

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1¹⁴

Instrument Ich

Das Selbst im Change Management



Immun gegen Change?

Harvard-Professor Robert Kegan im Gespräch

Eine Frage der Haltung

Der Einsatz von Critical Action Learning in Veränderungsprozessen

Mit dem Unbewussten arbeiten

Wie Übertragungsphänomene in Beratungsprozessen wirken

Am Anfang war der Körper

Die Bedeutung des Physischen im Change Management

Metaphern, Visualisierungen und Partizipation

Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail

Der Körper – Terra incognita im Change Management

Die Macht des Physischen in Beratungsinterventionen

Christiane Windhausen

Die Aufgabe von Change Managern befindet sich im Umbruch. In der Organisationsentwicklung lassen sich Fach- und Prozessberatung immer weniger trennen und in der Praxis entscheiden oftmals Authentizität und Spontaneität des Beraters über die Wirksamkeit von Beratungsinterventionen und damit über Sein oder Nicht-Sein von Change Professionals. Damit rücken Emotionen und Körperlichkeit auf mehreren Ebenen in den Fokus. Die Wahrnehmung von subtilen Körpersignalen spielt dabei eine herausragende Rolle. Der eigene Körper des Veränderungsbegleiters wird zum Ausgangspunkt und Kompass für transformatorisch wirksame Beratungsinterventionen. Es braucht in Zukunft Change Professionals, die um die Macht und Kraft der Körperlichkeit wissen und – in Wort und Körper – lebendig darstellen, wie und wohin sie eine Gruppe führen.

Organisationen und Unternehmen sind, physisch gesprochen, «kopflastig»: Wir sprechen dort über Strategien, Strukturen, Prozesse, Aktionspläne, Road Maps, To-Do-Listen. Dazu brauchen wir vor allem unsere kognitiven Fähigkeiten. Inzwischen wissen wir auch, dass Emotionen bei Change Prozessen eine wichtige Rolle spielen. Der Körper stellt jedoch nach wie vor so etwas wie eine Terra incognita dar. In den meisten Organisationen, im traditionellen Beratungsgeschäft und im Führungskontext besteht in der Regel eine unausgesprochene Vereinbarung über die Abwesenheit des Körpers. Sie wird so selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie oftmals gar nicht wahrgenommen wird. Diese Ausblendung des Körpers aus dem Organisationskontext ist umso verwunderlicher, da seine Befindlichkeit für den Change Professional eine Inspirationsquelle und eine Brücke in die Intuition darstellt. Der Körper verfügt über große Anpassungsfähigkeit, Wandel-Intelligenz und eine natürlich Kompetenz für Kooperation. Er kann als ein Seismograph für verdeckte Störungen und Konflikte fungieren und aus seinem sensorischen Wahrnehmungsfeld passende Lösungen und den rechten Zeitpunkt erspüren.

Ich möchte Sie mit diesem Artikel mitnehmen auf eine Reise in das weitgehend unbekannte Land des Körpers. Mich hat die Kraft der Verbindung (Beziehungen) schon immer fasziniert – zwischen Perspektiven, Standpunkten und Wissensgebieten.

In den letzten Jahren habe ich mich vor allem mit der Beziehung zu unserem Körper beschäftigt. Inzwischen spielt er in meiner Arbeit als Coach, Beraterin und Ausbilderin eine wichtige Rolle. In diesem Artikel gehe ich der Frage nach, welches Potenzial die Körperlichkeit des Change Professionals für seine Wirksamkeit in Beratungsprozessen hat und wie Sie sich darin üben können, Ihre eigene Körpersensibilität in Beratungsprozessen stärker zu nutzen.

Der Beitrag beginnt mit einem Ausflug in die Neurobiologie unseres Selbstgefühls – mit der These, dass wir als Menschen über unsere Nervensysteme immer mit anwesenden oder persönlich bedeutsamen Menschen verbunden sind und dieses Beziehungsfeld unser Wohlbefinden bestimmt.

Dann wird die Situation eines Change Professionals anhand einer typischen Beratungssituation illustriert und aufgezeigt, wie Change Professional ihren Körper bewusst nutzen können. Zum Schluss gebe ich Hinweise wie Sie als Veränderungsbegleiter Ihr Körper-Spürbewusstsein bewusst stärken können.

Alles Sein beginnt im Körper

Neurobiologen wie Joachim Bauer (2006) und Gerald Hüther (2010) werden nicht müde, immer wieder deutlich zu machen, dass unser Selbst-Gefühl in unserem Körper entspringt. Folgende drei Gehirnbereiche werden in der in Neurobiologie

unterschieden, die – jeder auf seine Weise – Führung, Beratung und Change Management maßgeblich beeinflussen.

Das Stammhirn (1) ist der älteste Teil des Gehirns und reguliert unsere unbewussten Körperfunktionen: Herzschlag, Atmung, Verdauung, Körpertemperatur... Es sorgt für die Funktion und Koordination von Organen, Muskeln, Gefäßen und Faszien – und zwar auf der Grundlage von biologischen Rhythmen. Es initiiert Schlaf- und Wachrhythmen, mobilisiert Handlungsbereitschaft, bewirkt, dass wir vor Angst schwitzen, vor Scham rot werden oder auf Angst mit Stresssymptomen reagieren.

Das limbische System (2) entwickelte sich evolutionsgeschichtlich später. Es bildet so etwas wie eine Steuerungszentrale für Emotionen. Es versieht die physiologischen Informationen aus dem Stammhirn mit Bedeutung, indem es sie mit emotionalen Erfahrungen unterlegt. Wenn Sie einen lauten Knall hören, werden Sie sich reflexartig erschrecken. Diese emotionale Reaktion können Sie nur bedingt unterdrücken. Die körperliche Deutung unserer Gefühle erfolgt schneller als sich unsere Gedanken dazu ausbilden können. Das limbische Gehirn ist in der Lage, nonverbale Signale und Botschaften emotional zu entschlüsseln, in Sekundenschnelle mit relevanten Erinnerungen zu unterlegen und emotional zu bewerten. Es scannt, ob Erfahrungen für Sie «gefährlich» sind, und steuert auf subtile Weise Ihr affektives Verhalten. So gewährleistet es, dass Sie auf komplexe Situationen angemessen reagieren, sei es durch Anpassung, Rückzug oder Angriff.

Der Neokortex (3) ermöglicht, dass wir unsere «limbischen» Gefühle und unser Verhalten bewusst reflektieren und ihnen Sinn geben. Mit ihm vermögen wir, einen Teil der Vorgänge aus den anderen Hirnarealen ins Bewusstsein zu transportieren. Erst dann sind sie Teil dessen, was wir als Realität konstruieren und als Selbst definieren. Mit Hilfe des Neokortex können wir Überzeugungen, Glaubenssätze und Einstellungen entwickeln – und sie auch wieder verändern. Wir denken über Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart nach, ersinnen Strategien und spekulieren über Konsequenzen.

Inzwischen spricht man in der Kognitionsforschung von «embodied cognition» (Wilson & Golonka 2013). Gemeint ist damit, dass unser Denken untrennbar mit dem Körper verbunden ist. Um Entscheidungen zu treffen, Einsichten zu gewinnen, Vorlieben zu priorisieren oder Interaktionsstrategien zu entwerfen, werden sensorische Körperwahrnehmungen nicht nur als Informationsquelle genutzt. Sie beeinflussen fundamental und unmittelbar die Art und Weise wie wir denken und handeln – in der Regel allerdings unbewusst. Je bewusster Sie als Change Professional Ihr Körperempfinden wahrnehmen

und lesen können, umso wirksamer können Sie Ihre eigene Intuition im Beratungsprozess einsetzen.

Emotionen drücken sich im Körper aus

Jeder dieser Gehirnfunktionen ist tief in unserem biologischen Erbgut verankert. Auch wenn wir das nicht bewusst wahrnehmen: Wir erleben schon vor der Geburt die emotionale und psychosoziale Wirklichkeit unserer Mutter. Wir sind eingebettet in ihren Körper, und ihre Stimmungen und ihr Verhalten beeinflussen maßgeblich unser körperliches Empfinden (Gerald Hüther 2012). Im Erwachsenenalter gibt es einen ähnlichen Mechanismus des Eingebettetheits – auch wenn es im ersten Augenblick abenteuerlich klingt: Wir sind mit dem physischen Nervensystem der Menschen verbunden, die für uns bedeutsam sind – aber auch mit denen, die einfach physisch anwesend sind. Sie beeinflussen unser Wohlbefinden, unsere Gefühle, unsere Gedanken, unser Dasein. So entwickelt sich mit der Zeit ein Selbst, das sich wesentlich über Beziehungen erlebt und definiert. Bindung und Zugehörigkeit erleben wir vor allem als sinnliche, somatische, körperliche Empfindung. Wir können Menschen gut riechen oder fühlen uns innerhalb einer Organisation wohl oder unwohl in unserer Haut. Die Psychologin Gloger-Trippelt (2011) vertritt die These, dass die Stabilität unseres Nervensystems – und damit emotionale Stabilität und Resilienz – in einem hohen Maße auf der körperlichen Nähe zu Menschen beruht, bei denen wir uns sicher fühlen. Für Change Professionals sowie Führungskräfte hieße das, Körperempfindungen und Beziehungen genauso im Blick zu haben wie Zahlen und Ziele. Und substantiell mehr Fokus auf die Schaffung von emotionaler Sicherheit zu legen, als auf irgendwelche inhaltlichen Dimensionen eines Wandelprojektes.

«Je bewusster Sie Ihr Körperempfinden wahrnehmen können, umso wirksamer können Sie Ihre Intuition im Beratungsprozess einsetzen.»

Gefühle können sprachlich beschrieben werden (Ich fühle mich traurig), sind aber immer auch mit körperlichen Empfindungen verbunden (Ich spüre dabei eine Verengung im Brustraum). Sie sind an vegetative Symptome wie erhöhter Herzschlag und Blutdruck, Muskelzuckung sowie schweißige Hände gekoppelt. Sie erzeugen also ganz bestimmte Körperspannungen.

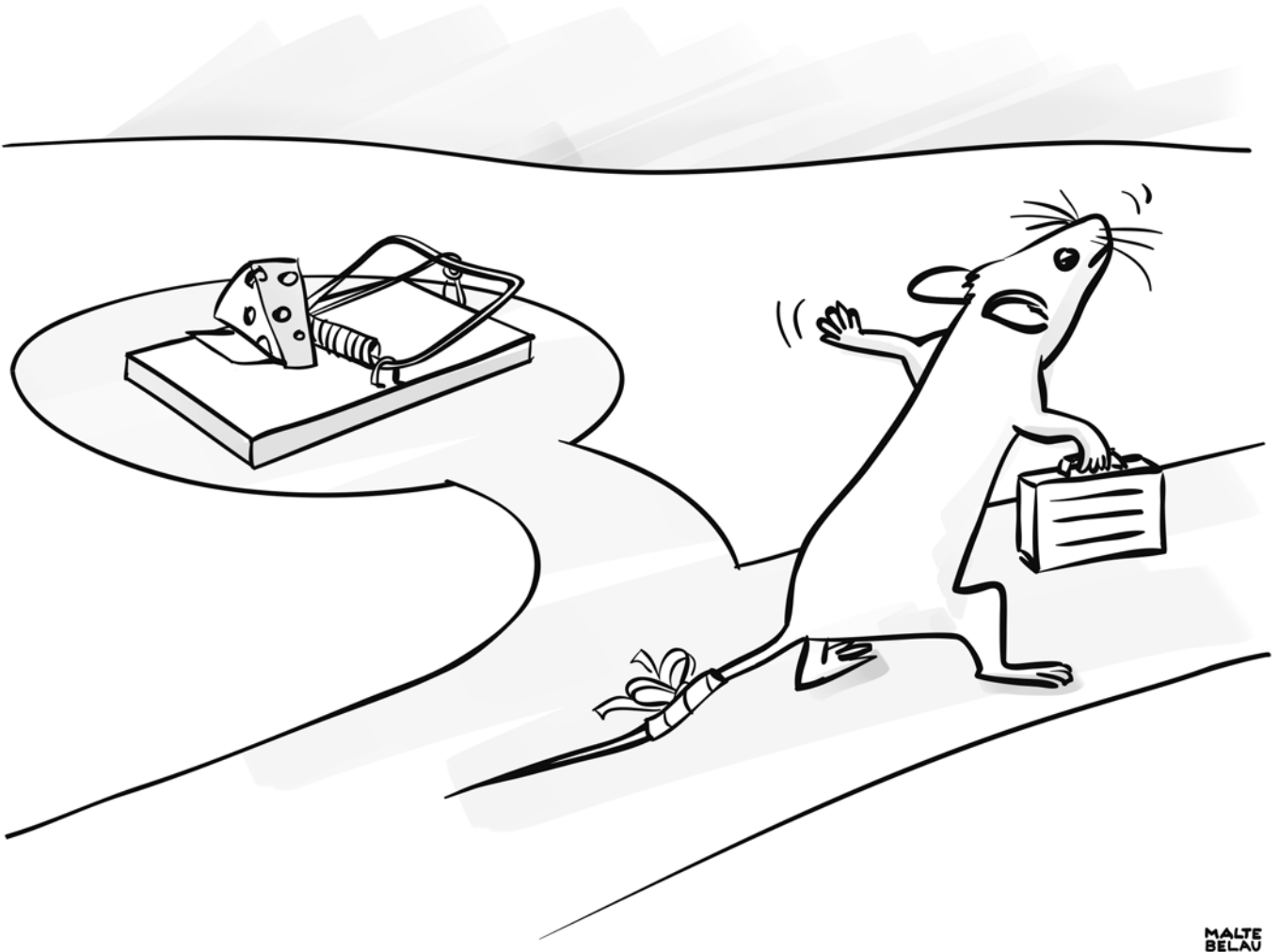
Der Körper speichert Erlebtes auf einer nichtsprachlichen, unbewussten Ebene in Form von Gefühlen und Körperempfindungen. Mit der Zeit entsteht so ein körperliches Erfahrungsgedächtnis, das wie ein Signalsystem funktioniert. Die Wahrnehmung von subtilen Körpersignalen oder «somatischen Markern», wie sie der portugiesische Neurowissenschaftler Antonio R. Damasio (2004) nennt, spielen dabei eine heraus-

ragende Rolle. Anhand dieser somatischen Marker bewertet unser Körper neue Situationen mit positiven oder negativen Signalen. Über dieses Signalsystem haben wir einen intuitiven Zugang zu unserer gesamten Lebenserfahrung. Wenn es darum geht, zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu wählen, geben diese somatischen Marker uns Rückmeldungen, die uns ermöglichen, emotional nicht tragbare Handlungsmöglichkeiten relativ schnell auszuschließen. Gefühle und Körperempfindungen spielen also bei jeder Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle.

Doch es wird noch etwas komplizierter: Sowohl unsere sensorischen Empfindungen wie auch der Ausdruck von Gefühlen lassen sich mittels muskulärer Anspannung und veränderter Atmung kontrollieren. Sobald wir flacher atmen, reduzieren wir die Intensität, mit der Gefühle erlebt werden, da die emotionale Erregung durch subtile Muskelkontraktionen in physische Anspannung verwandelt wird. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass wir auch in Stresssituationen handlungsfähig

bleiben. Wenn jemand zu einem schwierigen Gespräch mit seiner Vorgesetzten gerufen wird, richtet er sich in der Regel instinktiv innerlich auf, bevor er ihr Büro betritt, nimmt die Schultern leicht zurück und hebt den Kopf. Mit der so ausgelösten Muskelspannung lassen sich Unsicherheit und Angst einfacher handhaben als mit nach vorne gebeugten Schultern und einem leicht gesenkten Kopf.

Wenn Wut oder Ärger immer wieder «geschluckt» werden, bauen Organe, viszerale Gewebe und Muskeln gemeinsam eine somatische Spannung auf, die verhindert, dass die entsprechenden Gefühle sich im Resonanzraum des Körpers ausdehnen können. Der ursprüngliche Impuls wird durch die somatische Spannung blockiert und gewissermaßen im Körper eingefroren. Wenn dieser Prozess nicht nur einmal, sondern wiederholt stattfindet, bilden wir damit physische Körperhaltungen aus, die die Wahrnehmung bestimmter emotionaler Impulse unterdrücken, während sie andere Gefühle stärker fokussieren und hervorheben.



MALTE
BELAU

Die Rolle der Körperwahrnehmung für Change Professionals

Unser Selbst ist also ganz elementar mit unserem Körper verbunden. Er ist eine wichtige Schnittstelle zur Welt – mit ihm nehmen wir sie wahr und durch ihn können wir uns in ihr handelnd bewegen. Für den Körper gibt es keine Trennung zwischen Innen und Außen. Er befindet sich in unaufhörlicher Resonanz mit seiner Umwelt. Er verarbeitet Information und vermag Eindrücke und Erfahrungen in Sekundenschnelle ganzheitlich zu erfassen und auszuwerten. Was wir als Selbst erleben, entsteht durch die feinen Abstimmungen, die unser Körper beim Handeln, Empfinden und Wahrnehmen vornimmt. Unsere Selbst-Erfahrung basiert daher ganz wesentlich auf unserem sensorischen Körper-Selbst. Ohne die Wahrnehmung dieser Empfindungen wüssten wir nicht, wer wir sind, was wir wollen, was wir brauchen.

Für Change Professional (und Führungskräfte) kann man aus diesen Überlegungen folgende Thesen ziehen:

1. Wir können davon ausgehen, dass man in Change Prozessen permanent auf «körperlicher» Ebene mit Mitarbeitenden, Betroffenen, Beteiligten verbunden ist. Ganz egal, ob wir das wollen oder nicht.
2. Diese Menschen haben im Laufe ihrer Biografien Reaktionsweisen und Interaktionsmuster entwickelt, die auf körperlicher Ebene «eingraviert» sind. Je nach Ausprägung dieser somatischen Spannung fallen die Reaktionen der am Change Beteiligten auf Veränderungen unterschiedlich aus. Während manche mit Angriff und Verteidigung, Rückzug oder Leistungsverweigerung reagieren, sind andere in der Lage, Informationen abzuwägen, Einsichten zu gewinnen und ihr Handeln zu korrigieren. Diese individuell ausgeprägten Verhaltensweisen lassen sich im Rahmen von unternehmerischen Organisationsprozessen nur bedingt verändern, es ist aber wichtig, sie innerhalb eines Wandlungsprozesses zu berücksichtigen.
3. Unser Wahrnehmungs- und Handlungsspielraum als Change Professional ist durch diese biografischen Muster auf körperlicher Ebene definiert, und zwar durch eine eigene somatische Spannung. Durch das bewusste Lösen dieser somatischen Spannung kann der persönliche Möglichkeits- und Interventionsraum vergrößert und damit die eigene Wirksamkeit erhöht werden.

Die somatische Spannung in der Praxis

Bereits der Gedanke der Zusammenarbeit mit einer gewissen Firma löst oft bereits bestimmte Marker aus. Vielleicht lieben Sie es ja, mit einer großen Bank zusammenzuarbeiten und haben schwierige Erfahrungen mit Automobilzulieferbetrieben. Wenn Sie als Organisationsberaterin ein Unternehmen betreten, empfängt Ihr Körper eine Vielzahl von Informationen – und interpretiert sie vor dem Hintergrund dieser Vorlieben.

Der Eingang, das Foyer, die Art und Aufteilung der physischen Räume, die Nähe und Entfernung der Fachbereiche voneinander und zueinander – das alles vermittelt uns etwas über die Organisationsstruktur und -kultur, über Führungsstile und die Lebensqualität in einem Unternehmen. Noch ehe jemand mit Ihnen gesprochen hat, haben Sie ein Gefühl für den Umgang mit Gefühlen, mit Hierarchie, Macht und Kreativität in dieser Firma oder diesem Konzern. In der Regel nehmen Sie diese Informationen jedoch nur halbbewusst wahr. Sie erleben ein «Bauchgefühl», auf das Sie mehr oder weniger gut hören – je nachdem, wie gut Sie als Change Professional die Wahrnehmungen Ihres eigenen Körpers deuten können.

«Der Körper befindet sich in unaufhörlicher Resonanz mit seiner Umwelt.»

Sie haben den Auftrag, einen Workshop zu moderieren, und betreten den Raum, in dem die Veranstaltung stattfindet. Sofort scannen Sie die Umgebung: Der Raum verfügt über natürliches Licht und angenehme Temperatur; technisches Material wie Flipcharts, Beamer und Stifte stehen bereit, Getränke sind vorbereitet. Positive somatische Marker signalisieren Ihnen Sicherheit, Sie fühlen sich wohl und können sich entspannt vorbereiten. Vielleicht nehmen Sie aber gleichzeitig wahr, dass eine Gruppe von Personen im Raum zusammensteht und keine Notiz von Ihnen nimmt. Eventuell springen negative Marker in Ihnen an, die Sie auf mögliche Vorbehalte und eine reservierte Stimmung bei den Teilnehmern vorbereiten.

Innerhalb von Bruchteilen von Sekunden bewertet Ihr Körper anhand somatischer Marker die Situation. Und zwar sowohl auf verbaler als auch auf körperlicher Ebene. Sie scannen Ihre Umgebung, erspüren, wer die anderen Beteiligten sind, wie sie ticken und wie viel Sie im Kontakt mit ihnen wagen können. Über einen schwach wahrnehmbaren inneren Dialog formt sich eine somatische Hintergrundspannung. Im Körper des Change Professional entsteht ein Stimmungsteppich, der die eigene Wirksamkeit vorbereitet, begleitet – und eben manchmal auch blockiert. Und Sie können sich ziemlich sicher sein: Auch Sie werden von den Anwesenden in Sekundenbruchteilen abgecheckt.

Dieses unaufhörliche Einschätzen von Situationen und Personen findet in jedem von uns statt. Doch für alle, die Veränderungsprozesse initiieren, begleiten oder führen, potenzieren sich die Konsequenzen, die damit verbunden sind. Ihre Stimmung, Ihr Körper und dessen körperliche Ausstrahlung haben Auswirkungen auf das atmosphärische Feld, welches Sie als Change Professional aufbauen. Mit dem, was Sie im wahren Sinne des Wortes «verkörpern», legen Sie für alle Beteiligten einen energetischen Teppich. Er entscheidet darüber, wie leicht oder schwer es sein wird, neue Bewegungen in der

Organisation zu initiieren, aufzugreifen und umzusetzen. Für Change Professionals ergeben sich damit neue Möglichkeiten: Wer nicht nur ein Gefühl für Strukturen, Entscheidungen und Handlungsverläufe hat, sondern auch die Wirkkraft von Bewusstsein und Aufmerksamkeit im Körper versteht, gewinnt neue Freiheitsgrade und zusätzliche Lösungsdimensionen. Die bewusste Kreation des atmosphärischen Feldes wird zur Kernaufgabe eines Change Agents – und der Körper das wichtigste Medium dazu.

Grawe beschreibt mit seiner Konsistenz-Theorie (2004), dass Menschen sich in der Interaktion nicht primär auf Inhalte fokussieren, sondern auf den Grad der Konsistenz zwischen verbalen Aussagen und nonverbaler Signalen. Sobald Berater im Unternehmen auftauchen, wissen alle Beteiligten, dass es um Veränderung geht – und niemand weiß so genau, wie dieser Change ihn selbst treffen wird. Sie sind darauf angewiesen, aus Ihrer Körpersprache, aus Ihrem Verhalten, Ihrer Gestik und Mimik abzulesen, wie sicher sie in diesem Prozess sind und wie weit sie Ihnen vertrauen können. Unsicherheit, Tabus und Nicht-Gesagtes erfahren wir ausgesprochen körperlich. Sobald Worte und Körpersprache nicht übereinstimmen, erleben wir auf der körperlichen Ebene Spannung und Unbehagen. Auf Doppelbotschaften reagieren wir neurobiologisch mit Stress.

Spiegelneuronen und somatische Marker sind dabei wesentliche Wahrnehmungskanäle und Signalgeber. Mit ihnen verfügen wir über gute Seismographen für Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit – bei uns selbst wie bei allen Beteiligten. Die Frage ist also, wie gut Sie als Change Professional die Zeichen des Körpers bei sich und anderen lesen können. Seine somatischen Reaktionen sind eine unmittelbare Brücke in die eigene Intuition.

Die entsprechenden Handlungen daraus abzuleiten, ist jedoch schwieriger. Sie sind oftmals unbequem, weil wir die damit verbundenen Konsequenzen und Konflikte scheuen. Vielleicht haben wir auch Angst den Auftrag zu verlieren – und nehmen es dann lieber nicht so genau mit den Signalen, die uns unsere Körper gibt. Dennoch wirken sie in das atmosphärische Feld hinein, das wir erzeugen, und beeinflussen unmerklich die Beziehungen, in denen wir uns bewegen. In gewisser Weise ist es einfacher sich selber zu belügen als andere.

Als Organisationsberaterin müssen Sie mit negativen Gefühlen wie Enttäuschungen, Angst, Zorn, Vergeltung umgehen können. Jeder Change Prozess ist für die Betroffenen mit ambivalenten Gefühlen verbunden. Oftmals vermitteln uns gerade die kritischen Mitarbeiter relevante Informationen. Von daher ist es gut, die eigene somatische Spannung im Kontakt mit Kritik, Widerstand und Verweigerung gut zu kennen. Je mehr Sie Ihre eigenen Körperempfindungen dabei wertungsfrei wahrnehmen können, umso empathischer können Sie handeln. Je entspannter und flüssiger Sie im eigenen Körper

sind, umso gelassener können Sie in emotional hoch aufgeladenen Situationen agieren.

Wie können Sie Ihren Körper in der Beratungsarbeit nutzen?

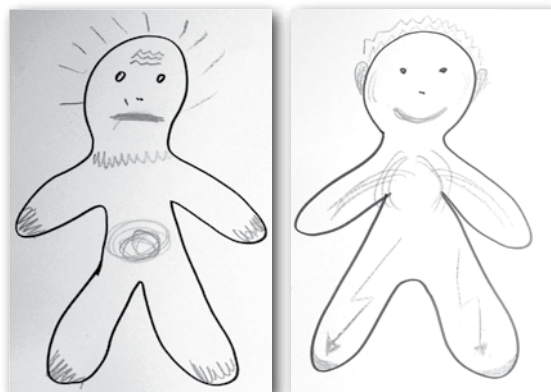
Wie lässt sich dieses Know-how nun in der Praxis nutzen? Hier kommen ein paar Tipps für die praktische Anwendung:

1. Achten Sie auf somatische Marker

Bereits im Prozess der Auftragsklärung mit einem Unternehmen sollten Sie sich Notizen über Ihre somatischen Marker machen. Welche Körperempfindungen hatten Sie in der Eingangshalle und am Empfang? Was war Ihre körperliche Reaktion im Büro des Auftraggebers? Das Erstellen eines spontanen Somatogramms nach Maja Storch und Julius Kuhl (2013) kann hier hilfreich sein. Dazu skizzieren Sie Ihre eigene Körper-Silhouette und zeichnen darin Ihre physischen Reaktionen und somatischen Empfindungen ein (vgl. Abbildung 1). Das erleichtert Ihnen die Entscheidung, ob Sie den Auftrag annehmen, und eine genaue und differenzierte Auftragsklärung.

Wie reagieren Sie als Change Professional auf die unterschiedlichen Gefühle, die Sie bei der Begleitung von Change Prozessen erleben? Welche somatischen Reaktionen erleben Sie, wenn Ärger oder Wut auf Sie gerichtet werden? Oder wenn Sie mit massiven Ängsten und Unsicherheiten konfrontiert sind? Können Sie sich empathisch mit ihnen verbinden oder erleben Sie sich kühl und unbeteiligt? Gehen Sie diesen Gefühlen aus dem Weg oder können Sie mit ihnen in Kontakt bleiben?

Abbildung 1
Beispiele für spontane Somatogramme
(nach Storch & Kuhl 2013)



2. Nutzen Sie Ihren Körper als Brücke zur Intuition

Nutzen Sie Ihren Körper als Signalgeber für subtile Störungen – oder zum Aufspüren von ungenutzten Potenzialen und Möglichkeiten innerhalb einer Gruppe oder eines Unternehmens. An Ihren eigenen körperlichen Reaktionen können Sie die verdeckten Spannungsverhältnisse in einer Organisation ablesen oder Konflikte zwischen Abteilungen oder Einzelpersonen ausmachen. Verdichten Sie Ihre sensorischen Körperempfindungen zur bewussten Wahrnehmung und intuitiven Erkenntnis. Alles, was Sie körperlich spüren, erleben viele andere im System auch.

Übertragen Sie Ihre eigenen Empfindungen immer wieder auf den aktuell stattfindenden Change Prozess. Gerade in transformativen Prozessen, die stets mit Ungewissheit und Unsicherheit verbunden sind, ist es gut, die eigenen Körpersignale wie einen inneren Kompass einsetzen zu können.

3. Wählen Sie Ihre Körpersprache und setzen Sie sie bewusst ein

Planen Sie bei Ihren Trainings oder Moderationen nicht nur Inhalte und Zeiten, entscheiden Sie sich darüber hinaus für die Geschichte, die Sie mit Ihrem Körper erzählen wollen. Achten Sie darauf, dass Denken, Fühlen und Körpersprache miteinander konsistent sind – das verstärkt Ihre Wirksamkeit.

Wie stehen Sie da? Wie und wie viel wollen Sie sich bewegen? Wie werden Sie Ihre Arme und Hände einsetzen? Wie nah wollen Sie den Teilnehmenden sein? Was brauchen Sie, um mit ihnen in Kontakt zu kommen? Welcher physische Abstand zu anderen Menschen stimmt für Sie?

4. Erzeugen Sie ein atmosphärisches Feld, das transformativ wirkt

Achten Sie auf eine gute Beziehung zu Ihrem Körper, Ihren Gedanken, Ihren Gefühlen und Ihren persönlichen Werten (embodied cognition, embodied emotion, embodied values). So erzeugen Sie ein atmosphärisches Feld, das eine verändernde Wirkung auf alle Beteiligten und auf die Organisation hat. Da Ihr persönliches Engagement und Ihr Anliegen für alle Beteiligten fühlbar und ‚verkörpert‘ wird, entsteht ein Vertrauensraum. So können Sie sowohl auf die Organisationsstrukturen einwirken, als auch auf die inneren Blockaden der Beteiligten. Als Führungskraft wirken Sie wie ein Magnet – über Anziehung und Begeisterung statt über Druck und Unsicherheit. Der Austausch mit Kollegen, professionelle Supervision und Bewusstseinsarbeit mit der eigenen Körperlichkeit sind dafür das A und O.

Der Zugang zur Körperlichkeit braucht Training

Mit dem Einbezug des Körpers verändert sich die Rolle des Beraters fundamental. Sie werden vermehrt an Ihrer körperlichen Ausstrahlung gemessen. Aus der Charisma-Forschung

(Antonakis & Fenley 2010) wissen wir, dass unsere persönliche Wirksamkeit wesentlich davon abhängt, wie kongruent Denken, Fühlen und körperlicher Ausdruck miteinander sind. Für diese Stimmigkeit brauchen Sie eine fluide Identität, die mentale, emotionale und körperliche Wahrnehmungen kongruent zum Ausdruck bringt und flexibel zwischen verschiedenen Selbst-Aspekten wechseln kann. Dabei ist es von Vorteil, wenn der Change Professional zu einem flüssigen Umgang mit seinen eigenen Gefühlen in der Lage ist und persönliches Erfahrungswissen über Denkstrukturen, Glaubenssätze und das Spürbewusstsein für subtile Körperwahrnehmungen hat (Windhausen & Reifferscheidt 2012).

Diese Art von Körperbewusstsein ist allerdings nicht so einfach zu erzielen. Im Laufe unserer Biografie haben wir gelernt, die kognitiven Funktionen des Selbst zu fokussieren. Führungskräfte und Change Professionals sind vor allem im Machen und Tun geschult. Diese Umsetzungsstärke bewirkt, dass sie ihre Handlungskompetenzen primär nach außen richten. Die Wahrnehmung von Körperimpulsen und Bedürfnissen bleibt dahinter zurück. Sport und Fitness machen uns zwar leistungsfähig und belastbarer. Doch wenn es um Verkörperung geht, ist es wichtig, den Körper nicht nur physisch zu trainieren, sondern ein inneres Spürbewusstsein zu entwickeln und den Körper mit beseelter Aufmerksamkeit zu beleben. Subtiles Spüren, die Wahrnehmungen von körperlichen Reaktionen und das Erkennen von somatischen Mustern erfordern ein spezielles Training und kontinuierliche Alltagsübung.

Was können Sie also als Change Professional konkret tun, um «in den Körper zu kommen», wie das Körpertherapeuten so schön ausdrücken?

Dazu sind Zeiten zum Auftanken unverzichtbar. Das gelassene Nichts-Tun und der kreative Müßiggang gehören ebenso dazu, wie unbeschwerte Beziehungszeiten mit dem Partner, den Kindern, der Familie oder Freunden. Eigene Wachstums- und Entwicklungserfahrungen, Auszeiten in der Natur und persönliche Supervision sind für Sie wichtiger als für andere. Gerade Change Profis brauchen unkonventionelle «Aufwachorte», die ihnen für ihre eigenen Transformationsprozesse einen Schutzraum bieten.

Inzwischen ist durch wissenschaftliche Untersuchungen belegt, dass Meditation die Biologie des Gehirns verändert (Blech 2013). Neurobiologisch gesehen sind es vor allem unsere Bewertungen, die körperliche Stresssymptome erzeugen. Solange wir bewerten oder Bewertungen fürchten, können wir uns nun einmal nicht entspannen. Daher besteht eine der Basis-Übungen in der Meditation darin, pure Wahrnehmung zu trainieren. Sie üben, Ihre eigenen Gefühle und Gedanken zu erleben, ohne sie durch Bewertungen zu fixieren. Das ist am Anfang nicht so einfach, hat aber erstaunliche Auswirkungen – vor allem auf das eigenen körperliche Empfinden. Vielleicht nehmen Sie einfach mal die ersten zehn Minuten des Tages

und verbringen diese regelmäßig auf einem Sitzkissen. Nehmen Sie wahr, was in Ihrem Körper passiert. Beobachten Sie Ihre inneren Hintergrunddialoge. Im Change geht es im Leben immer ums Anfangen und Dranbleiben. Kleine Schritte, die wir kontinuierlich tun, sind dabei der eigentliche Schlüssel zur Veränderung. Sie werden staunen, wie Sie nach dem Sitzen ein anderes Körpergefühl durch den Tag begleitet.

Das aktuelle Zeitgeschehen erfordert von allen Entscheidungsträgern und Change Agenten auch persönlich eine umfassende Veränderungsbereitschaft. Einsatz und Wirkung des Körpers im Zusammenspiel mit der gesamten Person spielen in Change Prozessen eine zentrale Rolle. Je differenzierter Sie die Sprache des Körpers bei sich und anderen wahrnehmen, umso größer ist Ihre Selbstwirksamkeit. Je mehr Sie Ihr Anliegen und Ihre Werte nicht nur fühlen und verbalisieren, sondern auch verkörpern und ausstrahlen, umso ganzheitlicher und wirksamer werden Sie. Change Agents, die sich die «Verkörperung» ihres Selbst und ihres eigenen Anliegens (im Sinne von Echter & Assig 2012) nicht am eigenen Leibe erarbeitet haben, sind wie Bergführer, die andere auf einen Berg führen, den sie selber nie bestiegen haben. Ihnen wird man nur begrenzt vertrauen. Deshalb braucht es Change Professionals, die den Mut haben, in Beratung und Führung körpernahe Wege zu gehen – und damit bei sich selbst anzufangen. Der Zugang zu diesen Potenzialen beginnt mit der eigenen Transformation und wird durch die Körpernähe zum eigenen Selbst erst möglich.



Christiane Windhausen

Dipl. Psychologin, Coaching, Beratung, Training, Ausbilderin für Systemisches Coaching, Co-Gründerin der Transformationsschmiede SONNOS

Kontakt:
info@christianewindhausen.de

Literatur

- **Antonakis, J., Fenley, M. & Liechti, S. (2011).** Can charisma be taught? Tests of two interventions. In: Academy of Management & Education, 2011. Vol. 10, No.3, 374–396.
- **Bauer, J. (2006).** Warum ich fühle, was du fühlst: Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen. Heyne.
- **Blech, J. (2013).** Heilen mit dem Geist, in Der Spiegel 21/ 2013.
- **Damasio, A. R. (2004).** Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. List.
- **Damasio, A. R. (2002).** Ich fühle also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. List.
- **Echter, D. & Assig, D. (2012).** Ambition. Wie große Karrieren gelingen. Campus.
- **Gloger-Trippelt, G. (2011).** Bindung im Erwachsenenalter: Ein Handbuch für Forschung und Praxis. Huber.
- **Hüther, G. & Krenz, I. (2012).** Das Geheimnis der ersten neun Monate: Unsere frühesten Prägungen. Beltz.
- **Hüther, G. (2010).** Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Pert, C. P. (1999).** Moleküle der Gefühle. Körper, Geist und Emotion. rororo.
- **Storch, M. & Kuhl, J. (2013).** Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste. Huber.
- **Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G. & Tschacher, W. (2010).** Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Huber.
- **Weber, A. (2007).** Alles fühlt. Mensch, Natur und die Revolution der Lebenswissenschaften. Berlin-Verlag.
- **Wilson, A. & Golonka, S. (2013).** Embodied cognition is not what you think it is. In: Front. Psychology 4:58. doi:10.3389/fpsyg.2013.00058. 12.02.2013.
- **Windhausen, C. & Reifferscheidt, B.-R. (2012).** Das flüssige Ich. Führung beginnt mit Selbstführung. Books on Demand.

Fachwissen Change Management

Bestellen Sie jetzt das Gratis-Paket
der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung



Wer Veränderungen gestaltet, braucht tragfähige Konzepte, kreative Ideen und wirksame Tools. Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung unterstützt Sie professionell in allen drei Bereichen: Anhand von Fallstudien, Analysen und Methoden-Checks liefert sie das entscheidende Fachwissen aus Forschung und Praxis.

Ihre Vorteile im Gratis-Paket:

- ▶ Gratis-Heft mit aktuellem Themenschwerpunkt
- ▶ Gratis-Zugriff auf das Online-Archiv unter www.zoe-online.org mit über 1.200 nützlichen PDF-Artikeln zum Change Management
- ▶ Gratis-Download von zwei digitalen Heften per App für iOS und Android

Handelsblatt
FACHMEDIEN

Jetzt direkt per Fax bestellen: 0800/0002959 • aus dem Ausland: +49 211/8873670
Oder Coupon per Post an: Handelsblatt Fachmedien GmbH • Kundenservice • Postfach 9254 • 97092 Würzburg

☐ **Ja, ich bestelle das Gratis-Paket aus Heft, App und Online-Archiv der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung.**

Wenn mich das Angebot überzeugt, beziehe ich die Zeitschrift viermal jährlich im Abonnement für € 119,00 (Studenten mit Immatrikulationsnachweis für € 59,50*) inkl. MwSt. zzgl. € 10,00 Versandkosten (europaweit). Andernfalls melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Gratis-Heftes bei der Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf. PA OENK0190

☐ * Ich bin Student und habe meinen Immatrikulationsnachweis beigelegt. PA OENK0189

Weitere Infos:

Tel.: 08 00/000 16 37

E-Mail: kundenservice@fachmedien.de

E-Shop: www.fachmedien-shop.de

☐ Firma ☐ Privat

Name, Vorname

Firma (nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Straße, Nummer

PLZ, Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail (für evtl. Rückfragen)

Datum/Unterschrift

☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Handelsblatt Fachmedien GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachmedien.de, Fax: 0800/0002959.