

INGEBORG & THOMAS DIETZ

# Selbst in Führung



Achtsam die Innenwelt meistern

Wege zur Selbstführung in  
Coaching und Selbst-Coaching

Mit einem Vorwort von Helm Stierlin

Ingeborg & Thomas Dietz

**Selbst in Führung**

Achtsam die Innenwelt meistern

*Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching*

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter [www.junfermann.de](http://www.junfermann.de). Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das **JUNFERMANN**-Programm regelmäßig und aktuell erfahren.

Besuchen Sie auch unsere e-Publishing-Plattform [www.active-books.de](http://www.active-books.de).

Ingeborg & Thomas Dietz

# Selbst in Führung

**Achtsam die Innenwelt meistern**

*Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching*

**Mit einem Vorwort von Helm Stierlin**

**Illustrationen von Katrin Semmler**



Junfermann Verlag • Paderborn  
2011

Copyright © Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2007  
2. Auflage 2008  
3. durchgesehene Auflage 2011  
Covergestaltung/Reihenentwurf: Christian Tschepp  
© Coverfoto: Franck Boston – FOTOLIA.com  
Illustrationen: Katrin Semmler, Stade

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

#### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95571-121-4

*Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe (ISBN 978-3-87387-682-8).*

---

# *Inhalt*

Danke .....	7
Vorwort .....	9
<b>1. Einstimmung: Die Bedeutung von Selbstführung .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Automatische Reaktionen .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Emotionen und somatische Marker .....</b>	<b>35</b>
<b>4. Achtsamkeit und der innere Beobachter .....</b>	<b>49</b>
<b>5. Vielfalt von Persönlichkeitsteilen .....</b>	<b>63</b>
<b>6. Innere Dynamik von Persönlichkeitsteilen .....</b>	<b>75</b>
<b>7. Das Selbst .....</b>	<b>91</b>
<b>8. Selbstführung .....</b>	<b>105</b>
<b>9. Veränderung durch Selbstdialog .....</b>	<b>121</b>
<b>10. Orientierung und Entscheidung .....</b>	<b>143</b>
<b>11. Wirkung und Wechselwirkung .....</b>	<b>165</b>
<b>12. Navigation in Konflikten .....</b>	<b>185</b>
<b>13. Ausklang: Veränderung und Nachhaltigkeit .....</b>	<b>205</b>
Register der Beispiele .....	219
Literatur .....	220



---

## Danke



ieses Buch hätten wir alleine nicht schreiben können.

Das meiste, was wir an Vorgehensweisen und Hintergründen in unserer Arbeit verwenden, haben wir von anderen gelernt und mit anderen zusammen weiterentwickelt. Gelernt haben wir von sehr vielen, vor allem nennen wollen wir Ron Kurtz und Halko Weiss, die maßgeblich die „Hakomi – Erfahrungsorientierte Körperpsychotherapie“ gegründet haben, sowie Richard C. Schwartz, dem wir IFS – „Internal Family Systems“ – verdanken, diesen wunderbaren Zugang zum Verstehen und Führen von Persönlichkeitsteilen.

Diese beiden Konzepte haben wir mit unseren Freunden und Kollegen vom „Heidelberger Beraterkreis“ zu einem wirkungsvollen Vorgehen weiterentwickelt. Wir schätzen uns sehr glücklich über diese Zusammenarbeit und empfinden sie als großes Geschenk.

Ganz besonders danken wir unseren Klienten und Trainings-Teilnehmern, denn von und mit ihnen haben wir am meisten gelernt und letztlich alle wesentlichen Erfahrungen für dieses Buch zusammengetragen.

Sehr ermutigend waren unsere Freunde, die uns immer wieder aufgefordert haben, dieses Buch zu schreiben, und die uns dabei mit ihren guten Ideen geholfen haben.

Mit Gottfried Probst vom Junfermann Verlag haben wir einen konstruktiven Lektor und angenehm professionellen Partner gefunden.

Danke!

*Ingeborg und Thomas Dietz*  
Am Starnberger See im April 2007



---

## Vorwort

Dieses Buch erwuchs aus den Erfahrungen, die Ingeborg und Thomas Dietz als Trainer und Berater in einer langjährigen Praxis gewannen. Zentral wurde dabei für sie die Frage, wie sich ihre Klientinnen und Klienten auf ihre Innenwelt einstimmen, wie sich diese Innenwelt beeinflussen ließ, wie sich dadurch Kreativität und Glücksempfinden verstärkten und wie dies wieder dazu beitragen konnte, innere und zwischenmenschliche Konflikte zu lösen.

Nun gibt es keinen wissenschaftlichen Zugang zu unserer Innenwelt. Wir können uns davon nur ein mehr oder weniger nützliches Bild machen. Für Ingeborg und Thomas Dietz war dies vor allem ein Bild, das ihnen der amerikanische Familienforscher und -therapeut Richard C. Schwartz anbot. Dies ist das Bild einer inneren Familie, im deutschsprachigen Raum auch „inneres Team“ genannt, deren unterschiedliche Teile immer wieder aufgerufen sind, sich so zu einigen oder sich so zusammenzuraufen, dass das Selbst – auch dies ein schwer mit Inhalt zu füllender Begriff – in Führung gehen kann.

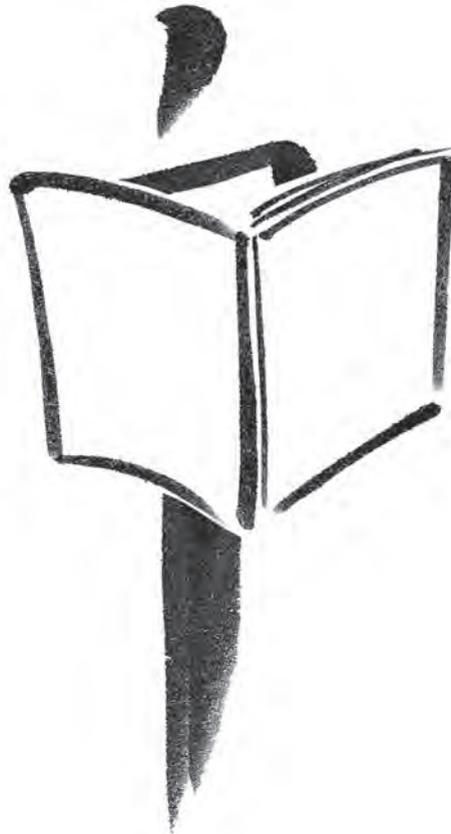
An Hand eindrucksvoller, ihrer Praxis entnommener Beispiele illustrieren die Autoren den Wert ihres Konzeptes. Dabei verwenden sie eine Sprache, die auch den aufhorchen lassen kann, der sich bisher noch nicht mit systemischem Denken vertraut gemacht hat. Besonders beeindruckte mich, wie die Eheleute Dietz sich am Schluss des Buches von Freunden und Seminarteilnehmern zu ihrem eigenen Leben und Wirken befragen lassen. Da zeigt sich, wie sie das, was sie ihren Klienten zu vermitteln versuchen, sich selbst zu Herzen genommen haben. Kein Wunder daher, dass ich den Lesern und Leserinnen dieses Buches, seien dies Klienten, Coaches, Berater oder Therapeuten, diese Lektüre sehr empfehlen möchte.

*Helm Stierlin*  
Heidelberg, im April 2007



# 1.

## **EINSTIMMUNG: DIE BEDEUTUNG VON SELBSTFÜHRUNG**



**„Erkenne dich selbst und du erkennst die Welt.“**

– Spruch über dem delphischen Orakel im klassischen griechischen Altertum

– Sokrates

**„Du kannst nicht tun, was du willst, solange du nicht weißt, was du tust.“**

– Moshe Feldenkrais

---

Die Bedeutung von Führung für exzellente Leistungen von Teams ist unbestritten – in der Wirtschaft, im Sport, in der Musik. Aber wie steht es mit der Fähigkeit zur Selbstführung? Gerade in schwierigen Situationen werden Menschen oft unflexibel, sind innerlich verunsichert oder aufgebracht. Automatische Reaktionen und unbeabsichtigte Wechselwirkungen treten an die Stelle von überlegtem, flexiblem Handeln. Man ist nicht mehr Herr (oder Frau) im eigenen Haus, Selbstführung bleibt auf der Strecke.

Wir beschäftigen uns seit Langem mit der Innenwelt des Menschen – mit unserer eigenen und der unserer Klienten und Seminarteilnehmer. Inzwischen haben wir eine Kombination von Vorgehensweisen gefunden, die Entwicklung und Veränderung auf dieser inneren Ebene erlauben. In den letzten Jahren sind wir immer wieder gefragt worden, wo man mehr über diese spezifische Arbeit lesen kann. Dieses Buch ist eine mit Lust und Leidenschaft geschriebene Antwort. Viele beeindruckende Erfahrungen beim Erforschen der Frage, wer oder was im Menschen sein Verhalten steuert, ihm Orientierung gibt und letztlich sein Leben sinnvoll führen lässt, haben uns dazu ermutigt.

Es gibt seit Menschengedenken den Wunsch nach Selbsterkenntnis – und auch Wege, sich und sein Leben selbstbestimmter zu führen. Die klassischen Philosophien des Abend- und des Morgenlandes haben sich intensiv damit beschäftigt. Auch wenn wir hier eher moderne Ansätze aus Psychologie und Neurobiologie zitieren, dieses alte „Menschheitswissen“ liegt unserem neuzeitlichen Denken und Handeln implizit zugrunde. Gerade die in Asien seit Jahrtausenden bewährte Praxis der Achtsamkeit erscheint uns als Königsweg zur individuellen Innenwelt. Die neuesten Erkenntnisse naturwissenschaftlich orientierter westlicher Forscher wie Antonio Damasio, Joseph LeDoux und Stanley Greenspan zeigen, dass rein rational ausgerichtete Lebensführung, ohne bewusste Berücksichtigung der emotionalen Welt, die menschlichem Verhalten zugrunde liegt, unnötig eingeengt bleibt.

Bei der Suche nach sinnvollen Navigationshilfen in der Innenwelt des Menschen überzeugten uns vor allem modernere Modelle über die Vielfältigkeit der individuel-



len Persönlichkeit. Sie unterscheiden sich von früheren besonders auch dadurch, dass sie jeden Einzelnen ermutigen, die eigenen einzigartigen Anteile seiner Persönlichkeit zu identifizieren und selbst zu benennen. Unser Verständnis von Selbstführung beruht vor allem auf „Internal Family Systems“ (IFS) von Professor Richard C. Schwartz. IFS erklärt die Vielschichtigkeit der Innenwelt mit einer systemischen und ganzheitlichen Sicht und bietet gleichzeitig gut strukturierte Vorgehensweisen zur Führung der Persönlichkeitsanteile durch das Selbst. Es zeichnet ein zur Erfahrung vieler Menschen unmittelbar passendes Bild, wie sich die unterschiedlichen, vordergründigen oder verborgenen Teile der Persönlichkeit auswirken – in Beziehungen, bei Konflikten, bei eigenen Entscheidungen und beim Verfolgen der eigenen Lebensziele. In diesem Buch erfährt der Leser, wie mehr Spielräume im Handeln entstehen, wenn diese Facetten kennengelernt, angenommen, weiterentwickelt und bewusst geführt werden.

### **Für wen ist dieses Buch?**

---

Wer sich selbst besser kennenlernen will, wer seine Selbstführung verbessern möchte, der wird in diesem Buch fündig. In der Praxis bewährte Vorgehensweisen, viele Beispiele und ein auf das Wesentliche reduzierter theoretischer Hintergrund vermitteln eine leicht umsetzbare Anleitung zum Selbst-Coaching für jeden Interessierten.

Da unser Ansatz vor allem pragmatisch-praktisch ist, setzen wir keinerlei psychologisches Fachwissen voraus. Trotzdem werden psychologisch ausgebildete Fachleute einiges für die eigene Praxis finden. Besonders Coaches, Trainer, Berater und Führungskräfte, die immer häufiger in Situationen kommen, wo Menschen auf einer emotional tieferen Ebene Rat suchen, erhalten eine Vielzahl von Hinweisen, wie sie Klienten, Teilnehmern oder Mitarbeitern psychologisch gekonnt weiterhelfen können. Und indem der Profi für die eigene Innenwelt sensibler wird, kann er seine Kompetenz für andere noch besser nutzen. Da unsere Erfahrungen hauptsächlich aus dem beruflichen Kontext stammen, sind auch die Beispiele meist aus dieser Welt. Die Prinzipien lassen sich aber auf ähnliche Herausforderungen in anderen Zusammenhängen problemlos übertragen. Apropos Beispiele: Sie beziehen sich immer auf reale Personen. Sie sind aber, um Zuordnungen unmöglich zu machen, immer leicht von der realen Situation abgewandelt und tragen ausnahmslos erfundene Namen. Sollte sich jemand bei den Beispielen oder Namen wiederfinden, dann wäre das reiner Zufall.

### **Was lässt sich mit dem Buch (nicht) erreichen**

---

Ein Punkt, mit dem wir vorsichtig sein wollen, sind die Grenzen von Selbst-Coaching. Einerseits wollen wir nicht den Eindruck erwecken, alle Limitierungen, Spannungen und Probleme ließen sich alleine bewältigen. Andererseits glauben wir, dass

vieles in der persönlichen Entwicklung selbst vorangetrieben werden kann, manchmal auch muss.

Ein Buch kann ein Wegweiser sein oder eine Landkarte. Wie man es verwendet, hängt davon ab, wie gut man sich im Gelände auskennt, wie trittsicher man an heiklen Stellen ist und wie gut man einschätzen kann, ab wann ein Weg – ohne kundigen Führer – gefährlich wird. Es ist wie beim Wandern: Wer dazu neigt, sich selbst zu überschätzen, oder wem es unangenehm ist, nach dem Weg zu fragen, der sollte sich früher qualifizierten Rat einholen, als er es normalerweise täte. Wer aber ohnehin viel Unterstützung von außen bekommt und lieber zu viel als zu wenig fragt, dem tut es vermutlich auch mal gut, ein Stück des Wegs alleine zu gehen. Wir möchten die Leser anregen, etwas für die eigene seelisch-mentale Fitness zu tun und dabei zu merken, dass viel mehr aus eigener Kraft geht, als man sich vorher vorgestellt hätte.

Das Beispiel des Wanderns lässt sich auch übertragen auf die Situation des Beraters: Eine Landkarte genügt nicht, um andere zu führen. Je anspruchsvoller das Gelände und je weniger fit die zu begleitenden Menschen, desto wichtiger ist eine solide Erfahrung und eine gute Ausbildung für den Wander- oder Bergführer – auch um einschätzen zu können, was „gesundheitliche Ausschlusskriterien“ sind. Beim Coaching wie beim Selbst-Coaching sind das Suchterkrankungen, ausgeprägte Ängste, Depressionen oder Zwangssymptome. Im Zweifelsfall sollte immer ein Arzt oder Psychotherapeut konsultiert werden.

Wir wollen nicht den Eindruck vermitteln, dass mit Selbstführung alles machbar wäre, dass man sich sozusagen nach seinen (oder fremden) Vorstellungen beliebig „designen“ könnte. Das geht so wenig wie bei der Schönheitschirurgie: Kleine „Fehler“ lassen sich vielleicht etwas korrigieren – aber entscheidend ist die authentische Wirkung der Gesamtpersönlichkeit mit allen liebenswerten Eigenheiten.

Uns geht es mit diesem Buch vor allem um eine Ermutigung: Nämlich genauer herauszufinden, wer man selber ist – um von innen heraus eine selbstverständliche, natürlich stimmige Orientierung zu haben.

## **Hinweise fürs Lesen**

.....

Jedes Kapitel beinhaltet einen Einführungstext mit Beispielen zum Thema und einen Abschnitt zum Selbst-Coaching und zum Coaching. Diese enthalten praktische Übungen, Anleitungen zum Vorgehen sowie zusätzliche Hinweise für die professionelle Begleitung.

Vieles in diesem Buch wird Ihnen vertraut erscheinen. Vertraut in der Art, dass Sie bemerken, dass Sie das eine oder andere schon häufiger so wahrgenommen oder erlebt



haben. Jeder hat seine Mechanismen zur Selbstregulierung und Selbstführung – und so werden Sie vermutlich einige davon hier wiederfinden.

Wenn Sie das, was Sie auf den folgenden Seiten lesen, für sich anwenden, kann ein für Sie bedeutsamer Unterschied zu bisher Gewohntem entstehen: Dass Sie genauer wissen, was Sie tun, wie es dazu kommt, dass Sie es so tun, und dass Sie eine größere Freiheit erwerben können, das zu tun, was Sie wirklich wollen. Sie können das Buch einfach nur lesen und sich an den neuen Erkenntnissen erfreuen, Sie können es aber auch als praktische Leitlinie nutzen, sich besser kennenzulernen und Ihrem eigenen Selbst, jenem Wesenskern, näherzukommen.

Die eigene Innenwelt zu erforschen und zu dem, was man dort findet, eine liebevolle Beziehung aufzubauen, wird dadurch belohnt, dass dies die Chancen verbessert auf mehr Zufriedenheit, privaten und beruflichen Erfolg und das, was man im Rückblick ein geglücktes Leben nennt.



# 2.

## AUTOMATISCHE REAKTIONEN



*„Der drückt bei mir immer wieder auf den gleichen Knopf!“  
„Darauf reagiere ich absolut allergisch!“  
„Da geht bei mir die Post ab.“  
„Bevor ich wusste, wie mir geschieht, habe ich ...“  
„Wenn ich den nur sehe, gehen bei mir die Schotten runter ...“  
„Warum sag' ich das? Ich weiß doch ganz genau, dass das nichts bringt!“*

---

**S**o etwas kennt jeder: Ein provokanter Satz, ein bestimmter Tonfall, ein abfälliger Gesichtsausdruck oder einfach nur eine kleine spitze Bemerkung des Gesprächspartners und ab geht die Post. Ein empfindlicher Punkt ist getroffen und man reagiert spontan und impulsiv – abwehrend, erklärend, mauernd, kämpferisch, rechtfertigend – mit wenig Möglichkeit, steuernd einzugreifen. In Sekundenbruchteilen läuft eine weitgehend automatisierte Reaktion ab. Es sind Situationen, in denen das gleiche eigene Verhaltensmuster immer wieder durchbricht. Man befindet sich zum wiederholten Mal im gleichen Fahrwasser und kann nicht verstehen, dass man da wieder hineingeraten ist. Zum hundertsten Mal hat man eine Mitarbeiterin in ihrem Reflektionsfluss unterbrochen, trotz des Vorhabens, ihre Meinung in Ruhe anzuhören. Schon wieder ist man in der Verhandlung mit dem Kollegen aus der anderen Abteilung in einem Positionskampf erstarrt, anstatt mehr auf die Interessen des anderen zu achten. Obwohl der Kopf weiß, dass ein anderes Verhalten besser wäre, reagiert innerlich etwas automatisch. Es kann sich anfühlen wie „fremdgesteuert“ zu sein – als würde man nicht mehr selbst am Lenkrad sitzen. Ist die emotionale Reaktion bereits im Gang, ist es schwierig, sie zu unterbrechen. Selbst dann, wenn man realisiert, dass sie hinderlich oder destruktiv ist. Sekunden, Minuten oder auch Stunden später meldet sich oft eine

Merkmal einer automatischen emotionalen Reaktion ist, dass sie unangemessen ausfällt und dass man im Nachhinein mit sich selbst unzufrieden ist.

Situationen, in denen man mit seinem eigenen Verhalten nicht zufrieden ist, sind oft der erste Anstoß, sich mit dem Thema Selbstführung zu beschäftigen.

vernünftigeren Seite: „Du weißt doch, dass es nichts bringt, mit ihr zu argumentieren!“, „Wieso hast du dich wieder aus der Ruhe bringen lassen? Du kennst doch seine provozierende Art!“, „Das war nicht fair, wieso hast du das gesagt?“ Ein typisches Merkmal einer automatischen emotionalen Reaktion ist, dass sie unangemessen ausfällt und dass man im Nachhinein mit sich selbst frustriert, unzufrieden, hilflos oder ärgerlich ist.

Situationen, in denen man mit seinem eigenen Verhalten nicht zufrieden ist, sind oft der erste Anstoß, sich mit dem Thema Selbstführung zu beschäftigen. Hinderliche Gewohnheiten und alte Muster können ebenfalls Anlass dafür sein. Zum Beispiel, wenn jemand häufig unangenehm bestimmend wird oder Schwierigkeiten hat, sich gegenüber Forderungen von anderen angemessen abzugrenzen. Auch wiederkeh-



rende Zustände wie Unsicherheit bei Präsentationen oder Arbeitssucht am Wochenende können ein Motiv sein, an sich zu arbeiten.

Viele Handlungen im Alltag laufen routiniert und ohne großes Nachdenken ab. Dieses automatische Funktionieren ist die Grundlage für effizientes Arbeiten. Müssten wir bei jedem Satz, jeder Geste, jeder kleinen Entscheidung Vor- und Nachteile bewusst abwägen, würde uns das viel zu viel Zeit kosten. Gewohnheitsmuster erleichtern das Leben. Sie machen einen großen Teil unseres Charakters aus und sind für uns so selbstverständlich, dass sie nicht mehr bewusst wahrgenommen und reflektiert werden. Manche Menschen sind so identifiziert mit ihren Gewohnheiten, dass sie glauben, als Erwachsene könnten sie sich kaum noch wesentlich verändern. Die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse aus der Neurobiologie relativieren jedoch dieses Klischee. Der Neurobiologe Gerald Hüther (1997) spricht von „Autobahnen im Gehirn“, synaptischen Verbindungen zwischen Nervenzellen, die umso „breiter“ und stabiler werden, je häufiger sie benutzt werden. Selten begangene Wege „wuchern zu“ und verschwinden. Wieder andere Gebiete werden gar nicht genutzt. Der Nachteil dieser „Autobahnen im Gehirn“: Man gewöhnt sich so an sie, dass andere Wege nicht mehr in Erwägung gezogen werden, oft schon gar nicht wahrgenommen werden. Und so empfinden die einen ihre Dominanz als völlig normal und andere kommen nicht mehr auf die Idee, sich besser abzugrenzen. Die neue – und gute – Nachricht ist, dass solche Autobahnen ergänzt werden können durch alternative Pfade. Neue Bahnen – sprich neue Verhaltensmuster – können aufgebaut werden. Und je häufiger diese wiederum benutzt werden, desto selbstverständlicher werden sie Teil des neuen Verhaltensrepertoires. Das menschliche Gehirn ist viel veränderbarer, viel plastischer als gemeinhin angenommen.

Der Nachteil von „Autobahnen im Gehirn“: Man gewöhnt sich so an sie, dass andere Wege nicht mehr wahrgenommen werden.

Das menschliche Gehirn ist viel veränderbarer, viel plastischer als gemeinhin angenommen.

Bei automatischen Reaktionen rast das Geschehen – bildhaft gesprochen – über die Autobahn. In diesen Momenten könnte es sehr hilfreich sein, frühzeitiger eine andere Ausfahrt zu finden. Die Plastizität des Gehirns – und die Erfahrungen mit vielen Menschen – lässt uns optimistisch sein, dass dies gut möglich ist.

## So kann's laufen – ein typisches Beispiel

Gerd Berger<sup>1</sup> ist Senior Consultant in einer Unternehmensberatung. Seit einigen Monaten kommt es häufiger zu frustrierenden Gesprächen mit seinem Kollegen, Herrn Roth, mit dem er einige gemeinsame Kunden betreut. Roth ist ein impulsiver und

1 Am Ende des Buchs findet sich ein Register der Beispiele, die im weiteren Verlauf wieder aufgegriffen werden.

emotional gesteuerter Mensch, der dazu neigt, Entscheidungen schnell und spontan zu treffen. So kann es passieren, dass er mit Kunden Termine vereinbart oder ihnen Zusagen macht, ohne diese im Vorfeld mit Berger abzusprechen. Er kommt zum Beispiel freudig strahlend in Bergers Büro und teilt ihm mit, dass er für den bevorstehenden Kundentag ein wunderbares, neu eröffnetes Seminarhotel im Grünen gefunden und die bereits gebuchten Räume im Hotel am Flughafen storniert hat. Oder er berichtet Berger voller Begeisterung, dass er einen jüngeren Kollegen, von dem Berger nicht viel hält, für eine anstehende Kick-off-Veranstaltung bei einem gemeinsamen Kunden einsetzen wird. In dem Moment, wo Roth ihm seine Entscheidung mitteilt – in dem begeisterten Tonfall, freudig, stolz und auch vollkommen von sich überzeugt – fängt Berger innerlich an zu kochen. Er reagiert vorwurfsvoll und belehrend: „Moment mal, Herr Roth, bitte langsam! Wie kommen Sie denn darauf? Sie können doch nicht unseren jüngsten und unerfahrensten Mann dort hinschicken ... Sie wissen doch, Qualität steht für uns an erster Stelle. Unsere Kunden erwarten bei so einer Veranstaltung einen wirklich erfahrenen Profi. Da waren Sie mal wieder etwas vorschnell!“ Meistens rechtfertigt Roth dann sein Vorgehen und zählt eine Vielzahl von guten Gründen auf, wieso just dieser Kollege am besten zu diesem Kunden und dieser Veranstaltung passt und warum die Entscheidung so stehen bleiben muss. Berger kann zu dem Zeitpunkt allerdings schon gar nicht mehr zuhören. Er hat innerlich zugemacht, beharrt auf seiner Meinung und oft fängt er auch an, Roth abzuwerten.

Berger hat diese Situation so oder so ähnlich mehrmals in den vergangenen Monaten erlebt. Ihm ist sehr bewusst, dass seine Reaktion das Ganze eskalieren lässt. Er kennt seinen Kollegen gut genug, um zu wissen, dass Sätze wie: „Herr Roth, da waren Sie wohl mal wieder vorschnell“ oder „Sie wissen doch, dass bei uns Qualität an erster Stelle steht“ ihn auf die Palme bringen und seine Rechtfertigungs-Tour nur anheizen. Was bringt ihn dann trotzdem dazu, sie auszusprechen? Auch wenn er das Verhalten von Roth nicht in Ordnung findet, warum reizt es ihn in diesem Ausmaß? Warum kann er damit nicht souveräner umgehen, obwohl er es sich immer wieder vorgenommen hat, gelassener zu reagieren? Als rational gesteuerter Mensch ärgert er sich am meisten darüber, dass er oberlehrerhaft und abwertend wird und es ihm nicht gelingt, dies zu unterlassen. Ihm ist vom Kopf her bewusst, dass es vernünftiger wäre, etwas zurückhaltender seine Vorbehalte und seine Wünsche direkter auszudrücken. Stattdessen wird er stur und Roth wirft ihm – zu Recht – vor, dass er zunehmend zum „Abblocker“, „Besserwisser“ und „Bedenkenträger“ wird.

Möglicherweise würden einige Absprachen, Regeln und Vereinbarungen die Zusammenarbeit zwischen den beiden Kollegen optimieren. Bei genauerer Betrachtung ist der wesentliche Faktor für diesen Konflikt jedoch das, was in der Innenwelt von beiden geschieht.



## Was passiert bei einer automatischen Reaktion?

Untersucht man solche Automatismen, dann ist ein relativ konstanter Ablauf augenfällig: Auf ähnliche Auslöser folgen mit bemerkenswerter Vorhersagbarkeit ähnliche Verhaltensweisen. Ein wunder Punkt wird getroffen und sofort gibt es eine Reaktion. In Bruchteilen von Sekunden reagiert der Körper, die Gefühlslage und das Denken verändern sich, und ohne es zu bemerken, ist man im alten Fahrwasser. Je heftiger uns die emotionale Reaktion überfällt, desto schwieriger ist der Zugriff zum „besseren Wissen“.

Je heftiger einen die emotionale Reaktion überfällt, desto schwieriger ist der Zugriff zum „besseren Wissen“.

**Auslöser:** Die Auslöser für eine Automatik sind vielfältiger Natur. Irgendetwas aus der Außenwelt – ein Satz, eine spezielle Geste, ein Reizwort oder Reizthema, ein bestimmter Mensch, ein gewisses Verhalten – trifft auf die Innenwelt und verursacht eine Resonanz. Bei Gerd Berger ist der Auslöser, dass Entscheidungen getroffen werden, ohne ihn einzubeziehen. Es reizt ihn auch, wenn Herr Roth so überschwänglich, freudig und stolz darüber berichtet. Wie überzeugt er von sich ist, ist für Berger ein rotes Tuch.

**Der wunde Punkt:** Die Ursache einer Automatik ist eine persönliche Empfindsamkeit. Es gibt Dinge, auf die man sehr sensibel reagiert, die einen treffen, verletzen, provozieren. Eine automatische, emotionale Reaktion wird besonders rasch dann ausgelöst, wenn der empfindsame Punkt in der Vergangenheit schon oft getroffen wurde. Aufgrund von negativen Vorerfahrungen reagiert man umso „allergischer“ auf die Situation und das Gegenüber. Aber auch wenn man bereits in einer gereizten Grundstimmung oder im Stress ist, wird ein Automatismus schnell entflammt. Wenn Berger von den getroffenen Entscheidungen hört und dabei Roths strahlendes und selbstzufriedenes Gesicht sieht, reagiert etwas in ihm sehr empfindlich. Für einen Sekundenbruchteil fühlt er sich übergangen, überrollt und nicht ernst genommen. Dieses Grundgefühl bleibt während des Gesprächs die ganze Zeit latent da, auch wenn er es im weiteren Verlauf nicht mehr bewusst registriert.

**Unmittelbare emotionale Reaktion mit Körperempfindungen:** In dem Moment, wo der „wunde Punkt“ getroffen und Emotionen ausgelöst werden, ist der Körper beteiligt. Dieser reagiert sofort. Bei einem empfundenen Angriff beispielsweise spannen sich die Muskeln an, das Blut fließt stärker ins Gesicht oder in die Extremitäten, das Herz klopft heftiger und der Atem stockt. Bei Berger zieht sich der Bauch empfindlich zusammen, Hitze steigt in den Kopf und der Atem wird flacher. Auch wenn er es nicht bemerkt – sein Körper bereitet sich auf Kampf vor.

**Innere Verarbeitung mit Gedanken und Gefühlen:** In Bruchteilen von Sekunden schießen unterschiedliche Gedanken durch den Kopf. Sie können gekoppelt sein an frühere Ereignisse mit den beteiligten Personen und entsprechende Bewertungen beinhalten wie: „Schon wieder der!“ Sie können auch gegen sich selbst gerichtet sein:

„Warum habe ich nicht klarer gesagt, dass ...“ und sie können Handlungen initiieren: „Lass dir das nicht gefallen!“ Auch solche gefühlsmäßig eingefärbten Gedanken laufen schnell und oft außerhalb der bewussten Wahrnehmung ab. Berger befürchtet, dass der junge Kollege für den Auftrag nicht die entsprechende Lebenserfahrung und das notwendige Standing hat und beim Kunden nicht gut ankommt. Gedanklich ist er damit beschäftigt, wie er sich gegenüber Roth besser behaupten kann.

Die innere Verarbeitung bei automatischen Reaktionen ist fast immer darauf ausgerichtet, die zugrunde liegenden Emotionen irgendwie zu regulieren, entweder indem man sie kommentiert, rationalisiert oder versucht, sie beiseitezuschieben. Bei den meisten Menschen entsteht der Impuls, die eigene Empfindsamkeit abzuschirmen und sie nicht nach außen zu zeigen. Verletzliche, unangenehme Gefühle werden innerlich oft so stark zurückgedrängt, dass sie nicht mehr wahrgenommen werden. Unsicherheit wird beispielsweise unterdrückt oder überspielt und man verteidigt sich. Stärkere oder kämpferische Teile der Persönlichkeit werden aktiv, um Unterlegenheitsgefühle abzuwehren. Berger schottet sich innerlich ab, lässt nichts mehr an sich ran und schaltet auf Abwehr. Das, was von außen als „mauern“ wahrgenommen wird, ist seine spontane innere Schutzreaktion.

**Verhalten:** Diese gedanklich-gefühlsmäßigen Reaktionen steuern jetzt das Verhalten. Die Handlung ist das Ergebnis des zuvor blitzschnell abgelaufenen Verarbeitungsprozesses im Gehirn. Meist folgt das Verhalten einer mehr oder weniger ausgeprägten Variante des Kampf-Flucht-Reflexes: Man greift an, verteidigt sich, zieht sich zurück oder erstarrt. Gerd Berger reagiert vorwurfsvoll und besserwisserisch. Er erklärt Roth Hintergründe, die dieser selber weiß, verfällt in Verallgemeinerungen und wertet ihn ab. Eine Seite seiner Persönlichkeit reagiert wie ein „Oberlehrer“.

**Wirkung, Wechselwirkung und Eskalation:** Das Verhalten hat natürlich eine Wirkung auf den anderen. Bei automatischen Reaktionen führt es leider meistens zu eskalierenden Wechselwirkungen. Häufig ist das eigene Handeln dann wiederum Auslöser für eine automatische Reaktion beim anderen. Berger wirkt auf Roth abweisend, abblockend und belehrend. Dies drückt bei Roth auf seinen „wunden Punkt“. Er fühlt sich abgewertet, abgewürgt und blockiert und in seinem Handeln eingeschränkt und kontrolliert. Auch bei ihm läuft jetzt eine Automatik ab. Je belehrender und abwertender Berger wird, desto vehementer vertritt Roth seine Position. Daraus entspringt dann eine Wechselwirkung, die sich immer weiter hochschauelt.