Leseprobe

Nicole Bußmann
Chefredakteurin
managerSeminare

Herzlich willkommen,

Lust auf Leadership-Lektüre? Unsere Leseprobe gibt Ihnen einen kleinen Einblick in die wichtigsten Texte der aktuellen Ausgabe von managerSeminare. Sie finden jeweils die ersten zwei Seiten eines Beitrages – um reinzuschnuppern.

Als regelmäßiger Leser ...

- erhalten Sie Antworten auf Ihre Fragen zu Führung und Personalentwicklung
- erkennen Sie die aktuell virulenten Weiterbildungsthemen
- erfahren Sie, was Sie persönlich weiterbringt bekommen Sie Input für Ihre eigenen Seminare

Testen Sie managerSeminare – für gerade einmal 10 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.

Eine Ausgabe managerSeminare erhalten + alle zusätzlichen Abo-vorteile einen Monat testen

www.managerseminare.de/testen

Führung in herausfordernden Zeiten

Nicht so laut!

Preview

- **Laut führt besser?** Warum Loud Leadership in Krisenzeiten wieder Konjunktur hat
- **Stress statt Stärke:** Wie sich laute Führung neurobiologisch auf Mitarbeitende auswirkt
- **Leise durch die Krise:** Wie Unternehmen von Quiet Leadership profitieren
- **Führung auf molekularer Ebene:** Warum die Botenstoffe Oxytocin und Serotonin echte Führungsbooster sind
- **Zwischen Rückzug und Rollenkonflikt:** Was Teams brauchen, damit leise Führung funktioniert

Herr Herbst, viele Jahre ging es in den Unternehmen vor allem darum, Führung partizipativer zu gestalten, Selbstverantwortung und Selbstorganisation zu fördern. Doch seitdem es wirtschaftlich schlechter läuft, wird der Ruf nach starker Führung von oben wieder deutlich lauter. Warum ist das Bedürfnis nach starker Führung in schwierigen Zeiten so groß?

Sebastian Herbst: In Krisenzeiten wünschen sich Menschen vor allem eines: Orientierung. Und die bieten Personen, die das Zepter in die Hand nehmen und klare Ansagen machen, auf sehr einfache Weise. Je lauter sie dabei sind, desto deutlicher werden sie gehört und desto eher glaubt man ihnen, dass sie wirklich wissen, wo es langgeht und was zu tun ist. Lautstärke ist also ein zentrales Merkmal eines solchen direktiven Führungsstils, der deshalb auch als Loud Leadership bezeichnet wird. Neben starker Präsenz und direkter Kommunikation kennzeichnen ihn die Betonung von Hierarchien und das Prinzip „Fordern statt Fördern“. Für Partizipation und gemeinsame Reflexion bietet diese Art von Führung dagegen keinen Platz.

Wie wirkt Loud Leadership auf Mitarbeitende?

Kurzfristig ist Loud Leadership oft ein Produktivitätsbooster: Die Führungskraft gibt klar vor, was zu tun ist, und erhöht mit Deadlines und Kontrolle den Druck auf die Mitarbeitenden. Als Reaktion auf den daraus resultierenden Zeitdruck wird die Amygdala aktiviert, die die psychischen und körperlichen Reaktionen auf Stress steuert, und der Körper setzt die Hormone Cortisol, Adrenalin und Noradrenalin frei. Diese helfen dem Gehirn dabei, Glukose bereitzustellen, welches die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit erhöht – die Mitarbeitenden laufen zu Höchstleistungen auf. Wenn dieser Druck jedoch über längere Zeit bestehen bleibt, kippt insbesondere der Effekt des Cortisols schnell ins Negative. Denn große Mengen Cortisol beeinträchtigen die Funktionsfähigkeit des präfrontalen Cortex, der für komplexes Problemlösen, Kreativität und Handlungsplanung zuständig ist.

Also würgt Loud Leadership mittelfristig das Mitdenken ab …

Ja, das kann man so zuspitzen. Die Mitarbeitenden bringen nicht nur deshalb immer weniger Ideen und eigene Überlegungen und Erfahrungen ein, weil sie sich das nicht trauen. Sondern auch und vor allem deshalb, weil ihr Gehirn dazu immer weniger in der Lage ist. Es ist von Cortisol überflutet, was das Denken buchstäblich schwer macht. Also warten die Mitarbeitenden lediglich auf Weisung und leisten ansonsten Dienst

Krisen, Unsicherheit, Rezession: In Anbetracht der aktuellen Herausforderungen wächst der Ruf nach lauter Führung. Gemeint ist damit meist: präsent, richtungsweisend, durchsetzungsstark. Konzepte wie Quiet Leadership, die auf Vertrauen und Zurückhaltung setzen, erscheinen dagegen ungeeignet. Im Interview erklärt der Führungs- und Neuroexperte Sebastian Herbst, warum dieser Eindruck trügt – und gerade in schwierigen Zeiten leise Führung oft besonders wirksam ist.

Grafik: iStock.com/beast01

Zusammenarbeit in temporären Teams

Kooperation on the fly

Preview

- **Einfache Fragen, klare Antworten:** Wie ein Ziel formuliert wird, das alle Teammitglieder teilen
- **Mit Bildern reden:** Wie Teams schnell eine gemeinsame Sprache finden
- **Rollen, Beiträge, Spielregeln:** Wie gute Zusammenarbeit im Team ad hoc gestaltet wird
- **Reflexion in Kurzform:** Wie Störungen im Team früh erkannt werden
- **Sicherheit auf die Schnelle:** Wie die Entwicklung psychologischer Sicherheit effektiv wird
- **Kollektiver Kodex:** Wie Unternehmen Teaming unterstützen können

Eine Taskforce aus IT, Vertrieb, Marketing und Recht soll Lösungen für ein dringendes Datenschutzproblem entwickeln. Wegen ihrer unterschiedlichen Fähigkeiten sind die Fachleute zusammengerufen worden, jetzt sollen sie sich rasch aufeinander einstimmen und an einem Strick ziehen. Zusammenarbeit ist dringend gefragt, zu spüren ist von dieser allerdings nichts. Stattdessen prallen unterschiedliche Sichtweisen, Vorstellungen und Meinungen aufeinander. Alle reden, wenige hören zu. Am Ende werden etliche Ideen geäußert, allerdings keine, auf die man sich einigen kann. Nicht einmal die nächsten Schritte können festgezurrt werden. Einziges zählbares Ergebnis: der Termin fürs nächste Meeting, in dem es dann hoffentlich besser läuft – oder auch nicht.

Die Szene ist fiktiv, das Problem real. Agile, fluide Strukturen führen dazu, dass in immer mehr Unternehmen immer mehr Beschäftigte immer häufiger in wechselnden Konstellationen zusammenarbeiten – in Projektteams, virtuellen Teams, Taskforces oder Gilden, um Probleme zu lösen oder neue Produkte zu entwickeln. Mit vielen dieser Formen temporärer Teamarbeit ist zudem die Hoffnung verknüpft, dass sie die Zusammenarbeit im Unternehmen insgesamt verbessern. Doch dazu müsste erst einmal die Zusammenarbeit in den Teams klappen und das tut sie häufig eben nicht. Manchmal scheitern die Teilnehmenden bereits an unterschiedlichen Begriffen oder Sichtweisen. Divergierende Wertvorstellungen und handfeste Interessenkonflikte können die Zusammenarbeit ebenfalls behindern.

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast

In der heutigen Arbeitswelt entstehen Teams oft über Nacht – und lösen sich ebenso schnell wieder auf. Klassische Teambildung hat da kaum eine Chance. Doch wie gelingt Zusammenarbeit in Teams, die nicht auf Dauer angelegt sind? Die Antwort heißt Teaming. Das Konzept ist nicht brandneu, rückt gerade aber in den Fokus. Vor allem, weil sich zunehmend zeigt: So einfach die Teaming-Strategien auch sind, sie funktionieren erstaunlich gut – wenn sie richtig umgesetzt werden.

Die Homeoffice-Debatte als Stellvertreterstreit

Wie wollen wir wirklich arbeiten?

Preview

- **Der Büro-Backlash:** Warum viele Unternehmen das Rad in Sachen Arbeitsort-Souveränität derzeit zurückdrehen
- **Das eigentliche Problem:** Warum es um mehr geht als um Home versus Office
- **Die stillen Motive dahinter:** Welche Bedürfnisse hinter dem Ringen ums Homeoffice stecken
- **Die Zukunft:** Wie sich der Kampf ums Homeoffice erledigen könnte

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast

„Zurück ins Büro!“ lautet derzeit die Devise in vielen Unternehmen weltweit. Und weiter zugespitzt: „Wenn die Mitarbeitenden nicht freiwillig aus dem Homeoffice zurückkommen, dann eben auf Kommando!“ Sogar Tech-Konzerne, die früher als Sinnbild für lockere Arbeitsbedingungen und Inbegriff von New Work galten, erkennt man nicht wieder, weil sie in Methoden aus Kaiser Wilhelms Zeiten zurückfallen. Apple zum Beispiel. Das Unternehmen, das ehemals eines der ersten war, die ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice entließen, hat kürzlich eine dreitägige Büropflicht eingeführt, die rigide überwacht und durchgesetzt wird. Oder Slack! Ausgerechnet der Eigentümer eines bekannten Tools für Remote Work legt seine Leute wieder an die Kette. Auch hierzulande war der Büro-Backlash in den vergangenen Monaten zu beobachten. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die Deutsche Bank hat die Freiheit von Remote Work im Jahr 2025 massiv eingeschränkt – auf maximal zwei Tage die Woche. Leitende Angestellte trifft es besonders hart. Sie dürfen nur noch einen Tag pro Woche daheimbleiben. Schließlich sollen sie ein leuchtendes Vorbild für die Beschäftigten sein.

Und die Beschäftigten? Reagieren landauf, landab auf die RTO-, also die „Return to Office“-Policy ihrer Firmen mit einem rebellischen WTF („What the f…!“). Sprich: Sie empfinden es als Riesensauerei, wieder ins Firmenoffice gezwungen zu werden, und wehren sich dagegen. Was dann im Gegenzug manches aufgeschreckte Unternehmen dazu veranlasst, härtere Seiten aufzuziehen. So ließ das Management eines US-Tech-Konzerns verlauten: „Wer das Homeoffice nicht verlässt, wird nicht mehr befördert!“ Ein netter kleiner Erpressungsversuch – der gescheitert ist. Denn die so Bedrohten strömten keineswegs in den Schoß des Firmenbüros zurück. Stattdessen zückten einige von ihnen auf sozialen Medien ihren Taschenrechner und rechneten vor: „Wenn ich jeden Tag zur Arbeit fahre, kostet mich das für Benzin, Straßenmaut, Kfz-Abschreibung und Verpflegung rund 4.000 Dollar im Jahr. Werde ich befördert, verdiene ich nach Steuern aber nur 2.500 mehr. Wer rechnen kann, hat mehr vom Leben.“ Dahinter erhob sich der versteckte Vorwurf: „Könnt ihr nicht rechnen – und seid daher unfähig zur Führung eines Unternehmens? Oder wollt ihr uns absichtlich hinters Licht führen?“ In beiden Fällen bleibt man doch lieber zu Hause. Ohne Beförderung.

RTO – So lautet derzeit die von vielen Unternehmen ausgegebene Devise, kurz für „Return to Office!“. Viele Mitarbeitende reagieren darauf mit einem verzweifelten bis vehementen WTF („What the f…!“). Keine Frage: Das Homeoffice ist ein Zankapfel in der Arbeitswelt. Aber geht es bei dem Streit wirklich nur darum, an welchem Ort Mitarbeitende ihren Rechner hochfahren? Der Wirtschaftspsychologe Ingo Hamm ist überzeugt: Nein, es geht um mehr. Genauer gesagt: Es geht um eine der grundlegendsten Fragen überhaupt: Wie wollen wir eigentlich arbeiten?

Grafik: iStock.com/hurca

Von der Scheu zur Chance

Besser bitten

Preview

- **Jenseits der üblichen Interaktionslogik:** Inwiefern das Bitten im Arbeitsleben aus dem Rahmen fällt
- **Verbreitete Scheu:** Wieso viele Menschen ein Problem mit dem Bitten haben
- **Befreiter bitten:** Wie wir in ein Mindset kommen, in dem es uns leichtfällt, andere um Hilfe zu bitten
- **Geradeheraus statt durch die Blume:** Wie man besser bittet

Seit Jahren unterstütze ich kleine Unternehmen, junge Projekte und Non-Profit-Organisationen im Fundraising. Dabei geht es darum, andere dafür zu gewinnen, sich an einem Vorhaben finanziell oder mit einem Rat zu beteiligen – freiwillig und ohne Gegenleistung. Im Kern der Aufgabe steht also: Man muss andere um etwas bitten. In all den Jahren habe ich immer wieder erlebt, wie schwer das persönliche Bitten den meisten Menschen fällt. Als ich beispielsweise mit einem jungen Gründer sprach, verriet der mir, dass er die Notwendigkeit, um Hilfe zu bitten, als Ausdruck persönlicher Schwäche betrachte. Ein anderer Kunde erklärte: „Ich habe immer das Gefühl, dass ich alles allein schaffen muss."

Diese Haltung ist auch außerhalb des Fundraisings, im ganz „normalen" Business- und Arbeitsalltag, keine Seltenheit. So verriet mir eine junge Frau, wie unangenehm es ihr sei, ihren Mentor wieder und wieder mit Fragen zu „belästigen", Zitat: „Meinst du, es ist okay, dass ich ihn noch mal kontaktiere, obwohl er mir schon einmal geholfen hat?" Vor allem, wenn es sich bei den Adressaten um Personen handelt, die eine höhere Position als sie selbst bekleiden, empfinden es viele Menschen als nahezu unbezwingbare Herausforderung, um etwas bitten zu müssen.

Dabei ist die Kunst des Bittens gerade in der Geschäfts- und Arbeitswelt eine wichtige Fähigkeit. Nicht nur Gründer auf dem Weg in die Selbstständigkeit müssen es tun. Auch in Arbeitskontexten, die auf Kooperation, interdisziplinäre Zusammenarbeit und wechselseitiges Feedback angewiesen sind, ist es häufig nötig, ein Netzwerk aufzubauen und andere um Unterstützung zu bitten, etwa um einen Rat, eine Rückmeldung, um Support bei einem besonderen Projekt, um Fürsprache für ein

Grafik: iStock.com/GrafikLab

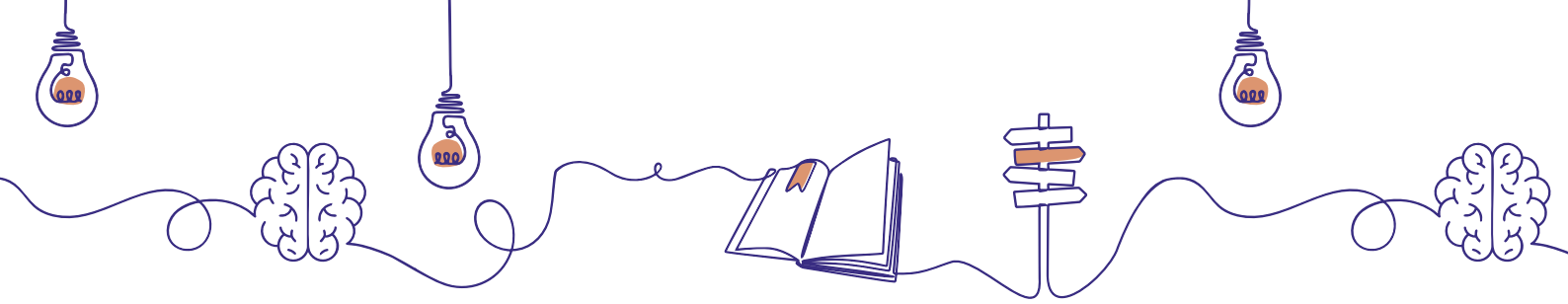
„Ich komm' hier nicht weiter. Kannst du mir mal helfen?" Sätze wie dieser fallen vielen Menschen erstaunlich schwer. Vor allem im Arbeitsleben glauben nicht wenige, es könnte schwach und unprofessionell wirken, andere um deren freiwillige Unterstützung zu bitten. Ein Irrtum, sagt Sabine Heß. Als Betriebswirtin und Fundraiserin weiß sie: In der Wirtschaft ist es wie beim Spendensammeln für gemeinnützige Projekte: Wer sich überwindet und um Unterstützung bittet, ohne zu nerven, ist im Vorteil.

Vorhaben – oder schlicht um Hilfe bei der Bewältigung des eigenen Arbeitsvolumens.

Bitten durchbricht die Logik geschäftlicher Beziehungen

Zwar benötigen Organisationen Strukturen, Prozesse und Regeln, die gewährleisten, dass die Zusammenarbeit funktioniert, auch ohne dass Mitarbeitende darauf angewiesen sind, sich gegenseitig Gefälligkeiten zu erweisen. Es wäre sogar schlecht, wenn sich eine Organisation allein *darauf* verlassen müsste. Wenn Mitarbeitende ihre Arbeit immer nur dann bewältigt bekommen, wenn sie andere darum bitten, ihnen Arbeit abzunehmen, könnte das zum Beispiel ein ernst zu nehmender Hinweis darauf sein, dass mit der Arbeitsorganisation etwas im Argen liegt. Dennoch spielt gegenseitige Unterstützung jenseits dessen, was formal vorgegeben und per Regel und Prozess fixiert ist, im Arbeitsleben eine Rolle. Ob es darum geht, die Chefin dafür zu gewinnen, sich beim Vorstand dafür einzusetzen, dass die Firma einen Betriebskindergarten einrichtet, darum, den Kollegen darum zu bitten, kurzfristig den Schichtdienst mit einem zu tauschen, oder darum, einen langjährig vertrauten Kunden um Feedback zu einer geplanten Marketingaktion zu bitten: Wer sich traut, um Hilfe zu ersuchen, kommt meist schneller und besser zum Ziel, lädt ein zu einer gemeinsamen Lösungssuche. Und kann im Schulterschluss mit dem Helfenden oft überhaupt erst Lösungen finden, die ihm allein nicht möglich wären.

In geschäftlichen Kontexten herrscht normalerweise die Logik transaktionaler Tauschbeziehungen – „Ware gegen Geld" oder „Arbeit gegen Lohn". Eine Bitte durchbricht diese Logik, denn man möchte etwas von jemandem haben, ohne dafür sofort eine konkrete Gegenleistung erbringen zu können.



Freie Fahrt für Fantasie

Preview

- **Spinnerei statt Innovation:** Warum die Fantasie ein schlechteres Image hat als Kreativität
- **Zerebrale Gemeinschaftsarbeit:** Welche Hirnareale beim Fantasieren (nicht) aktiv sind
- **Zielerreichung, Empathie, Veränderung:** Wo Fantasie messbare Vorteile bringt
- **Geschichten und Zeit:** Was dabei hilft, die Vorstellungskraft zu verbessern
- **Was wäre, wenn?** Warum wir uns häufiger die fantastischste aller Fragen stellen sollten

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast

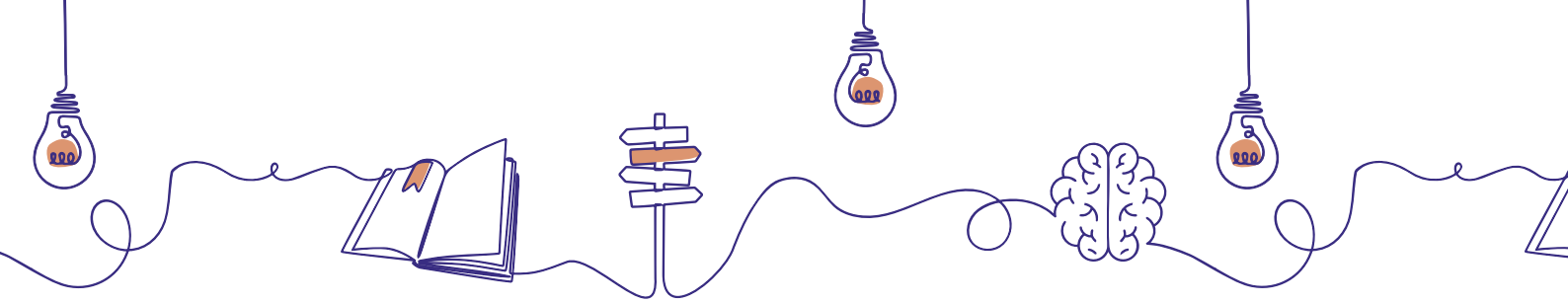
Kreativität ist eine Funktion unseres Gehirns, die in Unternehmen durchaus geschätzt wird. Zumindest bestreitet niemand ihren Nutzen, wenn es um Innovationen und Wandelfähigkeit geht. Im Vergleich dazu hat ein scheinbar ähnlicher kognitiver Prozess einen weniger guten Ruf: Die *Fantasie* gilt als kindliche oder bestenfalls künstlerische Eigenschaft, die zwar für gut befunden wird, wenn man ein Bild malen oder Musik komponieren will. Aber für die Arbeitswelt erscheint sie wenig zielführend. Dort, vor allem in Führungspositionen, herrscht das Primat des Rationalen, des klaren Geistes und der Objektivität. Wer da über eine „blühende Fantasie" verfügt, gilt schnell als unprofessionell und realitätsenthoben, um nicht zu sagen: als naiver Träumer, der seinen Hirngespinsten nachjagt.

Die Berufswelt steht mit der Geringschätzung der Fantasie nicht allein. Auch in der Psychiatrie galt sie lange Zeit als ungesund und irgendwie verdächtig: als Manifestation nicht ausgelebter Triebe, die nach einem Ventil suchen. Dass die Fantasie so viel schlechter wegkommt als die Kreativität, obwohl beides doch mit Vorstellungskraft und Einfallsreichtum zu tun hat, liegt am Praxisbezug: beim kreativen Denken geht es um anwendbare Ideen und ihre Umsetzung, wobei auch Angemessenheit und Nützlichkeit einer Innovation berücksichtigt werden. Die Fantasie ist von alldem frei. Sie schert sich nicht um Dinge wie Machbarkeit oder Skalierbarkeit. In der Welt der Fantasie herrschen keine ökonomischen Notwendigkeiten oder Regeln der Logik. Sie spielt einfach herum.

Dennoch stellt letztlich die Fantasie die eigentliche Ideenwerkstatt unseres Gehirns dar und wird zu Unrecht als weltfremd und unpraktisch abgetan. Daher will ich dieser Schlüsselressource hier die Bühne geben, die sie verdient, und zeigen, wozu wir sie brauchen, was dabei im Gehirn passiert – und wie wir lernen können, ihr in unserer Gedankenwelt mehr Raum zu geben.

Wie funktioniert Fantasie?

Aber was ist das überhaupt für ein Prozess, der es einem Künstler ermöglicht, etwas zu malen, was er nie gesehen hat, oder einer Ingenieurin, neue Apparaturen für bislang unbekannte Anwendungen zu ersinnen? Ein Blick ins Gehirn zeigt, dass die Vorstellungskraft nicht an einen bestimmten Ort gebunden ist, sondern vielmehr in einer Gemeinschaftsleistung entsteht, für die verschiedene Hirnareale miteinander kooperieren. Am fantasievollen Denken beteiligt ist zum Beispiel der Hippocampus, der ein wesentlicher Teil unseres Gedächtnisspeichers ist. Er versorgt das Gehirn mit Erinnerungen und Erfahrungswerten, die unsere Vorstellungen so lebendig und bildhaft werden lassen. Auch verschiedene Emotionszentren sind involviert, denn wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, können innere Bilder starke Gefühle auslösen. Ganz wesentlich beteiligt am kognitiven Prozess der Fantasie



Kinder und Künstler lobt man für ihre Fantasie. In der Berufswelt gilt das freie Spiel der Gedanken jedoch oft als unprofessionell oder sogar als Zeichen von weltfremder Spinnerei. Zu Unrecht, wie Neuromediziner und Wissenschaftler Volker Busch in der ersten Folge der neuen Reihe „Gehirn-Guide“ zeigt. Denn Fantasie fördert die Empathie, erleichtert das Lernen und ermöglicht bessere Entscheidungen – wenn man die richtigen Voraussetzungen schafft.

ist außerdem die Sehrinde im hinteren Teil unseres Gehirns, dem sogenannten Okzipitallappen, wo visuelle Reize verarbeitet werden. Je stärker unsere Vorstellungskraft ist, desto stärker ist das messbare Aktivierungsmuster in der Sehrinde. Wir denken und fühlen beim Fantasieren also tatsächlich in Bildern – und zwar ohne dass es dazu sensorischen Input braucht. Wir können schließlich auch mit geschlossenen Lidern Dinge vor unserem geistigen Auge sehen. Zugleich fahren beim fantasievollen Denken die Bereiche im Vorderlappen des Gehirns, die für rationales Denken zuständig sind, ihre Aktivität herunter. Dieses Bremsen der Vernunftzentren sorgt dafür, dass Fantasie nicht durch zu viele Denkvorschriften und -regeln eingeengt wird, die sonst wie eine Art Zwangsjacke für die freien Gedanken wirken.

Fantastische Vorteile

Der Vorwurf an die Fantasie, sie sei eine irrationale Träumerei, ist also durchaus zutreffend – nur ist das kein Nachteil, im Gegenteil: Mittlerweile wissen wir, dass ein hohes Maß an bildhafter Vorstellungskraft kognitiv flexibler macht und die Fähigkeit erhöht, sich an neue Situationen im Leben besser anpassen zu können. Auch die Fähigkeit, Probleme zu lösen, die einem das Leben in den Weg räumt, steigt dadurch. Es ist, wie Albert Einstein einmal sagte: „Logik bringt dich von A nach B. Fantasie bringt dich überallhin.“

Sechsteilige Serie in managerSeminare

Eine Gebrauchsanweisung fürs Gehirn?

Dass wir Menschen im Besitz eines Gehirns sind, heißt nicht, dass wir dessen beeindruckende Fähigkeiten auch clever zu nutzen wissen. Denn das vielseitige Denkorgan, das uns ermöglicht, die erstaunlichsten Dinge zu tun, macht auch vieles, von dem wir gar nichts mitbekommen. Und einiges, das wir gerne ändern oder besser machen würden.

Auch im Hinblick auf einen gelingenden Arbeitsalltag spielen die kluge Nutzung des Gehirns und der konsequente Einsatz seiner Fähigkeiten eine entscheidende Rolle. Dass wir uns dabei möglichst kompetent seiner Resourcen bedienen, ohne auf seine Streiche und Aussetzer hereinzufallen, darum geht es in der Reihe „Gehirn-Guide“, die auf dem Buch „Gute Nacht, Gehirn!“ von Volker Busch, Facharzt für Neurologie und Professor für Psychiatrie und Psychotherapie, beruht (s. „Mehr zum Thema“, S. 60).

In den kommenden Monaten wirft die Serie Schlaglichter auf verschiedene psychophysiologische Phänomene wie *Intuition* oder *Zuversicht* und zeigt aus neurowissenschaftlicher Perspektive, was dabei im Beruf eine Rolle spielt. Alle Beiträge finden Sie hier: managerseminare.de/GehirnGuide

Was fantastisch klingt, lässt sich wissenschaftlich nachweisen. Der aktuellen Studienlage nach ...

➤ **... ist Fantasie anregend und aktivierend**: Die Vorfreude auf ein Konzert am Wochenende oder die Urlaubsreise im Sommer lassen unser Herz schneller schlagen. Je plastischer wir uns die Ereignisse

Krisenmeldungen, sinkende Quartalszahlen, Reizüberflutung, steigender Erwartungsdruck … Der Stress steigt immer weiter und zerrt an unseren Nerven. Fachlicher ausgedrückt: Unser Nervensystem befindet sich immer häufiger in einem Zustand der Übererregung. Das schlägt nicht nur auf die Gesundheit, sondern ist auch Gift für die Zusammenarbeit. Denn zu viel Stress im System killt die Kommunikationsfähigkeit und verhindert, dass wir miteinander in Resonanz kommen. Die gute Nachricht: Das eigene Nervensystem zu regulieren, lässt sich gut trainieren – und zwar lebenslang.

Foto: huaomanz/stock.adobe.com

Selbstregulation in der Kommunikation

Besser in Resonanz

Preview

- **Rational begrenzt, emotional eingeschränkt:** Wie ein dysreguliertes Nervensystem die Kommunikationsfähigkeit killt
- **Fight, Fawn, Freeze:** Wie Menschen im Hyperarousal Kommunikation ruinieren
- **Mental ausgebrannt, körperlich am Ende:** Wohin zu viel Stress im Nervensystem auf Dauer führt
- **Hilfreiches Hineinspüren:** Wie wir durch Interozeption Stress aus dem System nehmen können
- **(Vagus-)Nervensache:** Warum der Körper der beste Ansatzpunkt für Selbstregulation ist
- **Reguliert kommunizieren:** Wie wir im Gespräch mehr Verbindung aufbauen können

Montagmorgen, 8:10 Uhr. Budgetmeeting. Das Thema ist heikel, die Anspannung groß. Alles Führungskräfte, alle geschult in Kommunikation, ausgefeilte Argumente zurechtgelegt, tragen sie diese geradezu vorsichtig vor. Feedback wird wertschätzend geäußert, Meinungen in Ich-Botschaften transportiert. Und tatsächlich, die Kommunikation läuft – und zwar alsbald völlig aus dem Ruder. Aus Skepsis wird Streit, Höflichkeit weicht scharfen Kommentaren. Alle werden lauter, doch niemand wird gehört.

Dass selbst fachlicher Austausch unter versierten Kommunikatorinnen und Kommunikatoren bisweilen eskaliert und regelmäßig hakt, hat vor allem einen Grund: Kommunikation ist weniger ein Skill, denn ein Zustand. Das, was ankommt, hat viel mehr mit unserer inneren Verfassung – und der unseres Gegenübers – zu tun als mit unseren Worten. Man könnte auch sagen: Wie Kommunikation wirkt, was sie bewirkt, ist vor allem und im buchstäblichen Sinne des Wortes: Nervensache. Unser wichtigstes „Kommunikationsorgan“ ist nämlich unser autonomes Nervensystem. Befindet es sich im Gleichgewicht, im sogenannten Window of Tolerance, sind wir emotional präsent, kognitiv klar und körperlich reguliert. Wir strahlen Ruhe und Gelassenheit aus, nehmen Rücksicht, zeigen Feingefühl, unterstellen anderen (eher) positive Absichten und legen ihre Worte wohlwollend aus. Kurzum: Menschlichkeit. Denn unsere Werkseinstellung als Säugetier ist Zugewandtheit. Psychologisch ist Ablehnung deshalb so schmerzhaft, weil sie früher lebensbedrohlich war, bedeutete sie doch den Ausschluss aus der Gruppe. Verbundenheit ist ein biologischer Imperativ.

Krisenmeldungen, sinkende Quartalszahlen, Reizüberflutung, steigender Erwartungsdruck, nicht nur im Job, sondern auch zu Hause, Zukunftsängste – all das sind Faktoren, die immer häufiger dazu führen, dass wir in Dysregulation gelangen. Das Nervensystem wird „übererregt“, es kommt zum Hyperarousal, aber auch Hypoarousal, wir stumpfen ab. Und zwar – und das ist das eigentlich Fatale – zunehmend nicht nur für kurze Zeit, sondern über längere Phasen, im Worst Case sogar dauerhaft. Es ist dann so viel Stress im System, dass es uns nicht mehr gelingt, es zu regulieren. Diese Dysregulation ist Gift für die psychische und auch körperliche Gesundheit – für konstruktive Kommunikation geradezu ein Killer. Wir werden pessimistisch, kritisch, zynisch, angriffslustig und missgünstig.

Regelreduktion im Team

Schlanker zusammenarbeiten

Hintergrund

Spielregeln sind wichtig für Teams. Sie schaffen einen verbindlichen Rahmen für die Zusammenarbeit: Alle wissen, was sie voneinander erwarten können. Diese Berechenbarkeit schafft Vertrauen und stärkt den Zusammenhalt. Zudem schaffen Regeln Handlungsfreiräume. Statt ständig überlegen zu müssen, wie sie sich „korrekt“ verhalten sollen, können sich Teammitglieder innerhalb des Regelrahmens frei bewegen und auf die inhaltlichen Aspekte ihrer Arbeit konzentrieren.

Allerdings neigen Teams dazu – wie die meisten sozialen Systeme –, mit der Zeit immer mehr Regeln zu entwickeln. Oft geschieht das stillschweigend: Eine Lösung für eine neue Situation wird zum Standard erhoben. Motto: Das haben wir einmal so gemacht, das machen wir ab jetzt immer so. So entstehen umfangreiche Geflechte formaler und informeller Regeln, die die Teamarbeit nicht mehr unterstützen, sondern behindern. Sie lassen kaum Raum für situationsspezifische Entscheidungen, machen blind für bessere Lösungswege und würgen Flexibilität und Innovation ab. Zudem steigt die Chance, dass sich Regeln widersprechen – was zu Unsicherheit und Konflikten führt.

Um der Überregulierung entgegenzuwirken, müssen Teams ihre Regeln regelmäßig reflektieren und aussortieren – besonders jene, die keinen Zweck mehr erfüllen. Aber passen sich Regeln nicht automatisch an? Werden sie nicht einfach geändert oder abgeschafft, wenn sie sich nicht bewähren? Nein. Menschen hinterfragen Gewohntes ungern, selbst wenn es zweifelhaft ist. Gewohnheit schlägt Sinn – meist sehr deutlich. Deshalb gibt es in fast jedem Team Regeln, die einmal sinnvoll waren, heute aber absurd sind. Ihre Sinnlosigkeit ist leicht zu erkennen – nur nicht für jene, die sie seit Jahren befolgen.

Kurzbeschreibung

Die Methode der Regelreduktion skizziert einen Prozess, in dem Teams ihr Regelsystem offenlegen und auf das Wesentliche reduzieren. Die verbleibenden Regeln gewinnen dadurch an Bedeutung und Verbindlichkeit – weil sie von allen als

Teams entwickeln im Laufe der Zeit immer mehr Regeln, deren Ursprung und Sinn oft nicht mehr hinterfragt werden. Diese Regelflut macht die Zusammenarbeit starr und unflexibel. Besonders problematisch sind informelle Regeln, die sich stillschweigend etabliert haben. Die Methode der Regelreduktion hilft Teams, ihr Regelsystem zu entschlacken und die Zusammenarbeit neu zu beleben. Ihre Anwendung erfordert allerdings Mut von allen Beteiligten.

relevant und unterstützend anerkannt werden. Das Ergebnis ist ein schlankes, aber wirkungsvolles Set an Spielregeln für die Zusammenarbeit. Gemeinsame Werte und Verhaltensweisen geben eine klare Richtung vor, ohne einzuengen oder zu überfordern. Die konsequente Anwendung der Methode erfordert jedoch Mut. Zum einen, weil lieb gewonnene Gewohnheiten und vermeintliche Sicherheiten losgelassen werden müssen. Zum anderen, weil die Diskussion tief geht: Es braucht die Bereitschaft, offen über eigene Bedürfnisse und Erwartungen zu sprechen.

Durchführung

Der Ablauf der Methode ist einfach: Regeln sammeln, kritisch prüfen, gemeinsam schärfen und dann großzügig aussortieren. Der eigentliche Workshop lässt sich in wenigen Stunden durchführen. Allerdings braucht es vorab Zeit zum Sammeln der Regeln – am besten sieben bis zehn Tage. Sonst bleibt die Regelsammlung zu lückenhaft.

Wichtig: Alle Teammitglieder sollten vorab den Sinn der Methode verstehen und dahinterstehen. Gibt es Vorbehalte oder Bedenken? Diese müssen vorher geklärt werden. Denn auch wenn die Methode einfach klingt, geht sie tief. Halbherzigkeit führt zu einem Ergebnis, das zwar gut klingt und von allen abgenickt wird, aber keine Wirkung entfaltet. Die Teammitglieder müssen wirklich bereit sein, gewohnte Muster zu hinterfragen.

1. Regeln sammeln

Der Arbeitsauftrag für die erste Phase: Über einen festgelegten Zeitraum – etwa eine Woche – sammelt jedes Teammitglied die Regeln, nach denen es sein Handeln und seine Entscheidungen ausrichtet. Dabei geht es um alle Arten von Regeln: offizielle Vorschriften ebenso wie unausgesprochene Übereinkünfte darüber, wie etwas erledigt werden sollte oder wie man sich im Team verhält.

Beim Sammeln helfen folgende Fragen, die sich jeder während der Arbeit immer wieder stellt:

- Warum mache ich das überhaupt?
- Warum mache ich das nicht anders?
- Warum verhalte ich mich in dieser Situation so?
- Welche unausgesprochenen Erwartungen leiten mich? Was glaube ich, dass andere von mir erwarten?

Jede identifizierte Regel wird einzeln notiert – auf Post-its oder digital, etwa in einem Tool wie Miro. So entsteht schnell eine vielfältige Sammlung, beispielsweise:

Es gibt wohl in jedem Team Regeln, die einmal sinnvoll waren, mittlerweile aber absurd sind. Ihre Sinnlosigkeit ist leicht zu erkennen – nur nicht für jene, die sie seit Jahren befolgen.

managerSeminare

einen Monat für **10€** testen

Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

» Die **ePaper-Ausgabe** des Magazins **manager**Seminare
Auch als Printabo möglich

» **Leadership Medien bis zu 50% günstiger**
Bücher, eBooks, digitale Microtrainings

» Flatrate auf **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins**
Hefte, Dossiers, Beiträge, News

» **Handout-Lizenz** alle Archivbeiträge,
die zum Einsatz in Teamsessions und/oder Seminaren berechtigt

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

www.managerseminare.de/testen