

# Raus aus dem Kampfplatz-Modus ... ... hinein in den gemeinsamen Gestaltungsraum!

Adrian Achermann, Kommunikations-Coach



**I**n der Tat, ein hoher Anspruch! – Trotzdem: Die Art und Weise, wie wir innerlich eingestellt sind, entscheidet darüber, wie wir Menschen führen, wie wir kommunizieren, Feedback geben, Probleme anpacken. Diese Grundstimmung bestimmt auch, wie erfolgreich wir unsere Wertekompetenz im Geschäftsalltag praktizieren.

«Wir müssen den Willen haben, besser zu sein als die andern», las ich im Editorial einer Tourismus-Broschüre. «Besser sein als die andern»? – muss unternehmerisches Denken und Handeln seine Daseinsberechtigung wirklich aus dem Vergleich mit anderen beziehen, vornehmlich aus dem Konkurrenzdenken des Kampfplatz-Modus? Wäre es nicht Legitimation genug, sich auf die Entwicklung des eigenen Potenzials zu besinnen und daraus passende Antworten auf die Bedürfnisse der Kunden und die Anforderungen des Marktes zu generieren? – «Haarspalterische Gedankenspiele», mögen Sie einwenden! – Vielleicht? Nur: Unser Fokus entscheidet, wohin unsere Kraft fliesst.

**Alarmstufe Rot!** Der Krieg mag wohl der Vater aller Dinge sein, aber die Kooperation ist die Mutter des nachhaltigen Erfolgs, des Fortschritts. Der Kampfplatz-Modus kennt Feinde, Sieger und Verlierer, wogegen die Anstrengungen im gemeinsamen Gestaltungsraum darauf abzielen, gemeinsam Kompetenzen zu fördern, Nutzen zu generieren, Win-win-Situationen zu schaffen. Im Kampfplatz-Modus regiert unser «hauseigenes» Bedrohungssystem mit seinen Angriffs- und Abwehrmechanismen. Unsere Vorliebe für dieses Verhalten wurzelt in unserer genetischen Grundausstattung: Das sogenannte Reptilienhirn, unser ältestes Hirnareal, steuert unsere überlebensnotwendigen Funktionen, Herzschlag & Co. In vermeintlichen Gefahrensituationen reagiert es reflexartig, ohne dass sich das intelligente Grosshirn dazwischenschalten kann. Schnelle, hochkonzentrierte Reaktion war einst in Bedrohungssituationen überlebenswichtig. Sofort schiessen dabei sämtliche Körpersysteme in den Gefahrenmodus: Kämpfen, Flüchten, Totstellen.

Nur: Die Zeiten haben sich geändert und uns stünden mittlerweile andere Möglichkeiten zur Verfügung, mit Herausforderungen umzugehen. Aber Neues zu lernen braucht Zeit und Bewusstsein.

**Was bringt's?** Der Modus-Wechsel mag ein kleiner Schritt im Bewusstsein sein, ist aber ein Quantensprung im Verhalten: Jenseits des Kampfplatz-Modus haben wir nämlich andere Gedanken, wählen andere Worte, machen andere Gesten. Der «Mir-nach!-Feldherren-Führungsstil» mit den Eckpfeilern Kommandieren, Kontrollieren, Kritisieren kann in den kooperativen Führungsstil von Fordern & Fördern übergehen. An die Stelle von Befehlen treten Kommunikation, Hintergrundinformationen, Sinn und Nutzen. Normen im Kampfplatz-Modus werden im Gestaltungsraum zu gemeinsamen Spielregeln. Denn der gemeinsame Gestaltungsraum ist keineswegs ein chaotisches Durcheinander, eine «Gspürsch-mi»-Gefühlsduselei, sondern ein zielgerichteter Umgang mit Ressourcen, Ideen und Emotionen.

**Misstrauen versus Vertrauen.** Je unsicherer die Geschäftswelt, desto stabiler sollten unsere Beziehungen sein. Und das funktioniert nur auf dem Fundament des Vertrauens. Vertrauen ist der Wert der Werte. Im Kampfplatz-Modus macht Misstrauen durchaus Sinn, der gemeinsame Gestaltungsraum hingegen braucht Vertrauen, braucht gesundes Vertrauen, das reflektiert und kalkuliert ist. – Vertrauen macht handlungsfähig.