

Interior Condition und Resonanz: Grundprinzipien und Missverständnisse im Business Alltag

Wie wir drauf sind, steuert unser ganzes Leben. Das ist irgendwie logisch und Allgemeingut. Ausreichend verstanden und genutzt werden die damit verbundenen Mechanismen im Business Alltag bei weitem nicht. Und es wimmelt von Missverständnissen.



Foto: Akeia Mehndern

VON JOHANNES
NARBESHUBER

Management Teams, die unter starkem innerem Stress stehen, werden suboptimale Entscheidungen treffen. Weil Stress unseren neurobiologischen Setup verändert, unseren Blick verengt. Selbst naheliegende Lösungsmöglichkeiten werden nicht mehr erkannt, Kreativität geht verloren. Die Kommunikation leidet. Ja sogar unser IQ sinkt – messbar und signifikant.

Luc Ciompi hat sich als Professor an der medizinischen Fakultät der Universität Bern ein Forscherleben lang mit diesen Vorgängen beschäftigt und den Begriff der „Affektlogik“ geprägt: Gleichzeitig erlebte Emotionen, Kognitionen und Verhaltensweisen bilden in unserem Nervensystem Fühl-Denk-Verhaltensprogramme, die später in ähnlichen

Situationen unser Verhalten kontrollieren. In jedem Moment unseres Lebens läuft irgendeines dieser Programme ab. Das Fühl-Denk-Verhaltensprogramm, das im gegenwärtigen Moment dominant ist, bezeichnen wir im Sinn von Otto Scharmer als „Interior Condition“.

Affektlogik im Business Alltag

Die neurobiologischen Abläufe unserer Stressreaktion verdanken wir der Evolution. Die Grundemotionen, die damit einhergehen sind Angst und Aggression. Bei der Bedrohung „Säbelzahn-tiger“ war das sinnvoll. Bei den Bedrohungen „Deadline“, „aufgebrachter Chef“, „Corona“ oder „Klimawandel“ sind Adrenalin, Cortisol, unterversorgtes Großhirn und überversorgte Muskulatur extrem kontraproduktiv.



Stress und Überforderung sind in unseren Unternehmen heute pandemisch. Die Folgen der daraus entstehenden Wut- und Angstlogik ebenso.



© shutterstock.com

» *Missverständnis 1: „Wir können Emotionen loswerden, indem wir sie ignorieren.“*

Dieser Irrglaube hat sich erstaunlich wacker in manchen Chefetagen gehalten. Ja, wir können Emotionen verdrängen, tabuisieren und so tun als wären wir ganz sachlich und nüchtern. Dann herrschen Wut, Angst und Gier eben „nur“ im Untergrund. Sie werden unsere Wahrnehmungen, Kommunikationen und Entscheidungen trotzdem maßgeblich prägen und beeinträchtigen.

Dieses Unvermögen können wir uns heute schlicht nicht mehr leisten. Längst ist die gute alte VUCA-Welt der Jahrtausendwende von der BANI-Welt abgelöst.

Das Dumme: Je BANI, desto archaischer und unbewusster unsere Denk-Fühl-Verhaltensprogramme und desto dringlicher eine entsprechende Re-Engineering-Kompetenz. Neben einer Wut- und Angstlogik findet sich auch eine Hasslogik oder die paranoide Logik, in der ein Grundgefühl des Verfolgtseins und der Ohnmacht gegenüber schwer greifbaren obskuren Mächten ununterbrochen neue Projektionsflächen findet, von Migranten, Corona-Maßnahmen über die Rohstoffkrise zur Inflation.

*BANI: Brittle,
Anxious,
Non-linear,
Incomprehensible*

Einige Interior Conditions sind anderen klar überlegen

Wesentliche Aspekte einer zukunftsfähigen Interior Condition wurden schon früh und in den unterschiedlichsten Kulturkreisen entdeckt und beschrieben. Die Bibel spricht immer wieder von der Liebe, ohne die alle anderen Geistesgaben wert- und nutzlos bleiben. Ganz ähnlich kennt der Buddhismus vier „edle Geisteszustände“.

Eine Interior Condition von bedingungslosem Wohlwollen, Mitgefühl und Gelassenheit geht in unserer Selbstwahrnehmung einher mit einem Gefühl von Entspannung, innerer Weite, Aufhellung, Verbundenheit und Zuversicht. Auf einer kognitiven Ebene steigt damit gleichzeitig unsere Lösungsorientierung, wir sehen mehr Ressourcen und sind auf der Verhaltensebene besser in der Lage, flexibel, locker und prosozial mit dem jeweiligen Kontext umzugehen.

Exakt diese Interior Condition ist es auch, die in Teams mit hoher psychologischer Sicherheit vorherrscht. Psychologische Sicherheit ist nach dem bekannten Google-Forschungsprojekt „Aristoteles“ der entscheidendste Faktor überhaupt für effektive Teams.

Missverständnis 2: „Aha, das kenn ich. Es geht um Werte.“

Nein. Es geht um die Frage, ob man es schafft, die Werte, von denen man theoretisch über-

„Edle Geisteszustände“ und Liebe: Interior Conditions, die zu herausragenden Ergebnissen führen.



Foto: Aleia Mehdorn, commons.wikimedia.org

zeugt ist, auch zu leben, wenn es drauf ankommt. Sobald wir in Stress, Angst und Gier gefangen sind, haben humanistische Werte in den meisten Fällen de facto Feierabend.

**Ausgangspunkt:
Bei uns selbst beginnen**

Wir können im Arbeitsalltag immer wieder ein kurzes, realitätsnahes Self-Assessment vornehmen: „In welcher Condition bin ich gerade/ Welches Programm läuft ab? Welche Bedürfnisse sollte ich ernst nehmen, um mir wieder voll zur Verfügung zu stehen?“ Diese Kompetenz zu entwickeln, ist die Basis erfolgreicher Führungsarbeit.

Missverständnis 3: „Aha, das kenn ich. Es geht um positives Denken.“

Nein. Das klingt nett, aber funktioniert in der Praxis nicht: Gerade haben wir versucht, etwas Konstruktiveres zu denken, schon geht das ganze belastende Gedankenkarussell wieder von vorne los. Unsere Aufmerksamkeit entwischt uns gnadenlos immer und immer wieder.

Wer hier nachhaltig weiterkommen will, wird an drei Themen nicht vorbeikommen:

- Lernen, die eigene Aufmerksamkeitsspanne zu erhöhen (=länger fokussiert zu bleiben).
- Lernen, eine Grundqualität von Wohlwollen zu kultivieren.
- Beides dafür nutzen, unseren eigenen Fühl-Denk-Verhaltensprogrammen genauer und wohlwollender auf die Schliche zu kommen.

Diese Kompetenzen und ihr regelmäßiges Training sind der Kern von Mindful Leadership, dem Führungsansatz für zunehmend wache Gehirnbewutzerinnen, die damit über das enge Korsett ihrer archaischen Verhaltensprogramme hinauswachsen.

Team- und Unternehmenskultur als kollektive Interior Condition

Interior Conditions sind ansteckend. Wie Ciompi in seinem Buch „Gefühle machen Geschichte – von Hitler bis Obama“ eindrücklich aufzeigt, formt sich eine Gruppe über eine verbindende emotionale Grundstimmung. Das kann Ärger

Die realen Fühl-Denk-Verhaltensprogramme der obersten Führung prägen die Unternehmenskultur stärker als alle Projekte, Broschüren und Videostatements zusammen.

über „die da oben“ sein, Häme und Konkurrenz gegenüber einer Nachbarabteilung oder die missionarische Begeisterung für das neue Produkt.

Im Sinn dieser Grundstimmung werden dann gemeinsame Aufgaben auf eine bestimmte Art bewältigt (oder auch nicht), Lösungsmöglichkeiten gefunden oder systematisch übersehen, Menschen und

bestimmte Qualitäten ausgeschlossen, klein gehalten oder in ihrer Entfaltung befördert, bestimmte Ressourcen einbezogen und andere ausgeblendet.

Missverständnis 4: „Ein Team-Event wird das schon richten.“


Nein, wenn wir unser gemeinsames Potenzial wirklich heben wollen, braucht das permanente, bewusste Arbeit von Menschen, die sich und andere geistig und emotional führen können.

Menschen können lernen, im positiven Sinn ansteckend zu sein.

Wir alle kennen Leute, die andere einfach mitreißen können – oder runterziehen. Für beides gibt es Naturtalente. Man kann es aber auch lernen.

Missverständnis 5: „Mit Psychotricks kriegt man die Leute überall hin.“

Nein. Wir alle haben ein gewisses Organ für Authentizität. Etwas in uns wittert die manipulative Absicht und ist verstimmt.

Ja, Mindful Leadership stellt Techniken zur Verfügung, die dabei helfen, miteinander in eine Grundhaltung von wacher, wohlwollender Verbundenheit zu finden. Immer öfter, immer rascher und immer tiefer. Ja, das hat einen tiefgreifenden Effekt auf die gemeinsame Motivation, Lösungskompetenz und Effektivität. Diese Techniken haben aber mit Transparenz und Wagnis zu tun: Letztendlich können wir andere nur einladen, sich diesem inneren Zustand zu öffnen, wenn wir den Weg dorthin selber gehen. Lebenslanges Üben, Scheitern und Weitergehen inbegriffen. 

Wenn die Fassade bröckelt – und das wird sie immer – stehen Manipulatoren schnell sehr nackt da.