

Embodiment als Schlüssel zu Agilität und Dynamik Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus

Gehirn und Körper befinden sich in einer wechselseitigen Beziehung mit gegenseitiger Beeinflussbarkeit. Führung setzt bisher primär auf kognitiven und Verhaltensdimensionen an. Das Einbeziehen körperlicher Aspekte in Coachings und Team-Workshops erweitert das Wirkungsspektrum von agiler Entwicklung in Unternehmen ganz enorm. Durch einen körperorientierten Zugang zu sich selbst wird ein integraler und ressourcenorientierter Entwicklungsprozess angestoßen. Um einerseits ein differenziertes Selbstbild als auch ein neues Führungsverständnis entstehen zu lassen, ist die Schärfung der Wahrnehmung sowie die Verbesserung der selbstreflektiven Fähigkeiten essentiell.

Seit der Veröffentlichung meines Buches „Gesunde Führung statt Burnout – Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus“ (Siehe auch GABAL-Impulse-Interview 2014) haben wir die Wechselwirkungen von Arbeit, Psyche und Gesundheit weiter intensiv untersucht. Das Erstaunliche war, dass die zirkulären Beeinflussungen von innerer (Attitude) und äußerer Haltung (Posture) von Führungskräften im Führungsalltag bisher kaum aktiv genutzt wurden.

Der Körper ermöglicht einen Zugang zu allen Ebenen des Erlebens und Verhaltens zu den abgespeicherten Gefühlen, Sinneseindrücken und den bewusst gesteuerten Verhaltensmustern. Sobald auf einen lebendigen Organismus – sei es ein Team oder eine ganze Unternehmung - eine Druck- oder Überforderungssituation einwirkt, ist auch die Haltung der Mitarbeitenden davon beeinflusst, negativ oder auch positiv. Die Verkörperung einer Emotion, wie zum Beispiel Wut oder Trauer und die gewohnheitsmäßigen Ausprägungen von Lebenserfahrungen sind für andere sichtbar und spürbar.

Symptome auf der Unternehmensebene

Getrieben von Terminen, geht den Führungskräften eine Orientierung für das Wesentliche verloren. Dringlich wichtige Feuerwehraufgaben erhalten immer den Vorrang. „Wir haben keine Zeit für Strategie, aber wir erhöhen das Tempo.“ – Solche Sätze bestimmen das Tagesgeschäft vieler Unternehmen. Wenn wir auf Kosten der Effektivität die Effizienz erhöhen, geht uns der Spielraum verloren. Das macht eng. Orientierungslosigkeit führt zu Unsicherheit und zu Verkrampfungen. Auch körperlich. Wenn dann auch noch die Angst um die Existenzsicherung hinzukommt, lähmt das Teams und ganze Organisationseinheiten. Das ist weder agil, noch dynamisch.

Der Business Kontext ist zudem kopflastig: Strategien, Konzepte, Denken und Planen bestimmen das Handeln der Mitarbeiter. Gefühle und Bedürfnisse werden häufig unterdrückt oder ausgeblendet. Das Funktionieren von Prozessen steht im Vordergrund. Das herkömmliche Messen, Analysieren und Bewerten reduziert den Blick auf die Sachebene. In Unternehmen jedoch menschelt es. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ein Unternehmen nicht nur auf technische Aspekte hin zu betrachten, sondern ganzheitlich und organismisch. Die Wechselwirkungen von Körper und Psyche dürfen in die Gesamtbilanz einbezogen werden.

Körperorientierte Verfahren ermöglichen es, diesen wichtigen Teil des menschlichen Erlebens wahrzunehmen und ins Bewusstsein zu bringen, um daraus Handlungen abzuleiten, wie mehr Freiheitsgrade und Beweglichkeitsspielräume gestaltet werden könnten. Der Körper sendet Signale, die es zu entschlüsseln gilt, um daraus Lernen zu können. Ein echtes Erleben hilft, ein neues Verständnis für sich zu entwickeln. So können gesunde Veränderungsprozesse angestoßen werden.

Personalentwicklung agiler leben

Zum besseren Verständnis schauen wir uns das Entstehen von innerer Haltung und Verhaltensmustern genauer an: Immer noch wird in Unternehmen über Macht und Druck ein

bestimmtes Verhalten konditioniert, welches bei Wohlverhalten belohnt wird. Diese Form von Lernen funktioniert wie ein Dressurakt: Je öfter diese Methode verwendet wird, desto stärker funktioniert die Bahnung der an diesen Reaktionsketten beteiligten synaptischen Verbindungen. Diese wiederholt aktivierten Erregungsmuster befeuern die Verstärkung der Bahnung des Verhaltens und der damit verbundenen internalisierten Vorstellungen. So werden Erfahrungen geprägt.

Fakt ist: Ein Angstklima erzeugt Unsicherheit, Ohnmachtsgefühle oder Hilflosigkeit. Dies führt zu Abwehrvorgängen, Widerständen und möglicherweise zu Emotionen, wie Wut, Enttäuschung oder Trauer. Da diese Gefühle nicht gezeigt werden dürfen und meist unterdrückt werden, kommt es zu Anspannungen und Verspannungen. Diese zeigen sich im körperlichen Haltungsmuster und in der Haltung. Nackenverspannungen und Spannungskopfschmerzen sind dabei nur die Spitze des Eisbergs.

Die Herausforderung ist, dass sich alte Verhaltensmuster und Glaubenssätze nicht einfach löschen oder überschreiben lassen. Es gibt keine Taste: Zurück auf Werkeinstellungen. Oder: Jolly-easy-locker-Modus. Durch Reflexion und das Ausprobieren neuer Verhaltensdimensionen wird es im Coaching möglich, eine neue Haltung zu sich und der Arbeit zu entwickeln, um agiler, wirkungsvoller und dynamischer handeln zu können. Das Loslassen und das Erzeugen von Lockerheit sind dabei essentiell. Loslassen gelingt nicht durch intellektuelles Verstehen. Lockerheit und Loslassen lassen sich körperlich am besten spüren: Durch Atmung, Stimme und Wahrnehmen der körperlichen Haltung.

Diese neue Haltung geschieht von innen heraus. Ziel ist es, mehr Beweglichkeit FÜR den Körper entstehen zu lassen, statt GEGEN ein Symptom von Belastungen und Stress zu kämpfen.

Agiles Führungsverständnis setzt Lockerlassen voraus

Schnell und angestrengt können die meisten schon. Doch locker und entspannt ist für viele Führungskräfte Neuland.

Lockerungsübungen, Meditationen, Yin-Yoga und Achtsamkeitsübungen können in Bewegungspausen während der Arbeit durchgeführt werden. Mal ganz locker statt verkrampt wäre ein gutes Ziel im Meeting.

Mitarbeitende, die den Mehrwert der Körperlichkeit erfahren haben, beginnen, sich selbst neu zu erfahren. Damit wird ein neuer Zugang zu sich selbst möglich. Wenn die Verbindung zum eigenen Körper wieder erfahren wird, kann zum Beispiel das eigene Rückgrat als Symbol für Aufrichtung und Aufrichtigkeit neu erlebt werden. Und auch, was es bedeutet, sich aufrecht im Leben zu bewegen. Somit wird wieder spürbar, wie sehr der derzeitige Zustand der erlebten Körperlichkeit mit allen Symptomen vom ursprünglichen Gesundheitszustand abweicht.

Embodiment-orientierte Ansätze ermöglichen einen Paradigmenwechsel der inneren und äußeren Haltung der Führungskräfte in dem Unternehmen. So gelingt es, ein neues gesundes Verhalten zu initiieren und so eine auf agile Gestaltungsfähigkeit ausgerichtete Wirkung der Gesamtorganisation als lebendigen Organismus zu ermöglichen.

Literaturempfehlung: Jörg-Peter Schröder: „Gesunde Führung statt Burnout – Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus“, Steinbach/Sprechende Bücher, Schwäbisch Hall, 2013.

Weitere Informationen: www.frequenzwechsel.de und www.joergpeterschroeder.com

Über den Autor: Dr. med. Jörg-Peter Schröder ist als Arzt, Medizininformatiker, Führungs-Coach und Burnout-Experte seit 1987 im internationalen Gesundheitsmanagement tätig. Er begleitet Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und deren Teams an der Nahtstelle von Führung, IT, Gesundheit, Performance und Persönlichkeitsentwicklung. Sein Schwerpunkt sind die Themen Leadership, Burnout-Prävention und agile Transformation, zu denen er zahlreiche Bücher veröffentlicht hat. Dr. Jörg-Peter Schröder sammelte Führungserfahrung in internationalen Unternehmen, beispielsweise als Vice President der Allianz Gruppe, als Senior Director Healthcare bei ORACLE und als Head of Healthcare bei MICROSOFT. Darüber hinaus war er EFQM-Assessor am Herzzentrum München und Mitglied des Advisory Boards des Health-Management-Lehrstuhls an der INSEAD-Business-School in Fontainebleau. Er ist europaweit vielgefragter key-note-Speaker bei internationalen Kongressen.