



Inhalt



Seite 2

Editorial

„Krise“ oder die entscheidende Wende?

Dem Krisenerleben ein Schnippchen schlagen



Seite 3

Hirnphysiologie und Handlungsphilosophie



Seite 4

Führungskräfteentwicklung in Krisenzeiten



Seite 5

Systemische Spots powered by develoop



Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt

„Krise“ oder die entscheidende Wende?

BankenKRISE, FinanzKRISE, WirtschaftskRISE... Von überall tönt es KRISE! Und es wirkt!

Das altgriechische Wort „Krisis“ steht ursprünglich für „Entscheidung“ oder „entscheidende Wendung“; erst später kommt die Bedeutung „gefährliche Situation“ hinzu. Woher kommt das verbreitete Gefühl, dass die Gefahr akut, die Krise schon eine Katastrophe ist?

Nach der Maxime „bad news are good news“ wählen die Medien besonders schlechte Nachrichten aus und fokussieren so das Publikum auf dramatisch negative Neuigkeiten: „es“ bricht über uns herein, ist nicht zu kontrollieren und keiner weiß, wie schlimm „es“ wirklich enden wird. So entsteht bei vielen das Gefühl der Hilflosigkeit, des Ausgeliefertseins. Das löst Angst aus und wirkt wie ein Filter auf die Wahrnehmung. Der Tunnelblick lässt nichts Positives durch und verstärkt damit die Angst. Ein Teufelskreis.

Der Beitrag von Frau Hutschenreuter und Frau Koch geht der Frage nach: Was passiert, wenn das Gehirn „Angst“ signalisiert? Es konditioniert den Körper hormonell auf Kampf, Flucht oder Totstellen. Höhere Denkprozesse? Fehlanzeige. Eingeschränkte Denkfähigkeit verhindert aber gerade die Entschlüsse, die für eine „entscheidende Wendung“ wichtig wären. Nun, was tun?

Das Ganze beginnt mit der Auswahl und Aufnahme von Information. Gerade in sogenannten Krisen ist es wichtig, auch positive Informationen zu suchen, schlechte in einen größeren Kontext zu stellen und damit zu relativieren. So kommen auch Fakten zu Bewusstsein, die gegen den Trend laufen.

Weiterhin kommt es darauf an, die Informationen eigenständig zu interpretieren. Die



Bedeutung, die wir den Fakten zuschreiben, steuert unsere Reaktion. Die Bedeutung „Unkontrollierbare Gefahr“ führt in den Angstkreislauf. Die Bedeutung „Außergewöhnliche Situation, die besondere Kompetenz verlangt“ eher nicht. Sie haben die Wahl.

Eine angemessene Informationsauswahl und -verarbeitung reduziert die Angst und erlaubt es, „gut zu denken“. So lässt sich ein klareres Bild der Wirklichkeit schaffen. Handlungsfelder werden identifiziert und Energie für die Umsetzung wird frei. Das wirkt – besonders, wenn sich erste Erfolge zeigen: eine Positivspirale entsteht: „weiter so“.

An einem Beratungsfall in einem Training schildert Frau Hofmann-Arnold, wie sich das „Bild“ in kurzer Zeit verändert.

Gerade für Führungskräfte ist es wichtig, die eigene Informationsverarbeitung und den Umgang mit Angst zu reflektieren. Nur bei klarem Verstand kann der Einzelne den Überblick behalten und besonnen reagieren. Füh-



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develoop.de

rungskräfte sind Modelle für Krisenverhalten: verfallen sie in Panik, dann setzt sich das in der Belegschaft fort. Behalten sie Nerven und Überblick, dann ergeben sich meist neue Perspektiven.

Frau Obst beschreibt, wie Führungskräfte ihre eigene Orientierung wieder gefunden haben – trotz oder gerade in der Krise.

Die aktuelle Depesche veranschaulicht, in welchen unterschiedlichen Kontexten wir Beraterisch mit der „Krise“ – der entscheidenden Wende – umgehen. Und Sie werden merken, dass die Kernaussagen aus den verschiedenen Perspektiven immer gleich sind. Selbst aus der biographischen Betrachtung der Ressourcen, auf die Sepp Henn eingeht, wird deutlich, dass wir die Wahl haben.

Viel Freude beim Lesen 🌀

Ihr develoop Team!



Angst in der Krise – ein Leistungskiller

Ein Steinzeit-Mensch steht plötzlich einem Mammut gegenüber. Die Muskeln spannen sich an, Herzschlag, Blutdruck und Atemfrequenz erhöhen sich. Die Knie zittern. Das Denken ist blockiert. Somit sind beste Voraussetzungen für panikartige Flucht, dosierten Angriff oder atemloses Erstarren im sicheren Versteck geschaffen. Was jetzt zählt, ist das eigene Überleben. Die körperlichen Reaktionen verlaufen blitzschnell und unbewusst. Denn gefährliche Situationen erfordern schnelles Handeln.

Heute wissen wir, welche Regionen unseres Gehirns schon vor 2 Millionen Jahren unsere Vorfahren in Alarmbereitschaft versetzt haben. Der Hypothalamus steuerte damals wie heute in bedrohlichen Situationen – oder bei der Vorstellung einer solchen – die Ausschüttung von Adrenalin und so das vegetative Nervensystem. Die Amygdala („Mandelkern“) dient hierbei als Frühwarnsystem. Sie untersucht wachsam alle auf uns einwirkenden Ereignisse auf emotional wichtige Faktoren, vergleicht sie mit Gedächtnisinhalten und reichert sie mit emotionalen Bewertungen an. Sie schöpft rechtzeitig Verdacht, spürt Bedrohungen kommen und sorgt mithilfe der Stresshormone Kortisol und Noradrenalin unterhalb der Wahrnehmungsschwelle unseres Bewusstseins für eine passende Reaktion.

Angst kommt in vielen Schattierungen daher: sie schärft unsere Sinne, kann eine fürsorgliche Warnerin sein, schützt uns durch die Einleitung einer passenden Handlung vor gefährlichen Situationen. Doch sie kann auch paralysieren – Dauerangst versetzt den Körper



*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen*
Anja Koch
koch@develop.de



*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen*
Verena Hutschenreuter
hutschenreuter@develop.de

in permanente Alarmbereitschaft. Sie sabotiert die Fähigkeit des Gehirns, sein Bestes zu geben.

In vielen Unternehmen geht die Angst um – vor der Rezession, um das wirtschaftliche Überleben, um den Arbeitsplatz. Der Haken dabei: nur in heiteren Hirnen können Höchstleistungen entstehen. Ein Klima der Angst in der Krise hat in wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaften fatale Folgen. Die Amygdala fährt den Denkapparat herunter und stellt auf ein simples Notfall-Programm um: Weglaufen, Draufhauen oder Totstellen.



Fehlerquoten steigen, Lern- und Leistungsfähigkeit sinken. Dabei ist Kreativität unsere Schlüsselressource in der Krise. Zwischen den Synapsen, den neuronalen Verbindungsstellen, muss es also verstopfungsfrei fließen.

Die Kaffeepause bspw. ist die Zeit am Tag, in der Menschen sich zwanglos unterhalten, für-

einander interessieren, kreative oder auch verrückte Ideen durchdenken. In Seminarpausen beobachten wir derzeit, dass sich Teilnehmer darüber austauschen, was die Finanzkrise für sie bedeutet, was für Ängste sie durchleben, was der Flurfunk über mögliche Konsequenzen für das eigene Unternehmen berichtet.

Doch Unternehmen brauchen gerade jetzt Mitarbeiter, deren Köpfe frei sind, ihr schöpferisches Potenzial zu entfalten. Nur so können sie mit neuartigen Ideen den herausfordernden Problemstellungen begegnen. Wie aber die übernervöse Amygdala meiner Mitarbeiter besänftigen?

Es ist erwiesen, dass schon das Benennen von Störungen (Labeling = etwas einen Namen geben) und das Reden über erlebte Schwierigkeiten unsere Amygdala beruhigt. Denn dies zeigt ihr, dass wir drohende Gefahren wahrgenommen haben. Die andersartige Kaffeepause ist also eine natürliche Reaktion, die dazu dient, Dingen einen Namen zu geben. Im Unternehmenskontext kann es hilfreich sein, Tabuthemen offen anzusprechen, bewusst und so bearbeitbar zu machen. Somit wird die Angst vor ihnen reduziert und Handlungsoptionen eröffnet.

In einer Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung bedeutet dies, öfter von Angesicht zu Angesicht zu reden, sich über das Krisenempfinden und mögliche Reaktionsmuster auszutauschen. Ist die erlebte Gefahr erkannt und benannt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass wir zur Hochform zurückfinden, und sie kann eher gebannt werden. ☺



Die Macht der Krise

Der erste Eindruck ist vertraut, gewöhnlich. Zum dritten Mal begrüße ich die Führungskräfte einer Entwicklungsreihe, Führungskräfte auf betrieblicher Führungsebene. Wir bearbeiten Fälle und Anliegen aus ihrem Führungsalltag, wie immer. Und doch unterscheidet sich diesmal etwas von den anderen Modulen. Irgendetwas ist anders, ungewöhnlich.

Jeder spricht von Krise. Die Fälle und Anliegen berichten davon. Die Wirtschaftskrise ist angekommen. Die Aufträge bleiben aus. Die Produktion wird heruntergefahren. Die Arbeitszeitkonten müssen abgebaut werden. „Wie sage ich meinen Mitarbeitern, dass sie zu Hause bleiben müssen?“ „Wie erkläre ich, dass diejenigen, die im Sommer schon Urlaub hatten und ihre Stunden auf den Arbeitszeitkonten reduziert haben, jetzt auch noch arbeiten dürfen?“ Wie vermeide ich Neid und Unmut untereinander?“ kurz: „Wie gehe ich mit der Krise um?“

Jeder spricht von Krise. Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Rezession. Diese Führungskräfte erleben sie. Aber was erleben sie wirklich? Sie erleben eine unsichere gesamtwirt-

schaftliche Situation, in der keiner weiß, wie es wirklich weitergeht, wie schlimm es noch wird, wann es eine Wende zum Positiven gibt. Die grundsätzlichen Rahmenbedingungen haben sich verändert, sind unsicher, bieten keine Orientierung. Meine Teilnehmer erleben eine Krise. Aber was ist mit den alltäglichen Anforderungen, die sie als Führungskraft zu bewältigen haben? Lassen wir zum Vergleich die Fälle und Anliegen aus den ersten Modulen Revue passieren. „Wie sage ich meinem Mitarbeiter, dass er dringend seine Arbeitskleidung waschen muss, um von seinen Kollegen nicht isoliert zu werden?“ „Wie erkläre ich, dass ein Mitarbeiter im bereichsübergreifenden Vergleich der Leistungen aller Mitarbeiter unter den Restriktionen der vorgegebenen Verteilung von Prämien eine schlechtere Bewertung erhält, als erhofft?“ „Wie vermeide ich Neid und Unmut untereinander?“ kurz: „Wie gehe ich mit alltäglichen Führungssituationen um?“

Die alltäglichen Anforderungen, vor denen diese Führungskräfte stehen, unterscheiden sich nicht. Nicht, in den Kompetenzen, die zu ihrer Lösung gebraucht werden. Es unterscheidet sich der Gesamtkontext, in den




*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Katharina Obst
obst@develop.de*

die Anforderungen fallen. Er unterscheidet sich gravierend und damit haben die Anforderungen eine veränderte Bedeutung. Ohne genau zu differenzieren, wird den alltäglichen Herausforderungen der Führungsarbeit die Bedeutung einer Krise zugeschrieben. Und dies nicht ohne Konsequenzen. Eine Krise ist eine Situation, in der bewährte Muster, die Sicherheit und Orientierung geben, nicht mehr greifen. Eine Situation, die mit einem eingeeengten Bewusstseinszustand verbunden ist. Der Körper schaltet auf unwillkürliche Prozesse, impulsartige Lösungsstrategien. Alles das, was wir mit Krise verbinden, alles das, was wir mit Angst assoziieren, wird erlebbar. Dieser Zustand kann schnell in eine Art Problemtrance, Tunnelblick münden, in dem wir kaum noch Zugang zu unseren Ressourcen haben. Kompetentes Handeln ist massiv gestört.

Ich erlebe meine Führungskräfte in diesem dritten Modul bei vergleichbaren Anforderungen verzweifelter, hilfloser. Irgendetwas ist anders, ungewöhnlich. Sie sprechen von Krise. Ich verstehe und versuche gleichzeitig für die Anforderungen einen Unterschied einzuführen. Einen Unterschied mit Bedeutung. Alltägliche Herausforderungen. Eine Situation, die den Zugang zu Ressourcen stärkt. Alles das, was wir mit Alltag verbinden, alles das, was wir mit Kompetenz assoziieren, wird nun erlebbar. Wir bearbeiten die Fälle und Anliegen, wie immer. Die Führungskräfte entwickeln differenzierte Lösungsstrategien, handeln kompetent.

Das eigene Krisenerleben hat sich verändert. Der Gesamtkontext nicht. Und dennoch: Nicht jeder spricht nur noch von Krise.

Die Entwicklungsreihe ist beendet. Der letzte Eindruck ist gewöhnlich, vertraut. 





Der Berater in der Krise – Profi versus Mensch

In Zeiten von Krisen verändern sich – wie könnte es anders sein – natürlich auch die Bedarfe, mit denen Seminar-Teilnehmer sich an uns als Trainer wenden. Je höher der Grad der persönlichen Betroffenheit, desto dringlicher wird die Beantwortung von Fragen und desto größer die Hoffnung auf richtungsweisende Aussagen. Die Aufmerksamkeit ist nur noch auf den Trainer oder Berater als „Experten“ gerichtet.

„Ich habe einen befristeten Arbeitsvertrag, und derzeit kann mir mein Chef keine verbindliche Zusage machen, dass ich übernommen werde – was soll ich tun?“ fragt kürzlich ein Teilnehmer im Seminar. Der Appell, klare und eindeutige Ratschläge zu geben hallt im Berater wieder, und die sonstige Zurückhaltung nach dem Motto „die Lösung des Problems steckt bereits im System“ scheint außer Kraft gesetzt, wirkungslos, unangemessen ob der Dramatik der Umstände.

Der Profi in uns wird nun sorgsam herausarbeiten, welche Möglichkeiten es prinzipiell für den jungen Mann gibt und eine strukturierte Chancen-Risiken-Analyse machen. Eine klare Handlungsempfehlung ist das jedoch nicht, und der Krisenmanager in uns wird sich vielleicht doch hinreißen lassen, eine ganz bestimmte Vorgehensweise deutlich zu empfehlen. Eigene innere Steuerungsprinzipien kommen da plötzlich zum Vorschein, und das Fazit der Diskussion ist somit vielleicht „Jeder ist sich selbst der Nächste – besonders in Krisenzeiten“. Unverantwortlich! Oder doch nicht...?

Denn daraufhin regt sich plötzlich Protest unter den Teilnehmern, der durch das Ausmaß

der Bedrohung ausgelöste Trance-Zustand ist aufgehoben. Mit großer Vehemenz meldet sich eine Teilnehmerin zu Wort: „Das finde ich total mies, in solch einer Kultur möchte ich nicht leben. Gerade in Krisenzeiten müssen wir doch zusammen halten!“ Die Energie im Raum verändert sich schlagartig. Und auch ohne endgültige Entscheidungen, wie der Kollege nun weiter vorgeht, scheinen sich alle einig, dass keine Krise – und erst recht nicht diese – so dramatisch ist, dass sie nicht gemeistert werden kann. Der Teilnehmer dankt zufrieden. Zurück bleibt ein nachdenklicher Berater. Er hat sich persönlich positioniert und damit unbeabsichtigt die Gruppe provoziert. Daraufhin hat sich die Gruppe abgegrenzt und für sich eigenverantwortlich Lösungen entwickelt. ☺

Sandra Hofmann-Arnold

Nähere Informationen erhalten Sie unter hofmann@deloop.de



Ein sehr persönlicher Rückblick

Mein Vater starb als ich gerade 16 Jahre alt war – ihm fehlten nur noch einige Tage zu seinem 40. Geburtstag. Sein Tod war für mich ein ungeheurer Schock. Das, was ich danach seelisch empfand und durchlebte, würde ich – aus meiner jetzigen professionellen Sicht – als Trauerkurve bezeichnen.

Zuerst versuchte ich die Tatsache seines Ablebens einfach nur zu verleugnen. Mein Verhalten meiner Umwelt gegenüber wechselte ständig zwischen Aggression und Depression. Eine oft maßlose Wut in mir wollte ausbrechen, aber sie wechselte dann wieder schlagartig in Resignation um. Ich war hilflos und konfus.

So ging es einige Wochen und Monate und diese Zeit prägte nachhaltig mein weiteres Leben. Es dauerte anschließend noch nahezu 30 Jahre, bis ich akzeptieren konnte, dass mein Vater nicht mehr wieder zurück kehrt. Wenn ich auf diese ganz besondere Krise schaue, dann wird mir im Rückblick klar, was dadurch in mir ausgelöst wurde und welche Ressourcen – lange Zeit unbewusst – ich entwickelte. Ein Teil in mir war nun in der Lage, auch in schwierigsten Lebenssituationen – privat oder beruflich – ruhig und angemessen mit einer „Bedrohung“ umzugehen. Anscheinend installierte ich in mir eine Gewissheit, die mir signalisierte, dass es schlimmer ja nicht mehr kommen könnte.

Aber etwas anderes, das mir lange versteckt blieb, habe ich aus den einschneidenden Erlebnissen gelernt: in manchen Krisen kann es auch helfen, „einfach“ nur zu trauern, zu weinen und nichts zu verleugnen. Dieses Wissen ist heute für mich eine ungeheure Ressource, die mir hilft, da sie mich befreit und meinen Blick wieder klärt.

So handle ich nun – wenn nötig – optional. Das klingt vielleicht für Sie sehr anmaßend. Und Sie haben Recht: ich weiß vorher nicht wirklich, wie ich mit der jeweiligen Situation umgehen werde. ☺

Sepp Henn

Nähere Informationen erhalten Sie unter henn@deloop.de

Außergewöhnliche und erprobte Krisenmanager

Achtsamkeits-Meditation: Eine tägliche „Verabredung mit mir selbst“

Täglich zwischen 30-45 Minuten eine Zeit der Stille, eine Zeit des Loslassens, eine Zeit des achtsamen Wahrnehmens. Ich habe das Meditieren für mich entdeckt.

Ich gönne mir täglich geführte Meditationen wie z.B. zu den Themen „Atemraum“, „Körperaum“, „Gedanken und Gefühle“, „Reise durch den Körper“ (Body-Scan). 45 Minuten nur im „hier und jetzt“ sein, alles andere loslassen, entspannen mich auf ganz außergewöhnliche Art und Weise und geben mir wieder Kraft. Ich kann diese tägliche „Verabredung mit sich selbst“ nur jedem empfehlen.

Silke Faber

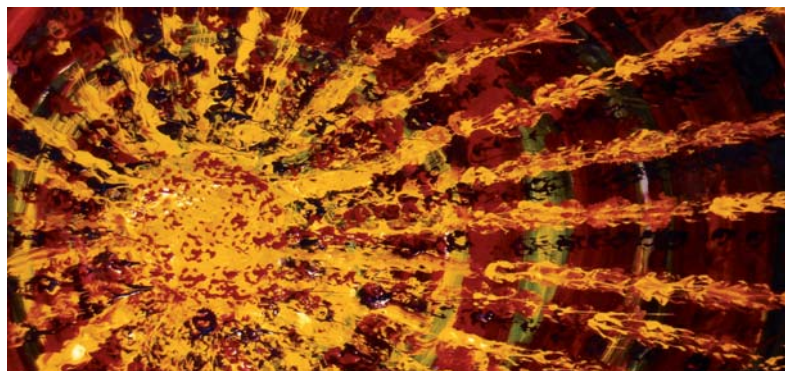
Fan sein hilft auch in Krisen

Mithilfe meiner Dauerkarte beim 1.FC Köln manage ich mich in meinen persönlichen Krisen. Wie das funktioniert? Ich lenke meine Aufmerksamkeit auf andere wichtige Dinge – z.B. auf Herrn Ishiaku, der allein vor des Gegners Tor steht und es doch nicht trifft. Ich verschaffe mir bei frischer Luft so richtig Luft – z.B. durch Jubelschreie, Schimpftiraden oder das Singen von Karnivalsliedern, denn als Fan des „Eff Zeh“ benötigt man diese Kompetenzen zu jeder Jahreszeit. Und dann? Durch Pause und Frischluft eröffnen sich neue Perspektiven innerhalb meiner persönlichen Krisen und meine Energiereserven sind wieder aufgetankt.

Anja Koch

Mit der Krise in die Badewanne

Ich gehe – nach einem „krisenreichen“ Tag gerne in die wohlriechende und gut tempe-



rierte Badewanne. Dazu nehme ich mir ein Heft des Reisemagazins „Merian“ (habe ich seit 30 Jahren aboniert) mit. Schon beim langsamen Hineingleiten in die wohlige Wärme habe ich das Gefühl, zumindest in die Business-Klasse einer namhaften Luftlinie einzuchecken. Die bunten und „anmachenden“ Bilder des jeweiligen Landes oder einer Stadt, die Beschreibung der diversen, zum Teil luxuriösen Übernachtungsmöglichkeiten und die Aufzählung von leckeren Menüvorschlägen ansässiger Restaurants bringen mich dem „gelobten“ Land auf allen Sinneskanälen spürbar näher.

Nach etwa 20-30 Minuten – je nach erforderlicher Flugzeit – weist mich das kälter werdende Badewasser darauf hin, dass es wieder Zeit wird zu landen. Aber schon beim Abtrocknen merke ich, dass es mir spürbar besser geht. Ich weiß, dass die Welt schön ist und mir auch wieder bessere Tage schenken wird.

Josef Henn

Lektüre in Krisenzeiten

Für mich der „Rückzug“ in einen packenden Thriller, der mich Raum und Zeit vergessen lässt. Meine aktuellen Favoriten sind Krimis von Tess Gerritsen, Simon Beckett und Tom Rob Smith.

Ute Waidelich

Loslassen...

Krisen gab es viele in meinem Leben, sowohl kleine als auch große und so viele Krisen es gab, so viele Strategien hatte ich auch, sie zu managen: Immer auf die jeweilige Situation angepasst. Mittlerweile älter, reifer und wahrscheinlich ein bisschen weiser, versuche ich meine Krisen loszulassen. Das heißt für mich: Ich übergebe meine Krise an mein inneres System und vertraue darauf, dass dieses schon damit zurecht kommen wird. Ein Konzept, das immer funktioniert, wenn ich tatsächlich loslasse. ☺

Bettina Hoffmann

Impressum

Redaktion: Alla Busse, Sepp Henn
Martin-Luther-Str. 63-65,
67433 Neustadt/Weinstraße
Telefon 06321-1899 920;
e-mail: depesche@deveoop.de
Layout: POZZI7, 0621-33 61 72 6
Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik sind wir Ihnen jederzeit dankbar.
Zum Abmelden des Infobriefes senden Sie uns eine kurze Mail.