

# Raus aus der Trance!

Führungskräfte werden häufig mit Problemen konfrontiert. Mal lassen sich diese leicht aus der Welt schaffen, mal erweisen sie sich als hartnäckiger. Doch was passiert, wenn die Gedanken plötzlich nur noch um das Problem und nicht um dessen Lösung kreisen? Selbstcoachingtechniken helfen, sich aus dieser Problemtrance zu befreien und wieder handlungsfähig zu werden.

## Preview

- ▶ **Gegensteuern statt zurücklehnen:** Wie ein Bewusstsein für die eigene Handlungsfähigkeit entsteht
- ▶ **Bewusst grübeln:** Welche Techniken helfen, das Gedankenkarussell zu stoppen
- ▶ **Der Blick aufs Ganze:** Warum es wichtig ist, sich vor dem Handeln zu distanzieren
- ▶ **Die Lösung vor Augen:** Wie das Problembild zum Lösungsbild wird

Wenn eine Führungskraft ein Problem in ihrem Bereich identifiziert, geht sie besonnen und strukturiert vor, sie analysiert die Lage, wägt Risiken ab und konzentriert sich auf die Lösung – so zumindest im Idealfall. In der Realität jedoch sieht das meist anders aus: Überforderung entsteht, der Problemlösungsdruck steigt, ein Gefühl der Handlungsunfähigkeit macht sich breit, das Gedankenkarussell nimmt Fahrt auf. Ist dieses Problem vielleicht nur der Anfang? Aus welchem Grund ist es überhaupt so weit gekommen? Wer oder was ist Schuld? Hätte es sich vielleicht verhindern lassen können? Das alles sind Fragen, die tiefer ins Problem führen und somit zur Folge haben, dass sich verstärkt mit dem Problem und nicht mit dessen Lösung beschäftigt wird. Der Grund: Die Energie folgt der Aufmerksamkeit. Und wenn diese auf das Problem fokussiert ist, bleibt wenig für die Lösung übrig.

Eine Möglichkeit, wie Führungskräfte sich aus der Problemtrance befreien können, besteht darin, dass sie sich auf ihre eigenen Lösungskompetenzen besinnen. Selbstcoachingtechniken helfen dabei.

## Opferhaltung aufgeben

Wenn sich komplexe Probleme auftun, passiert es oftmals, dass Menschen sich ausgeliefert oder wie gelähmt fühlen. Das ist typisch für eine Problemtrance.

Der erste Impuls ist dann, sich zurückzuziehen und mit Sätzen wie „Da kann ich eh nichts ändern“ in die Opferrolle zu begeben. Auch Führungskräfte reagieren so. Es kann vorkommen, dass sie sich von dem Problem überfordert fühlen und als Folge die Schuld auf andere schieben, resignieren oder zynisch auf ihr Umfeld reagieren. Vielen ist das in diesem Moment nicht bewusst. Das sind destruktive Verhaltensweisen, die einen negativen Einfluss auf die Stimmung der Mitarbeiter und auf die Motivation des Teams haben. Und: Sie wirken sich auch auf die eigene Person aus. Wer als Führungskraft die Opferrolle für sich beansprucht, erklärt sich selbst für handlungsunfähig – und wird dann auch nicht mehr handeln.

Ein erster Schritt auf dem Weg aus der Problemtrance heraus ist, die Opferrolle aufzugeben und ein Bewusstsein für die eigene Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Das gelingt, indem sich die Führungskraft die Ausgangslage sowie ihre Position vor Augen führt:

- ▶ Wo sehe ich mich gerade als Opfer/in der „Opferrolle“?
- ▶ Was kann ich beeinflussen, indem ich selbst handle (direkte Kontrolle)?
- ▶ Was kann ich beeinflussen, indem ich andere zu einer Handlung veranlasse (indirekte Kontrolle)?
- ▶ Was kann ich beeinflussen, indem ich etwas bewusst unterlasse (direkte Kontrolle)?



► An welcher Stelle sehe ich momentan die größten Hindernisse?

Der nächste Schritt ist, die Herausforderungen auf einem Blatt Papier zu visualisieren:

► Wie sieht das Problem bildlich aus? Welche Metapher passt dazu (Filmtitel, Kinoplakat)?

► Wie sehen die Hindernisse aus? Welche Symbole könnten sie darstellen?

► Was brauche ich, um die Hindernisse zu überwinden?

► Welche Ressourcen sind schon da?

► Welche Lösungsideen zeigen sich im Bild?

Ein Beispiel für die Visualisierung: Als Metapher wird bei Herausforderungen häufig ein Bergmotiv genutzt. Auf dem Weg zum Gipfel tauchen verschiedene Hindernisse auf – vielleicht in Form von Geröll, Schluchten oder breiten Flüssen ohne Brücke. Größere Steigungen oder ungeplante Umwege drosseln das geplante Tempo. Für eine Bergbesteigung ist einiges an Ressourcen notwendig: Equipment – vom richtigen Schuhwerk bis hin zu Funktionskleidung und einem Kletterseil, Verpflegung, Kartenmaterial oder auch ein Bergführer. All das fließt in das Bild ein. Das Ganze braucht keinen künstlerischen Ausdruck oder besondere malerische Fähigkeiten.

Zum Abschluss findet der Transfer in den Arbeitsalltag statt:

► Was bedeutet das für mich und auf mein Problem übertragen?

Es geht darum, das innere Bild nach außen zu bringen, die Chancen zu erkennen und sich bewusst zu werden, dass es durchaus Handlungsoptionen gibt. Der Effekt dabei:

Das Bedürfnis, etwas zu verändern, wird aktiviert und die Kraft, selbstbestimmt zu agieren, wird gefördert.

### Gedanken umlenken

Hat eine Führungskraft ihre Opferrolle aufgegeben und ihre Handlungsmotivation zurückerlangt, heißt das allerdings noch lange nicht, dass sie auch sofort handlungsfähig ist. Häufig nimmt das Gedankenkarussell dann erst richtig Fahrt auf, wenn die Führungskraft merkt „Ich kann ja doch etwas ändern“. Das führt dazu, dass unterschiedliche Handlungsoptionen in Gedanken immer wieder durchgespielt werden. Doch zu viele Optionen können genauso handlungsunfähig machen wie keine. Die Folge: Eine Handlung erfolgt nicht, es wird gegrübelt, mentale Unruhe breitet sich aus. Drei Techniken können dabei helfen, das Gedankenkarussell zu stoppen oder die Gedanken in andere Bahnen umzulenken.

### Mentales Stoppschild

Eine Möglichkeit, wie Führungskräfte dem Umherwirbeln ihrer Gedanken ein Ende bereiten können, bietet das mentale Stoppschild. Dafür braucht es ein imaginäres Schild mit der Aufschrift „Stopp“. Es gilt, das Bild vor dem inneren Auge entstehen zu lassen und sich das Schild in der eigenen passenden Größe, Farbe und Form vorzustellen. Vielleicht ist auf dem Schild auch eine große Stopphand abgebildet. Anschließend wird das innere Stoppschild so platziert, dass es das Gedankenkarussell unterbricht. Bei Bedarf können wichtige Gedanken in einer Mind Map oder einem anderen Medium notiert werden, denn überträgt man sie auf Papier, wird der Kopf klarer. Das ist ein erster Schritt, die Denkschleifen und damit die „innere Nähmaschine“ zu stoppen oder zumindest etwas langsamer laufen zu lassen.

Um die gewünschte Wirkung zu erzielen, kann es durchaus sein, dass das Stoppschild häufiger eingesetzt und ausprobiert werden muss. Mentaltechniken brauchen ebenso Trainingseinheiten wie Muskeln. Die Technik dient einem ersten Unterbrechen des Gedankenkarussells. Alternativ kann die Führungskraft ihre Aufmerksamkeit auch bewusst auf den Körper lenken. Das können der Herzbereich, die Füße oder ein tiefes Ausatmen sein. Die Aufmerksamkeit wird hierbei auf einen Körperbereich gerichtet, der sich angenehm anfühlt. Das achtsame Wahrnehmen des Körpers oder des Atmens lässt die Gedanken leichter zur Ruhe kommen.



## Lesetipps

### Renate Freisler, Katrin Greßer: Leadership-Kompetenz Selbstregulation

managerSeminare, Bonn 2017, 24,90 Euro.

Eine Vielzahl an Tools, Tipps, Transferfragen und Reflexionshilfen, die Führungskräften helfen, in einem komplexen und agilen Umfeld selbstwirksam zu handeln und Vorbild zu sein.

### Nicole Pathé: Mutig führen – Raus aus der Deckung!

[www.managerseminare.de/MS239AR02](http://www.managerseminare.de/MS239AR02)

Probleme bewirken häufig, dass Menschen sich zurückziehen und sich einreden „Da kann ich eh nichts ausrichten“. Das ist feiges Verhalten, vor dem auch Führungskräfte nicht gefeit sind. Antworten auf die Frage, wie Führungskräfte ein solches Verhalten aufgeben können, damit aus feiger Führung wahre Führung wird.



## Absichtsvolles Grübeln

Manchmal kann es auch hilfreich sein, sich ganz bewusst Zeit zum Grübeln zu nehmen. Hierfür ist es ratsam, sich einen Platz/Grübelstuhl zu suchen, an dem man für einen bestimmten Zeitraum in Ruhe sitzen kann. Für das absichtsvolle Grübeln ist es zudem wichtig, sich einen Zeitraum vorzugeben. Das können 15 Minuten oder eine ganze Stunde sein. Während dieser Zeit kann überlegt, gezweifelt und dem Denken freien Lauf gelassen werden. Absichtsvolles Grübeln bedeutet, den Gefühlen und Gedanken Raum zu geben.

Auf dem Grübelstuhl darf der innere Kritiker alles loswerden, was er schon längst mal sagen wollte. Dabei gilt es, sich seinen Befürchtungen zu stellen. Auch bei dieser Methode können wichtige Stichworte und Erkenntnisse notiert werden. Alternativ kann auch ein Bild gemalt werden, das den Gemütszustand wiedergibt. Es ist überraschend, welche Ideen während oder nach der Übung auftauchen können.

## Katastrophendenken

Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich „Worst Case“-Szenarien auszumalen und sich zu fragen, was schlimmstenfalls passieren könnte. Häufig denken Führungskräfte, ein ungelöstes Problem ende in einer Katastrophe. Dabei sind die tatsächlichen Auswirkungen wesentlich schwächerer Natur. Der befürchtete Ärger von „oben“ verpufft; das Projekt, das auf der Kippe steht, kann doch noch gerettet werden; die Karriere geht wider Erwarten nicht plötzlich steil bergab. Es gibt immer Alternativen. Sich das hin und wieder ins Bewusstsein zu rufen, kann helfen. Vier Fragen unterstützen ein Katastrophendenken.

## Das Schlimmste:

► Was ist das Schlimmste, was passieren könnte?

## Das Beste:

► Was ist das Beste, was eintreten könnte?

## Das Wahrscheinlichste:

► Was ist das Wahrscheinlichste, was passieren wird?

## Die nächsten Aktionen:

► Was sind meine nächsten Schritte?

## Distanz gewinnen

Um die Gedanken zu ordnen, ist es auch hilfreich, einen Schritt zurücktreten bzw. die Situation aus einer entfernten Perspektive zu betrachten. Auf einer Metaebene wird eine übergeordnete Sichtweise eingenommen, sodass Zusammenhänge besser zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten aufzuspüren sind.

Doch Distanz aufbauen, loslassen und einen neutralen Standpunkt einnehmen – das ist leichter gesagt als getan. Häufig tun sich besonders Führungskräfte schwer damit, Abstand zu nehmen von Situationen, in die sie emotional verwickelt sind. Die Technik der Selbstdistanzierung hilft dabei, Dinge aus der Ferne zu betrachten, eine sachliche Sichtweise auf eine Situation zu erlangen sowie alte Situationen neu zu erleben und zu bewerten. Es entsteht eine entlastende und beruhigende Wirkung, ein Gefühl des Erleichtertseins und des Aufatmens, denn es wird deutlich: Es gibt Lösungswege. Vier Schritte führen zu dieser Erkenntnis:

**Schritt 1:** Zunächst ist es hilfreich, die emotional belastende Situation räumlich zu verlassen, z.B. indem ein anderer, neutraler Ort aufgesucht wird. Manchmal hilft es schon, die Position zu verändern oder den

Häufig denken Führungskräfte, ein ungelöstes Problem ende in einer Katastrophe. Dabei sind die tatsächlichen Auswirkungen wesentlich schwächerer Natur.



Niodusch Consulting begleitet Ihre Projekte – damit Sie noch erfolgreicher werden.

Das Angebot umfasst im einzelnen:

- Teamentwicklung für Projektteams
- Coaching für Projektleiter und
- Training.

Sabine Niodusch, Diplom-Informatikerin, Autorin von „Das Projekt“ und zweier Trainings-CDs, Weiterbildungen in Systemischer Organisationsberatung und Systemischem Coaching. Seit 1991 arbeite ich als freiberufliche Beraterin und Trainerin in IT-Projekten. Die Schwerpunkte meiner Tätigkeit bilden: Projektmanagement, soziale Kompetenz in Projekten, Coaching, Teamentwicklung.

Niodusch Consulting | Sperberhorst 6 | 22459 Hamburg  
Telefon 040 - 63 91 66 49 | [www.niodusch.de](http://www.niodusch.de)



Vertrauen hält gesund: Führungskraft UND Mitarbeiter.  
Moderne Führung bedeutet, den „Probleminhaber“ zur eigenen Lösung zu begleiten.

Coaching-Kompetenz für Führungskräfte!

[www.akademie-cgf.de](http://www.akademie-cgf.de)

Bildung, die bleibt.

Situationen aus einer anderen, weiter entfernten Perspektive zu betrachten, hilft dabei, eine sachlichere Sichtweise auf sie zu erlangen.

Stuhl zu wechseln. Jetzt wird sich gedanklich wieder in die Situation hineinversetzt. Wie fühlt es sich an? Wo spüre ich etwas? Welche Bilder tauchen auf? Was höre ich? Es ist wichtig, nur so weit in die Situation einzutauchen, dass die wichtigsten Informationen wahrgenommen werden.

**Schritt 2:** Im zweiten Schritt wird die innere Vorstellung der emotional belastenden Situation verlassen. Das geht optimalerweise mit einem erneuten Ortswechsel einher. Oftmals reicht es schon, sich z.B. in eine andere Ecke des Zimmers zu begeben. Anschließend wird gedanklich in die Rolle eines neutralen Beobachters geschlüpft. Manche Menschen setzen sich dazu in Gedanken in ein Café oder auf eine Zuschauertribüne oder sie begeben sich auf einen Berggipfel. Auch der Blick aus der Adlerperspektive kann hilfreich sein. Fragen wie „Welche Fähigkeiten habe ich als Beobachter?“ und „Was ist mir in meiner neutralen Rolle wichtig?“ können dabei helfen, die Perspektive zu wechseln und sich zu distanzieren.

**Schritt 3:** Nun gilt es, die Situation von dem neutralen Beobachterplatz zu betrachten. Am besten wird sich dabei auf den visuellen und auditiven Sinneskanal konzentriert und die Kinästhetik/Gefühle bewusst weggelassen, um emotional Abstand zu bekommen. Was kann ich als Außenstehender erkennen? Was sehe ich? Was höre ich? Welche Personen sind beteiligt? Wie agieren die einzelnen Personen? Welche positive Absicht könnte in den Verhaltensweisen stecken? Welche Zusammenhänge sind erkennbar? Was brauchen die Betei-

ligten für eine gute Lösung? Auch hierbei kann es hilfreich sein, sich die wichtigsten Erkenntnisse auf einem Blatt zu notieren. Anschließend wird der Beobachterplatz verlassen und eine kurze Pause eingelegt.

**Schritt 4:** Nach der Pause kehrt man in die reale Situation zurück. Was hat sich durch die Informationen aus der Beobachterperspektive verändert? Wie nehme ich die Situation jetzt wahr? Welche Erkenntnisse sind für eine Lösung hilfreich? Welche gemeinsamen Interessen/Ziele bringen mich weiter? Es ist ratsam, verschiedene Möglichkeiten in Gedanken durchzuspielen. Was kann ich als Nächstes tun? Als Antwort auf diese Frage werden die ersten Handlungsschritte festgelegt.

Mithilfe dieser Übung wird die Wahrnehmung auf das gesamte Bild und nicht nur auf einen Teilbereich gelenkt. So können komplexe, verzwickte oder unklare Situationen sachlich betrachtet werden, was häufig zu neuen Einsichten führt. Doch was ist zu tun, wenn plötzlich ein Problem auftaucht, das eine unmittelbare Entscheidung verlangt, und keine Zeit für die vier Schritte zur Selbstdistanzierung bleibt? Schon wenige Fragen können dabei helfen, Abstand zu gewinnen und den Tunnelblick zu verlieren:

- ▶ Was würde ich einem Kollegen sagen, der vor dieser Aufgabe steht?
- ▶ Was müsste passieren, damit ich „das Handtuch“ schmeiße?
- ▶ Wenn ich mir eine Fahrt mit einem Ballon vorstelle und die Situation/das Problem von oben betrachte, was fällt mir auf?
- ▶ Wie werde ich über die momentanen Konflikte/ Augenblicklichen Herausforderungen in sechs Monaten denken?

### Lösungsbild entwickeln

Ist es gelungen, Distanz zu gewinnen und einen neutraleren Blick auf die Situation zu erlangen, können nun Lösungsansätze entwickelt und Ideen, die während der Selbstdistanzierung entstanden sind, weiterverfolgt werden.

Fehlt es noch an Lösungsideen, kann es hilfreich sein, sich das Problem- oder Störbild vor Augen zu holen. Denn wie es zu jedem Schatten auch ein Licht gibt und jede Medaille zwei Seiten hat, so ist es auch möglich, zu diesen störenden Bildern Gegenentwürfe zu entwickeln. Eine Übung kann Unterstützung dabei leisten, vom Störbild zum Lösungsbild zu gelangen.

Auch für diese Übung ist es sinnvoll, einen ruhigen, ungestörten Ort aufzusuchen, an dem man sich wohlfühlt. Danach gilt es, eine bequeme Sitzhaltung einzuneh-



Die Autorinnen: **Renate Freisler** hilft Führungskräften und Mitarbeitern dabei, ihre Balance wiederzufinden und mit Freude zu arbeiten. Sie ist Gründungsmitglied des Beratungsunternehmens EinfachStimmig.



**Katrin Greßer** coacht Führungskräfte und begleitet Unternehmen bei Entwicklungsprozessen und Veränderungsprojekten. Sie ist Geschäftsführerin bei EinfachStimmig. Kontakt: [www.einfachstimmig.de](http://www.einfachstimmig.de)

men und die Aufmerksamkeit nach innen zu lenken. Bei Bedarf können hierbei die Augen geschlossen werden. Wie ist meine Körperhaltung? Wie fließt mein Atem? Wie fühlt sich mein Körper an? Was spüre ich? Mit jedem Ausatmen darf sich der Körper mehr und mehr entspannen.

#### Das Störbild visualisieren:

- ▶ Nun ist es an der Zeit, sich das „Störbild“ vor das innere Auge zu holen. Was daran bewirkt unangenehme Gefühle?
- ▶ Im Anschluss werden bei dem Bild Farben, Formen, Helligkeit/Kontrast, Schärfe, Größe, Begrenzungen, Bewegungen usw. betrachtet. Wie sieht das Bild genau aus?
- ▶ Welche Töne, Geräusche oder Stimmen gibt es möglicherweise zu hören? Wie laut/leise, schnell/langsam oder klar/gedämpft sind sie wahrzunehmen? Was gibt es vielleicht noch an akustischen Signalen?
- ▶ Wie ist die innere Vorstellung wahrnehmbar? Eher als Standbild, Bilderreihe, Diashow, Film ...?
- ▶ ... oder möglicherweise auch ganz anders?
- ▶ Wichtig dabei ist, nur so weit in das „Problembild“ einzutauchen, wie es für die Informationsgewinnung notwendig ist. Der stabile Zustand sollte dabei unbedingt aufrechterhalten werden.
- ▶ Nun wird innerlich auf eine „Stoptaste“ gedrückt, sodass das aktuelle Bild bleibt, wie es ist.
- ▶ Welcher Titel lässt sich für das Bild finden?
- ▶ Was gibt es in dem aktuellen Bild, vielleicht auch nur eine Kleinigkeit, Positives zu entdecken?

#### Das Lösungsbild gestalten:

- ▶ Nun werden sich verschiedene Schieberegler vorgestellt, mit denen sämtliche Einstellungen – von Farben, Formen usw. bis hin zu den akustischen Wahrnehmungen – in dem Bild verändert werden können, wie an einem Mischpult.

- ▶ Wie könnte die gewünschte Veränderung in dem veränderten/neuen Bild aussehen? Diese innere Vorstellung wird möglichst genau – mit allen Sinnen – beschrieben.
- ▶ Jetzt gilt es, die Ressourcen, die dafür gebraucht werden, in das neue Bild hineinzuholen.
- ▶ Das Bild kann so lange verändert werden, bis es anziehend und attraktiv wirkt.
- ▶ Welcher Titel könnte zu diesem Bild passen?

#### Veränderungscheck:

- ▶ Nun findet der Transfer statt, indem das „Problembild“ noch einmal für einen Moment aktiviert und das neue „Lösungsbild“ hinzugeholt wird.
- ▶ Im Anschluss wird mehrmals zwischen den beiden Bildern hin und her gewechselt. Es ist wichtig, die Veränderungen dabei zu beobachten und das „Lösungsbild“ in den Vordergrund zu rücken. Das „Problembild“ wird nach hinten verschoben und darf mit der Zeit verblassen, schrumpfen oder sich auflösen.
- ▶ Jetzt ist der richtige Zeitpunkt gekommen, die Visualisierung abzuschließen und einen ersten Schritt in Richtung Lösung zu definieren. Was ist jetzt zu tun? Was sind die nächsten Schritte?

Wenn die Führungskraft bei dieser Frage angekommen ist, hat sie es geschafft: Sie konnte sich aus der Problemtrance befreien und sich auf ihre Lösungskompetenzen zurückbesinnen. Sie ist wieder handlungsfähig – und wird auch handeln. Doch auch wenn sich eine Führungskraft im Anschluss an diese Selbstcoachingtechniken noch nicht zu 100 Prozent bereit fürs Handeln fühlt, ist das in Ordnung. Oft braucht es Zeit und Training, damit die Techniken Wirkung zeigen. Und die Entwicklung des Lösungsbildes gehört schon zu den Königsdisziplinen des Selbstcoachings. Übung macht eben auch hier den Meister!

*Renate Freisler, Katrin Greßer*

Neue Dimensionen für Ihre Führung – befähigen Sie Ihr Team zu Spitzenleistungen!

## Weiterbildung zum SALESCOACH

für Führungskräfte im Vertrieb



**Jetzt neue Termine für 2019!**

