

Die Selbstklärungskette

Be Your Own Leader – erfolgreiche Selbstführung in Krisenzeiten

„Selbstführung“, „Selbstmanagement“, „Selbstorganisation“ - diese und andere „Buzzwords“ aus dem Umfeld von New Work und Agile werden seit geraumer Zeit als wirksame Antworten auf die Herausforderungen der VUKA Welt gehandelt. Doch was nützen Best Practice-Tipps, wenn sie nicht den Weg vom Kopf in die Hand finden? Wenn das eigene Denken das größte Hindernis darstellt, helfen Führungstools nicht weiter. Die vom Autor entwickelte „Selbstklärungskette“ setzt genau hier an. Sie ist ein wirksames Soforthilfe-Tool, das Selbstführung auch dann ermöglicht, wenn man – wie in Krisenzeiten – nicht mehr weiß, wo einem der Kopf steht.

Hintergrund

Wer von „Selbstführung“ spricht, impliziert damit, dass es in einer Person mehrere gibt: jemanden, der führt und jemanden, der geführt wird, werden will oder sollte. Innere Ambivalenz, Orientierungslosigkeit und Überforderung kennt aktuell vermutlich jede Führungskraft. Wer sich Herausforderungen stellt, fordert auch sich selbst heraus.

Doch welcher Stimme in sich weist man welche Rolle zu? Eine ruft nach Option A, die andere nach B. In manchen Phasen hat man gar den Eindruck eine ganze Affenhorde (Monkey Mind) tobt sich im Kopf aus. Ein Gedankenkarussell, das es einem schier unmöglich macht, sich zu sortieren. Oder wir fühlen uns von Anforderungen getrieben. So kann es passieren, dass wir uns immer wieder in Situationen hineinmanövrieren, die wir eigentlich vermeiden wollten.

Kurzbeschreibung

In Situationen wie diesen, fehlt es uns an Orientierung. Genau hier setzt die Selbstklärungskette (SKK) an: sie zeigt Wege auf, um wieder kraftvoll agieren zu können. Die einfache und klar beschriebene (Selbst-) Coaching Methode, kann dann eingesetzt werden, wenn im Kontext von Herausforderungen innere Hindernisse und Blockaden auftauchen. Denn dysfunktionale Gedanken oder Gefühle behindern die eigene Effektivität und Handlungsfähigkeit. Mittels Selbstbeobachtung und -befragung geht es auf direktem Weg zum größeren Kontext – gemäß der Einstein'schen Erkenntnis, dass Probleme niemals mit der gleichen Denkweise gelöst werden können, durch die sie entstanden sind.

Für Führungskräfte, die sich mit kleineren oder größeren Krisen konfrontiert sehen (z.B. im Kontext eines Change-Projektes) und nicht jedes Mal einen Coach bemühen wollen, ist die SKK ein unverzichtbares Werkzeug für die eigene Toolbox.

Die Selbstklärungskette aber kann weit mehr: in Konflikten etwa, ist sie ein hilfreiches Selbst-Supervisionstool, das dabei hilft, eigene blinde Flecken oder Engpässe aufzuspüren; sie zeigt auf, worum es im vorliegenden Konflikt noch geht.

Für Trainer, Coaches, HR Business Partner u.a. stellt die SKK darüber hinaus ein effektives Coachingtool dar. Es kommt zum Einsatz, wenn es darum geht, auf direktem Weg, unklare Blockaden oder unbewusste Hindernisse aufzuspüren. Nur so lassen sich diese, auch gemeinsam mit anderen, transformieren.

Systematisch werden so die mit einem solchen Hindernis verbundenen Gedanken und Gefühle wahrgenommen, benannt und zugeordnet. Dadurch können neue und zielführende ‚Out of the Box‘-Entscheidungen überhaupt erst getroffen werden. ‚Erst innen, dann außen‘ – so könnte man das Kernprinzip der SKK beschreiben.

Welchen Mehrwert bietet die Selbstklärungskette?

Der entscheidende Unterschied zu anderen populären Modellen der Teilarbeit (Transaktionsanalyse, Inneres Team u.a.) besteht darin, dass die SKK das innere Kopfkino als Prozesskette versteht, die dabei einer nachvollziehbaren inhärenten Ablauflogik folgt. Auf diese Weise lassen sich wahrgenommene innere Hindernisse einfach in ein verständliches Schema übersetzen und anschaulich abbilden. Es entsteht eine neue Sicht – auf sich selbst und das Problem. Unverhofft große Möglichkeitsräume, vielfältige Lösungsansätze und neue Handlungsoptionen werden hierdurch eröffnet. Letztlich kann die Selbstklärungskette als *das* Tool für intra-psychisches Hindernismanagement begriffen werden.

Weitere Vorteile sind:

- Stärkung von Resilienz und Selbststeuerung in unsicheren und unklaren Situationen
- Entwicklung eines agilen Mindsets (psychologische Flexibilität) UND eines stabilen Selbstgefühls
- Schnellere Selbstorientierung: weg von ‚Nebenschauplätzen‘ und ‚Umgebungsärm‘ hin zum eigentlichen inneren Hindernis (Fokus auf die eigene Erlebenswelt)
- Stärkung der Eigenverantwortung bzw. Selbstermächtigung (Self Empowerment)

Infobox

Arbeiten mit der Selbstklärungskette – die konkrete Vorgehensweise

Die Arbeit mit der Selbstklärungskette besteht im Wesentlichen aus sechs Schritten.

Schritt 1: Konkrete Situation auswählen

Wählen Sie DIE Situation aus, die Sie aktuell herausfordert oder belastet, für die Sie eine Lösung oder aber mehr Klarheit erzielen wollen. Ein anderes Kriterium könnte auch darin bestehen, sich wiederholende Denkschleifen und unbefriedigende Abläufe in bestimmten Kontexten genauer unter die Lupe zu nehmen.

Schritt 2: Erkunden und Notieren der Gedanken („innere Stimmen“) und der dazugehörigen Gefühle

Inneres Erleben lässt sich nach Alfred Korzybski als eine Einheit aus spezifischen Gedanken, Gefühlen und Körperempfindungen auffassen. In der Gehirnforschung spricht man auch von ‚Erlebnis-Netzwerken‘ (Gunther Schmidt). Das bedeutet für Sie: wenn Sie sich eines bestimmten Gedankens bewusstwerden, achten Sie dabei immer auch auf die dazugehörigen Gefühle, inneren Bilder sowie Körperempfindungen.

Wenn Sie sich nun in die von Ihnen ausgewählte Situation ganz hineinversetzen:

1. Welche innere Stimme meldet sich dann zuerst bei Ihnen?
2. Mit welchem Gefühl ist sie verbunden?
3. Mit welcher Qualität spricht diese Stimme (laut, leise, fordernd, klagend, verärgert u.a.)?

Notieren Sie sich diese Botschaft inklusive des dazugehörigen Gefühls auf eine Karte. Die jeweiligen Körperempfindungen müssen nicht notiert werden. Es genügt, sich diese zu vergegenwärtigen. Banale Botschaften wie ‚Ich lass mir das nicht bieten!‘ o.a. sind völlig

ausreichend. Das damit verbundene Gefühl wäre in diesem Fall z.B. ‚Ärger‘ oder ‚Empörung‘. Sie schreiben also auf die Karte: ‚Ich lass mir das nicht bieten! (Ärger)‘. Wichtig dabei: machen Sie es sich nicht zu schwer. ‚Keep it short and simple‘. Arbeiten Sie mit dem, was kommt.

4. Welche Stimme meldet sich dann?

Notieren Sie nun den nächsten Gedanken auf eine weitere Karte – wieder in Form eines einfachen Satzes mit dem dazugehörigen Gefühl oder der jeweiligen Qualität. Das machen Sie so lange, bis Sie ungefähr sechs bis acht Botschaften plus der dazugehörigen Gefühle gefunden haben bzw. bis Sie den Eindruck haben, dass nun für diese Situation alle relevanten Botschaften identifiziert wurden.

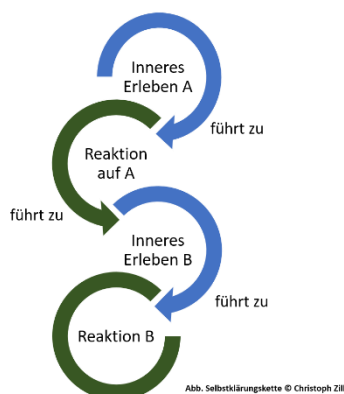
Machen Sie sich über die Reihenfolge und ‚Richtigkeit‘ der Botschaften an dieser Stelle bitte noch keine Gedanken. Entscheidend ist die Frage: Spielt die jeweilige Botschaft in Bezug auf diese Situation eine Rolle? Wenn ja, notieren sie diese.

Schritt 3: Die inneren Botschaften der Prozesskette zuordnen

Nun kommen wir zum Kernstück der Selbstklärungskette. Bringen Sie die einzelnen Botschaften in eine Reihenfolge, die der Ablauflogik ‚Inneres Erleben‘ und ‚Reaktion auf inneres Erleben‘ folgt. Unser Verstand operiert in vielen Situationen, vor allem in belastenden, nach diesem Grundmuster. Ein triviales Beispiel aus unserer Lebenswelt soll dies verdeutlichen: Die Empfindung von ‚Hunger‘ könnte man dem Bereich ‚inneres Erleben‘ zuordnen, ‚ungeduldige Aggressivität‘ (‚Ich brauch jetzt ganz schnell was zu essen!‘) hingegen dem Bereich ‚Reaktion auf inneres Erleben‘. Die ‚ungeduldige Aggressivität‘ ist also vor dem Hintergrund der Hungerempfindung besser zu verstehen. Sie stellt gewissermaßen eine Reaktion auf den Hunger dar und hat die Funktion, diesen abzustellen. Natürlich sind die inneren Abläufe unserer Psyche in komplizierten Situationen deutlich differenzierter und subtiler. Das beschriebene Grundmuster lässt sich jedoch auch darin beobachten.

Im Alltagsbewusstsein empfinden wir unsere inneren Bewegungen als vermeintliches Durcheinander. Erst die Unterscheidung in ‚inneres Erleben‘ und unsere Reaktion darauf, ermöglicht es uns, unser Kopfkino hinsichtlich seiner Prozesshaftigkeit wahrzunehmen und zu ordnen.

Fragen Sie sich also nun: ‚Welche meiner Karten lassen sich eher einem inneren Erleben zuordnen, welche eher einer Reaktion auf ein vorangegangenes inneres Erleben?‘



Schritt 4: Die fehlenden Glieder der Kette aufspüren und einfügen

Es ist wahrscheinlich, dass Sie sich, gerade zu Beginn dieser Arbeit, etwas schwer tun werden mit der Zuordnung der jeweiligen Botschaften. Vielleicht stellen Sie auch fest, dass es ‚Unbekannte in der Gleichung‘ gibt. Wenn dies der Fall ist und Sie an einer bestimmten Stelle der Kette nicht mehr weiterkommen, gibt es zwei Möglichkeiten, die Sie idealerweise miteinander kombinieren:

1. **Kognitive Vorgehensweise:** Zielorientierte Leitfragen können Ihnen helfen, das, was noch nicht in ihrem Blickfeld ist, logisch zu erschließen bzw. einzukreisen. Stellen Sie sich vor – wir bleiben beim Thema ‚Hunger‘ – Sie bekommen nun, nachdem Sie ungeduldig ihr Essen bestellt haben, ihr Gericht serviert und sollen nun anhand dessen, was sich auf ihrem Teller befindet, ein Rezept inklusive der einzelnen Rezeptschritte erstellen. Im Sinne einer Rückwärtsanalyse können Sie sich in Bezug auf ihre eigene Situation daher fragen:
 - ‚Welcher Gedanke war zuerst da?‘
 - ‚Welches innere Erleben ging meinem jetzigen Zustand voraus?‘
 - ‚Auf welches vorangegangene innere Erleben, ist das, was ich jetzt erfahre, eine Reaktion?‘
 - ‚Was stellt das Ende meiner inneren Prozesskette dar?‘
2. **Mindfulness: die Abenteuerreise der Selbstbeobachtung:** durch regelmäßig praktizierte Selbstbeobachtung erschließen Sie sich immer feiner und präziser ihre inneren Zustände und Abläufe. Das können Sie entweder in der jeweiligen Situation praktizieren oder retrospektiv, indem Sie die Situation als inneren Film nochmal abspielen lassen und an der Stelle, die Ihnen unklar ist, auf Zeitlupe stellen, in sich hineinspüren, und immer wieder zurückspulen, bis sich der blinde Fleck Ihnen offenbart. Selbstbeobachtung ist übrigens nicht zu verwechseln mit psychologischer Nabelschau. Echte Selbstbeobachtung braucht eine Beobachterperspektive, die sich durch eine gewisse Nüchternheit und Distanz zum eigenen inneren Geschehen auszeichnet. Sie sollte unvoreingenommen und neutral – also ohne Wertung – auf die inneren Abläufe schauen, so wie sie sich in Ihnen abspielen – und nicht wie Sie diese gerne hätten. Faszinierend ist die Entdeckung, dass der ‚Tanz‘ der eigenen Psyche eine Eigendynamik aufweist, jedoch dabei einer nachvollziehbaren Ablauflogik folgt, ähnlich einem Algorithmus.

Schritt 5: Die gesamte Prozesskette verstehen

Natürlich können Sie sich auch kollegial beraten lassen oder Ihr Thema professionell mit einem Coach reflektieren, wenn es bei der Erarbeitung Ihrer SKK klemmen sollte. Das Tool ist aber dafür ausgelegt, selbstorganisiert das eigene innere Erleben systematisch zu erfassen und vollständig abzubilden. Diese Vollständigkeit zeichnet sich durch Geschlossenheit aus. Sie meint, dass es bei jedem inneren Ablauf einen klaren Anfang, häufig mit einem äußeren Auslöser verknüpft, und ein klares Ende gibt, im Sinne einer wie auch immer gearteten ‚Lösung der Psyche‘.

Schritt 6: Lösungen und Interventionen

Wenn eine vollständige und richtig beschriebene Selbstklärungskette vor Ihnen liegt, haben Sie Ihren Status quo vor Augen. Sie haben damit nun einen dynamischen Aspekt Ihrer inneren Wirklichkeit abgebildet. Doch was können Sie nun mit dieser Erkenntnis anfangen?

Robert Musil schrieb: ‚Wo es einen Wirklichkeitssinn gibt, muss es auch einen Möglichkeitssinn geben‘. Die SKK bietet zahlreiche Interventionsoptionen. Denn ihr wesentlicher Vorteil als Diagnosetool liegt auch in einer hohen Anschlussfähigkeit in Bezug auf andere Methoden und Beratungskonzepte. Je nach Anlass und Präferenz können Sie nach der Diagnosephase per SKK beliebig mit einer weiteren Methode Ihrer Wahl fortfahren.

Lösungs- und ressourcenorientierte Ansätze

Kommen wir also nun zum ‚Möglichkeitenraum‘: eine Lösungsperspektive kann darin bestehen, eine kraftvolle und konkrete Vorstellung davon zu entwickeln, wie innere Abläufe künftig aussehen könnten.

- An welchen Stellen ihrer ‚Ist-Kette‘ würden Sie sich gerne anders erleben oder anders reagieren wollen als bisher?
- Wie genau sähe das aus?
- Was würden Sie stattdessen fühlen, denken und empfinden?

Oder anders gefragt: Wie sieht ihre ‚Soll-Kette‘ in Bezug auf den problematischen Kontext aus? Bringen Sie diese zu Papier: betrachten Sie Ihre Soll-Kette wie einen Zielablauf, ähnlich einem imaginierten Trainingslauf. Gehen Sie diese anschließend mehrfach mental und emotional durch, sodass der vor Ihrem Auge liegende Ablauf auch innerlich erlebbar wird.

Als zusätzliche Unterstützung für diesen Prozess bieten sich lösungs- und ressourcenorientierte Coaching-Tools an. Konzepte, wie etwa die hypnosystemische Schule nach Gunther Schmidt, erweisen sich hier als besonders effektiv. Denn sie beschäftigen sich gezielt mit der Veränderung von innerem Erleben.

Um nachhaltig Lösungsvisionen entwickeln zu können, lohnt es sich, ggf. ergänzend in Visions- und Wertearbeit zu investieren.

Glaubenssatzarbeit

Lösungen werden manchmal auch dadurch verhindert, dass wir uns nicht von dysfunktionalen Gedanken, Bewertungen und Überzeugungen ‚los-lösen‘. Wenn wir mit unseren Überzeugungen zu stark identifiziert sind, werden wir geistig unbeweglicher. Gemäß dem Motto ‚Glaube nicht alles, was du denkst‘ kann die Überprüfung von Überzeugungen (Glaubenssatzarbeit) hier einen wertvollen Dienst erweisen. So lassen sich auch überwertige Identifikation mit einem Gedanken lockern und Selbstaktualisierung wird möglich (vgl. z.B. The Work von Byron Katie oder für den Organisationskontext Ulrich Bührlle). Die Lösung liegt also hier im ‚Los-lösen‘ von unbeweglich gewordenen Konzepten und damit verbundenen Überzeugungen.

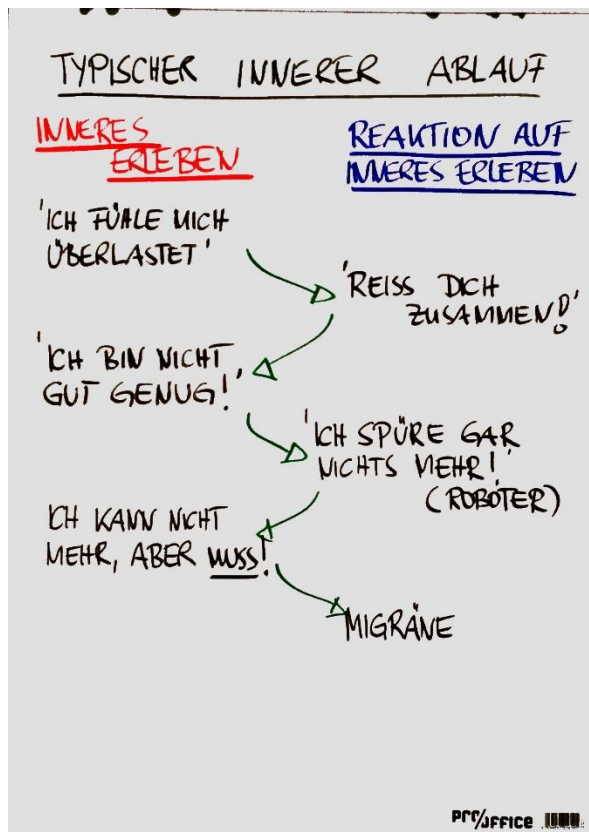
Die Arbeit mit der Selbstklärungskette – Ein Beispiel aus der Praxis

Im vorliegenden Fallbeispiel ging es um eine weibliche Führungskraft, die mit Hilfe der SKK ein neues Verständnis für sich und Ihren Umgang mit Anforderungen im Rahmen ihrer Führungsrolle entwickelte. Regelmäßig hohe Arbeitsbelastung und Termindruck sorgten dafür, dass sie sich immer wieder frustriert fühlte, erschöpft war und an Migräne litt. Die Klientin wurde gebeten, sich eine solche Stress-Situation ins Gedächtnis zu rufen. Passend dazu sollte sie anschließend dazugehörige innere Botschaften und Gefühle notieren. Im Anschluss wurde sie gebeten, ihre Botschaften und Empfindungen, auf separate Karten notiert, in die für sie passende Ablauffolge zu bringen.

Zentrale Fragen für sie – neben den bereits weiter oben aufgeführten – lauteten dabei:

- ‚Wie ging es mir vor/nach dem jeweiligen inneren Erleben?‘
- ‚Was habe ich unmittelbar davor/danach gefühlt und gedacht – und wenn es nur für Sekundenbruchteile war?‘

Der Klientin erkannte die grundsätzliche Zwangsabfolge ihrer inneren Abläufe, die jeweils in einem persönlichen Erleben von Überforderung münden mussten. Auf diese Weise konnte sie den Kopfschmerz als eine Art ‚Notschalter‘-Intervention ihres Körpers deuten: das Ende ihrer Ablauffolge.



Angesichts dieser Erkenntnisse definierte die Führungskraft für sich folgende Lösungen:

- geregelte Arbeits- und Erholungszeiten
- Erarbeitung von ‚Exit-Strategien‘ bzw. Wenn-Dann Plänen („Was tue ich, wenn ich erkenne, dass gerade meine Prozesskette läuft?“)
- eine regelmäßige Achtsamkeits- und Meditationspraxis
- angemessenes Kommunizieren persönlicher Bedürfnisse und Gefühle
- Arbeit mit dem eigenen Selbstwert bzw. innerem Kritiker

Fazit: Operation Transformation – die Entwicklung eines agileren Mindsets

Zu den transformierenden Erkenntnissen, die die regelmäßige Arbeit mit diesem Tool ermöglicht, gehört mit Sicherheit das Erkennen der Bedingtheit unserer inneren Abläufe und Gedankenketten. Wenn man verstanden hat, dass die eigene Psyche prozesshaft arbeitet, dann lohnt es sich, inneres Erleben und Reaktion auf Erleben künftig genauer auseinanderzuhalten. Wenn man verstanden hat, dass man die eigenen inneren Abläufe analysieren und beobachten kann, dann erkennt man auch, dass es in uns einen Raum jenseits der Verwicklungen gibt, den wir kultivieren können: unsere ‚innere Kommandobrücke‘, der Ort, von dem aus echte Selbstführung möglich wird. Durch wachsende Bewusstheit wird sich das Ich (Subjekt) immer mehr seiner selbst und seiner Inhalte (Objekte) bewusst. So ‚verwechseln‘ wir unsere Identität nicht mehr mit inneren Phänomenen, sondern können diese beobachten, verändern oder einfach freundlich akzeptieren. Das macht uns mit der Zeit immer stärker und psychologisch agiler. Wir behalten dadurch auch in Krisenzeiten das Steuer fest in unserer Hand und können bei Bedarf flexibel den Kurs korrigieren.