

Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus

Christine Lehner
Sabine Weihe

Souverän agieren
in herausfordernden
Situationen

SACHBUCH

 Springer

Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus

Christine Lehner
Sabine Weihe

Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus

Souverän agieren in herausfordernden Situationen

Christine Lehner
Ammerthaler Institut, Ammerthal
Deutschland

Sabine Weihe
Ammerthaler Institut, Ammerthal
Deutschland

ISBN 978-3-662-58914-4 ISBN 978-3-662-58915-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58915-1>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

© M. Schuppich/stockadobe.com https://stock.adobe.com/de/images/aussenseiter/93818496?prev_url=detail DATEI-NR.: 93818496

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Geleitwort

Dieses Buch zu lesen hat mir wirklich viel Spaß gemacht. Aber nicht nur das. Obwohl ich die Konzepte, welche die Autorinnen hier so eindrücklich und wunderbar klar darlegen, gut kenne, hat sich mein Erleben schon bei der Lektüre in einer Energie mobilisierenden, Kraft und Flexibilität stärkenden Weise verändert. Es hat ganz offensichtlich vorher in mir noch eher „schlummernde“ Potenziale wieder in wohlthuender Weise angeregt und wirksam lebendig gemacht. So konnte ich mal wieder selbst hautnah erleben, um was es in dem Buch hier geht.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der modernen Forschung zum autobiographischen Gedächtnis ist eine zentrale Hypothese des hypnosystemischen Konzeptes, welches ich vertrete und welches wir in unserer sysTelios-Klinik systematisch anwenden z. B., dass wir Menschen in unserem „unbewussten Erlebnis-Repertoire“ (so nenne ich gerne den riesigen Erfahrungs- und Gedächtnisspeicher, über den wir verfügen), über enorm viele hilfreiche Fähigkeiten verfügen, die uns auch noch in extrem schwierigen Situationen helfen können, diese zu bewältigen. Auch die Autorinnen orientieren sich an solchen Grundannahmen. Der größte Teil dieser Kompetenzen ist uns aber häufig nicht bewusst und auch nicht- quasi auf Knopfdruck- sofort immer verlässlich zugänglich.

Nach den Erkenntnissen der Hirnforschung hat das u. a. auch damit zu tun, dass jedes Erleben Ausdruck von komplexen Netzwerken ist, die zum größten Teil unwillkürlich auf unbewusster Ebene gestaltet werden. Diese Netzwerke werden gebildet aus Elementen des Erlebens wie z. B. Emotionen, Kognitionen, Empfindungen, Körperreaktionen wie Körper-Koordination, Atmung, Mimik, Gestik, Hormonregulierungen, Blutdruck, Herzschlag usw., dies alles wieder verbunden mit Erinnerungs- und Zukunftsbildern, Bewertungen, Erklärungsversuchen, Schlussfolgerungen daraus, aus denen wieder Verhaltensimpulse usw. folgen. Man sieht, solche Netzwerke erscheinen sehr komplex, und ich finde es immer wieder bewundernswert, wie unser Organismus diese Netzwerke in rasender Schnelle bildet und aktiviert.

Und wie die Forschung zum autobiographischen Gedächtnis zeigt, wird in unserem Erlebnis-Repertoire jede Episode unseres Lebens, die wir mit einer „emotionalen Ladung“ erlebt haben, auf unbewusster Ebene gespeichert. So verfügen wir grundsätzlich über ein enormes Potenzial an Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten. Das nutzt uns allerdings nicht viel, wenn wir den Handlungsrelevanten Zugang zu diesem Potenzial gerade mal wieder nicht finden, gerade dann, wenn wir ihn willentlich ermöglichen wollen. Dann könnten wir nur sagen, was viele Menschen ja gerne nutzen, „Ich bin nämlich eigentlich ganz anders, aber ich komme nur so selten dazu.“ (Ödön von Horvath). Dies bliebe sicher sehr frustrierend.

In vielen Ratgeber-Büchern werden dann smart klingende Empfehlungen gegeben, wie man seine Potenziale schnell wieder in Gang setzen kann. Leider beziehen sich viele dabei auf eher bevorzugt rein kognitiv orientierte Strategien. Wenn jemand sich an ihnen orientiert und sich dann womöglich anstrengt, mit seinem bewussten Willen die angestrebten Ziele zu erreichen, scheitert er meist, denn gerade solche Strategien

erreichen nicht die Bereiche in unserem Organismus und vor allem in unserem Gehirn, die wir für nachhaltig wirksame Maßnahmen brauchen. Sehr oft werten sich dann aber gerade die Menschen selbst massiv ab (was wieder zur Verstärkung von Problem-Erleben beiträgt), die besonders engagiert und selbstverantwortlich die empfohlenen Strategien umsetzen wollen. Wir erleben das z. B. fast täglich in der sysTelios-Klinik bei Klienten mit einer Burnout-Entwicklung, bevor wir ihnen dann wieder schnell und nachhaltig wirksam mit Strategien wie den auch hier beschriebenen helfen können.

Weshalb erscheint es den meisten Menschen so schwer, ihre Potenziale in gewünschter Weise wachzurufen, besonders dann, wenn sie sich gerade unter Stress fühlen? Dies hat vor allem damit zu tun, dass der größte Teil unseres Erlebens und damit auch das, was zur wirksamen Aktivierung unserer schlummernden Kompetenzen beiträgt, aus dem unwillkürlichen Erleben gesteuert wird, und das ist nur sehr begrenzt mit unseren üblichen gewohnten bewussten Strategien beeinflussbar, mit denen wir in unserer Kognitionslastigen Kultur vertraut sind. Für unwillkürliches Erleben sind vor allem Prozesse im Stamm- und Zwischenhirn zuständig, diese aber sind entwicklungs-geschichtlich wesentlich älter als die Großhirnrinde mit dem bewussten Denken, der kognitiven Rationalität, die seit der Epoche der Aufklärung in unserer Kultur dominiert und in der z. B. auch unser Sprachvermögen lokalisiert ist. Stamm- und Zwischenhirn, noch organisiert wie die Gehirne von Reptilien und den frühen Säugetieren, haben aber keine Sprache. Will man sie und ihre für das Überleben und auch für erfüllendes Leben so wichtigen Prozesse wirksam erreichen und beeinflussen, kommt man mit unseren üblichen, vertrauten Kommunikationsformen nicht genügend weit. Wenn ich z. B. in stark einseitig kognitiv ausgerichteten Kulturen in Wirtschaftsorganisationen arbeite, erläutere ich meinen Klienten gerne, dass die Hauptkunden der Großhirnrinde, wenn sie im Erleben etwas erreichen will, eben Stamm- und Zwischenhirn sind und dass es dafür unbedingt wichtig ist, die Sprache der Kunden zu sprechen (wie sonst im Leben halt auch). Die Sprache von Stamm- und Zwischenhirn allerdings ist eben nicht die übliche Sprache, sondern es sind die Kommunikationsformen von Bildern, inneren Filmen, Imaginationen, aber auch Klangliches, Musik, Rhythmik, ganz besonders Aspekte der Körper-Koordination, der Atmung, Mimik, Gestik, aber auch Düfte, Geschmack, Gestaltung von Ritualen und Ähnliches. Die Autorinnen nutzen diese Erkenntnisse in diesem Buch hier in wunderschöner Weise.

Wenn man dies weiß und noch dazu, dass Veränderung nicht erfordert, dass man die ganzen Zusammenhänge von gerade dominierenden Erlebnis-Netzwerken ändern muss, um wirksame, hilfreiche Veränderungen anzuregen, sondern dass es genügt, wenn man wenige Elemente eines Erlebnis-Netzwerks ändert, z. B. die Körper-Koordination, Atmung, Gestik, oder innere Bilder verändert, bekommt man Zugang zu vielfältigen Gestaltungschancen. Das „Hebb’sche Gesetz“ („cells which fire together wire together“) zeigt, dass ein ganzes hilfreiches Erlebnis-Netzwerk aufgerufen wird, wenn man nur wenige Elemente dieser Verknüpfung gezielt aktiviert, denn das zieht dann das gesamte damit verbundene Netzwerk nach sich.

Dafür sind aber auch unterstützende Kontextbedingungen von innen (z. B. die eigene Haltung sich selbst gegenüber und die Erwartungen an sich selbst) und von außen (z. B. Situationsbedingungen am Arbeitsplatz) Voraussetzung. In unserer immer komplexer

werdenden „Beschleunigungsgesellschaft“, mit immer mehr Anforderungen, von denen die meisten Menschen glauben, ihnen immer hektischer folgen zu müssen, erleben sich viele von uns quasi in einem „rasenden Stillstand“, wie Soziologen wie z. B. Hartmut Rosa es gerne nennen. Dann wird es immer schwieriger, unserem Organismus die Bedingungen zu bieten, die wir für optimale Gesundheits- und Kompetenz- Entfaltung brauchen. Da reicht es auch nicht, einfach auf Entspannung, Rückzug aus der hektischen Betriebsamkeit („Aussteigen“) zu setzen, wenn wir auch gut eingebettet bleiben wollen in die Entwicklungen unserer modernen Gesellschaften.

Dieses Buch bietet in erfrischender, klarer und sehr gut selbst umsetzbarer Weise viele Anregungen dafür, wie man eine gute Balance erreichen kann und sich auch immer wieder rebalancieren kann, wenn man mal wieder aus der Balance gerät (was praktisch unausweichlich ist in unserer Gesellschaft und somit kein Problem, sondern eine Aufgabe). Selten habe ich etwas gelesen, was in so schön übersichtlicher, klarer Form einlädt, aus Theorie gelebte, wirksame Praxis zu machen. Mir gefällt ein Spruch gut, der aus meiner Sicht treffend hinweist auf etwas, was ich in vielen gut klingenden Theorien schon oft erlebt habe: „Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis größer als in der Theorie“. In diesem ermutigenden Buch finde ich das anders, hier wird die Theorie so eingängig und Praxisrelevant erläutert, dass zwischen Theorie und Praxis eben kein hinderlicher Unterschied entsteht. Im Gegenteil, man bekommt so viel Lust, die angebotenen Prozesse gleich mal selbst umzusetzen, dass man es kaum noch erwarten kann. In diesem Sinne wünsche ich den Lesern viel Spaß und Erfolg dabei, woran ich keinen Zweifel habe, und den Autorinnen möchte ich meine Hochachtung für dieses hilfreiche Werk ausdrücken.

Dr. med. Dipl.Volkswirt Gunther Schmidt

Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

Ärztlicher Direktor der sysTelios-Klinik für psychosomatische Gesundheitsentwicklung
Waldmichelbach-Siedelsbrunn

Vorwort

Das einzig Beständige ist der Wandel – dieser Satz ist gültig, seit sich Leben auf unserer Erde im Lauf der Evolution entwickelt hat. Schon immer gab es sowohl gleichmäßige Veränderungen als auch abrupte Umbrüche, auf die sich Lebewesen einstellen mussten.

Jedoch gibt es in unserer Epoche eine Beschleunigung: Entwicklungen wie die Globalisierung, demographischer Wandel und Digitalisierung beschleunigen den Wandel, er passiert schneller und radikaler als je zuvor, wir erleben eine Transformation in Bezug auf alle Lebensbereiche.

Was bedeutet das für uns in der Arbeitswelt, für Familie und Freundschaften und in der Gesellschaft?

Welche Kompetenzen brauchen wir, um diese Umbrüche nicht mit Burnout (die Zahlen steigen seit einigen Jahren extrem an) sondern mit einer persönlichen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung zu beantworten?

Fähigkeiten wie Selbststeuerung, Selbstreflexion, der konstruktive Umgang mit Fehlern, eine hohe Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen und Konflikten werden immer zentraler.

Zu diesen Kompetenzen möchten wir in diesem Buch Anregungen geben. Im ersten Teil geht es um Erkenntnisse aus der Neurobiologie und Psychologie, insbesondere um die bewusste Aktivierung einer bisher zu wenig genutzten Gehirnregion, nämlich dem sogenannten Frontalhirn, das uns hilft, eine innere Steuerungsposition zu etablieren. Diese Instanz wird im Folgenden „Innerer Beobachter“ genannt.

Im zweiten Teil möchten wir Ideen und Impulse zum Thema Kommunikation und Beziehungsgestaltung aufzeigen. Die eigene innere Haltung, bewusstes Innehalten und psychologisches Hintergrundwissen dienen dabei als Basis für die vorgestellten Gesprächstechniken.

Achtsamkeit im Sinne einer Beobachterposition, die sich aus der Distanz ansieht, was gerade passiert, Pragmatismus im Sinne von konkreten Übungen, Tipps, Beispielen und Handlungsideen sind die beiden Pole, zwischen denen sich die Inhalte im Buch bewegen. Im Fazit sehen Sie in einer Übersicht die Bereiche noch einmal aufgezeigt, an denen wir uns orientiert haben.

Wir möchten an dieser Stelle den Personen danken, die dieses Buch mit auf den Weg gebracht haben.

Inspiziert wurden wir insbesondere von den hypnosystemischen Konzepten von Dr. Gunter Schmidt, sowie dem sysTelios-Netzwerk. Ein großes Dankeschön gilt weiterhin:

Robert, Julia und Josef dafür, dass sie uns den Rücken freigehalten haben, Annette Kuhr und Bianca Mederer vom KUHR-HAUS für die anschaulichen Graphiken, Judith und Manfred Lehner für ihre bereichernden Anregungen und Ideen, Hildegard Graf für ihr unterstützendes Lektorat, und schließlich insbesondere auch Monika Radecki und Anja-Raphaela Herzer vom Springer-Verlag für die kompetente und unermüdliche Begleitung.

Und noch eine Bemerkung zum Schluss:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum.

Christine Lehner
Sabine Weihe

Inhaltsverzeichnis

I Halt in sich selbst/Selbstführung als Kernkompetenz

1	„Den Autopiloten stoppen“ – Navigation durch Achtsamkeit	3
1.1	Wo sitzt die Regie im Gehirn?	7
1.2	Der „Aufzug im Gehirn“ – der Autopilot bei Stress	10
1.3	Der „innere Beobachter“ – die Steuerungsinstanz im Gehirn	14
1.4	Die Brücke zwischen Autopilot und Bewusstsein	15
1.5	Emotionen in konstruktive Bahnen lenken	16
	Literatur	18
2	„Inseln der Sicherheit“ – Selbstführung durch Zugang zu inneren Ressourcen und Kraftquellen	19
2.1	Mit sich selbst im Frieden sein: Innere Bilder entscheiden	20
2.2	Im Zentrum des Wirbelsturms: Die 8 C's der Selbstführung	24
2.3	Mentale Stärke: <i>Top-down und Bottom-up</i>	26
2.4	Menschen und Orte als Kraftquellen	29
2.5	Der Fußballeffekt: Resilienz als psychische Widerstandskraft in Krisen	30
2.6	„Krönchen richten“: Meta-Balance als Kernkompetenz	33
	Literatur	34
3	„Meine Fährte finden“ – Spurensuche durch Sinn und Werte	35
3.1	„Seesterne sammeln“: Die Frage nach dem Sinn im Leben	36
3.2	Werte als Kompass: Die Richtschnur in uns	39
3.3	Die Zeitmaschine: Eine „Sinn-Bilanz“ aus der Zukunft	42
3.4	„Survival of the fittest“: Welche Werte machen wirklich fit?	42
	Literatur	44
4	„Der Club in mir“ – Strategien zum Umgang mit meinen „inneren Anteilen“	45
4.1	Die Clubmitglieder kennen	46
4.2	Streit im „Club“ – was tun? Innere Konflikte lösen	48
	Literatur	51

II Halt durch gelungene Kommunikation

5	„Kommunikation beginnt im Gehirn des Senders“ – wie Gesprächsführung gelingt	55
5.1	Die „Filterbrille“ und der Autopilot	56
5.2	Wahr ist nicht, was ich gesagt habe – Das Sender-Empfänger-Modell	59
5.3	Warmduscher sind im Vorteil – Ebenen der Kommunikation	60
5.4	Der Strichmännchen-Test – die Ok-Positionen	63
	Literatur	65

6	„Ziele dürfen SMART sein“ – auf Kurs bleiben durch klare Ziele	67
6.1	Die großen Steine	68
6.2	Zielrichtung „hin zu...“	71
6.3	Exkurs: polynesisches Segeln	71
6.4	SMARTE Ziele	72
	Literatur	73
7	„Mit den Ohren wackeln?“ – ein Klassiker bleibt aktuell: Aktives Zuhören	75
7.1	Präsent sein schafft Vertrauen	76
7.2	Aktiv zuhören – ganz konkret	76
	Literatur	80
8	„Mitgefühl aus meiner Mitte“ – Empathie als Schlüsselkompetenz	81
8.1	Empathie braucht Balance	82
8.2	Empathie ganz konkret	83
	Literatur	86
9	„Sie sehen heute aber gut aus“ – Die Macht der Körpersprache nutzen	87
9.1	Körpersprache bestimmt die Atmosphäre	88
9.2	Passt die Wellenlänge? Pacing und Rapport	89
	Literatur	92
10	Die „Warum-Falle“ – wie Sie die richtigen Fragen stellen	93
10.1	Gute Fragen wecken Sympathie	94
10.2	Welche Fragen sind sinnvoll – und wann?	96
10.3	Wann fragen – wann sagen?	98
10.4	Judo-Verhandeln – Strategische Gesprächsführung	99
	Literatur	100
11	„Hai, Karpfen oder Delfin?“ – Souverän bleiben, wenn es kritisch wird	101
11.1	„... dass dein Gegner sich vor Dir hütet“ – Grenzen setzen in Gesprächen	102
11.2	Grenzen setzen bei Killerphrasen	105
11.3	„Nein“ kann ein kompletter Satz sein	108
11.4	Wann ist ein Konflikt ein Konflikt?	109
11.5	Es liegt was in der Luft – Konflikte frühzeitig erkennen	112
11.6	Rien ne va plus – die Eskalationsstufen von Konflikten	115
11.7	Win-Win – streiten wie ein Delfin	116
	Literatur	123
12	„Von Powerburgern und No-Go’s“	125
12.1	Feedback-Regeln	128
12.2	Der „Powerburger“ – Modell zur Vorgehensweise für kritisches Feedback	129
	Literatur	132

III Fazit

13	Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße	135
	Literatur	137
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	141

Über die Autorinnen

Christine Lehner

Dipl. Pädagogin (Univ. Regensburg), Psychotherapeutin; Ausbildung körperorientierte Psychotherapie (Gestalttherapie, HAKOMI); Weiterbildung hypnosystemische Konzepte für Coaching, Team- und Organisationsentwicklung (Milton-Erickson-Institut, Heidelberg); Trainerausbildung. Seit 1992 selbständig, eigene psychotherapeutische Praxis und Beratungs- und Trainingsinstitut; tätig in der Qualifikation von Führungskräften, in Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen und als Coach. Kernthemen: professionelles Selbstmanagement, Kommunikations- und Konfliktkompetenz auf Basis aktueller Erkenntnisse der Gehirnforschung sowie der Technik der inneren Achtsamkeit.

Sabine Weihe

Dipl.-Verwaltungswissenschaft (Univ. Konstanz), Schwerpunkt Arbeits- und Betriebssoziologie/ Organisationsentwicklung; zert. NLP-Master (DVNLP), DISG Management Lizenzierung, zert. systemische Beraterin (DGSF), Moderatoren- und Trainer-Ausbildung, Management-Coaching-Weiterbildung, systemische Weiterbildung (Heidelberg/Vorarlberg). Seit 1992 teils freiberuflich bzw. angestellt im Bereich Organisations- und Personalentwicklung sowie Training für Groß- sowie Mittelstandsunternehmen in Deutschland. Kernthemen: Systemische Organisationsentwicklung; Förderung des eigenverantwortlichen Lernens durch praxiserprobte Methoden und der pragmatischen Umsetzung in den jeweiligen Arbeitskontext der Teilnehmer.

Halt in sich selbst/ Selbstführung als Kernkompetenz

Inhaltsverzeichnis

- Kapitel 1 „Den Autopiloten stoppen“ – Navigation durch Achtsamkeit – 3
- Kapitel 2 „Inseln der Sicherheit“ – Selbstführung durch Zugang zu inneren Ressourcen und Kraftquellen – 19
- Kapitel 3 „Meine Fährte finden“ – Spurensuche durch Sinn und Werte – 35
- Kapitel 4 „Der Club in mir“ – Strategien zum Umgang mit meinen „inneren Anteilen“ – 45

„Rock your boat“ – wie beim Segeln geht es im Alltag immer wieder darum, „das Schiff zu schaukeln“, auf Kurs zu bleiben und auch in stürmischen Gewässern nicht den Überblick zu verlieren.

Wie können Sie sich selbst durch die Wellen des Alltags navigieren? Wie können Sie mit unterschiedlichsten Rollen, Anforderungen und auch Frustrationen umgehen? Was ist unser inneres GPS und wo liegen unsere inneren und äußeren sicheren Häfen und Inseln? Diesen Fragen möchten wir in den folgenden Kapiteln nachgehen.