

Die Zeitschrift  
für mittelständische  
Unternehmer und  
Führungskräfte

HelfRecht  
*methodik* 4/2019



**Selbstmotivation entwickeln:  
Wie Sie das HelfRecht-System  
nutzen, um damit die eigene  
Motivation zu stärken (S. 4)**

**Neue Perspektiven eröffnen:  
Die „Walt-Disney-Methode“  
kann Ihnen wirksam helfen,  
Veränderung zu planen (S. 24)**



*Häufig blockieren wir uns selbst, wenn wir über neue Wege in unserem Leben nachdenken. Sich nacheinander in die Rolle von Träumer, Realist und Kritiker zu versetzen, kann helfen, die Sache aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und so zu einer guten Lösung zu kommen.*

# „Walt-Disney-Methode“ eröffnet neue Perspektiven



von Claudia Hupprich

„Was kann ich für Sie tun?“, fragte ich meinen Gesprächspartner. Dieser antwortete: „Wissen Sie, ich bin seit über 25 Jahren im gleichen Konzern, bin dort die Karriereleiter hochgeklettert und habe aktuell das Gefühl, am Ende dieser Karriereleiter angekommen zu sein. Und nun frage ich mich: ‚War es das jetzt? Kommt da noch etwas? Soll ich vielleicht noch einmal woanders neu anfangen? Oder soll ich auf meiner aktuellen Position bleiben und das Ganze aussitzen bis zur Rente?‘“ Letzteres war wohl nicht ganz ernst gemeint, denn zum Renteneintrittsalter war es noch eine Weile hin, mein Kunde war Anfang 50.

„Nehmen wir an, es kommt eine gute Fee vorbei, die Ihnen verspricht, dass das, was Sie sich wünschen, auch wirklich eintritt. Und zwar frei von jeglichen unangenehmen Nebenwirkungen für Sie“, sagte ich zu ihm. „Gäbe es dann eine Option, die Sie wählen würden?“

## Das Angebot der guten Fee

Er dachte kurz nach, dann fing er an, über das ganze Gesicht zu strahlen, seine Augen leuchteten. „Klar“, antwortete er, „dann würde ich auf jeden Fall noch einmal in einer anderen Firma auf einer spannenden Managementposition neu an-

fangen. Diesmal vielleicht im Mittelstand, nicht in einem großen Konzern. In einer Organisation, in der man viel bewegen könnte und in der ich näher am Kunden dran wäre als jetzt.“

„Na, dann mal los!“, meinte ich schmunzelnd, wohl wissend, dass diese Entscheidung für meinen Kunden nicht so einfach wäre – ansonsten säße er mir im Coaching gerade nicht gegenüber. Und tatsächlich erklärte er mir daraufhin, warum dies alles so kompliziert wäre. Was, wenn er die Probezeit in einem neuen Unternehmen nicht bestehen würde? Würde er mit Anfang 50 dann überhaupt noch irgendwo in einer anderen Firma einen adäquaten Job bekommen? Was, wenn nicht? Die Liste an Gegenargumenten wurde länger und länger. Allerdings nicht nur bei dieser Option, sondern auch bei allen anderen, die wir besprachen. Egal, ob es darum ging, vielleicht doch im angestammten Konzern zu bleiben oder zu einer der Tochtergesellschaften zu wechseln oder sich selbstständig zu machen: Immer führte mein Klient eine lange Liste an Argumenten an, warum die jeweilige Option zum Scheitern verurteilt wäre. Schnell wurde mir klar, dass wir so nicht wirklich weiterkommen würden.

Als Businesscoach arbeite ich häufig mit Menschen, die etwas in ihrem Leben ändern möchten, aber nicht wissen, in welcher Richtung

ihr Ziel denn genau liegt. Das ist die Position „weg von“ statt „hin zu“: Es handelt sich dabei um den Gedanken oder das Gefühl, weg von etwas zu wollen. Die moderne Psychologie nennt diese Ziele auch Vermeidungsziele. Denn es geht immer darum, etwas zu verhindern, hinauszuzögern oder von etwas wegzukommen. Wovon die jeweilige Person wegkommen möchte, ist individuell unterschiedlich: weniger Stress im Alltag, weniger Unsicherheit im Gespräch mit der Vorgesetzten, weniger Streit mit dem Partner, nicht mehr so schnell ungeduldig mit dem eigenen Nachwuchs sein, weniger Fast Food essen. Es geht immer darum, etwas zu reduzieren, abzustellen oder grundlegend zu ändern. Inhaltlich mag das auch korrekt sein, in Sachen Zielerreichung ist diese Perspektive wenig wirksam, da sie auf die Vergangenheit fokussiert.

## Intervention des inneren Kritikers

Manfred Prior hat es in seinem wunderbaren kleinen Buch „MiniMax-Interventionen“ auf den Punkt gebracht, wenn er schreibt: „In keinem Reisebüro der Welt kann man den Zielflughafen ‘Nicht mehr dieses deprimierende Glasgow!’ buchen.“ Das wirkliche Ziel muss stattdessen deutlich genannt werden. Oftmals ist dies jedoch leichter gesagt als getan. Denn bei der Formulierung von Ideen, wohin die eigene zukünftige Reise gehen könnte, sitzt oftmals noch ein weiterer Gast mit in der Coaching-Session: der innere Kritiker des Klienten. Und dieser mischt sich in Gedankenspiele und Vorstellungswelten oft ungefragt und ohne Einladung ein. Hartnäckig, bisweilen regelrecht penetrant. Wie im eingangs erwähnten Beispiel. Mein Kunde kam kaum dazu, über die eine oder andere Idee in Sachen Veränderung nachzudenken. Sobald eine Idee bildlich gesprochen auf dem Tisch lag, stürzte der innere Kritiker vor und zerfledderte diese bis zur Unkenntlichkeit.

Als ich meinen Kunden darauf ansprach, gab er mir Recht und zuckte gleichzeitig mit den Schultern. „Was soll ich machen?“, entgegnete er. „So läuft das irgendwie immer. Ich gehe gedanklich diverse Optionen durch, und selbst wenn ich die jeweilige Idee selbst noch nicht ganz durch-

drungen habe, kommen schon die ersten Gegenargumente. Ich glaube, ich habe einen ziemlich starken inneren Kritiker als Sparringspartner.“

„Was halten Sie davon, Ihrem inneren Kritiker einmal eine kleine Pause zu gönnen?“, schlug ich meinem Kunden vor. Und dann erzählte ich ihm von einer Methode, die ich immer dann gerne im Coaching anwende, wenn mein Gegenüber einen starken inneren Kritiker im Schlepptau hat, der kreative Gedanken sofort im Keim erstickt: die Walt-Disney-Methode, benannt nach dem Erfinder der Mickey Mouse. Sie hilft, festgefahrene Denkstrukturen zu lösen, und bietet die Möglichkeit, Herausforderungen aus ganz neuen Perspektiven wahrzunehmen. Grundlage der Methode ist eine Art Rollenspiel, in der drei völlig verschiedene Denkpositionen voneinander abgegrenzt werden.

Der Legende nach sagte einer seiner Zeichner einmal über seinen Chef, dass es eigentlich drei verschiedene Walt Disneys gäbe: Den Träumer, den Realisten und den Kritiker. Und dass man nie vorher wüsste, welcher der drei in das jeweils anberaumte Meeting kommen würde. Bei der Walt-Disney-Methode werden diese verschiedenen Denkpositionen ganz bewusst getrennt, was zu einem wahren Kreativitätsschub führen kann.

## Rollenspiel kann einen Kreativitätsschub auslösen

Rein theoretisch können Sie diese Methode alleine anwenden, die Erfahrung zeigt aber, dass sie wesentlich effektiver wird, wenn Sie für diese Übung einen oder mehrere Sparringspartner haben, die Sie unterstützen. Die Übung kann übrigens auch in Teams angewendet werden.

Schaffen Sie als Vorbereitung für den Einstieg drei verschiedene Plätze. Dies können zum Beispiel drei Stühle sein, die im selben Raum, aber in unterschiedlichen Ecken stehen. Walt Disney schuf angeblich sogar für jede dieser Rollen einen eigenen Raum in seiner Firma, der dann entsprechend eingerichtet war: Der Raum des Träumers war groß, hell und bunt, hatte Bilder und kreative Sprüche an den Wänden. Im Raum des Realisten gab es einen großen Zeichentisch so-



wie allerlei Hilfsmittel, um aus Träumen Realität werden zu lassen. Der Kritiker erhielt das kleinste Zimmer. In diesem sollte er die Entwürfe des Realisten bewerten. Die Stärken dieser Methode zu erleben, funktioniert aber auch in einem Raum. Bleiben wir deshalb gedanklich bei drei verschiedenen Stühlen, die Sie an unterschiedliche Plätze des Zimmers stellen.

Der erste Stuhl steht für die Position des **Träumers**. Der hat jede Menge Ideen, seine Phantasie scheint unbegrenzt zu sein, er ist ein Quell an Inspiration. Kennzeichnen Sie den Stuhl mit einem Symbol oder einem Gegenstand, der für Sie genau diese innere Haltung, diese Denkposition ausdrückt. Vielleicht ein Bild mit einer Wolke, um Leichtigkeit zu symbolisieren, oder ein witziges Spielzeug, um Neugierde, Unbedarftheit und einen gewissen Spieltrieb darzustellen. Notfalls tut es natürlich auch ein Zettel mit dem Wort „Träumer“.

Der zweite Stuhl steht für die Position des **Realisten**. Er hat weniger einen Hang zum Träumen, sondern ist Experte darin, Ziele und Teilziele Realität werden zu lassen. Er hat die Planung und Umsetzung im Fokus. Auch diesen Stuhl können

Sie mit einem passenden Symbol oder Gegenstand oder dem Begriff „Realist“ kennzeichnen.

Den dritten Stuhl (Symbol oder Gegenstand inklusive) reservieren Sie für den **Kritiker**. Er kann konstruktiv Schwächen und Nachteile in Zielen, Teilzielen und Plänen identifizieren.

## Übernehmen Sie die drei Rollen

**Lassen Sie Ideen fließen:** Starten Sie auf der Position des Träumers, indem Sie sich auf diesen Stuhl setzen. Hier geht es rein um die Denkposition des Träumers, für Planung, Umsetzung oder Kritik ist hier kein Platz. Nehmen Sie sich ein bisschen Zeit, um sich in diese Denkposition einzufinden. Wenn Aspekte der Planung und Umsetzung unwichtig sind und der innere Kritiker nichts anmerken darf, was für Ideen wären dann möglich, um Ihr Ziel zu erreichen oder diesem zumindest näher zu kommen? Was könnte man auf dieser Position so alles erträumen, wenn für Planung und Kritik kein Platz wäre? Bewerten Sie in dieser Position nichts, sondern lassen Sie

*Rollenspiel mit Perspektivwechsel:  
Bei der „Walt-Disney-Methode“ geben Sie eine Problemlösung oder Entscheidung aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln an. Als „Träumer“ entwickeln Sie Ideen, die Sie dann als „Realist“ konkret durchplanen und schließlich als „Kritiker“ skeptisch unter die Lupe nehmen.*



hier nur Ideen fließen. Jeder noch so verrückte oder chaotische Ansatz ist erlaubt, denn er könnte die Chance für eine neue Idee werden. Hier darf gesponnen werden, ohne Wenn und Aber und ohne Limits. Ihr Sparringspartner sollte Sie in dieser Position unterstützen, indem er alle Ihre Ideen wertfrei notiert und Sie ermutigt, neue Ideen und Träume zu ersinnen. Er achtet auch darauf, dass Sie wirklich nur die aktuelle Denkposition des Träumers einnehmen und keine der beiden anderen.

**Planen Sie konkret:** Wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie in der Position des Träumers für den Anfang genügend Einfälle generiert haben, wechseln Sie auf den nächsten Stuhl, die Position des Realisten. Nehmen Sie die zuvor entwickelten Ideen und fragen sich: „Was muss getan werden, um diese umzusetzen? Was wird für die Umsetzung benötigt? Wer soll es tun? Welche Grundlagen sind bereits vorhanden?“ Nehmen Sie sich auch hier genügend Zeit, um sich in diese neue Denkposition hineinzufühlen. Wenn jemand Sie in dieser Übung begleitet, sollte er oder sie darauf achten, dass Sie nur die Position des Realisten einnehmen. Und er sollte Ihre Ideen für eine mögliche Realisierung notieren, damit Sie sich voll und ganz auf diese Denkposition einlassen können.

**Kritisieren Sie Ideen und Pläne:** Danach geht es weiter mit der Position des Kritikers. Der hatte ja in den beiden vorangegangenen Positionen Pause und kommt erst jetzt ins Spiel. Gerade für Menschen, die einen starken inneren Kritiker haben, kann es befreiend sein, diese Denkposition bis zum Schluss zurückzustellen und dem Träumer und Realisten Vorfahrt zu gewähren.

Fragen Sie sich auf der Position des Kritikers: Was kann auf keinen Fall funktionieren? Was könnte verbessert werden? Welche Chancen und welche Risiken gibt es? Was wurde übersehen? Wer könnte etwas dagegen haben? Ihr Sparringspartner sollte auch hier wieder Ihre Einfälle notieren, so dass Sie sich gedanklich auf die Position des inneren Kritikers konzentrieren können.

Nachdem sie alle Positionen einmal eingenommen haben, können Sie bei Bedarf auch eine oder mehrere weitere Runden durchführen und so auf den Ergebnissen der vorherigen Runde(n) aufbauen. Fragen Sie sich dazu, inwieweit es

noch relevante Fragen gibt, die offen sind und in einem weiteren Durchgang geklärt werden sollten.

Ein paar Anmerkungen noch: Besonders wertvoll kann die Walt-Disney-Methode immer dann sein, wenn eine Person oder ein Team gedanklich feststeckt und sich nichts oder wenig in Richtung Ziel bewegt. Wie schon beschrieben, können Sie die Methode alleine, zu zweit oder in einem Team durchführen. Wenn Sie alleine arbeiten, sollten Sie sehr darauf achten, dass Sie auch immer in der aktuellen Position bleiben und diese nicht vermischen. Außerdem werden Sie einen Teil Ihrer Aufmerksamkeit für das Notieren Ihrer Ideen auf der jeweiligen Position aufwenden müssen. Beides sind Nachteile, deshalb die Empfehlung, dass eine andere Person Sie unterstützt. Wenn Sie die Methode in einem Team anwenden, sollte dieses nicht allzu groß sein. Außerdem lohnt sich der Einsatz eines Moderators, der mit dem Fokus auf die Methode durch alle drei Phasen führt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anregt, die jeweils aktuelle gedankliche Position einzunehmen.

## Auszeit für den inneren Kritiker

„Wissen Sie, was mir besonders an dieser Methode gefällt?“, fragte mich mein Kunde, nachdem er mit deren Hilfe nicht nur jede Menge Ideen im Hinblick auf seinen zukünftigen beruflichen Werdegang entwickelt, sondern auch konkrete Schritte geplant hatte: „Sie erlaubt es meinem inneren Kritiker, auch mal eine kleine Auszeit zu nehmen. Und das findet der – glaube ich – ganz gut. Denn er weiß ja, dass er noch zum Zuge kommt. Aber dieser Druck, alles sofort bewerten zu müssen, ist damit raus.“ ■

---

*Claudia Hupprich ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung consulting@work, zertifizierter Master Coach und Professional Speaker. Als Klarheitsschafferin und Umsetzungsexpertin unterstützt sie seit über 20 Jahren Menschen und Organisationen dabei, ihre Ziele zu erreichen.*

→ [www.consulting-at-work.com](http://www.consulting-at-work.com); [www.claudia-hupprich.com](http://www.claudia-hupprich.com)