Ammerthaler Institut

Krisen sind Angebote des Lebens sich zu wandeln. Man braucht noch gar nicht zu wissen, was neu werden soll, man muss nur bereit und zuversichtlich sein.

Luise Rinser

Münchner Gespräche zur Schulentwicklung
Herzlich willkommen zum Online-Workshop
Mit Vertrauen Krisen meistern
23.4.2021

Moderation: Isabell Niedermeier, ISB

Referentin: Christine Lehner, Dipl-Päd. (Univ.); Anmerthaler Institut

REFERENTIN: CHRISTINE LEHNER

Ammerthaler Institut
Freiberufliche Trainerin & Beraterin seit 1992
Psychotherapeutin in eigener Praxis
Autorin: Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus

Schwerpunkte:

- Selbst- und Stressmanagement
- Mentales Training
- Führungskräfteentwicklung
- Agiler führen sowie die Begleitung komplexer Veränderungsprozesse

Meine zentralen Anliegen sind:
Wie können Menschen in agilen Zeiten innerlich Halt finden?
Wie verändern sich Menschen und Organisationen nachhaltig?
Welche Bedingungen ermöglichen zieldienliche und motivierende Kooperation?

Start.

Navigation

- Annäherung an die Begriffe „Vertrauen“ und „Krise“
- Ebenen: Selbst-Vertrauen, Vertrauen in (Arbeits-)Beziehungen, Vertrauen in Organisationen
- Paradoxon des Vertrauens 1
- Austausch/Persönliche Standortbestimmung
- Paradoxon des Vertrauens 2
- Vertrauen konkret: „Handwerkszeug“
- Abschluss/Feedback

Annäherung an die Begriffe Krise und Vertrauen

Vertrauen:
(Def. Laut Duden)
festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit einer Person oder Sache

Psychologie: Vertrauen ist ein erlerntes Verhalten – und vollbringt Wunder

Schon 1968 führten die Psychologen Robert Rosenthal und Lenore Jacobson ein Experiment an amerikanischen Schulen durch, das in die Literatur als Rosenthal- oder Pygmalion-Effekt einging.

Dazu teilten sie einigen Lehrern mit, dass sie aufgrund bisheriger Leistungen im kommenden Schuljahr eine Klasse übernehmen dürften, die sich aus den intelligentesten und besten Schülern zusammensetze. Nach Ablauf des Schuljahres waren diese Klassen deutlich besser als die anderen, ihre Noten, selbst der IQ der Schüler lag rund 20 Punkte höher als beim Durchschnitt.

Nur hatten die Psychologen gelogen: Die Klassen setzten sich gar nicht aus den Besten zusammen, sondern aus einer Zufallsauswahl. Da aber die Schüler selbst glaubten, zu den Besten zu gehören, und auch die Lehrer ihnen mehr zutrauten, stieg die Leistungs- und Lernkurve...

Vertrauen vollbringt ein kleines kognitives Wunder...

Krise als Chance ??? !!!

Hypnosystemische Grundannahme:

ob aus der Krise eine Chance wird

liegt nicht im Phänomen selbst

sondern im erlebenden Beobachter

(Dr. Gunther Schmidt, Milton-Erickson-Institut Heidelberg)

Krise: (Antonio Gramsci)
„Eine Krise besteht darin, dass das Alte stirbt und das Neue nicht geboren werden kann."

Ebenen des Vertrauens: Systemisches Führungsdreieck
Quelle: Torsten Schrör: Kraftvoll führen in der Krise

Vertrauen als erlernte Entscheidung

Unser Umgang mit Vertrauen ist ein Erfahrungswert.

Wer früh gelernt hat, dass er Erfolge aufgrund seines Könnens wiederholen kann und dass die Mehrheit der Menschen Vertrauen belohnt, bleibt auch später vertrauensvoll

Wer vertraut, geht willentlich und zuversichtlich davon aus, dass sich eine Sache so entwickelt, wie versprochen oder erhofft.

Auch im Umgang mit Enttäuschungen spielt unsere Selbststeuerung eine zentrale Rolle:

Erfolg heißt einmal mehr aufstehen als hinfallen (Winston Churchill)

UMBRÜCHE DURCH…..

Wertewandel
Generation Y, Z, Alpha:
Augenhöhe
Neue Autorität

Digitalisierung
Globalisierung
Klimakrise

Corona

Ammerthaler Institut

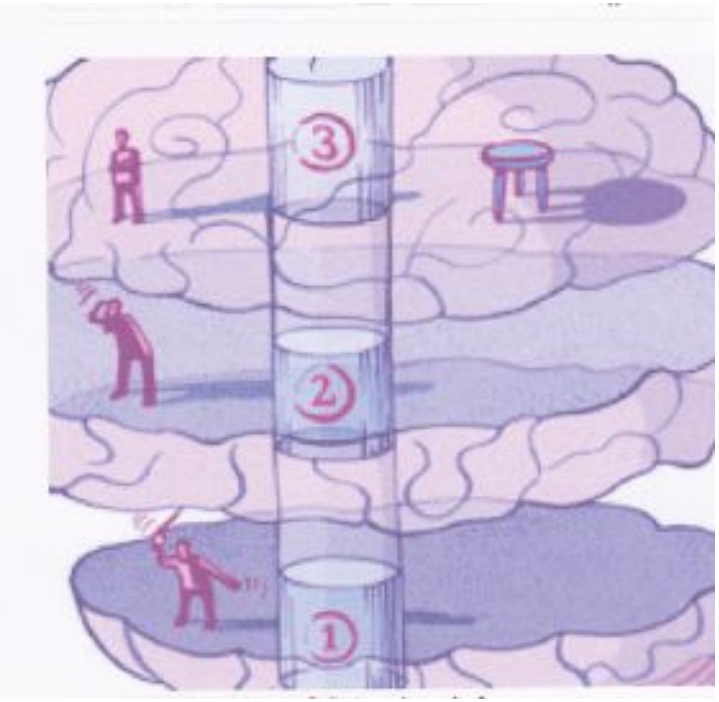
Ich – Ebene: Vertrauen in mich selbst…
Quelle: Torsten Schrör, Kraftvoll führen in der Krise

- ✓ Ich gehe bewusst, annehmend und konstruktiv mit meinen Unsicherheiten und Ängsten um
- ✓ Ich agiere gelassen, obwohl ich nicht weiß, was das Richtige ist und sich alles andauernd ändert
- ✓ Ich gehe in eine maximale Offenheit gegenüber neuen Gestaltungs- und Lösungsmöglichkeiten
- ✓ Ich schöpfe aus dem Gesamtfundus meiner Handlungsoptionen
- ✓ Ich öffne mich für Hilfe, Kooperation und Gemeinschaftlichkeit
- ✓ Ich handle mutig und unkonventionell
- ✓ Ich verstehe Führung als ultimative, kontinuierliche Herausforderung zur Weiterentwicklung meiner eigenen Persönlichkeit

Das Paradoxon des Vertrauens 1: KRISENMODUS

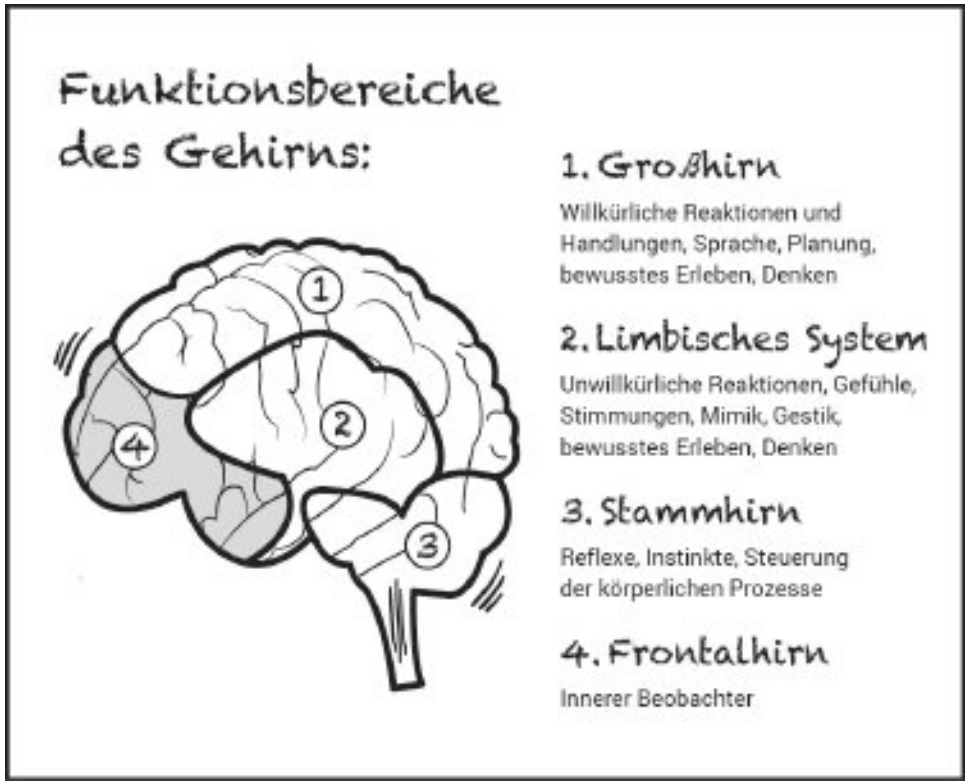
Gerade in Stresssituationen verlieren wir häufig „naturgemäß“ das Vertrauen in uns und unser Umfeld

UNTER STRESS
STÜRZT DAS DENKEN IN DEN KELLER:
Wenn zu viel auf uns hereinprasselt, schaltet das Gehirn zurück, wir erleiden einen Rückfall in alte Bewältigungsstrategien
(Aufzugmodell nach Gerald Hüther)



Was tun?
Den Denk- und Gefühlsmodus lenken lernen – Selbstwahrnehmung trainieren

Quelle: Zwischen Achtsamkeit und Pragmatismus Lehner/Weihe



Bei sich selbst anfangen: Selbststeuerung
Achtsamkeit als Kernkompetenz

Es geht um die Fähigkeit, das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst zu steuern und zu verändern. Dies setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus. Ein Prozess, in dem ein Mensch sich selbst und seine Denkstrukturen beobachtet, analysiert und erforscht:

Was sind meine Grundannahmen, was ist mein Basis-Verständnis von der Welt?

Sich darüber klar sein – und gleichzeitig immer wieder hinterfragen!!

Steuerung der eigenen Grundstimmung

„Es geht darum, zu verändern wie wir erleben, nicht was wir erleben“

(Dr. Peter Malinowski, „Vielfalt Meditation“, Springer essentials)

Quelle: Reisen in die Innenwelt Tom Holmes

Vertrauen in mich selbst: Metabalance

HANDWERKSZEUG SELBSTMANAGEMENT: ZWISCHEN REIZ UND REAKTION GIBT ES EINEN RAUM

VIKTOR FRANKL

Den Autopiloten stoppen..

Halte einen Moment inne –

"Stop for a moment"

Nimm einen bewussten Atemzug –

„Take a breath"

Beobachte was in deinem Körper und deinem Geist passiert –

„Observe what is happening in your body and mind"

Mach mit mehr Präsenz weiter –

„Proceed on with more presence"

Quelle: Goldstein/Stahr: MBSR für jeden Tag

Einzel-/Gruppenarbeit: Breakout

Leitfragen Einzelarbeit: (3 Minuten)

In welchen Momenten gelingt mir das Innehalten/„STOP“ schon ganz gut? Wodurch?

Bei welchen „Aufzugfahrten“ könnte ich es noch mehr anwenden?

Leitfrage Gruppenarbeit: (15 Minuten)

Erkenntnisse aus der Einzelarbeit austauschen, weitere Ideen sammeln für das Innehalten

Grundbedürfnisse von Menschen in Organisationen:

✓**Sicherheit/Einschätzbarkeit:**

Was wird von mir erwartet? Wie werde ich gesehen?

Rollen-/Aufgabenklarheit

✓**Orientierung/Transparenz/Einbezogen werden:**

Wo geht es lang in der Organisation, Vision, Ziele, Strategie

Einbezogen werden und Mitwirkungschancen, Zugehörigkeit

✓**Wertschätzung und Anerkennung der eigenen Beiträge**

Individuelle, konkrete Rückmeldung, konstruktive Kritik bei Fehlern

✓**Konstruktiv gefordert werden mit klaren, richtungsweisenden Zielvereinbarungen**

Autonomie in der eigenen Arbeitsgestaltung

Handlungsmöglichkeiten/Selbstwirksamkeit/Sinn-Erleben

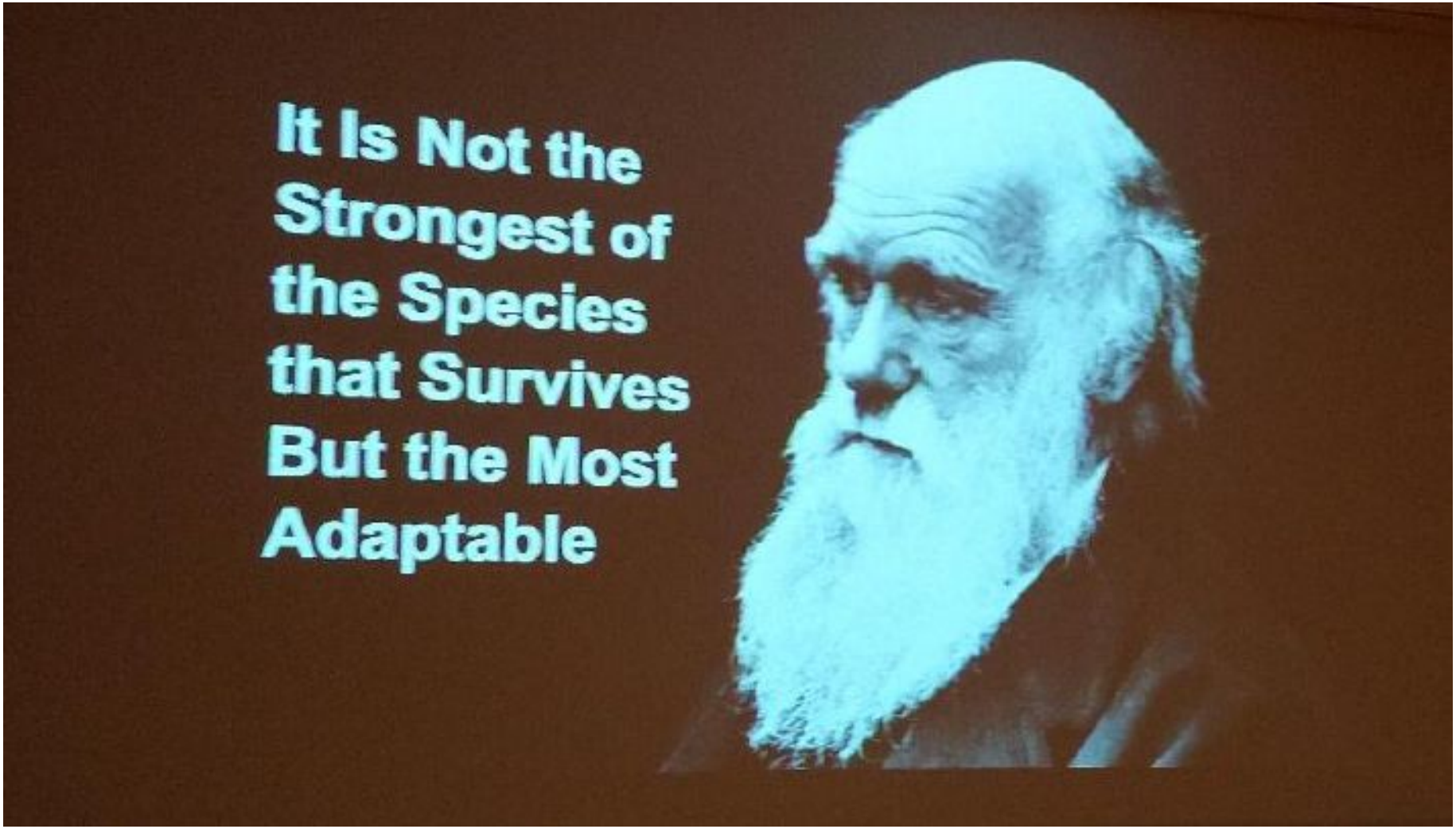
Quelle: Dr. Gunther Schmidt, Milton-Erickson-Institut Heidelberg, Ringvorlesung Klinikum Heidelberg

Das Paradoxon des Vertrauens 2

„Eigentlich“ wünschen sich Menschen sowohl im privaten Bereich als auch am Arbeitsplatz eine Atmosphäre, die von Vertrauen und gegenseitigem Respekt geprägt ist.

Gleichzeitig erleben wir in der Arbeitswelt – gerade auch in in Krisenzeiten - oft etwas anderes:

Das Klima ist geprägt von Machtspielen, Konkurrenzdenken, Schuldzuweisungen.


It Is Not the
Strongest of
the Species
that Survives
But the Most
Adaptable

Lange Zeit dachte man, Konkurrenz ist das entscheidende Lebensprinzip. Darwins „Survival of the fittest“ wurde so verstanden: *Je mehr Anstrengung und je mehr Einzelkämpfer mit Ellbogen, desto erfolgreicher, so schien die Devise.* Heute findet ein tiefgreifender Wertewandel statt.

Wenn man sich das Leitprinzip des menschlichen Lebens ansieht, gab es in den letzten Jahren eine entscheidende Erkenntnis:

Das Erfolgsgeheimnis der Evolution ist nicht Kampf, sondern Kooperation

WeQ statt IQ:
ein tiefgreifender Wertewandel

In seinem Buch „Prinzip Menschlichkeit“ zeigt Joachim Bauer (2007), Professor der Medizin und Psychotherapeut: Unser Gehirn ist ein „Social Brain“ – das körpereigene Motivationssystem belohnt gelungenes Miteinander:

„Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung (…) zu finden und zu geben. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen“.

Die moderne Welt erfordert also deutlich reifere Kommunikations- und Interaktionskompetenzen

. Der Zukunftsforscher Peter Spiegel beschreib:

„Diese Haltungswende findet ihren Ausdruck in einer radikalen Wende vom Konkurrenzdenken in den Kooperationsmodus, in ein Denken und Handeln auf Augenhöhe, in Netzwerken und Teams (….)“ (Spiegel 2015).

Team-/Beziehungsebene und Aufgabenebene:
Quelle: Torsten Schrör, Kraftvoll führen in der Krise

Team-/Beziehungsebene:

- ✓ **Mein Team orientiert sich an einem gemeinsamen Sinn und Selbstverständnis**
- ✓ **Mein Team handelt nach der Maxime, dass die einzig mögliche Sicherheit durch maximale Veränderungsfähigkeit erreicht wird**
- ✓ **Mein Team geht offen mit Sorgen, Bedenken und Ängsten um und gibt sich dadurch Halt**
- ✓ **Aufgabenebene**
- ✓ **Ich schaffe angemessene Räume und Möglichkeiten für agile Arbeitsformen zur bestmöglichen Nutzung des Wissens aller und sorge für ein integratives und kooperatives Zusammenspiel mit vorhandenen Hierarchien**
- ✓ **Ich richte unsere Tätigkeiten maximal flexibel auf die ständig neue Realität von Kunde und Markt aus und vermeide Strategie- und Planungsgläubigkeit**

Vertrauen und Souveränität: WIE?

- ✓ **die eigenen Gefühle wertfrei wahrzunehmen und sie – angemessen zum Kontext – zeigen zu können (selektiv authentisch)**
- ✓ **die eigenen Werte zu kennen, auch unbewusste Werteinstellungen aufzuspüren und im Kontakt mit anderen Menschen konstruktiv mit unterschiedlichen Einstellungen umgehen zu können**
- ✓ **Klarheit und Respekt für sich und andere im eigenen Kommunikationsverhalten auszudrücken**
- ✓ **die heilende Wirkung der Natur spüren zu können**
- ✓ **den eigenen Körper achtsam und wertschätzend im Fokus zu haben**

Der Politikwissenschaftler Christian Felber schlägt in seinem Buch “Gemeinwohlökonomie” (2014) vor, die Vermittlung folgender Kompetenzen in Erziehung und Bildung voranzutreiben:
Gefühlskunde
Wertekunde
Kommunikationskunde
Naturerfahrungskunde
Körpersensibilisierung

Selbstorganisation

Welche Rahmenbedingungen braucht es für Selbstorganisaton?

✓ ***Haltung:***

Selbstorganisation braucht das Vertrauen in die Mitarbeiter – und die entsprechende Kompetenz - dass sie weitreichende Entscheidungen treffen können

✓ ***Orientierung:***

Selbstorganisation braucht Werte und Sinn

✓ ***Leitplanken:***

Selbstorganisation braucht Führung in „Coachinghaltung“ und einen klaren Rahmen

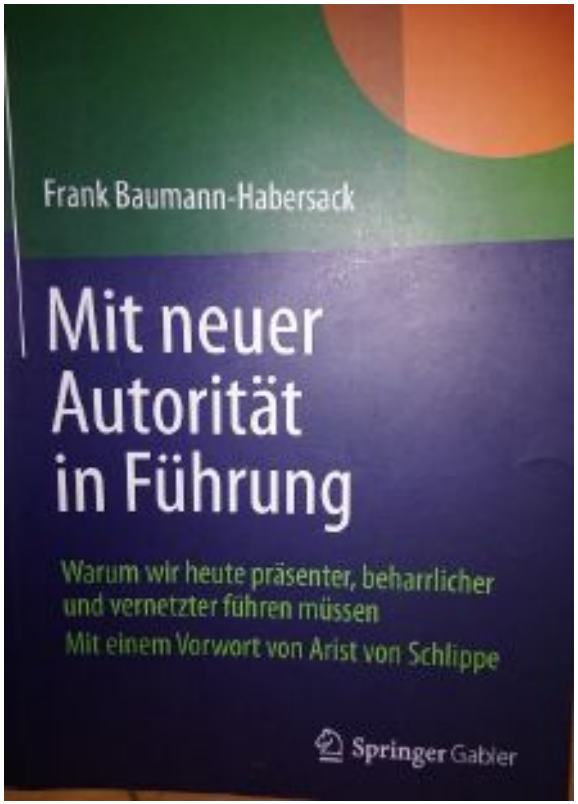
Was ist Selbstorganisation NICHT?

- **Selbstüberlassung**
- **Beliebigkeit**
- **Für jeden Kontext und jede Person geeignet**

Gefahren sind:

- **Je weniger Struktur/Vorgaben umso heftiger die Gruppendynamik**
- **Die „Lauteren“ setzen sich durch**
- **Überlastung**

NÄHE SETZT POTENZIALE FREI.



„Fakt ist:

Autorität und der damit verbundene Respekt entwickeln sich aus Nähe, Interesse und Fürsorge. Wenn Führungshandlungen berechenbar, erkennbar und nachvollziehbar werden, dann entwickelt sich ein Gefühl von Sicherheit für den Mitarbeiter."

(h Frank Baumann-Habersack, Mit neuer Autorität in Führung, S. 95)

Vertrauen ist kein Instantprodukt, sondern ein Reifungsprozess

Dünger:

- **Gesundes Vertrauen kennt Grenzen**
- **Regelmäßig und offen miteinander reden**
- **Selektiv authentisch sein – mit Takt und Timing**

- **No Go´s:**

Profilieren auf Kosten anderer

Manipulation

Überspielen/Verschweigen eigener Unzulänglichkeiten

Aufgaben schönreden

VERTRAUENSBILDENDE FÜHRUNG:
DIE 3 K´S: KOMMUNIKATION/KOMMUNIKATION/KOMMUNIKATION

Statt „schonen und „dulden:
aktive Auseinandersetzung und konstruktives Feedback

Vertrauensvorschuss:
„wer Vertrauen ernten will muss Vertrauen säen“ – die Unsicherheit ob die Beschenkten das Geschenk würdigen muss erst einmal ausgehalten werden

UND Kontrolle statt „Blindes“ Vertrauen

„Vertraue auf Gott aber binde dein Kamel an“
frei nach Mohamed) – konkret: pro-aktive Rückmeldung von Informationen einfordern

Entscheidend: Feedback- und Fehlerkultur

Am Screen zum Team

- Regelmäßige Rituale, z.B.: Coffee-Break, Daily Standup
- Special Events: virtuelles „Feierabend-Bier“
- Klare Strukturen und Feedbackschleifen
- Teamentwicklung digital

Beispiel Teamfeedback

Schritt 1: **Selbsteinschätzung:**

Jedes Teammitglied führt eine Selbsteinschätzung durch:

- **Was hat gut/nicht gut geklappt?**
- **Was will ich/was sollten wir beibehalten, was anders machen?**
- **Was finde ich interessant/was macht mir Sorgen?**
- **Was könnte mir helfen, mich weiter zu entwickeln?**
- **Welche konkreten Ziele habe ich für mich/für unser Team?**

Schritt 2: **Feedback** im Team

Jedes Teammitglied stellt sein/ihr Ergebnis vor und bekommt im Team von jedem ein Feedback:

- **Was schätze ich in der Zusammenarbeit mit dir?**
- **Was wünsche ich mir anders?**

Schritt 3: **Reflexion**

Das Team bespricht die Ergebnisse und leitet ggf. Maßnahmen ab.

- **Was konkret nehme ich mit?**
- **Was möchte ich umsetzen, worauf achten?**
- **Was könnte mich dabei unterstützen?**

Das Miteinander fehlt

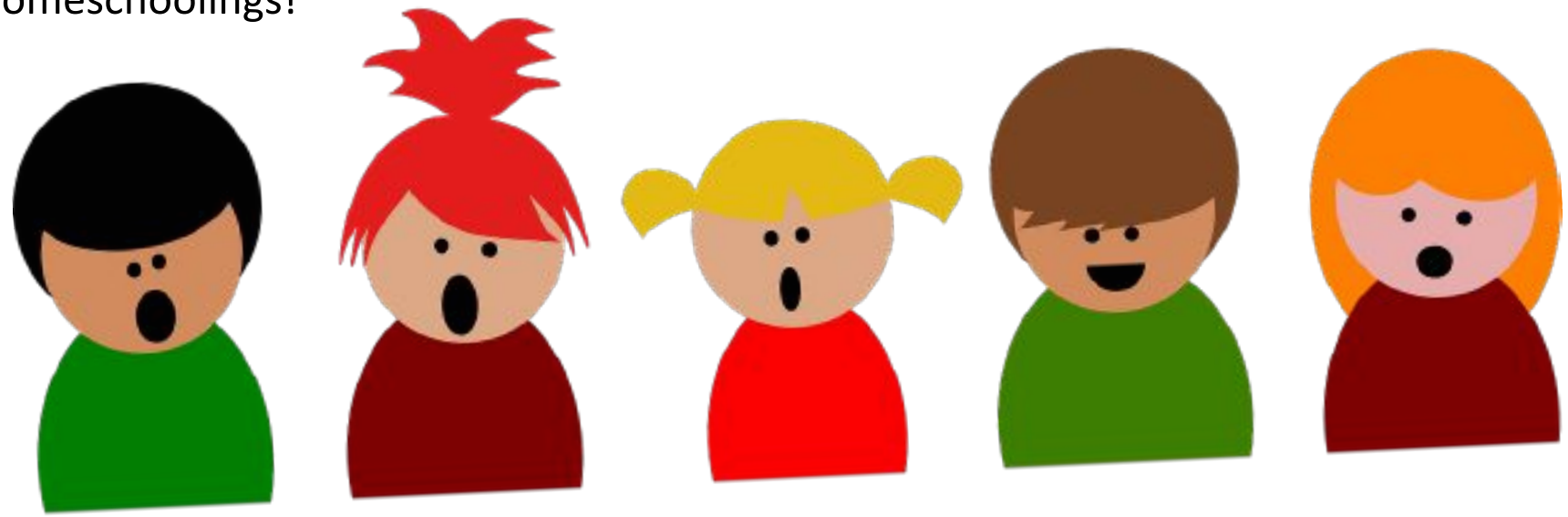
Testet unser Erste Hilfe Angebot!

Ausflüge, **spielen**, **lachen** und eine **gute Zeit** zusammen haben.
Zusammen sein und neue Erfahrungen machen.
Gemeinsam **etwas ausprobieren** und **Teil einer Gruppe sein**.
Schule war schon immer mehr als nur Unterricht und lernen!

Seit über einem Jahr kommen alle diese Aspekte von Schule leider viel zu kurz.

Doch das muss nicht so bleiben!

Die digitale Spielaktion von **digital.**anders.**miteinander.** eröffnet neue Formen des Homeschoolings!



digital.anders.zusammen.

Diese Spielbeschreibung ist ein kleines „Pflaster“ aus unserem Erste Hilfe Angebot für mehr Miteinander, vitale Unterbrechungen des Homeschoolings und für mehr KLASSE am Screen. (www.ht-training.de)

digital.anders.zusammen.| HUT AUF

Nutzen Sie diese erprobte und liebevoll weiter-entwickelte Idee als kleines Pflaster aus unserem erste Hilfe Set.

Anleitung:

- Zeigen Sie die nächste Seite über die Funktion, geteilter Bildschirm, Ihrer Klasse / Gruppe.
- Lesen Sie die Anleitung mit der Gruppe durch und stellen Sie sicher das alle Teilnehmer*innen den Arbeitsauftrag verstehen.
- Starten Sie die Spielzeit und achten Sie auf das einhalten der Regeln.
- Inszenieren Sie nach Ablauf der Zeit die Präsentation der Kopfbedeckungen und würdigen Sie den Erfolg.
- Leiten Sie über Fragen eine Reflektion ein.

HUT
auf

FÜHRUNG IN DER KRISE.

Aktuelle Führungstendenzen – ein Überblick

- Selbstführung
- Sich eigene Persönlichkeitsanteile bewusster machen
- Rollenklarheit noch aktiver herstellen
- Authentisch bleiben, eigene Selbstmotivation reflektieren
- Wertegeleitetes ethisches und menschliches Miteinander im analogen und digitalen Raum ermöglichen
- Verlässlich sein, Orientierung geben können – Leitbild und Selbstverständnis transparent machen
- Mehr denn je in gemeinsamen Dialog gehen – miteinander kommunizieren auf Augenhöhe
- Eigenes Stressmanagement zentral

Abschluss:

Was nehme ich mit?

Was möchte ich ausprobieren?

SCHÖN DASS SIE DABEI WAREN
DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

Christine Lehner

Ammerthaler Institut

Kontakt

Ammerthaler Institut

Ihre Ansprechpartnerin:
Christine Lehner
Am Spitzberg 9a
92260 Ammerthal

Tel: 09628/924880
Mobil: 0171/5898769
Mail: info@ammerthaler-institut.de
www.ammerthaler-institut.de

Ammerthaler Institut