

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 3/2018



**Regelmäßig reflektieren:
Persönliche Auszeiten helfen,
die richtigen Prioritäten
für sich selbst zu setzen (S. 4)**

**Bewerber motivieren:
Kreative Strategien helfen,
Mitarbeitersuche erfolg-
reich zu gestalten (S. 36)**



Veränderungen sind nicht immer einfach. Häufig scheitern sie an „inneren Saboteuren“. Wer diese identifiziert, kann ihr negatives Wirken ausschalten.

So gelingt der Kurswechsel



von Claudia Hupprich

Manchmal muss ein Kapitän den Kurs seines Schiffes ändern. Sei es wegen Untiefen, Strömungen oder auch Piraten. Der alte Kurs war mal richtig, aber durch neue Erkenntnisse erscheint er jetzt falsch. Zeit, das Ruder rumzureißen.

Manchmal müssen auch diejenigen unter uns, die keine Kapitäne im wirklichen Leben sind, einen einmal eingeschlagenen Kurs ändern. Sei es wegen emotionaler Untiefen, nicht überwindbarer Strömungen oder Menschen, die uns in unserem Vorhaben behindern (also so eine Art Piraten).

Theoretisch ist alles paletti: Man weiß, dass der aktuelle Kurs ziemlich ungünstig ist und eine Änderung dringend notwendig wäre. Vielleicht kennt man sogar schon die genauen Koordinaten des neuen Kurses. Und dennoch kriegt man es nicht hin. Kennen Sie das?

Als Coach fällt mir in der Praxis immer wieder auf, dass Menschen zwar verstehen, dass sie einen Kurswechsel vornehmen müssen, und dies auch wollen, die Umsetzung aber an einer suboptimalen Besetzung der Crew scheitert. „Nanu, welche Crew denn?“, höre ich da schon den einen oder anderen fragen. Und mit Recht.

Kennen Sie manchmal dieses Gefühl der inneren Zerrissenheit? Wenn man das eine möchte, aber das andere tut? Wenn man mit etwas aufhören möchte, aber stattdessen weiterhin den gewohnten Pfad entlang tritt? Schon Goethe beschrieb dieses Gefühl in seinem „Faust“:

„Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust, die eine will sich von der andern trennen ...“

Und tatsächlich scheinen manchmal gleich mehrere Seelen in unserer innerlichen Gedankenwelt gegensätzliche Positionen zu beziehen. Wie wäre es, diesen verschiedenen gedanklichen Positionen einen dezidierten Platz zu geben in einem inneren Team, einer Art innerer Crew? Die Metapher des „inneren Teams“ wurde bereits vor vielen Jahren von dem Hamburger Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun beschrieben. Dabei unterschied er zwischen dem Menschen als persönlicher Gesamtheit und den diversen, eher eindimensionalen inneren Antrieben. Und innerhalb dieses inneren Teams können die Teammitglieder tatsächlich sehr unterschiedliche Ziele und Strategien haben. Manche treten laut und dominant auf, andere eher zaghaft und leise. Manche werden in der Außenwahrnehmung sichtbar, andere wiederum machen sich im Innenleben als Gefühl, Gedanke oder Impuls bemerkbar.

Was passiert, wenn man das Konzept des inneren Teams auf eine innere Crew abbildet, die einen dabei unterstützen soll, ein Ziel anzusteuern oder einen Kurswechsel vorzunehmen? Dann wird es leichter, zu identifizieren, welches Crewmitglied beim notwendigen Kurswechsel unterstützt und welches eher sabotiert. Übrigens gibt es eine große Auswahl an möglichen

Crewmitgliedern, die einen sabotieren können, das gewählte Ziel zu erreichen. Hier eine kleine Auswahl und ihre Motivation:

Der Dunkelseher: Wenn Sie diesen an Bord haben, bleiben Sie am besten im Hafen. Sein Motto: „Sag nicht, ich hätte dich nicht gewarnt.“ Wenn es um das Heraufbeschwören möglicher und unmöglicher Katastrophen geht, ist er der Experte, geht mit ihm die Fantasie durch. Selbst wenn Ihre Reise durch die Karibik ginge, würde er trotzdem noch die mögliche Kollision mit Eisbergen voraussagen. Lust an Veränderung und Kurswechsel weiß der Dunkelseher geschickt im Keim zu ersticken.

Der Zwergenmacher: Klein, aber oho. Er ist darauf spezialisiert, Menschen sich klein fühlen zu lassen, je kleiner, desto besser. Dann sagt er Sätze wie: „Das kannst Du doch gar nicht.“ Oder: „Mach Dich doch nicht lächerlich.“ Und dabei kann er sehr beharrlich sein. Sollte der Kapitän die beharrlich geflüsterten Bemerkungen anfangs noch überhören wollen, wird der Zwergenmacher sicherstellen, dass seine Bedenken unbedingt gehört werden. Ungünstig für einen Kurswechsel.

Der Druckmacher: Zu seinen Lieblingssätzen gehört: „Reiß Dich jetzt zusammen!“ Er kann im positiven Sinne antreiben, im negativen Sinne jedoch Menschen regelrecht vor sich her treiben. Warum denn jetzt plötzlich den Kurs wechseln? Untiefen, Strömungen oder Piraten in Sicht? Warum denn nicht einfach so weitermachen wie bisher, halt mit mehr Kraft, Einsatz und Elan. Warum denn jetzt etwas ändern? Alles Schnick-Schnack, meint er – und verhindert so den notwendigen Kurswechsel.

Die Heulboje: Sie tut am liebsten das, was ihr Name schon suggeriert, nämlich heulen. Und das vor allem sehr gerne anlässlich eines Kurswechsels. Dieses Crewmitglied ist davon überzeugt, dass das, was es gerade zum Heulen findet, absolut nicht fair ist und es eine bessere Behandlung verdient hat. Das macht es für den Kapitän nicht einfach, einen neuen Kurs einzuschlagen und gleichzeitig mit einem Berg Taschentücher zu trösten und zu beschwichtigen.

Sie sehen, es gibt diverse potenzielle Crewmitglieder, die einen Kurswechsel schwierig bis



Foto: Jan Flebner / unsplash.com

unmöglich machen können. Haben Sie auch einen Saboteur in Ihrer inneren Crew, der immer wieder einen erfolgreichen Kurswechsel verhindert? Dann können Sie sich glücklich schätzen, denn Sie haben gerade einen ersten wichtigen Schritt gemacht, um den gewünschten Kurswechsel zu ermöglichen. Die Saboteure sind nämlich oftmals vor allem deshalb erfolgreich, weil sie lange Zeit unentdeckt schalten und walten können. Werden sie entdeckt, verlieren sie erstaunlich schnell an Einfluss, Größe und Macht.

Stellen Sie sich diesen Saboteur einmal bildlich vor. Also wirklich: vor sich stellen. Wie würde der denn eigentlich aussehen? Lassen Sie Ihre Phantasie spielen, das bringt Ihnen vielleicht die eine oder andere Überraschung. Und wenn Sie sich ausreichend ein Bild von diesem sabotierenden Crewmitglied gemacht haben, dann überlegen Sie sich doch mal geeignete Maßnahmen. Kielholen lassen, auf der nächsten Insel absetzen, in die Kombüse zum Tellerwaschen abordnen. Sie entscheiden. Die Möglichkeiten sind schier endlos. Sobald Sie sich mit Ihren Saboteuren aktiv innerlich auseinandersetzen, werden Sie merken, dass ganz neue Möglichkeiten für den gewünschten Kurswechsel entstehen.

Probieren Sie, experimentieren Sie. Bleiben Sie dran, „hart am Wind“! ■

Erfolgreich neu ausrichten: Nicht selten erschweren innere Widerstände einen persönlichen Kurswechsel. Hier gilt es, die Saboteure im „eigenen Team“ zu identifizieren und auszuschalten.

Claudia Hupprich ist Managementberaterin, Business Coach und Keynote Speaker. Seit mehr als 20 Jahren unterstützt sie Entscheider in Veränderungsprozessen (www.claudia-hupprich.com)