

# Wertschätzung - Wie Flow entsteht und die Zahlen stimmen

Impulse und Praktiken zur Gestaltung gelingender Zusammenarbeit

Bearbeitet von  
Stephan Josef Dick, Gertraud Wegst, Iris Dick

1. Auflage 2017. Buch. XII, 347 S. Klappenbroschur  
ISBN 978 3 8006 5436 9  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm  
Gewicht: 648 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Nachbarn mal so richtig in die Haare geraten waren, dank der Kreation „Nachbarschaft“ statt dessen für eine Versöhnung sorgen. Das war möglich, weil im Unternehmenssinn bewusst verankert war, dass die Buurtzorg-Mitarbeiter sich danach so weit wie möglich zurück ziehen sollten und sich, wenn vertretbar, sogar überflüssig machen sollten.

Freundschaft oder Nachbarschaft sind keine Ziele, zu denen wir hinkommen müssen, sie sind jetzt sofort anwesend, wenn wir uns in diese Qualität von gelebtem Miteinander hineinstellen. Wir haben das gewünschte Ergebnis sozusagen augenblicklich erreicht und können als Persönlichkeiten agieren, die schon in der attraktiven Zukunft angekommen sind. Uns dort wissend, benötigen wir keine Ratschläge oder Anweisungen. Stattdessen sind wir unmittelbar mit Sinn, Motivation und großer Klarheit über die Art, wie wir in der konkreten Aufgabe handeln, verbunden. Dazu bedarf es keinerlei Belehrung, Aufklärung oder Schulung.

Ein einziges Wort oder ein Satz kann, auch außerhalb der Weihnachtszeit, alles Erforderliche ausdrücken und zur Verfügung stellen, was die Beteiligten zur Ermutigung, zur Befähigung und zur Orientierung ihrer Handlungen benötigen. Bemerken Sie bitte den signifikanten Unterschied zwischen einem Ziel mit einer messbaren Zahl auf Papier, für die Sie sich anstrengen, verbessern und vielleicht sogar überfordern müssen und einer Kreation, die so viel Kraft hat, dass sich Menschen mit ihrem vollen Potenzial wie von selbst dort hinein entfalten.

### Wie im Großen, so im Kleinen

So wie der tiefere Sinn einer großen Gemeinschaft eine Triebfeder für jeden Beteiligten ist, so gilt das auch für jede Abteilung, jedes Team, jede kollegiale Partnerschaft, ja sogar für jedes Projekt, an dem Sie gerade beteiligt sind. Eine Unternehmenskreation hat dann Kraft, wenn alle verstanden haben, dass sie etwas mit ihrem Alltag zu tun hat. Sie befähigt jeden Einzelnen, diese Prinzipien dort anzuwenden. Bitte verstehen Sie das richtig. Natürlich hat jedes Unternehmen einen Sinn, jede Abteilung, jede Stelle. Das steht schon in der Stellenbeschreibung. Es beflügelt uns jedoch nicht, wenn ein Unternehmen einzig dazu da ist, dass die Aktionäre oder die Geschäftsleitung gut Geld verdienen und die Mitarbeiter bestenfalls einen guten Lebensstandard halten können. Es inspiriert auch nicht, wenn zum Beispiel in einer Versicherungsabteilung dafür da ist, Anträge schnell, korrekt und freundlich zu bearbeiten. Wir haben wenig Bewusstsein und noch weniger Worte für das Gute, für das Besondere, wie schon häufig begründet wurde. Das gilt auch hier. Es benötigt die ganze Aufmerksamkeit möglichst vieler Beteiligter einer Gruppe, um die einzigartigen Qualitäten in stimmige Worte zu fassen. Die Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland im Jahre 2006 bekam einen völlig neuen Schub für alle mit folgendem Motto: „Die Welt zu Gast bei Freunden.“ Da war es sogar nicht einmal mehr wichtig, ob Deutschland jetzt Weltmeister geworden war oder nicht. Bemerken Sie es? Schon wieder diese besondere Kraft von Freundschaft, die hier wirksam geworden war.

# beck-schön de NG

Finden Sie dieses Einzigartige, möglichst in allen Vorhaben, in die Sie maßgeblich involviert sind! Vertrauen Sie bei Kreationen, die Sie gemeinsam finden wollen, darauf, dass die Größe jedes einzelnen Beteiligten einen wertvollen Beitrag dazu leistet und etwas ähnlich Kraftvolles bewirkt wie z. B. die Qualität von Freundschaft.

Denken Sie etwa an Dr. Reckhaus mit seinen Insektiziden, der aus einer persönlichen Sinnkrise heraus eine einzigartige neue Sache schuf oder an Helmut Schiffner, der, angeregt durch eine Beobachtung, sein ganzes berufliches Engagement den Frauen auf dem Lande widmete. Hier unser Vorschlag, wie Sie unabhängig von Ihrem Status in einem Unternehmen aktiv werden können:



### Toolbar: Sinn und Zweck finden

Ziel dieser Vorgehensweise: Sie sind innerhalb jeder Abteilung, jedes Teams, jedes Arbeitsbereiches, ja sogar innerhalb jedes Projekts, in dem Sie involviert sind, damit verbunden, wofür das Ganze dienen soll und genießen daraus eine ständige natürliche Motivation. Teilen Sie dazu all ihre Tätigkeiten in eigenständige Einheiten ein. Treffen Sie eine Unterscheidung, wo es nur Sie selbst betrifft und in welchen Bereichen Sie mit Ihren Kollegen in einen Prozess gehen wollen.

Zu Ersterem: Fragen Sie sich jeweils: „Was genau ist denn die Absicht meiner Arbeit?“ Denken Sie an Ereignisse, in denen diese optimal gelaufen ist und schauen Sie, was Sie dort alles bewirken konnten. Formulieren Sie von dort kommend möglichst knackige Sätze oder Worte in der Gegenwartsform, die lebendig sind und die Sie inspirieren. Gehen Sie anschließend zu den Personen, mit denen Sie in diesen Aufgaben häufig zusammenarbeiten und holen Sie sich ein Feedback.

Innerhalb eines Teams können Sie ähnlich vorgehen, indem Sie diesen Prozess gemeinsam gehen. Da das Finden eines Leitsatzes nur dann wirkungsvoll ist, wenn er für alle passt, bekommt dieser Findungsprozess eine besondere Aufmerksamkeit. Das einfachste Vorgehen lässt die Beteiligten zunächst einen eigenen Satz aufschreiben. Diese Sätze werden für alle sichtbar gemacht. In einer anschließenden Runde wählt jeder seinen Favoriten und begründet seine Wahl. Aus dieser gegenseitigen Wahrnehmung wird eine neue Vorschlagsrunde auf ein neues Blatt geschrieben. Auch diese neuen Sätze werden wieder begründet. Dies wiederholt sich solange, bis der eine Satz feststeht, mit dem sich alle verbunden fühlen. Wichtig: Jeder Beitrag ist wichtig! Bitte streichen Sie niemals Beiträge von Beteiligten durch, nehmen Sie ein neues Blatt. Hier wird wertgeschätzt, nicht Fehler gesucht!

Als weiteres Hilfsmittel empfehlen wir Ihnen, allen Projekten, die Sie federführend leiten, einen neuen inspirierenden Namen zu geben. Finden Sie dazu einen knackigen Satz der beschreibt, wie das Projekt aussieht, wenn es erfolgreich abgeschlossen ist. Machen Sie diesen Satz, der in der Gegenwart formuliert ist, zur neuen Bezeichnung und sprechen Sie diese immer dann aus, wenn Sie darüber sprechen.

Beispiele gelungener Formulierungen sind:

- Für Unternehmen
  - Mit unseren Werbe- und Printprodukten sind wir wesentlicher Beitrag für wirtschaftlichen Erfolg und Wohlstand in unserer Region (Ratz Werbung und Druck)
  - Wir demokratisieren den amerikanischen Flugmarkt und machen Flüge für alle leichter erschwinglich (Southwest Airlines)
  - Wir stehen für die Größe von Menschen ein und fördern Wertschätzungs- und Coachingkompetenz von möglichst vielen Menschen (Ivaly Ringcoaching)
- Für Abteilungen
  - Für Transparenz, Übersicht, Struktur und Klarheit in allen Finanzangelegenheiten ist gesorgt (Finanzbereich)
  - Marketing und Vertrieb erzeugen einen Sog von hochwertigen Anfragen und nachhaltigen Umsätzen (Marketing- und Vertriebsabteilung)
- Für Projekte
  - Eine Unternehmenspräsentation ist erstellt und findet großen Anklang bei Interessenten, Kunden und Lieferanten
  - Die statistische Erfassung unserer Unternehmenszahlen läuft weitgehend automatisch
  - Eine Postkarte ist einfach und attraktiv gestaltet

Der große Vorteil dieser Vorgehensweisen ist der, dass Sie ab jetzt Ihr Ziel in seiner Qualität sofort erreichen, weil die gewünschte Qualität durch Ihre Kreation in dem Augenblick Realität wird, ab dem Sie daraus handeln (z. B. Freundschaft). Diese Kreationen wirken so stark, weil Sie den großen Wurf des Unternehmenssinns auf jeden Ihrer Bereiche, wie Abteilungen oder Projekte, heruntergebrochen haben. Damit sind Sie konkreter mit genau dem verbunden, was Sie der Welt zu geben haben. Diese Kreationen gewinnen bei Anwendung ständig Kraft im Alltag hinzu und vor allem, Sie sind dadurch gemeinsam ausgerichtet und spüren voller Freude die Zusammengehörigkeit und Verbundenheit mit den Anderen, selbst wenn Sie alleine an etwas arbeiten.

„Ich weiß jetzt, wer ich wirklich bin und wofür wir zusammen sind“, sprach unser Wertschätzer am Ende der darauffolgenden Woche. Alle schauten ihn gespannt an. „Ich bin gelebte Verbundenheit mit meinem Körper und wir sind nur deshalb zusammen, damit Ihr mich jetzt so richtig feiern könnt!“

Er genoss die erstaunten und fragenden Blicke, was das jetzt wohl wieder sollte. Nach einer kurzen Stille machte es Klick bei Lisa: „Sie wollen heute eine Vorführung mit dem Einrad machen!“ „Erst die Arbeit, dann das Spiel“, konterte unser Wertschätzer und schaute fragend auf Freddy, mit dem er die Sitzung vorbereitet hatte.

Freddy ergriff das Wort: „Also, die Unternehmensleitung hat mitbekommen, dass bei uns was anders läuft. Unser Wertschätzer wurde gefragt, was er denn zum Einsparpotenzial beitragen könne und da hat er von den Ergebnissen unseres Zusammentreffens neulich beim Mittagessen erzählt. Und das kam gut an. Die wollen jetzt mehr von uns wissen und wir sollen einen Tagesworkshop mit den Führungskräften vorbereiten, in dem wir das Wesentlichste, was wir in den letzten Monaten erarbeitet haben, rüberbringen sollen. Da Anfang

nächster Woche die Einladung rausgeht, brauchen wir dringend einen guten Titel und dazu wünschen wir uns eure Hilfe.“

Zunächst musste der Wertschätzer ein paar Verständnisfragen klären, aus denen nochmals deutlich wurde, dass die Geschäftsleitung mehr wollte als gute Tipps. Er sei überzeugt, dass wirklich eine Offenheit für Neues in der Führung vorhanden sei. Sie sollten die Gelegenheit nutzen. Dann konnte Freddy weitermachen.

„Ich gebe euch zwei Minuten. Schreibt bitte, was immer euch aus unseren Team-Prozessen der vergangenen Zeit wesentliches in den Sinn kommt, auf eines dieser Kärtchen.“ Als alle fertig waren, notierte er die Vorschläge wie folgt:

- Neue Impulse und Praktiken für die Gestaltung wertschöpfender Unternehmensstrukturen
- Wie Sie energiespendende Unternehmensstrukturen verwirklichen
- Potenziale entfalten in wertschöpfenden Unternehmensstrukturen
- Wirksam. Wertschöpfend. Wach. Warmherzig.
- Wie Ihre Ziele einen Sog entwickeln und Potenziale boomen
- Unsere PS auch auf die Straße bringen ...
- Wie Sie als Führungskraft Wert erzeugen und dabei auch noch Spaß haben
- Warum Sie Ihr Arbeitsleben lieben werden
- Wie Sie mit Spaß und Aha-Effekt die Wertschätzungs-Dynamik aktivieren und Transformation bewirken

„Danke“, kommentierte Freddy, „das ist wirklich großartig. Nehmt euch jetzt bitte einen Satz heraus und findet eine kurze Begründung dafür, warum dieser Satz gut ist. Ihr könnt auch Teile dieser Sätze kombinieren oder etwas ganz Neues machen. Ihr habt eine Minute.“

Alle sprachen nacheinander. Die gegenseitige Wahrnehmung war klasse, jeder hatte wirklich gute Gründe und es destillierten sich ein paar Sätze, die in unterschiedlichsten Varianten am Flipchart standen:

- Impulse und Praktiken für die Gestaltung wertschöpfender Unternehmensprozesse
- Perspektiven und Praktiken zur betrieblichen Wertschöpfung
- Praktiken für wertschöpfende Unternehmensstrukturen.
- Impulse und Praktiken für eine Transformation in Unternehmen
- Impulse und Praktiken für wertschöpfende Unternehmensstrukturen

Dem letzten Satz hatten sich gleich die drei letzten Sprecher angeschlossen. Sie legten dar, dass das Wort Transformation nicht wirklich hoffähig sei, unseriös wirken und zu Irritationen führen könne. Eine nächste Runde entstand, bei der sich die Übereinstimmungen der Beteiligten häuften:

- Impulse und Praktiken zur Gestaltung wertschöpfender Unternehmensstrukturen
- Impulse und Praktiken zur Gestaltung schöpferischer Unternehmen
- Praktiken zur Gestaltung wertschöpfender Zusammenarbeit in Organisationen
- Auf dem Weg zu einer schöpferischen Unternehmenskultur

Man konnte in der nächsten Runde schon fühlen, dass man sich einem guten Ergebnis annäherte:

- Impulse und Praktiken zur Gestaltung gelingender Unternehmen
- Impulse und Praktiken zur Gestaltung wertschöpfender Zusammenarbeit in Unternehmen
- Impulse und Praktiken zur Gestaltung wertschöpfender Zusammenarbeit

Und dann war plötzlich allen klar, dass das folgende Ergebnis richtig gut passte:

### **Impulse und Praktiken zur Gestaltung gelingender Zusammenarbeit**

Freddy freute sich, offensichtlich musste man nur immer wieder mit der gleichen Frage dranbleiben, dann kamen die Beteiligten früher oder später zu einem Ergebnis, bei dem jeder wusste, dass es wirklich gut war. Plötzlich wurde ihm klar, wie es gelingen könnte, selbst mit allen Leuten im Unternehmen ein knackiges Statement für eine gemeinsame Ausrichtung zu erarbeiten. Es war ein gewisser Stolz spürbar, gemeinsam zu diesem tollen Satz gekommen zu sein.

Als sich nach den weiteren Themen schon alle verabschieden wollten, unterbrach Lisa: „Chef, Sie wollten doch ...“ und sie las aus ihren Mitschriften vor: „Ich bin gelebte Verbundenheit mit meinem Körper und wir sind nur deshalb zusammen, damit Ihr mich jetzt so richtig feiern könnt!“

Unser Wertschätzer lief zur Kammertür und holte tatsächlich sein Einrad hervor. Wieder bat er Freddy und Heiner um Hilfe und alle waren gespannt, was passieren würde, wenn die beiden „den Chef loslassen“ würden. Und tatsächlich, er fuhr schwankend, aber doch zielgerichtet auf einen Karton zu, den er offensichtlich schon vor der Sitzung so geschickt auf einem Tischrand platziert hatte, dass es ihm gelang, den dort befestigten Henkel im Vorbeifahren zu ergreifen und mitsamt Karton und Einrad in den Händen wieder vor Heiner und Freddy anzukommen.

Alle applaudierten vor Begeisterung, und unser Wertschätzer bat Lisa, jetzt den Karton zu öffnen. Hervor kamen eine Flasche Champagner und 8 Sektgläser. „Geburtstag hatten Sie doch erst vor ein paar Monaten, haben wir was verpasst?“, fragte sie erstaunt. „Ich wollte nicht einfach nur mich feiern, sondern auch euch. Ich bin begeistert, was sich hier tut und habe lange darum gerungen. Jetzt ist es reif: Ich bitte euch heute um das ‚Du‘.“

## 3.4 Durchbruch in Frieden – achtsames Hinhören dient der Konfliktlösung

Unternehmen sind Orte, wo Menschen gelassen und fröhlich, konzentriert und selbstbewusst gute Arbeit leisten. In guter Verbindung mit sich selbst heißen sie Spannungen und Probleme willkommen und es gibt einfache Wege, wie diese zur Lösung und Weiterentwicklung beitragen.

<b>Nützliche Perspektiven</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konflikte erzeugen Reibungsgewinne</li><li>• Loslassen Recht zu haben – selbst wenn ich Recht habe – öffnet Türen.</li><li>• Starke Gefühle und Emotionen bergen wertvolle Bedürfnisse und Motive.</li><li>• Wozu dient diese Spannung? Was ist ein hilfreicher nächster Schritt?</li><li>• Mit fein abgestimmten Prozessen gute Lösungen für alle finden.</li></ul>
<b>Empfohlene Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GfK – Gewaltfreie Kommunikation</li><li>• Die Fünf Schritte-Lösung</li><li>• The Work</li><li>• Konsentorientierter Umgang mit Spannungen</li></ul>

„Wir haben uns verrannt“, dachte sich Lotte, als sie die letzten Monate innerlich an sich vorüberziehen ließ. Dabei war so viel Tolles passiert. Mit einer Aufbruchsstimmung hatten sie auf die gemeinsamen Potenziale geschaut und diese herausgearbeitet. Die Beschäftigung mit der Stille hatte eine wirklich neue Qualität geschenkt. Das Bewusstsein für regelmäßige Reflexion und der Lernraum im Ringcoaching, in dem sie jetzt sogar mit den Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation arbeiteten, hatte zur allgemeinen Entspannung beigetragen. Der Führungsworkshop „Impulse und Praktiken zur Gestaltung gelingender Zusammenarbeit“ war ein voller Erfolg gewesen. Das ermutigte sie, innerhalb ihrer Abteilung einen kleinen Appreciative Inquiry Prozess zu machen, und tatsächlich hatten sie nun eine gemeinsame Ausrichtung kreiert, die sie alle beflügelte. „Freundschaft und Arbeit – wir leben das!“, war ihr neuer Leitstern, und das erfüllte sie mit Stolz. Damit konnten sie dazu beitragen, die Firma und die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten ein Stück besser zu gestalten.

Doch die gute Stimmung war verflogen und die in der letzten Zeit üblichen Abstimmungen, bei denen früher schnell eine gemeinsame Lösung gefunden worden war, entwickelten sich in letzter Zeit zu Mammutsitzen mit vielen Reibereien. Offensichtlich führte die Hoffnung, jetzt endlich mit dem eigenen Potenzial gesehen und anerkannt zu werden, gepaart damit, möglichst alle unerfüllten Bedürfnisse befriedigt zu bekommen, zu unschönen Nebenwirkungen. Sogar bei nicht so wichtigen Themen mussten immer alle Bedenken gehört und viele unterschiedliche Aspekte integriert werden und das war echt anstrengend. Irgendwie war dabei die Freude am Miteinander gerade ziemlich verloren gegangen.

Können Sie sich ein Unternehmen vorstellen, in dem es keine Konflikte gibt? Sicher nicht! Wo Menschen zusammenkommen, gemeinsam etwas vorhaben oder tagtäglich miteinander arbeiten, bleiben Reibungen im Miteinander nicht aus. Können Sie sich vorstellen, dass diese Tatsache zu positivem Interesse führt, anstatt zu Rückzug, innerer Kündigung oder ungeliebten Streitereien? Wenn der Ort, an dem wir uns Tag für Tag treffen, ein Platz sein darf, wo wir mit unseren inneren oder äußeren Konflikten erwünscht sind, dann kehrt Frieden ein. Wenn fein abgestimmte Prozesse den in uns wirkenden Widerständen eine Richtung geben, die einen Mehrwert für alle erzeugt, dann können wir sagen: Hurra, wieder ein Problem! Wir dürfen weiterwachsen.

### 3.4.1 Achtsames Hinhören dient der Konfliktlösung

Ist Ihr Unternehmen ein Ort, an dem

- Konflikte und Spannungen als wichtiger Teil des Lebens anerkannt, gewürdigt und geschätzt sind?
- hinter starken Gefühlen und Emotionen wertvolle Bedürfnisse und neue Sichtweisen vermutet werden?
- individuelle Anliegen und Meinungen da sein dürfen und ihren Platz bekommen?
- sich einfache Wege im Umgang mit Konflikten im Alltag etabliert haben und es Strukturen und Prozesse gibt, wie diese zur Weiterentwicklung beitragen?
- alle gelassen und fröhlich, konzentriert und selbstbewusst gute Arbeit leisten auch wenn nicht alle einer Meinung sind?

Oder ist all dies noch Wunschtraum? Denn derzeit sieht es in unserer Welt ganz anders aus: Machtmissbrauch, Abgrenzung, Gewalt, Aufrüstung, Krieg ... all das umgibt uns Tag für Tag, im Großen durch Nachrichten, im Kleinen, da wo



wir leben, in unseren Familien, Gruppen und Unternehmen, insbesondere in uns selbst.

Marshall B. Rosenberg, der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, machte durch den Namen seiner Methode<sup>43</sup> darauf aufmerksam. Die Art und Weise wie wir sprechen und hören, ist voller Angst und Gewalt. Allein dies in Erwägung zu ziehen, lässt uns mit anderen Augen durch den Tag gehen. Uns fällt plötzlich auf, wie uns durch ein Wort oder einen Satz von Menschen, die uns wichtig sind, plötzlich die Spucke wegbleibt und die gerade noch vorhandene gute Laune wie weggeblasen ist. Wir bemerken, wo überall Mitarbeiter und Führungskräfte unfrei, unter Druck agieren und mit kleineren oder größeren Ängsten umzugehen haben. Unsere „gewaltvolle“ Alltagskommunikation ist ein Ausdruck davon.

Das achtsame Hinhören darauf ist ein erster Schritt zur Veränderung dieses Klimas. Die Augen und Ohren dafür zu öffnen, was ist, mag konfrontieren, bietet uns aber dafür die Möglichkeit, scheinbar unausräumbare Schwierigkeiten zwischen Menschen in den Griff zu bekommen.

### 3.4.2 Konflikte erzeugen Reibungsgewinne

Lesen Sie auf den folgenden Seiten, wie Sie durch die Unterscheidung verschiedener Ampelfarben Konflikte und Probleme jeder Art zielführender bewältigen können. Wir zeigen dabei nicht nur konkrete Handlungsschritte für Konfliktparteien auf, sondern erläutern im Weiteren, welche Strukturen und Prozesse gerade im Kontext von Organisationen und Unternehmen einen guten Rahmen bilden. Sie werden erfahren, dass es einfach und leicht möglich ist, die Spannung in jedem Konflikt als Energiegewinn zu nutzen – und damit Reibungsgewinne zu erzeugen.

Die Lösung fängt bei unserer eigenen Betrachtung an. In Bezug auf unser Ampelmodell erkennen wir, dass Probleme, Konflikte und Spannungen destruktiv oder konstruktiv wirken können. Der Weg von der einen Seite zur anderen ist häufig nicht weit. Wir stellen für Sie im Folgenden Möglichkeiten und Handlungsstränge dar, die im Alltag erprobt sind.

Zur Erinnerung: Ob eine Situation als bedrohlich eingeschätzt wird, entscheidet eine winzig kleine Region im Gehirn, der sogenannte Mandelkern (Amygdala, Angstzentrum), ein Teil unseres limbischen Systems. Dieser schüttet bei vermutterter Gefahr, noch bevor das rationale Denken einsetzen kann, Stresshormone, vor allem Adrenalin und Cortisol, aus. Umgangssprachlich sagen wir, dass bei uns jemand „einen Knopf gedrückt“ hat. Tatsächlich springt das Überlebensprogramm in Sekundenbruchteilen an, wie beim Umlegen eines Schalters. In diesem Modus unterscheidet der Körper nicht zwischen realer und erlebter Gefahr. Wie im realen Kampf um das Überleben übernimmt in der Folge das Stammhirn mit nur drei möglichen Handlungsvarianten: Angriff, Flucht oder Starre. Gehirntrainer Dr. Sam Jun sagt dazu: „Zum Überleben sind keine 10 %

---

<sup>43</sup> Weitere Ausführungen zu wertschätzenden Kommunikation im Kapitel 5.4