen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen und passgenau zu handeln*
- *den Gesprächspartner da abzubolen, wo er ist*
- *eine inspirierende Kommunikation*

Im Gespräch

- *Stellen Sie die Frage, dann hören Sie genau zu und unterbrechen nicht.*
- *Erkennen Sie die wichtigsten Punkte der Antwort und fragen von diesem Punkt weiter, entweder konkretisierend oder infrage stellend.*
- *Fragen Sie nach den Zusammenhängen und verdeckten Zielen.*
- *Benutzen Sie die W-Fragen, um Ergebnisse und Lösungswege festzulegen und überprüfbar zu machen.*

Damit Sie wissen, was machen wir, wie und wozu wir es tun!

Ausrichtung der verschiedenen Fragen

„WAS“ fragt nach

- *Situation*
- *Thema*
- *Zusammenhang*
- *Problem*

„WARUM“ fragt nach

- *Ursache*
- *verdeckten Motiven*

„WIE“ fragt nach

- *Tätigkeiten*
- *Eigenschaften*
- *Lösungswegen*
- *Methode*
- *Fähigkeiten*
- *Prozessen*

„WOZU“ fragt nach

offenen und verdeckten Zielen

„Was wäre wenn?“

öffnet neue Perspektiven

Was ist der nächste Schritt?

Wertung und Planung der Vorgehensweise und Aktionen

Fragen, die weiterführen

Woran erkennen Sie, dass ...?

Vertiefung und Klärung von Aussagen

Wozu ist das gut?

Was hindert uns daran?

Was genau verstehen Sie darunter?

Was brauche ich noch, damit es gelingt?

Warum nicht?

Feedback für eine erfolgreiche Kommunikation

Die hier beschriebene Feedback-Struktur ist von der Methode der gewaltfreien Kommunikation abgeleitet. Feedback ist für mich der entscheidende Verhaltensbaustein, um im Dialog zu bleiben und gemeinsam erfolgreich zu sein. Ohne klares und faires Feedback ist ein wertschätzendes Miteinander innerhalb von Unternehmen nicht denkbar. Nicht anders verhält sich das bei unseren Beziehungen und Freundschaften.

Wer Feedback erhält, erfährt, wie andere die gezeigten Verhaltensweisen erleben.

Für viele meiner Coachees ist Feedback mit Stress belegt und löst häufig körperliches Unbehagen aus. Gründe dafür liegen wohl in der Biografie. Die Ängste, nicht sagen zu dürfen, was man empfindet, sind frühkindlich konditioniert. Auch im Beruf kann man beobachten, wie Kollegen mit Kontaktunterbrechung reagieren, wenn sie kritisiert werden.

Die meisten von uns kennen stressbelegte Situationen, in denen sie kritisiert oder sogar bestraft wurden, weil sie Fehler machten. Daraus entstehen diese Muster der

Vermeidungen und des Stresses, die wir auflösen können. Geben wir aus diesen Gründen kein Feedback als Führungskraft, können unsere Mitarbeiter nicht wissen, wie ihre Leistung von uns gesehen wird. Sie werden unsicher, weil es ihnen an eindeutiger Bestätigung fehlt. Sie beginnen non-verbales Verhalten zu interpretieren und liegen möglicherweise falsch.

Deshalb muss Feedback geübt werden: geben und annehmen. Je öfter wir dieses Muster üben, desto gelassener und zielgerichteter werden wir es nutzen.

Feedback schafft Kontakt und Nähe. Es ist ein grandioses Mittel, um sich an der Wirklichkeit anderer Menschen zu überprüfen. Es ist damit Wertmesser für unsere persönliche und berufliche Entwicklung. Neben den offenen Fragen ist gelingendes Feedback das zentrale Kommunikationsmittel für ein erfolgreiches Miteinander.

Feedback geben

Wir formulieren

1. was wir beobachten:

Was tut und sagt der andere? (die Tatsachen)

*2. was die Beobachtung bei uns verursacht:
unsere Empfindungen und Einschätzungen*

3. Sprech-Pause:

*Geben Sie Zeit für Nachfragen und Überlegungen des
Betroffenen.*

4. was wir uns wünschen:

- *was wir raten*
- *welches unterstützende Verhalten wir gerne hätten*
- *welches Verhalten hilfreich ist*
- *was wir fordern (als verantwortliche Führungskraft)*

Feedback empfangen

So empfängt man Feedback:

- *interessiert und zugewandt, durch Körperhaltung und Augenkontakt*
- *Sie fragen nach, was der Feedbackgeber genau meint.*
- *Sie bedanken sich und erkennen den Wert der Rückmeldungen an.*
- *Sie erproben die vorgeschlagenen Verhaltensweisen.*

Unser Feedback hat dann gute Chancen angenommen zu werden, wenn wir mit Ich-Botschaften agieren und nur einen Einzelfall konkret benennen und ansprechen. Dadurch fühlt sich der Empfänger nicht zur Gänze kritisiert oder gar abgelehnt.

Konkretes Verhalten kann man zudem verändern. Diese Veränderung kann von beiden Parteien erkannt, „überprüft“ und dann positiv „gefeedbackt“ werden.

Nein sagen

In vielen Kulturen unserer Welt ist es ein Tabu eindeutig und direkt Nein zu sagen. Auch in Deutschland wird häufig ein klares Wort vermieden aus Angst vor den möglichen Reaktionen.

Ein Nein triggert schwierige Erfahrungen aus der Kindheit, die ein unbewusstes Empfindungs-Reaktions-Muster auslösen, das unser Kommunikationsverhalten beeinflusst. Wir fühlen uns zurückgewiesen und reagieren etwa mit Verstimmung. Die Beziehung zwischen den Kommunizierenden wird belastet. Der Kritisierende erlebt dadurch eine negative Reaktion (dicke Luft; „der meidet den Kontakt mit mir“ usw.). Da wir diese Erfahrung kennen, vermeiden wir ein klares Nein.

Doch ein Nein definiert eine Grenze. Um sich gut entwickeln zu können, benötigen Menschen und Organisationen aber diese Abgrenzung und Ausrichtung. Daher sollten wir verschiedene Möglichkeiten erlernen, ein Nein so zu formulieren, dass der andere in der Lage ist, dies zuerst eindeutig wahrzunehmen und dann die Chance hat, sein Verhalten danach zu steuern. Eine offene Kommunikation, die das benennt, was ansteht, bleibt lebendig und zielorientiert. Dazu gehören Ja und Nein.

Nein sagen: Wie bereite ich mich darauf vor

Wichtige Gründe, warum wir das Nein vermeiden.

- *Ich habe Angst vor „Liebesentzug“. -> Erwachsene Beziehungen vertragen ein Nein.*
- *Ich habe Sorge, dass mein „Ansehen“ Schaden nimmt. -> Zu unserem „Ansehen“ gehört auch die Abgrenzung und Berechenbarkeit, wofür wir stehen.*
- *Ich werde dadurch meiner beruflichen Aufgabe nicht gerecht. -> Wenn es beruflich immer „zu viel“ ist, werde ich auf Dauer dadurch überfordert.*
- *Ich gefährde möglicherweise dadurch meine „Karriere“. -> Welchen Preis bin ich bereit für meine „Karriere“ zu bezahlen?*

Diese Überlegungen aufzulösen und sich für sich und das notwendige Nein zu entscheiden, ist nicht einfach. Doch ein Nein befördert Klärung und stärkt „Realität“ mit dem Umfeld.

Wenn es Ihnen gelungen ist, sich für ein Nein zu entscheiden, klären Sie die Gründe, die Sie veranlassen zu einem bestimmten Thema Nein zu sagen:

- *Wofür ist es gut?*
- *Sind es sachliche, rationale Absichten?*
- *Ist das Nein emotional „befeuert“?*

Körperscan:

- *Gibt es im Körper ein Empfinden, das mich daran immer noch hindert Nein zu sagen?*
- *Wenn ja, wo genau im Körper ist das Empfinden, das mich hindert Nein zu sagen?*

Lösungsempfehlung:

Bleiben Sie bei dieser körperlichen Empfindung und stellen sich vor, wie Sie mit dem Betroffenen sprechen.

Tun Sie das mehrmals, bis die Empfindung es zulässt, das Thema klar anzusprechen.

Bereiten Sie das Gespräch des Nein-Sagens vor:

- *Klären Sie: Wozu konkret sage ich Nein?*
- *Was sind die Fakten?*
- *Was will ich damit erreichen?*
- *Wie möchte ich, dass mit meinem Nein umgegangen wird?*

Führen Sie das Gespräch zeitnah an einem geeigneten Ort und mit ausreichend Zeit.

- *Stellen Sie dar, wozu Ihr Nein gut ist.*
- *Bitten Sie das Gegenüber darum sich Ihre Situation vorzustellen. Damit öffnen Sie Ihren Gesprächspartner für Empathie.*
- *Erläutern Sie die Fakten (z.B. Überlastung wird mit nachvollziehbaren Zeitplänen dargelegt).*
- *Erläutern Sie Ihre „innere Situation“.*
- *Wenn möglich, formulieren Sie einen Lösungsvorschlag.*

Es gibt zwar unveränderliche Fakten, aber wir können unser Verhalten diesen Fakten gegenüber verändern.

Wenn Ihr Nein nicht akzeptiert wird

- *Finden Sie einen Weg, die Anforderung/Situation zu akzeptieren und anzunehmen,*
- *oder verlassen Sie die Situation, die Organisation.*

Wenn Ihnen keines dieser beiden Reaktionen gelingt und Sie innerlich Ihr Nein „weiterpflegen“, werden Sie Ihr psychisches Reaktionssystem angespannt halten und auf Dauer dadurch Schaden nehmen.

Wenn's nicht läuft im Gespräch: Die Qualität der Zeit

Es läuft nicht in der Kommunikation. Wir haben keinen „Kontakt“ und unsere gegensätzlichen Positionen verstärken sich.

Sobald wir erkennen, dass die Kommunikation nicht funktioniert, machen wir nicht auf die gleiche Art weiter, sondern wir verändern etwas: in unseren Einstellungen, z.B. der Bewertung des Gegenübers? In unserer Körperhaltung?

Wir projizieren unser Bewusstsein in eine Meta-Perspektive und beobachten uns, das Gespräch, die Interaktion der Agierenden. Wenn sich keine hilfreichen Impulse zeigen, unterbrechen wir, etwa in Form einer „Biopause“.

Beim Neustart hat sich oft bereits etwas verändert. Wenn dies nicht der Fall ist, geben wir Feedback zur augenblicklichen schwierigen Situation.

Manchmal liegen die Ursachen in der Qualität der Zeit. Wenn etwa der Biorhythmus des Gesprächspartners noch nicht auf Entscheiden gestellt ist, benötigen wir einen besser geeigneten Termin.

Die einen sind am frühen Morgen fit, andere Gesprächspartner arbeiten optimal abends oder nachts. Verhandlungen an Tagen mit trüber Wetterlage kommen oft mühsam voran, während an strahlenden Frühlingstagen schnell entschieden und zielstrebig geplant wird.

Untersuchen Sie, falls Sie Akquise für Ihr Unternehmen betreiben, wann der geeignetste Wochentag dafür ist. Ein ausgesprochen erfolgreicher Verkäufer meint Donnerstag nachmittags bei guten Wetterprognosen fürs Wochenende. Warum wohl?

Die Qualität der Zeit, die durch viele Außenumstände bestimmt ist, hat eine große Wirkung darauf, ob und wie die Dinge funktionieren.

Ziel: Gespräch wieder in den Fluss bringen

Unterbrechen und Neustart

Feedback geben

Fragen: Was brauchen wir, um voran zu kommen?

Körperliches angleichen

Setting verändern:

*vom Sitzen ins Stehgespräch, gemeinsamer „Philosophen“-
Spaziergang*

Situation verändern, Sitzordnung, Raum und so weiter

Zeit geben, auch mal schweigen

Zeitqualität überprüfen und vertagen

Kritische Gesprächssituationen meistern

Immer wieder sind wir konfrontiert mit herausfordernden Gesprächsterminen, die uns schon im Vorfeld viel Energie kosten, da wir uns unsicher fühlen, ob wir dafür gewappnet sind.

Erstellen Sie eine Ablaufstruktur, die Ihnen hilft, Ihr Gespräch erfolgreich abzuschließen. Dazu trainieren Sie folgendes Unterstützungsmuster, um für Ihr nächstes Gespräch besser gerüstet zu sein.

Unterstützungsmuster „Gespräch“

Stellen Sie Fragen, um Zeit zu gewinnen und sich geistig neu zu sortieren.

(z.B. „Was genau verstehen Sie darunter?“)

Wiederholen Sie das Gesagte.

(„Meinen Sie damit Folgendes?“)

die eigene Körperhaltung ändern, sich aufrichten, strecken und in eine ressourcervolle Haltung kommen

Angst loslassen durch mehrmaliges tiefes Ausatmen

Meta-Position einnehmen, um die Handlung von außen/oben zu betrachten und hilfreiche Erkenntnisse zu gewinnen

Gleichen Sie sich körperlich an, um sich besser auf Ihren Gesprächspartner einzustimmen.

Wie reagieren Sie auf Fehler?

„Vom Problemraum ins Lösungsfeld“ ist meine persönliche Musterübertragung, von George Taboris „Probleme als kreative Wegweiser“ inspiriert. Bei der Analyse von Fehlern verrennen sich Teams gerne in Schuldzuweisungen und Rechtfertigungstiraden und gefährden so Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung. Um wie viel positiver ist es nach treffender Analyse gemeinsam Ideen für die Lösung zu sammeln. Man kann an der ressourcevoll werdenden Körpersprache der Beteiligten sehr gut erkennen, dass sie den Problemraum verlassen haben; die Starre weicht beweglichem Körperausdruck. Zudem: Fehler sind geschehen und zu Fakten geworden.

Vom Problemraum ...

Schuldzuweisungen

Vergangenheit abgeschlossen

Fakten der Vergangenheit kann
ich nicht verändern

emotional belastet

... ins Lösungsfeld

Chancen

Zukunft offen

viele Möglichkeiten

hoffnungsvoll

Deshalb: So lange wie nötig, so kurz wie möglich für die Problemanalyse im Problemraum verweilen.

Dann: Die positive Wirkung vom Lösungsfeld für Motivation und Gestaltungswillen nutzen.

Ungeliebter Smalltalk: Türöffner für einen gelingenden Gesprächseinstieg

Häufig beobachte ich ein gewisses Unbehagen bei Coachees, die auf dem Weg zu Konferenzen oder Großmeetings sind. Der Grund: Smalltalk. Das Unbehagen liegt daran, dass sie nicht wissen, wie sie jenseits ihrer inhaltlichen Thematik mit Menschen umgehen sollen, die sie nicht kennen oder die hierarchisch über ihnen stehen. Um entspannt in diese Situationen zu gehen, habe ich den folgenden „Ratgeber“ erarbeitet mit Impulsideen, um ins Gespräch zu finden.

Türöffner für Smalltalk und Gesprächseinstiege

eine Frage zur Situation, zum Thema

eine Bemerkung, die den Moment aufgreift

*persönliches Statement zum nachfolgenden Thema und
Programmpunkt*

eine Bemerkung, die die gemeinsame Situation widerspiegelt

*etwas, das mir spontan im Raum, am Veranstaltungsort
auffällt*

wertschätzendes Feedback zu Aussehen und Verhalten

*meine Haltung zu einem augenblicklichen Ereignis
(Nachrichten, Sport, Mode usw.)*

Infos, die interessieren

ein Statement, das provoziert

ein guter Witz

Frage nach Vorlieben des Gesprächspartners

Erkundung gemeinsamer Interessen

12. Hilfreiche Muster fürs Führen

Was uns und unsere Mitarbeiter und Kollegen motiviert

Viele Menschen denken, es gibt nur zwei Dinge, die motivieren: Lob und Bezahlung. Mich freut und motiviert es, wenn ich täglich an meinen eigenen, kleinen Lernzielen arbeite. Solange in einer Aufgabe dieses Lernpotenzial für mich vorhanden ist, bleibt sie für mich interessant und Grund genug dranzubleiben. Beobachten Sie Ihre eigene Situation unter den folgenden Motivationskriterien.

Was uns motiviert

Anerkennung für mich als Person und meine Leistung durch Vorgesetzte, Kollegen und das Umfeld

das Gefühl von Zugehörigkeit und Gebrauchtwerden

ein Gleichgewicht von Geben und Empfangen

gute Beziehungen zu Vorgesetztem und Kollegen

*Stolz und Identifikation mit dem Unternehmen/Organisation
und dessen Stellung in der Gesellschaft, dessen Erfolge und
Produkte*

*das Wissen um den Anteil der eigenen Leistung
am erfolgreichen Wirken der Organisation*

*eigene Entwicklung und Wachstum in der Aufgabe,
unterstützt durch Förderung und Fortbildung*

*mein geheimes Programm von Selbstentwicklung:
täglich neue Lern- und Arbeitsziele definieren
(Was will ich anders machen? Was will ich besser machen?)*

Chancen auf Aufstieg und Karriere

*eindeutige, erreichbare und anspruchsvolle Ziele,
die helfen, die eigenen Energien zu bündeln*

*die Freude, in einer Gruppe zu wirken und Themen
gemeinsam zu bewegen, auch gegen Widerstände*

Wenn Sie Menschen führen, wie verändern diese Ideen Ihr Verhalten? Wie benutzen Sie diese Motivationsgedanken konkret bei Ihren Mitarbeitern?

Verantwortung übernehmen

Ich finde es unerlässlich, für das, was wir tun, Verantwortung zu übernehmen. Ich kläre mit meinen Coachees, ob ihre Tätigkeit im Unternehmen mit ihrer eigenen Ethik übereinstimmt. Dazu ist es notwendig, unser Wirken aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten:

Welche Auswirkungen hat eine Maßnahme etwa auf Kollegen, Kunden und oder auf unsere Umwelt und Gesellschaft? Möchten wir selbst so behandelt werden? Können wir die Ergebnisse unseres Wirkens gutheißen?

Verantwortung übernehmen

Ich betrachte aus unterschiedlichen Perspektiven die Betroffenen, die aus meinem Verhalten und den angestrebten Maßnahmen entstehen.

Ich handle so, wie ich selbst in dieser Situation behandelt werden möchte.

Ich bin mir der Wirkung meiner Handlungen bewusst und kann diese „verantworten“.

Auch wenn ich das Thema Verantwortlichsein hier im Bereich „Führungsverantwortung“ abhandle, gilt diese Maxime selbstverständlich für jeden von uns zu jeder Zeit.

Lassen Sie uns bewusst Verantwortung für unser Verhalten übernehmen!

Das delegierende Führen im Mitarbeitergespräch

Das Gespräch ist das Medium für die Führungskraft, die Mitarbeiter auf die Aufgabe einzustimmen und zu motivieren.

Vor allem dann, wenn neue Mitarbeiter ins Team kommen, müssen Handlungsrahmen und Zielsetzungen klar definiert sowie die hauseigenen Prozesse vermittelt werden.

Im Dialog stellen wir sicher, dass der Mitarbeiter die Aufgabe verstanden hat und klären, was er zusätzlich für die Lösung des Themas benötigt.

Ich gebe immer einen Vertrauensvorschuss, wenn ich mich für jemanden entschieden habe. Ob dies gerechtfertigt ist, überprüfe ich durch Beobachtung und im Feedback-Dialog.

Es ist anzuraten, anfangs die Ergebnisse in Zeitintervallen enger Folge zu besprechen und die Qualität zu sichern. Sobald der Mitarbeiter das Thema beherrscht, reduzieren Sie die Kontrolltermine und geben Raum zum selbstständigen Arbeiten.

Ich beobachte, dass die meisten Mitarbeiter sehr zufrieden sind, wenn sie nicht mehr das „Wie“ in ihren Arbeitsaufträgen besprechen müssen, sondern selbstbestimmt arbeiten können und nur ihren Zielen verpflichtet sind.

An dieser Stelle beobachte ich immer wieder einen großen Fehler: Führungskräfte mischen sich in die laufende Bearbeitung der Mitarbeiter ein und geben ihnen nicht die Chance, die Aufgaben selber zu bewältigen. Dies verunsichert und generiert Mehraufwand.

Klar definierte Ziele mit Terminen versehen, die für Mitarbeiter und Führungskräfte gelten.

Die Statusmeldung sollte in der Verantwortung des Mitarbeiters liegen.

So entwickeln Sie leistungsfähige und selbstbewusste Mitarbeiter und schonen gleichzeitig Ihre eigene Energie/ Zeit-Ressourcen.

Delegierendes Führen

Definieren Sie den Auftrag so konkret wie möglich.

Besprechen Sie das Ziel und den Weg zum Ziel mit dem Kollegen und erläutern Sie den Wirkungsbeitrag seiner Aufgabe in der „Gesamtaufgabe“.

Stellen Sie durch Fragen und Wiederholung des Auftrags sicher, dass der Mitarbeiter den Auftrag verstanden und akzeptiert hat. Der Mitarbeiter kennt dann den Weg zur erfolgreichen Umsetzung.

Definieren Sie den Liefertermin gemeinsam mit dem Mitarbeiter. Falls zeitliche Ressourcenknappheit besteht, entscheiden Sie gemeinsam, welche anderen Aufgaben zurückgestellt werden.

Der Mitarbeiter liefert selbstständig und pünktlich die Aufgabe in definierter Qualität:

Die Führungskraft gibt positives Feedback und bestärkt Arbeits- und Lösungsverhalten für zukünftige Aufträge.

*Der Mitarbeiter liefert nicht in der gewünschten Qualität:
 Klären Sie die Ursachen und entscheiden dann:*

Hat eine eindeutige Auftragsklärung stattgefunden?

War das Lösungsszenario realistisch, bezogen auf die Ressourcen Zeit, Geld, Manpower?

*Hatte der Mitarbeiter die nötige Ermächtigung/
Kompetenz im Handlungsfeld?*

Problem liegt im Auftrag: Dieser muss neu definiert werden.

*Problem liegt im Lösungsverhalten des
Mitarbeiters: Führen Sie ein Kritikgespräch.*

Das zielorientierte Kritikgespräch

Führen Sie das Gespräch unter vier Augen.

Kritisieren Sie das Arbeitsverhalten und die Leistung, nicht die Person.

Kritisieren Sie in freundlich-bestimmtem Ton.

Machen Sie es dem Kritisierten möglich Fehler einzugestehen, indem er keine „Folgen“ befürchten muss.

Geben Sie dem Kritisierten die Möglichkeit zur Stellungnahme. Doch dulden Sie keine Ausflüchte.

Finden Sie, wenn nötig, nochmals gemeinsam die Lösung fürs Problem. Fordern Sie nicht Unmögliches.

Definieren Sie konkrete Ziele und Prozessschritte mit Lieferdatum. Geben Sie dem Kritisierten die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen.

Beenden Sie das Gespräch in konstruktiver Atmosphäre.

Kontrollieren Sie das Ergebnis am definierten Termin.

Besprechen Sie das „Gelernte“.

Bei Erfolg: Loben Sie den Kritisierten.

*Bei Misserfolg: Klären Sie die Ursachen
erneut und entscheiden dann:*

Problem liegt im Lösungsverhalten des Mitarbeiters:

Welche Art von Förderung hilft?

Coaching oder Weiterbildung

*Falls der Mitarbeiter nicht in die Lage versetzt werden kann,
die geforderte Leistung zu erbringen:*

Entbinden Sie den Mitarbeiter von dieser Art der Aufgaben.

*Problem liegt am „Lösungswillen“ und der
Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters:*

Ermahnen Sie; im Wiederholungsfall schriftlich

Führen Sie mit engen Kontrollterminen.

Lob und Wertschätzung

Lob und Anerkennung ist für unsere Balance von Geben und Empfangen unerlässlich. Wahrscheinlich bekommen die meisten von uns viel zu wenig davon.

Loben wir uns doch gegenseitig! Das stärkt unser Selbstvertrauen und die Zuversicht.

Sind Sie Führungskraft, ist es wichtig, wann und in welchem Zusammenhang Sie Lob aussprechen: Lob gibt Ihren Mitarbeitern virtuellen Lohn für die Leistung, es erhält die Motivation und gibt Orientierung und Bestätigung, dass die Aufgabe gut und richtig bewältigt wird.

In Unternehmen, die kein Lob kennen, werden Mitarbeiter hartleibig und sind schwer zu motivieren. Unternehmen, die Lob anstelle von angemessener Entlohnung setzen, demotivieren und verärgern damit ihre Arbeitskräfte.

Innovative Unternehmen führen nach gemeinsamen Arbeitsschritten ein De-Briefing durch, um die Leistung wertzuschätzen und Verbesserungspotenziale direkt anzusprechen. Leider heißt es immer noch häufig: „Nix gsagt, is globt gnua!“

Loben Sie zum richtigen Zeitpunkt: sofort nach der Erbringung der Leistung

Loben Sie ganz konkret und erläutern Sie im Detail, was Sie schätzen.

Loben Sie aufrichtig.

Trennen Sie Kritik vom Lob.

Ertappen Sie Ihre Kollegen bei guten Leistungen. Dann loben!

Loben Sie sich selbst, wenn Ihnen Dinge gelingen!

Kriterien für die Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern

Der folgende Kriterienkatalog wurde von mir für ein Unternehmen entwickelt, das am Ende der Probezeit entscheidungsfähig sein wollte. Ziel war es, jenseits von fachlicher Qualifikation ein Urteil zu fällen. Mit diesen Kriterien ist es gelungen, bereits nach einigen Wochen zu klären, ob ein Mitarbeiter über die richtigen Grundeinstellungen für die Aufgabe verfügt.

Auf einer Skala von 0 bis 10 können Entscheidungsträger und interne Kunden die einzelnen Fragen bewerten: von „Das trifft immer zu“ (10) bis „Niemals“ (0).

Ob der Mitarbeiter z.B. von sich aus gerne Verantwortung übernimmt, ist in der Regel bei neuen Mitarbeitern sehr schnell zu erkennen. Solche Mitarbeiter sind leistungsstark, lernen schnell, eignen sich wahrscheinlich zur Führungskraft. Kombiniert mit der Fähigkeit zur Selbstkritik, fügen sich solche Mitarbeiter in bestehende Systeme gut ein und sind entwicklungsfähig.

Hat jemand Schwierigkeiten eigene Fehler zu erkennen, besteht das Risiko, dass sein Selbst- und Fremdbild gestört ist. Solche Menschen sind meist schwierig zu führen.

Doch testen Sie die Kriterien an sich selbst und dann bei Ihren Kollegen und Mitarbeitern. Punkten Sie zwischen: „Immer“ = 10 und „Nie“ = 0.

Kriterien zur Potenzialeinschätzung

- *Übernimmt der Mitarbeiter von sich aus gerne Verantwortung?*
- *Ist der Mitarbeiter selbstkritisch und hat das Selbstbewusstsein Fehler einzugestehen?*
- *Definiert er, zusammen mit dem Vorgesetzten, durch präzises Nachfragen die Arbeitsaufträge?*
- *Hält er seine zeitlichen und qualitativen Zusagen ein?*
- *Durchschaut der Mitarbeiter Arbeitsabläufe schnell und findet sich in generellen Zusammenhängen zurecht?*
- *Benutzt er erfolgreich das funktionierende Regelwerk?*
- *Trägt er zur positiven Stimmung im Team bei?*
- *Kann er seine Aufträge menschlich fair und erfolgreich umsetzen?*
- *Reagiert er auf wechselnde und kurzfristige Anforderungen flexibel und effizient?*

Entscheiden: Die entscheidende Führungsaufgabe

Viele Menschen denken digital: schwarz oder weiß. Sie kennen nur „Ja!“ oder „Nein!“ als Möglichkeiten von Entscheidungen. Grauzonen und Übergangsbereiche werden vermieden.

Wenn wir uns schwer tun mit Entscheidungen, dann meistens aus den folgenden Gründen:

- Informationen fehlen
- die Vor- und Nachteile sind ausgeglichen
- wir sind nicht bereit die Konsequenzen der Entscheidung zu tragen
- der Zeitpunkt dafür ist noch nicht gekommen.

Als Erstes gilt es zu klären, was wir noch an Wissen und Informationen brauchen, um entscheiden zu können.

Hilft das nichts, sollten wir uns klar werden, ob wir die Konsequenzen unserer Entscheidung vermeiden wollen: etwa sorgen wir uns um unser Ansehen oder wir müssen auf etwas verzichten, das uns wertvoll ist. Dann sind wir nicht bereit den Preis für unsere Entscheidung zu zahlen.

Ein Beispiel: Wir könnten in eine neue Firma wechseln. Wir gewinnen neue interessante Aufgaben, mehr Geld, doch wir verlieren gute Kollegen und ein uns vertrautes Umfeld.

Für schwierige Entscheidungen ist es hilfreich, sich selbst einen definitiven Termin für diese Entscheidung zu setzen. Dies fokussiert unser Bewusstsein.

Reaktive Menschen neigen dazu Entscheidungen auszusitzen, bis äußere Umstände für sie entscheiden oder sich das Thema erledigt hat.

Bei Entscheidungen, die ständig geschoben werden, erscheinen Vor- und Nachteile häufig gleichgewichtig und heben so einander auf. Gerade dann wird es wichtig, sich für eine Richtung zu entscheiden, um den Schwebestand aufzulösen. Anschließend können wir, auf ein klares Ziel fokussiert, bewegen und gestalten.

Optionen fürs Entscheiden

1. Entscheidung „Ja!“, ergänzt durch Plan mit Terminen

2. Entscheidung „Nein!“ mit verständlicher Begründung

3. Hold mit Termin für Entscheidung

- Infos fehlen
- ein Plan fehlt
- Ziele sind nicht sauber formuliert
- ein Vorprojekt zur Abwägung von Chancen und Risiken ist nötig

4. Keine Entscheidung

- Fragestellung ist nicht im Fokus
- fehlende Relevanz
- die zeitabhängige Entwicklung bringt eine Lösung

Risiko bei Punkt 3 und 4:

*Die Dynamik der Zeit überholt Sie,
und andere entscheiden für Sie!*

13. Auswahl von geeigneten Mitarbeitern

Zielklärung:

Welche Art von Mitarbeitern suche ich?

Bei der Verabschiedung eines Geschäftsführers eines Unternehmens unterhielt ich mich mit meinem Tischnachbarn, einem sehr erfolgreichen Unternehmer. Innerhalb von 30 Jahren hat er sein Unternehmen von zwei auf 300 Mitarbeiter vergrößert. Auf meine Nachfrage, wie es zu dieser erfolgreichen Entwicklung kam, erzählte er mir von zwei Dingen, auf die er sich in seinem ganzen Arbeitsleben konzentriert hatte. Er sagte: „Gute Mitarbeiter und Marge! Ich habe alle meine Mitarbeiter immer persönlich ausgesucht und dabei keine Kompromisse gemacht. Deshalb hatte ich exzellente Mitarbeiter. Da ich mich ganz auf sie verlassen konnte, habe ich mich darauf fokussiert, die passenden Aufträge zu akquirieren: Die mit guten Margen.“

Nicht umsonst verwenden daher viele Unternehmen mittlerweile große Sorgfalt auf das Scannen neuer Mitarbeiter, investieren in höchst verfeinerte Assessments und entwickeln Online-Fragebögen mit Psychoprofilen, bevor sie die Anwärter selbst in Augenschein nehmen. Selbstverständlich stellen sich die Bewerber auf diese

Fragen ein und lassen sich entsprechend schulen, sodass sich am Ende zumeist die Kandidaten mit den besten Noten, logisch nachvollziehbaren Lebensläufen und gutem Kommunikationsverhalten durchsetzen.

Dies sagt häufig wenig über die wirklich benötigten Eigenschaften aus. Wie steht es um Entscheidungsfähigkeit, Leistungshärte in Konfliktsituationen, den „Hunger, die extra Meile zu gehen“, wenn „pampernde Eltern“ das Kind bereits in der Grundschule für das Gymnasium getrimmt haben?

Deshalb erscheint es mir wichtig, auch Bewerber mit „krummen“ Lebensläufen zu testen. Ein hilfreiches Assessment (AC) soll sich vom Üblichen unterscheiden und die Bewerber in verschiedene, für sie nicht vorhersehbare Situationen bringen, damit das „Eigentliche“ des Menschen unter der Kommunikationsmaske sichtbar wird.

Bevor Sie die Auswahl starten, gilt es zu klären, welche Persönlichkeit und welche Fähigkeiten das Unternehmen für die zu besetzende Aufgabe benötigt werden.

Ich erstelle für die Aufgabe/Position ein Meta-Programmprofil, das ganz praxisnah die Fähigkeiten definiert, die benötigt werden.

Definition von Meta-Programmprofilen

Meta-Programme sind ein Bündel aus Handlungsvorlieben, die sich in unserer Biografie sehr frühzeitig entwickeln. Wir erkennen sie als schnell geschaltete Verkettungen von Empfindungen, Gedanken und daraus resultierenden Handlungsweisen. Häufig genutzt, entstehen daraus unsere schnell abrufbaren Fähigkeiten. Bekannterweise treten diese Meta-Programme als Gegensatzpaare auf. Selten vereinigen Menschen beide Fähigkeiten gleichwertig und in ausbalancierter Form. Es ist sogar so, dass, falls ein Bereich besonders ausgeprägt entwickelt ist, man fast mit einem Defizit auf der komplementären Seite rechnen muss. Es scheint, als habe unser Bewusstsein Teile ausgespart, um sich voll und ganz auf den Bereich des Interesses konzentrieren zu können.

Ein Beispiel für ein Meta-Programm-Paar: Interesse an Menschen oder Interesse an Sachen wie Technik und Prozessen. Bei ausgeprägtem Meta-Programm „Menschen“ entwickeln sich glänzende Kommunikatoren, die sich allerdings sehr ungern auf technische Prozesse einlassen. Im Gegensatz dazu kennen Sie alle den IT-Fachmann, der am liebsten mit seinem Computer kommuniziert. So können wir anhand der Meta-Programme Profile erarbeiten, die dann im AC die benötigten Fähigkeiten beim Bewerber identifizieren.

Hier nun ein Überblick der wesentlichsten Meta-Programme, aus denen Sie Fragestellungen für Ihre Anforderungen entwickeln können:

- *Motivation: „hin zu“ vs. „weg von“*
Hin zu: Sie haben ein Ziel, streben darauf zu.
Weg von: Sie wollen etwas vermeiden.

Natürlich sind beide Haltungen als Motivationsstrategien erfolgreich. Allerdings enthält „hin zu“ eine klare Richtung, die eine Ergebnis generiert. Diese Richtung fehlt bei „weg von“. Oft folgt dann, wenn das Problem gelöst ist, die Frage „Und was jetzt?“

Verknappt: Die Metapher des Esels, den die Karotte vor der Nase in Bewegung bringt („hin zu“) oder der Stock, der ihn zu schlagen droht („weg von“).

- *Überblick vs. Detail:*

Hat der Bewerber die Fähigkeit, aus einer Fülle von Daten einen klaren Überblick zu definieren? Oder besteht die Fähigkeit, akribisch Details zu analysieren?

- *Menschen vs. Sachthemen:*

Besteht das Hauptinteresse an Menschen und Kommunikation? Oder an Sachthemen/Technik/Struktur/Prozessen?

- *lösungsorientiert? – problemorientiert?*
- *proaktiv? – reaktiv?*
- *Ist die Person ein „Sender“ oder „Empfänger“?*
- *Will sich die Person angleichen? – Will sie sich unterscheiden?*
- *Agiert die Person kausal-logisch (analog in Abfolge)? – oder eher assoziativ (visuell auf Multilevel)?*
- *Gibt es um Grundsätzliches? – Oder sind Ausnahmen immer möglich?*
- *Agiert der Bewerber selbstbestimmt? (ich will; ich kann) – oder fremdbestimmt? (ich muss; ich sollte)*
- *eher planen? – oder lieber improvisieren?*
- *Entsteht Freude beim Gestalten? – Oder will man Zustände eher bewahren?*
- *Wo liegt der Entscheidungsimpuls? Kopf oder Bauch (Herz)?*

Wie passt das von Ihnen gewählte Profil in die Organisation und zur Aufgabe?

- *Haben Sie schon Mitarbeiter mit diesen Meta-Programmprofilen?*
- *Wie ergänzt das Profil die Organisation?*
- *Sind Sie selbst ähnlich „gestrickt“?*
- *Haben Sie Vorlieben bei der Mitarbeiterauswahl?*
- *Wie unterscheiden sich diese Vorlieben vom Ziel-Profil?*
- *Welche Fragen finden Sie, um zu klären, wie Sie die Meta-Programme der Bewerber erkennen?*

Hilfen für das Erkennen von Meta-Programmen jenseits des Inhalts

- *Wording:*
Hilfreich ist es auch, sich auf das Wording und die Formulierungen des Bewerbers zu konzentrieren. Wird häufig „müssen“ oder „sollen“ verwendet, kann das auf starke Fremdbestimmung hinweisen; oder Begriffe wie das Wort „immer“ auf Grundsätzliches („Ich mache das immer so“).
- *Struktur:*
Erkennen Sie, ob er/sie kausal-logisch von einem Punkt zum nächsten denkt oder assoziativ, im Problem oder Detail

argumentiert oder Lösungen aufzeigt und Dinge in einem Gesamtbild (Überblick) einordnen kann.

- *Das Wie und die „Energie“*

Erkennen Sie, ob er/sie von Kopf oder Bauch gesteuert reagiert, proaktiv oder reaktiv, ob er/sie auf Sie als Mensch reagiert (Blicke, Reaktionen aufnehmend) oder rein sachbezogen antwortet.

Beispiele für inhaltliche Fragen, um Meta-Programme zu identifizieren

„Was können Sie besser: Planen oder improvisieren?“

Nachfragen: „Nennen Sie ein Beispiel dafür!“

„Was fällt Ihnen schwer? Was tun Sie ungern?“

(100% - 80%, Überblick vs. Detail, Sender vs. Empfänger)

„Wie entscheiden Sie?“

(Grundsätzliches vs. Ausnahmen, Kopf vs. Bauch, hin zu vs. weg von)

„Was interessiert Sie an der Welt?“

(Menschen, Kommunikation vs. Sachen/Technik; kausal-logisch vs. assoziativ)

*„Was würden Sie anders machen in Ihrem bisherigen Leben?“
(Lösung vs. Problem, selbstbestimmt vs. fremdbestimmt)*

*„Was hindert Sie daran, noch mal völlig von vorne zu
beginnen?“
(Gestalten vs. Bewahren, proaktiv vs. reaktiv)*

*„Wann sind Sie zufrieden mit sich?“
(Überblick vs. Detail; Grundsätzliches)*

*„Was macht Sie glücklich?“
(selbstbestimmt, Kopf vs. Bauch)*

*„Was wäre, wenn Sie einen Wunsch frei hätten?“
(hin zu vs. weg von, Gestalten vs. Bewahren)*

*„Was müssen Sie noch unbedingt lernen?“
(Lösung vs. Problem, Überblick vs. Detail)*

Aus den Inhalten, am Wording und an der Struktur der Antworten können Sie erkennen, welche Meta-Programme der Bewerber bevorzugt.

So scanne ich Bewerber

Viele Interviewer halten sich an fest definierte Fragenkataloge und arbeiten diese ab, um Aussagen verschiedener Bewerber vergleichen zu können. Das zielt allein auf kognitive Fähigkeiten und quantitatives Vergleichen ab. Welcher der Bewerber hat die meisten Pros?

Für mich steht die Qualität des Gesprächs im Vordergrund, das feine Beobachten neben den Inhalten. Dabei folge ich der vorhin definierten zentralen Zielfrage: Was muss der Bewerber zeigen, damit er den Job bekommt?

Dies bezieht sich auch auf die non-verbale(n) Verhaltens Ebenen, die Kommunikationsführung, intellektuelle Wachheit und Spontaneität. Im Kreuzfeuer der Befragung wird auch der Mensch in Stresssituationen sichtbar: Wie löst er diese? Welche Verhaltensmuster werden sichtbar? Kann er etwa den Stress thematisieren und sich abgrenzen? Dabei beobachte ich mich selbst, wie ich darauf reagiere. Wer ständig mitschreibt, nimmt diese Gesamtsituation nicht wirklich wahr. Nehmen Sie sich nach dem Gespräch Zeit und lassen Sie das Gesprächsgeschehen vor Ihrem inneren Auge erneut ablaufen. Notieren Sie die Punkte, die für Ihre Entscheidung wichtig sind.

Was beobachte ich im allerersten Moment?

- *Wie reagiere ich innerlich auf ihn/sie?*

Positiv? Negativ? Oder neutral?

Was ist der Impuls, der da in mir aufsteigt?

- *Was sticht mir ins Auge?*

Kleidung, Aussehen, Verhalten, Eigenarten

- *Wie verändert sich meine Stimmung durch mein Gegenüber?*

Welche neue Stimmung entsteht in mir? Hoffnungsvoll?

Gelangweilt?

Geben Sie eber in diese Beobachtungen, als gleich loszulegen und über die Firma zu erzählen. Das sind Dinge, die man nach längerer Gesprächszeit meist nicht mehr erkennen kann.

- *Versuchen Sie zudem zu erkunden, wie sich dieser „gemeinsame Raum“ zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber, dem potentiellen Mitarbeiter, auflädt. Wie fühlt sich dieser Zwischenraum an?*

Ist der energievoll? Freudvoll?

Gibt es eine Anspannung? Reibung?

Fühle ich mich zurückgestoßen?

Was noch?

Wie wirken Körpersprache und Stimme?

- *Wie steht oder sitzt der Bewerber?
asymmetrisch oder ausbalanciert?
fließend beweglich oder fixiert versteinert?
Gibt es einen „Knick“ im Körper?*
- *Wie ist der Umgang mit der vorherrschenden
Stresssituation?
Wird der Stress angenommen?
Ist der Stress überhaupt in diesem Fall ein Kriterium?*

*Demn viele hochqualifizierte Menschen verkaufen sich unter Wert
genau in derartigen Stresssituationen.*

- *Wie klingt seine Stimme für mich?
Angenehm? „Unangenehm“? Neutral?
Moduliert er/sie die Stimmhöhen oder spricht er/sie monoton?
Macht er/sie Pausen oder ist atemlos gebetzt?*
- *Wie reagiert er/sie auf die Situation und die
Gesprächsteilnehmer?
Nicht erkennbar oder zugewandt?
Wirken die Reaktionen glatt, geschliffen, einstudiert?
Profimäßig smalltalkend oder die Situation aufgreifend?*

Wie gestaltet er/sie das Gespräch?

- *Stellt er/sie Fragen oder hört zu oder redet?*
- *Wie hoch ist sein/ihr Gesprächsanteil?*
1%? 50%? 99%?
- *Sitzen Sie einer „Wand“ gegenüber, die kaum reagiert?*
Oder führt Ihr Gegenüber Monologe?
- *Kann man einen „Filter“ vor dem Sprechen beobachten?*
Werden die Inhalte überprüft und abgewogen, bevor sie geäußert werden?
- *Spricht er/sie spontan direkt?*
- *Nimmt er/sie Kontakt auf?*
- *Ist die Körpervorderseite zugewandt oder verdreht?*
- *Sucht er/sie den Blickkontakt?*
- *Entsprechen Stimme und Körpersprache dem Inhalt?*

Wording und Sprachgestaltung

- *Welches „Wording“ benutzt er/sie?*
- *Aus welchen „Milieus“ kommt es?*
- *Betreibt er/sie Name-Dropping?*
- *Passt er/sie seine Sprache an seine Gesprächspartner an?*
- *Verzettelt er/sie sich in Relativsätzen oder spricht er/sie eine klare und eindeutige Sprache?*

- *Benutzt er/sie bevorzugt „man“ oder „ich“ oder „wir“?*
- *Ist der Erzählstil aktiv oder passiv? Viele Konjunktive?*
- *Setzt er/sie seine Worte/Sprache bewusst oder unbewusst ein?*

Inhalte des Sprechens

- *Wie gestaltet er/sie Inhalte?*
- *Erzählt er/sie analog oder assoziativ?*
- *Versteht man ihn/sie?*
- *Auf welcher „Flughöhe“ argumentiert er/sie?
Kann er/sie diese „Flughöhe“ verändern und dem Gegenstand des Gesprächs anpassen?*
- *Gibt es überraschende Gedanken und Ideen?*
- *Wie konkret und spontan sind seine/ihre Antworten bei Nachfragen?*

Welche Rolle spielt er/sie?

- *Devot oder auf Augenhöhe?*
- *„Die Alleskönnerin“ oder „der Bescheidene“?*
- *Sind diese Strategien glaubwürdig?*

Körpersprache

- *Findet eine körperliche Angleichung statt?*
- *Werden Ihre Aussagen durch Nicken usw. unterstützt?*
- *Empfinden Sie das „Feld“ zwischen sich?
Ist es stark, energievoll, anziehend, abstoßend, angenehm?*
- *Gibt Ihr „Bauch“ ein klares Ja zur Zusammenarbeit oder gibt es weitere Unsicherheit?*
- *Erwägen Sie im Kopf die „Pros and Cons“?*

Wechsel Ihrer Perspektive

- *Versetzen Sie sich in den Bewerber, so als würden Sie ganz in ihm/ihr verschmelzen.*
- *Beobachten Sie Ihre Reaktionen:
Fühlen Sie sich anders?*
- *Welche Fragen und Empfindungen tauchen in Ihrem Denken auf? Welche Empfindungen?
Formulieren Sie daraus vertiefende und klärende Fragen.*
- *Was benötigen Sie noch, um sich für den Bewerber zu entscheiden?*

Nehmen Sie die Vorschläge, die für Sie hilfreich erscheinen. Dabei ist weniger mehr. Natürlich unterstütze ich Sie gerne bei der Erwerbung dieser Kommunikationsfähigkeiten!

14. Hilfreiche Muster für Energie- und Zeitmanagement

Ob wir das nun wahrhaben wollen oder nicht: Wir verfügen über eine sehr limitierte Lebenszeit. Im großen Muster „Leben“ ist es demnach entscheidend, wie wir unsere Lebenszeit nutzen.

Reduzieren Sie diese Selbstbetrachtung Ihrer Zeitnutzung auf einen Tag, so wird es schon konkreter, wie wir Zeit vergeuden oder sinnvoll einsetzen.

Nutzen wir Zeit für die Gestaltung dessen, was Freude macht und uns wichtig ist.

Spätestens dann, wenn Menschen in umfassende Führungsverantwortung kommen, ist Zeit immer knapp. Dann bedarf es einer rigiden Klärung, was wichtig ist, und wie wir die Zeit nutzen. Denn wir benötigen auch Zeit für unsere persönliche Entwicklung, und um unsere Beziehungen zu gestalten.

Ich habe den Eindruck, dass Zeit der Container unserer Lebensenergie ist. Ich erlebe es täglich, dass Zeit fokussiert zu nutzen mir Freude und Zufriedenheit bereitet.

Aus Langeweile Zeit zerrinnen zu lassen hingegen, äußert sich in körperlicher und geistiger Lähmung. Unser Leben entwertet sich.

Natürlich können wir die Zeit entschleunigen, also ohne äußere Tätigkeit sinnvoll erleben: Dann, wenn es uns gelingt in diesem Augenblick, in unseren Sinnen verwurzelt, die Qualität des Seins mit all seiner Schönheit und Kraft wahrzunehmen.

Für das Coaching habe ich Elemente der Selbststeuerung entwickelt und erprobt, wie sich Zeit sinnvoll und effizient nutzen lässt.

Die 4-er-Regel des Zeitmanagements

Dieses Selbststeuerungsmuster ermöglicht eine erste Sortierung unserer Energiezeit.

1. Unangenehmes zuerst!

Sobald wir es mit Unangenehmem zu tun haben, sind wir damit beschäftigt und nicht mehr fokussiert.

Sich unangenehme Dinge zuerst vorzunehmen, schafft Lösung und Klärung. Damit öffnen wir unsere hinderlichen Muster.

Wir etablieren neu und hilfreich Muster und lernen das Überwinden innerer Widerstände. Deren Auflösung wird mit positiv erleichternden Gefühlen belohnt.

2. Das, was wirkt!

Entscheidungen, Strategieentwicklung, Aufbau von Arbeitsweisen und Prozessen, die selbst über Jahre Bestand haben können, bezeichne ich als das, was wirkt. Also alles, was über den Tag hinaus den Unterschied ausmacht.

Anders benutzte Zeit und Energie produziert nur ein „nice to have“ und ist letztlich verzichtbar.

3. Ich fasse jeden Arbeitsgang nur einmal an.

Ein enormer Zeitfresser für unser Zeitbudget ist die Unterbrechung von Arbeit. Die Wiederaufnahme, das Neu-Einfinden kostet viel Zeit. Damit steigt die investierte Energie. Intelligente Planung in bestimmten Arbeitsblöcken garantiert schnelle, qualitätsvolle Abschlüsse. Diese Arbeitsblöcke müssen geschickt im Arbeitsablauf platziert und dann verteidigt werden.

4. Ich plane auch Störungen/Unerwartetes in meinen Tagesarbeitsplan ein.

Bei Arbeit in Unternehmen und Teams sind wir auch fremdbestimmt. Es kommt immer wieder zu unerwarteten Ereignissen, Zusatzarbeiten, Anfragen, Terminen oder einfach zu Störungen durch ineffiziente Arbeitsabläufe. Daher ist es sinnvoll, genügend Zeit für Unerwartetes in den Tagesarbeitsplan zu integrieren. Je nach Aufgabe empfiehlt es sich, dafür Zeitblöcke einzuplanen.

Am Ende des Tages sind wir uns selbst Rechenschaft schuldig, ob wir unsere Tagesziele erfüllt haben. Deshalb ist es wichtig, angemessen anspruchsvoll und doch machbar zu planen. Der Erfolg bringt Zufriedenheit am Ende des Tages und gute Motivation für den nächsten Tag. Nie sein Pensum zu schaffen, zermüht und zerstört unseren Arbeitswillen.

Zeitmanagement: So setzen wir Prioritäten

Zuerst klären Sie Ihre Ziele.

*Dann ordnen Sie Ihre Aufgaben nach
Prioritäten, bezogen auf ihre Ziele!*

- *wichtig und sofort:
Jetzt!*
- *wichtig, nicht sofort notwendig:
wird terminiert in der Planung*
- *kann ein anderer ebenfalls erledigen:
delegieren oder outsourcen*
- *nicht wichtig genug für Erfolg (nice to have):
wird unterlassen*

Musterstruktur für Tages- und Wochenplanung

Es fällt immer wieder auf, dass Menschen häufig nur nach Auftragseingang und Zuruf arbeiten und dabei völlig reaktiv agieren. Eine gewisse Grundplanung des Alltags ist sehr förderlich, um einerseits den Überblick zu behalten und auskunftsfähig bei Terminplanung zu sein und andererseits unterschiedliche Aufgaben optimal zu verzahnen. Die Erfahrung zeigt, dass Menschen, die ständig am Handy verfügbar sind oder laufend E-Mail-Korrespondenz erledigen, länger laufende Aufgabenbearbeitung nur unter großen Mühen fertigstellen, oft am Wochenende zu Hause. Was können wir nun tun, dass wir diesen unterschiedlichen Aufgabenstellungen gerecht werden? Das folgende Tagesplanungsmuster hat diverse Nagelproben erfolgreich bestanden und Menschen in komplexen Aufgabenfeldern befähigt, sich erfolgreich zu reorganisieren.

Ziel:

Spontanes Handeln mit zielgerichteter Planung zu verzahnen

Handlungsprämissen:

- *Strukturiertes Arbeiten hat höheren Durchsatz als nur spontanes Reagieren.*

- *Telefonieren ist die schnellste Kommunikation (wenn man den Partner erreicht).*
- *E-Mails sichern Ergebnisse und können parallel zu anderen Arbeitsprozessen informieren.*
- *Timeslots für E-Mail-Bearbeitung und -Beantwortung sind nötig.*
- *Zeitlich knapp bemessene Meetings steigern die Qualität der Ergebnisse.*

Welche Timeslots benötige ich unbedingt?

- *Zeit für konzentriertes Abarbeiten von Themenblöcken, die ich nicht unterbreche*
- *Zeit für größere Aufgaben im Rahmen des gesamten Wochenplanes*
- *Zeit für direkte Erreichbarkeit am Telefon (für kurzfristige Klärung)*
- *Zeit für E-Mail-Korrespondenz (2 bis 3 Timeslots am Tag)*
- *Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern*
- *Zeitreserve für kurzfristige Störungen oder Ungeplantes*
- *Zeit für die nötigsten Meetings (zeitlich eher eng ansetzen, um keine Zeit zu verschenken, etwa in 30-Minuten-Timeslots; eng fokussiertes Arbeiten scheint sogar die Zeit zu „dehnen“)*

Diese Timeslots sollen im Tages- und Wochenplan klar abgebildet werden.

Vorschlag für einen Tagesplan

Zeitinvest: 9 Stunden

3,5 Stunden für geplante Meetings und Besprechungen

2 Stunden Konzeptarbeit

3 Stunden Bearbeitung E-Mails und „Unerwartetes“

0,5 Stunden Tagesplanung

Je nach Aufgabe werden die verschiedenen Timeslots größer oder kleiner.

Wichtig: Morgenblock, Mittagsblock, Nachmittagsblock für Bearbeitung von E-Mails und für „Unerwartetes“ schaffen, damit Meetings und Konzeptarbeit störungsfrei ablaufen können.

Uhrzeit	Termin	Dauer (min) (geschätzt)
8:30	E-Mail-Bearbeitung und kurzfristige Klärungen per Telefon	30
9:00	halbstündige Besprechung zu besonderen Themen mit Mitarbeitern	30
9:30	halbstündige Besprechung zu besonderen Themen mit Mitarbeitern	30
10:00	diverse Meetings	30
10:30	diverse Meetings	30
11:00	diverse Meetings	90
12:30	Lunch mit gezielten Gesprächspartnern für Networking	30
13:00	E-Mail-Bearbeitung und Regelung von „Unerwartetem“	60
14:00	Konzeptarbeit (die Tür bleibt zu)	120
16:00	offene Tür für Kollegen/„Unerwartetes“	60
17:00	E-Mail-Bearbeitung und Tagesabschluss; Planung für den nächsten Tag	30

Die Zeit- und Kraftfresser

Die verschiedensten Muster, die in Form eigener Gewohnheiten oder unklarer Kommunikation immer wieder auf uns einwirken, stellen sich oft als hartnäckige Zeit- und Energiefresser heraus.

Sich diese Muster klarzumachen, ist der erste Schritt für eine Verbesserung. Dann benutzen Sie die beschriebenen Lösungsmethoden zur Veränderung.

Denn: Zeit ist die einzige nicht erneuerbare Ressource unseres Lebens.

Wie wir den Faktor Zeit nutzen, entscheidet über ein gelingendes Leben.

Zeit- und Kraftfresser: Behindernde Muster

unklare Ziele

unfinished works

*unklare Beziehungen: Kunden, Kollegen, Vorgesetzte,
Mitarbeiter*

nicht gefällte Entscheidungen

schlechte Gewohnheiten

mangelnde Fähigkeit zu delegieren

fehlende Prioritäten (man will alles gleichzeitig haben)

Entdecken Sie weitere Zeitfresser für sich!

Aktionsplan

So banal dieser Aktionsplan auf den ersten Blick auch erscheinen mag, so hilfreich ist diese Art der Visualisierung und Strukturierung beim Planungsprozess. Als besonders erfolgreich hat sich der Aktionsplan bei Projektplanungen erwiesen, weil die wesentlichen Punkte klar skizziert und überprüfbar sind. Damit kann jedes Projekt in seinen Zielen, Maßnahmen, im Zeitplan und den Qualitätsanforderungen abgebildet werden. Besonders zu empfehlen ist dieses Planungsmuster für Mitarbeiter und Führungskräfte, die ungen konkret werden.

Impuls-Ziel:

- *Klärungsmuster zur Strukturierung der Aufgaben*
- *Umsetzungskontrolle*
- *Steigerung der Verbindlichkeit unter den Arbeitspartnern*

Arbeitszeitmanagement bei Überlastung

In Unternehmen gibt es immer wieder Situationen, bei denen es zu Überlastung bei einzelnen Mitarbeitern kommt. In solchen Fällen empfiehlt sich eine klare Analyse.

Die folgenden Impulsfragen helfen bei der Klärung:

- 1. als Erstes in Ruhe analysieren und planen*
- 2. Wie kommuniziere ich die Überlastung?*
- 3. Wo erzeuge ich „Stau“ bei Kollegen?*
- 4. Mit welcher Maßnahme löse ich die größten Probleme?*
- 5. Für wen ist was wirklich wichtig? Muss ich vor allem meinem Chef „gefallen“, um zu „überleben“?*
- 6. Wo beweise ich Mut zur Lücke?*
- 7. Strategien für Zeitgewinn durch Kooperationen, Kommunikation, neue Terminvereinbarungen*
- 8. nach der Entscheidung am Lösungsplan festhalten*

9. Wie schaffe ich für mich Raum für Entspannung und Kraftaufbau in der Freizeit?

Ein radikales Mustermodell bei Überlastung ist die drastische Reduzierung an Kontakten und eine Reduktion der Kommunikationskanäle.

Was heißt das? Ich bin nur für meinen wichtigsten Kunden und meinen Chef immer erreichbar und fokussiere meine ganze Kraft auf den Erfolg mit oder für diese beiden Partner.

Beenden des Arbeitstages und „Abschalten“

In Zeiten von ständiger Verfügbarkeit durch Smartphones erobert die Arbeit auch unseren privaten Raum. Abgrenzung wird wichtig, um sich zu regenerieren und eine Welt neben der beruflichen Aufgabe zu erhalten. Um auch gedanklich frei zu werden, empfiehlt es sich, den Arbeitstag mit klaren, wiederkehrenden Mustern zu beenden, um dann Freizeit, Familie und Freunde genießen zu können.

Bevor Sie Ihren Arbeitsplatz verlassen:

*kurze Bestandsaufnahme der Situation
(gedanklich oder schriftlich)*

Was habe ich heute geleistet?

Was ist noch offen und wie plane ich es morgen ein?

Welche Vorbereitungen sind dafür nötig?

Aufräumen des Arbeitsplatzes für einen klaren Neustart

den Nachhauseweg benutzen, um einen Fokus-Shift Ihres Bewusstseins zu erreichen

Dabei hilfreich sind:

- *körperliche Bewegung*
- *Musik (möglicherweise lauter als Ihre Gedanken)*
- *andere gedankliche Fokussierung: Lesen, Hörbücher*

Ritual zu Hause:

*andere Kleidung, bequeme Schuhe, heiße Dusche,
besser heißes Bad*

Entspannungsplatz mit schönem Ausblick

„Belohnung“ für das Geleistete

*(„traditionelle“ Belohnungen waren: ein Bier auf-
machen, eine Zigarette anstecken, den Fernseher
einschalten, die Füße hochlegen)*

Wie belohnen Sie sich?

Mobiltelefone sind aus.

keine E-Mails checken

*(falls der Chef oder die Aufgabe es doch fordern,
werden sie in einem knapp und klug positionierten
Zeitfenster bewältigt)*

Falls Sie im Homeoffice arbeiten:

immer am gleichen Platz!

Was mache ich mit guten Lösungsideen, die gerne in diesen „freien“ Phasen auftauchen?

Halten Sie Ihr Notizbuch bereit, notieren Sie die Ideen und terminieren Sie schriftlich, zu welchem Zeitpunkt Sie das Thema wieder aufgreifen.

Das Grundprinzip des Abschaltens ist es, dass Sie andere Sinneskanäle aktivieren und hilfreiche Muster in den Vordergrund bringen.

Was mache ich, wenn ich nachts aufwache und mich an Themen erinnere, die ich zu lösen habe?

Notieren Sie diese Themen und terminieren Sie diese.

Was mache ich, wenn ich nicht wieder einschlafe?

- *Lesen Sie im Liegen, bis Sie wieder müde werden.*
- *Körperscan*
- *Entspannen durch Lauschen*

15. Muster unserer Zeit

Die Muster unserer heutigen Zeit wirken täglich massiv auf unser Leben ein.

Wenn ich bei einem meiner Kunden bin, betrachte ich gerne die verschiedenen Arbeitsbereiche, um etwas von der Atmosphäre der Zusammenarbeit mitzubekommen. Und was sehe ich überall? Menschen, gemeinsam in großen Räumen sitzend, die auf Computerbildschirme starren. Es ist oft nicht zu erkennen, ob und was sie tun. Was für tiefgreifende Wirkung hat diese veränderte Arbeitswelt auf jeden von uns!?

Ich denke, es hilft uns, sich die vorherrschenden Muster klarzumachen, um uns innerhalb dieser Muster dann geschickt verhalten zu können und die positiven Aspekte zu nutzen. Das gibt uns Gelassenheit und Zuversicht.

Das Erkennen verschiedener Muster hilft mir zur Hypothesenbildung für zukünftige Chancen und Risiken.

Diese Denkmuster zu üben ist für meine Coachees ein zusätzliches Training, das ihnen im Transfer auf ihr eigenes Aktionsfeld hilft.

Beobachten Sie Muster

- *in organisatorischen und wirtschaftlichen Zusammenhängen*
- *in täglichen Aufgaben und Projekten*
- *in großen geschichtlichen und kulturellen Zusammenhängen*

Untersuchen Sie die erkannten Muster auf ihre Übertragbarkeit.

Und beobachten Sie, wie diese Muster Einfluss nehmen auf unser Handeln und unsere alltägliche Befindlichkeit.

Wann brechen gewisse Muster?

Wann sind Muster so erstarrt, dass die Abwärtsspirale beginnt?

Durch welche neuen werden sie ersetzt werden?

Wie beeinflussen die wirtschaftlichen Muster unsere Welt und unsere tägliche Realität?

16. Große Musterwechsel am Horizont: Was wäre, wenn?

Ein wesentliches für mich erkennbares Muster ist, dass die westlichen Gesellschaften, die USA und Europa, am Ende eines Entwicklungszyklus angelangt sind.

Die westliche Leitkultur, die über Europa die letzten Jahrhunderte das Gesicht der Welt geformt und dominiert hat, verliert an Kraft und Einfluss. Sie hatte Demokratie, Kapitalismus, Christentum, aber auch Musterbildendes wie Anzug, Stuhl und Maschinen exportiert und damit die ganze Welt geprägt.

Aufgrund der sich verschiebenden wirtschaftlichen Prosperität, die Modelle von Oligarchien und Postkommunismus sowie islamisch-fundamentalistische Gesellschaften erfolgreich sein lässt, verschieben sich die Gewichte. Unser westliches Verständnis der Menschenrechte wird nicht von diesen Regierungen geteilt und ist deshalb nicht gemeinschaftliche Basis unseres Wirkens. Die Kaufkraft dieser Systeme sichert sich Anteile an erfolgreichen Unternehmen (etwa Daimler Benz) an Bodenschätzen und Infrastruktur. Diese Staaten planen damit langfristig Einflussnahme in Wachstumsmärkten. Die Entscheidungen erfolgen als Ergebnis der autoritären Machtverteilung schneller

und radikaler, als dies in pluralistischen Gesellschaften möglich ist.

Welche Auswirkungen wird das auf unsere demokratischen Länder haben? Was geschieht mit unseren Bürgerrechten und unserem Verständnis von Brüderlichkeit, Recht und Freiheit, wenn wir unter den wirtschaftlichen Einfluss von „Diktaturen“ geraten?

Diese Veränderungen werden beschleunigt durch die rasanten Übermittlungsmöglichkeiten von Knowhow über das Internet und die Globalisierungen der Arbeitswelt. Wissen wird verfügbar für alle, die Zugang zum Netz haben.

Die Einkommensverhältnisse werden sich weltweit angleichen, da es heute möglich ist, dass alle Arbeiten, die über einen Bildschirm online abgewickelt werden, von jedem Ort der Welt ausgeführt werden können – in Echtzeit. Das Wissen und die Fertigkeiten, die über diese Tätigkeiten generiert werden, verringern die heute noch bestehenden Vorrangstellungen etwa der deutschen Industrie.

Durch die neuen Arbeitsweisen kommt das Ende der menschlichen Industriearbeit näher. Wie im letzten Jahrhundert radikal die Landwirtschaft industrialisiert

wurde, und ein Minimum an Arbeitskräften heute mehr produziert als je zuvor, so werden auch in der Industrie wenige Arbeiter gebraucht werden. Jede sich wiederholende Tätigkeit, in der eine „intelligente“ Entscheidung nicht benötigt wird, kann computergesteuert erfolgen.

Menschen werden für die korrekte Eingabe von Daten benötigt, für die Entwicklung dieser neuen Industrielwelten und ihre Wartung. Doch schon heute stellen Computer Computerprogramme her, und Maschinen reparieren Maschinen.

Die große Angst der Sciencefictionromane, dass Computer und Roboter die „Macht übernehmen“, ist in Teilen längst vollzogen. Bestellen Sie einmal etwas, ohne den IT-Bestellprozess einzuhalten. Oder: Was können Sie noch arbeiten, wenn in Ihrem Unternehmen die Computersysteme abstürzen?

Die Muster der „Technik“ wirken parallel dazu auf unser menschliches Denken und Verhalten ein:

Viele von uns denken und argumentieren rein digital. Kausallogik dominiert. Der Mensch wird technisiert durch die Welt, in der er arbeitet.

Die nächste Frage: Was bedeutet es für unsere hoch entwickelte Gesellschaft, die bislang von der Steuerleistung ihrer Mitglieder erhalten wurde, wenn weniger Menschen arbeiten und damit das Steueraufkommen sinkt? Die Maschine ist „Schwarzarbeiter“ und zahlt keine Steuern. Wie können wir dann unser Gemeinwohl finanzieren? Sollten wir nicht besser Maschinen und Produktivität etwa über eine Mehrwertsteuer auf alle Leistungen besteuern?

Ein weiteres Muster, das sich abzeichnet, ist die Auflösung der Finanzwirtschaft des Kapitalismus im herkömmlichen Sinne. Es ist zu viel Geld im Umlauf, das nicht mit entsprechenden realen Werten hinterlegt ist. Die Staaten sind so massiv verschuldet, dass die Schulden niemals ohne eine wertevernichtende Inflation beglichen werden können. Dieser fragile Zustand wird möglicherweise das ganze Weltwirtschaftssystem, wie wir es jetzt kennen, verändern oder auflösen.

Wie ist die Zukunft? Was ist die Chance? Was das Risiko?

Beginnen wir mit den Risiken: Demokratie wird auch bei uns nicht mehr selbstverständlich sein. Autoritäre Systeme, die kapitalistisch wirtschaften, werden immer mehr die Oberhand gewinnen. Damit einhergehend werden wir auch die Menschenrechte, die individuellen Rechte des

Einzelnen und die Rechte von Minoritäten gefährdet sehen.

Das Ganze geschieht unter Duldung der restlichen Weltgesellschaft. Dies sind Politik-Muster, die unsere bürgerlichen Rechte und unseren sozialen Frieden gefährden.

Das Wirtschaftssystem kollabiert, und wir haben keine Lösungen dafür gefunden, wie wir weiter zusammen wirtschaften wollen: „griechische Verhältnisse“ & more entstehen.

Die Chance, die ein System beinhaltet, in dem der Mensch nicht mehr der ausschließlich Produzierende sein muss, ist ebenfalls groß. Heute wird Pädagogik und Bildung dafür missbraucht, um Kinder und Menschen hauptsächlich zur Leistungsfähigkeit in wirtschaftlichen Vorgängen abzurichten. Es werden Technologen und Kaufleute kreiert, keine Philosophen und „Heiler“. Die Wertigkeit der Berufe, die nicht zur Gewinnmaximierung direkt beitragen, ging verloren.

Vergleichen Sie die Gehaltsentwicklung von Lehrern mit der von Ingenieuren in den letzten zwei Jahrzehnten. Wenn der Mensch in diesen Umfängen nicht mehr für die Arbeit benötigt wird, besteht die Chance, diese Kraft und

Zeit zu nutzen, sich einer anderen Menschenbildung zu widmen.

Ich kann mir eine Übergangsgesellschaft vorstellen, in der nicht mehr wie bisher in den letzten 150 Jahren die menschliche Intelligenz hauptsächlich dafür genutzt wird, um neue Technologien voranzutreiben.

Diese Gesellschaft kann beginnen, das geistige Potenzial des Menschen und seine Entwicklung in den Mittelpunkt zu stellen. Ebenso bin ich davon überzeugt, dass Menschen, sobald sie genug an Nahrung, Kleidung und vor allem eine erfüllende Tätigkeit haben, vom Wachstumsfaktor Konsumieren lassen können. Grenzenloses Wachstum zerstört unsere Lebensgrundlage, den Planeten Erde.

In Schulen lernen die Kinder sozial besser miteinander umzugehen und ihre geistige Kapazität zu entwickeln. Reines Faktenwissen und alles, was sich aufzeichnen lässt, kann mittlerweile von allen Computern der Welt abgelegt, katalogisiert und weiterverarbeitet werden. Dieses Wissen ist heute grundsätzlich allen Menschen zugänglich und frei verfügbar. Der Umgang mit diesen Maschinen und der sinnvolle Einsatz von Wissen müssen natürlich erlernt werden.

Wenn unsere inneren Bedürfnisse als Menschen befriedigt sind und wir in gutem Kontakt und Austausch mit anderen stehen, verschwindet der Wunsch nach ständiger Stimulation und Wachstum unseres Ichs.

Die Idee von Wachsen und Werden, welches natürlich ein Grundbedürfnis von uns Menschen ist, neu fokussiert auf inneres, geistiges Wachstum, auf Wachstum in sozialen Formen des Zusammenlebens, kann für uns Menschen zutiefst beglückend werden.

Eine Vision wäre demnach eine weltweite Gesellschaft, die sich diesen Themen widmet und auf inneres und gemeinsames Wachstum setzt. Eine Gesellschaft, die in erfülltem Menschsein aufgeht, in einer Umwelt, die so gestaltet ist, dass sie alles bereithält, was notwendig ist.

Auf dem Weg dorthin sehe ich hier kleine Gruppierungen und Menschengruppen, die als Einzelpersonen oder in unterschiedlich gestalteten Familienverbänden diese Modelle leben und erproben. Durch die Chance der globalen Vernetzungsmöglichkeiten können diese kleinen, vielleicht isoliert agierenden Gruppen ihre Erfahrungen schnell und direkt untereinander austauschen. Ihr Wissen kann übers Netz international zugänglich gemacht werden. Voraussetzung ist natürlich der Erkenntnisprozess,

dass Zufriedenheit niemals außerhalb von mir oder im Konsum zu finden ist, sondern im Kontakt mit mir und im Kontakt mit anderen.

Das verlangt nach einem Innehalten und einer Auseinandersetzung mit sich selbst und der Überprüfung unser „Muster“. Dann wird der Wunsch nach Wachstum und nach mehr auf sinnvolle und förderliche Weise befriedigt werden können.

17. Danksagung

Wenn ich mich erinnere, entdecke ich, dass es häufig kurze, direkte Begegnungen mit Menschen waren, die mir einzigartige Impulse gaben, auf die ich meine Lebensentscheidungen aufbaute. Diese Menschen weckten den Wunsch in mir, das Leben in einer besonderen Richtung zu erkunden.

Dafür bin ich allen zutiefst dankbar!

Mein besonderer Dank gilt:

Allen Mitgliedern der Großfamilie, in der ich aufwuchs: meiner Mutter, die mich zum ersten Mal mit drei Jahren auf die Bühne stellte und meine Kreativität früh förderte; meinem Vater für seine Großzügigkeit und den vorbildlichen Energieeinsatz fürs Gelingen der Aufgaben; meiner Tante, die eine begnadete Geschichtenerzählerin war; meiner Großmutter für ihr Mitgefühl.

Meiner heutigen Familie, Monika und unseren fünf Kindern, meinem ständigen Lernfeld und Rückhalt.

Meinen Lehrern auf dem Theater: Otto Baer, Mary Mary, George Tabori.

Meinem Kunstdozenten Klaus Eid.

Meiner Atemlehrerin Elke Prägert,

Sheik Dr. Salah Eid,

und Tarthang Tulku Rinpoche, dessen Schriften mich seit
20 Jahren inspirieren.

Über den Autor

Anton Eckl arbeitet seit mehr als 40 Jahren mit Menschen aller Lebensbereiche und in unterschiedlichen Lebenssituationen. In mehr als 2.000 Coachings und für über 40.000 Seminarteilnehmer hat Anton Eckl dabei eine eigene Form von pädagogischem Zugang und Unterstützungsmethodik entwickelt, die er Muster-Coaching® nennt. In Unternehmen und bei privaten Klienten zeigt diese Methode tagtäglich Wirkung und unterstützt Menschen dabei, sich neu auszubalancieren und sich ihren Aufgaben erfolgreich zu stellen.

