

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

## **Selbstführung: raus aus der Automatismusfalle**

Gestern habe ich „geschwächtelt“ – so nenne ich halb liebevoll nachsichtig mein „sich verselbstständigtes“ Spontan-Verhalten. Geht es Ihnen auch manchmal so? Oft ist es nur ein bestimmter Tonfall, eine Mimik, manchmal einfach das Thema: Wir reagieren unkontrolliert, unbeherrscht, automatisch und „uns selbst ausgeliefert“. Ehrlich gesagt kann Spontanität auch befreiend sein – meistens jedoch wird aus dem Feuerwerk ein Flächenbrand. Leider.

Lassen Sie uns gemeinsam den psychodynamischen Ursachen der eigenen Automatismen auf den Grund gehen und prüfen, wie angemessen die Selbstführung wieder erlangt werden kann!

Warum reagieren wir manchmal – immer wieder – immer - in kritischen Situationen unsouverän statt gelassen? Entziehen uns anderen, werden aggressiv oder hyperaktiv?

Die Auslöser sind vielfältig: Es können ein bestimmter Tonfall, ein abfälliger Gesichtsausdruck oder ein Reizthema sein, das einen provoziert; mitunter sind es auch die Einstellung und Argumente eines Gesprächspartners, die einen auf die Palme bringen. Wir reagieren spontan und impulsiv mit wenig Möglichkeit, steuernd einzugreifen. Obwohl der Kopf weiß, dass ein anderes Verhalten besser wäre, reagiert etwas in einem automatisch. So unvermittelt und unkontrollierbar wie die Reaktionen entstehen, so fremdgesteuert fühlen wir uns in diesen Momenten.

## **Spontanreaktionen führen zu negativen Wechselwirkungen**

Augenfällig bei Automatismen ist: Je ausgeprägter die eigene Empfindsamkeit, der eigene innere Druck und der Auslöser, desto heftiger überfällt einen die emotionale Reaktion und desto schwieriger ist der Zugriff zum „besseren Wissen“. Die Automatik ist schon abgelaufen, bevor man sie überhaupt bemerkt. Das Fatale: Häufig münden Spontanreaktionen in negativen Wechselwirkungen. Manche Verteidigungsstrategie gegenüber Kritik veranlasst Mitarbeiter und Kollegen, noch kritischer zu sein, was den „Auslöser Chef“ beim nächsten Mal noch heftiger reagieren lässt... usw.

Andere Beispiele sind: Wer sich halbherzig abgrenzt, trägt so nur zu vermehrten Forderungen bei; wer unsicher auftritt, untergräbt seine Akzeptanz damit noch weiter; wer sich wiederholt erklärt, erhöht den Widerstand gegen die eigene Argumentation eher, als dass er ihn senkt.

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

Man weiß, wie man sich besser verhalten sollte – und doch ist es, als wäre man den Automatismen und ihren Wechselwirkungen ausgeliefert. Die gute Nachricht: Selbst Automatismen lassen sich durchbrechen. Denn genau da, wo sich habituelles Verhalten limitierend und negativ auswirkt, setzt bewusste Selbstführung an.

## **Raus aus der Automatik: Körpersymptome dienen als Bremshilfen**

Oft hilft es bereits, den Ablauf der eigenen Automatik genau zu analysieren und herauszufinden, mit welchen Merkmalen sie einhergeht. So hat man die Chance, die Automatik, sobald sie wieder einsetzt, so frühzeitig zu erkennen, dass man sie noch stoppen kann – und es entsteht die Freiheit, in der Situation angemessenere Handlungsalternativen in Erwägung zu ziehen. Ein guter Orientierungspunkt sind die körperlichen Signale, die eine automatische Reaktion begleiten und die relativ konstant sind. Hirnphysiologisch sind die Veränderungen im Körper das Erste, was bewusst wahrgenommen werden kann – deshalb können sie als Frühwarnsystem dienen.

Beobachten Sie also: Stockt Ihr Atem, wenn sich ein Automatismus anbahnt? Beißen Sie die Kiefer zusammen? Oder überkommt Sie eine innere Hitze? Derartige Signale sollten Sie veranlassen, für ein paar Sekunden innezuhalten. Denn um die Eigendynamik einer Automatik zu stoppen und Einfluss nehmen zu können auf die Heftigkeit der emotionalen Reaktion, müssen Sie entschleunigen. Es ist wie bei einer Fahrt auf der Autobahn: Wer mit 180 km/h über die Piste rast, verpasst eher eine Ausfahrt als der, der langsamer fährt.

Als Nächstes können Sie mit körperlichen Stressregulierungsformen gegensteuern. Oft reicht es schon, bewusst durchzuatmen oder die Füße zu erden, um wieder „zu sich zu finden“ und „auf den Teppich zu kommen“. Auch mentale Vorstellungen wie das Denken an ein Vorbild oder ein gutes „Sich-Zureden“ können einen Ausstieg aus dem Automatismus bewirken.

## **Dauerlösung: Arbeit an der psychologischen „Wurzel“**

Lässt sich das Verhalten trotz erhöhter Achtsamkeit gegenüber den eigenen Körpersignalen nicht in den Griff bekommen, ist eine Form der Selbstführung gefragt, die das Problem bei der psychodynamischen Wurzel packt.

Wenn Sie sich bereits fragen „Warum regt mich das so auf? Wieso trifft mich das überhaupt? Warum kann ich damit nicht gelassener umgehen?“ ahnen Sie bereits, dass tiefer liegenden Hintergründe eines emotionalen Zustandes

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

reflektiert werden sollten. Selbst wenn man manches vielleicht rational einordnen kann oder zu verstehen glaubt, führt es selten wirklich weiter. Die wahren Zusammenhänge erschließen sich erst, wenn wir Zugang zu den an der Automatik beteiligten verschiedenen Teilen der eigenen Persönlichkeit finden.

Von den Modellen, die die Innenwelt eines Menschen beschreiben, ist in den vergangenen Jahren besonders die Vorstellung eines „inneren Teams“ populär geworden. Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun und der amerikanische Psychologe Richard C. Schwartz haben anschaulich dargestellt, wie verschiedene Anteile der eigenen Persönlichkeit wie in einem Team interagieren:

Nach dem Ansatz des inneren Teams – bzw. dem System der inneren Familie – kann man sich das Zusammenspiel von Persönlichkeitsteilen vorstellen wie in einem ökologischen System, in dem kein Element isoliert existiert und wo alles miteinander zusammenhängt.

Wie in einer Familie gibt es in der Persönlichkeit eines Menschen Teile, die erwachsen, vernünftig und vorausschauend denken und handeln, und andere, die eher kindlich, spielerisch, aber auch unsicher oder sehr sensibel sind. Alle Teile übernehmen verschiedene Rollen oder Funktionen im Vordergrund, im Hintergrund oder weitgehend unbewusst.

Der große Unterschied zu einem gewöhnlichen Team besteht darin, dass sich Persönlichkeitsteile nicht einfach auswechseln oder gar entfernen lassen. Wie Mitglieder einer realen Familie zum System „Familie“ gehören, gehören die schwierigen Teile der Persönlichkeit zu einem selber, und man muss lernen, mit ihnen gut umzugehen. Der Versuch, unerwünschte Gefühle oder Gedanken einfach zu verdrängen, führt dazu, dass der Teil der Persönlichkeit, der diese Gefühle hat, ein Schattendasein fristet und ausgerechnet dann auf sich aufmerksam macht, wenn Sie als Gesamtperson keine gute Kontrolle über eine Situation haben... – und schon setzen Automatismen ein, mit all ihren negativen Folgen.

Wie diese Automatismen in Gang kommen, erklärt sich, wenn man sich die verschiedenen Kategorien von Persönlichkeitsteilen vor Augen führt. Generell betrachtet gibt es drei Hauptgruppen, jede erfüllt ihre Funktion, und jede ist auf ihre Weise nützlich.

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

## Manager, Verbannte, Feuerbekämpfer: Wer agiert wie?

### 1: Die Manager

Viele Teile der „inneren Familie“ sorgen für Erfolg und Sicherheit im Leben. Als „Beschützer“ versuchen sie, empfindsame, sensible und verletzbare Seiten der Persönlichkeit nach außen zu verteidigen. Eine Aufgabe von Teilen wie „Toller Hecht“, „Anspruchsvoller“, „Diplomat“, „Profi“ oder „Anpacker“ ist oft, zu verhindern, dass wir uns unterlegen, ungenügend, klein oder unsicher fühlen.

Vergleichbar mit realen Managern sind die Manager im inneren Team in Alltagssituationen oft in Führung, planen verantwortungsbewusst, handeln überlegt und sind dafür verantwortlich, dass wir das Leben effektiv und erfolgreich bewältigen. Sie stellen sicher, dass wir unsere Ziele erreichen, unsere Bedürfnisse befriedigen, bei anderen gut ankommen und leistungsfähig sind. Die Manager sind die Teile unserer Persönlichkeit, mit denen sich die meisten von uns identifizieren, von denen man am ehesten sagt: „So bin ich“.

### 2: Verbannte

Verletzliche Teile, auch Verbannte genannt, sind im Gegensatz zu den Managern empfindsam, sie reagieren spontan und unmittelbar emotional. Viele ihrer Erfahrungen und Gefühle stammen aus der Kindheit. In unserer Leistungsgesellschaft haben diese Teile, die tendenziell eine kindliche und emotionale Natur haben, wenig Raum. Am ehesten zeigen sie sich in einem sicheren Umfeld, in einer verlässlichen Partnerschaft oder bei guten Freunden. Im Alltag dagegen werden verletzbare Teile häufig verdrängt oder ins Unbewusste verbannt.

Bei automatischen Reaktionen sind oft verletzbare Teile getroffen, wie „Sensibler“, „Dünnhäutiger“, „Graue Maus“, „Tollpatsch“, „Bedürftiger“ oder „Kleine“. Besonders Situationen, die an negative frühere Erfahrungen erinnern, lösen starke Gefühle von „Verbannten“ aus. Gelegentlich drohen die Emotionen so durchzubrechen, dass sie einen regelrecht vereinnahmen.

### 3: Die Feuerbekämpfer

In diesen Situationen tritt eine dritte Gruppe auf den Plan: die Feuerbekämpfer. In heiklen Umständen, die von unseren Managern nicht mehr souverän gehandhabt werden können, springen Feuerbekämpfer ein, um das Feuer unangenehmer Gefühle zu löschen. Persönlichkeitsteile wie „Krieger“, „Unverwundbarer“, „Zyniker“, „Bremser“ oder „Oberlehrer“ versuchen, die starken Emotionen empfindsamer, verletzlicher Persönlichkeitsteile einzudämmen. Dies geschieht schnell und unkontrolliert. Anders als die

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

kontrollierten Manager reagieren Feuerbekämpfer impulsiv, spontan und unreflektiert. Bei vielen automatischen Reaktionen treten sie ohne weiteres Nachdenken oder bewusstes Reflektieren auf den Plan und greifen an, blocken ab oder sorgen für Rückzug – um uns auf diese Weise vor akuter Bedrohung zu schützen.

## **Das Problem heißt: Gut gemeint und dumm gelaufen**

Das Problematische daran ist meist, dass hinterher – im übertragenen Sinne – der Wasserschaden größer ist als das ursprüngliche Feuer. Nach innen versuchen Feuerbekämpfer zwar zu verteidigen und zu schützen – nach außen jedoch, auf das Umfeld, wirken sie oft destruktiv. Ein aggressiver „Kämpfer“ oder ein maurender „Abblocker“ verstärken meist die Spannungen in Gesprächen oder Meetings. Das muss auch ein Manager immer wieder erleben: Der „Oberlehrer“, der den „Unsicheren“ zu schützen versucht, indem er bei Kritik zum Gegenangriff übergeht, wirkt auf andere abwertend und abweisend. Der innere Brand der Verletztheit, der durch die Kritik ausgelöst wurde, ist zwar fürs Erste gelöscht – dies jedoch mit dem Schaden von Unmut im Team. Mehr noch: Die mundtot gemachten Teammitglieder fühlen sich jetzt zu weiteren Einwänden herausgefordert, neue Brandherde entstehen...

Bei der Selbstführung geht es nun darum, eine Beobachtungsposition im Inneren zu finden, von der aus Sie Ihre verschiedenen Persönlichkeitsteile betrachten. Zu erkennen, dass Gefühle, Impulse, Überzeugungen jeweils von Teilen der Persönlichkeit stammen und keiner von diesen die gesamte Persönlichkeit ausmacht, ist ein erster wichtiger Schritt. Denn allein schon das Wahrnehmen eines Teils, während er im Alltag agiert, kann verhindern, dass Sie in automatische Prozesse hineingezogen werden. Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob Sie von der Ungeduld eines „Antreibers“ gerade unbewusst gesteuert werden oder ob Sie die innere Spannung und Unruhe des „Antreibers“ in dem Moment, in dem er anspringt, erkennen. Durch das Erkennen entsteht ein innerer Abstand, und Sie sind bereits weniger mit Teilen identifiziert und von ihnen beherrscht.

## **Ausweg aus der Automatik: Persönlichkeitsteile annehmen**

Eine Erklärung, wie und warum es gelingen kann, sich aus der Identifikation zu lösen, lieferte Schwartz: Er hat herausgefunden, dass es in jedem Menschen eine Instanz gibt, die wie ein Moderator Überblick und Allparteilichkeit wahrt und Führung übernehmen kann. Diese innere Perspektive hat er „das Selbst“ genannt: So, wie sich in einer Familie die Eltern zurücknehmen können, wenn sie

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

sicher sind, dass sie ernst genommen werden, so können sich auch die Beschützer der inneren Familie zurücknehmen, wenn sie genügend Vertrauen in die Gesamtpersönlichkeit haben. Die Beschützer unter den Persönlichkeitsteilen wollen die Gewissheit haben, dass nichts passiert, was die Probleme vergrößert. Meist sind sie bereit, zurückzutreten, wenn sie wissen, dass sie – vom „Selbst“ – gehört und berücksichtigt werden. Die Qualität des „Selbst“ kann verglichen werden mit einer Mutter, die alle Kinder gleichermaßen annimmt, auch diejenigen, die schwieriger sind.

Der nächste entscheidende Schritt ist dementsprechend das Annehmen der an dem Automatismus beteiligten Persönlichkeitsteile. Es reicht nicht, nur zu erkennen, was gerade abläuft – Sie müssen zudem Verständnis für die Beweggründe Ihrer Persönlichkeitsteile aufbringen. Meist ist das auch gar nicht schwer, denn die inneren Teammitglieder haben immer gute Absichten. Gelegentlich geraten sie jedoch in extreme Rollen.

Zum Beispiel leidet eine Führungskraft im Rahmen von Vorträgen automatisch unter Unsicherheit, gepaart mit massiver Selbstkritik. Ausgelöst wird das durch den Persönlichkeitsteil des „Kritisch-Anspruchsvollen“. Sein Beweggrund: Er glaubt, dass Höchstleistung nur mit Selbstkritik zu erreichen ist, und will die Führungskraft vorm Versagen bewahren. Erkennt die Führungskraft diese Intention, kann sie mit dem „Kritisch-Anspruchsvollen“ in einer Art Selbstgespräch verhandeln und ihm versprechen, einen neuen Weg zu finden, seinem Motiv gerecht zu werden. Die Einsicht, dass die negativen Suggestionen zwar eine positive Absicht bezwecken, tatsächlich aber eher die bestehende Unsicherheit verstärken und zu mangelnder Leistung führen, bewirkt, dass die Selbstkritik nachlässt und die Person neue Wege findet, sich positiv zu motivieren.

## **Selbstgespräche zur Erforschung der Handlungsmotive**

Über die Ratio selten, mittels interessierten, neugierigen, fragenden Haltung sind die tiefer liegenden Beweggründe von Persönlichkeitsteilen zugänglich. Führen Sie einen „Dialog unter vier Augen“ und öffnen Sie sich für die Empfindungen, Interessen und Sichtweisen dieses Teils.

In Ihrem Selbstdialog können Sie den Teil, der bei automatischen Reaktionen das Ruder übernimmt, fragen, was seiner Meinung nach passieren würde, wenn er nicht so stark wäre. Was befürchtet etwa der „innere Kritiker“, wenn er weniger abwertend urteilt? Was befürchtet der „Oberlehrer“, wenn er nicht auf diese Art und Weise einspringt? Wofür oder wogegen setzt sich der betreffende Teil ein?

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

Wenn die Beschützer, also die Manager und Feuerbekämpfer, sicher sein können, dass man sich um ihre Befürchtungen kümmert, sind sie bereit, zurückzutreten. Wenn der Manager beispielsweise in der Fantasie durchspielt, wie es sei, wenn der „Oberlehrer“ sich nicht sofort verteidigend verhielte und er selbst mit der Unsicherheit so gut umginge, dass sich der „Oberlehrer“ keine Sorgen machen müsste, kann er in der Realität auch entsprechend handeln – die zuvor gemachte Vorstellung hilft ihm in der Umsetzung.

Welche Art von innerem Dialog Sie auch immer mit sich führen – entscheidend ist: Die Beziehungen, die Sie zu Ihren verschiedenen Teilen aufbauen, lassen eine Echtheit und ein Selbst-Bewusstsein in der eigenen Persönlichkeit reifen, die über methoden- oder technik-orientierte Verhaltenstrainings schwer zu erreichen sind. Die Arbeit mit der inneren Familie hat zudem einen guten Nebeneffekt: Mit der Empathie, die Sie für die verschiedenen Facetten Ihrer Persönlichkeit entwickeln, können Sie nicht nur sich selbst besser annehmen und führen, sondern Sie werden auch anderen Menschen gegenüber verständnisvoller und offener sein.

## Passiert „es“ Ihnen auch?

### Ablauf:

Der Ablauf vieler Automatismen ist simpel. Meist sind an den Automatismen drei typische Persönlichkeitsteile beteiligt, die das Verhalten steuern: Die „Manager“ und „Feuerbekämpfer“ wollen die verletzbaren Teile der Persönlichkeit, die so genannten „Verbannten“, beschützen. Sie reagieren spontan auf Dinge, die die Verbannten berühren, schießen dabei manchmal in ihrem Handeln über das Ziel hinaus und schüren damit die Gefahr, dass die Umwelt weitere Verletzungen der empfindsamen Teile vornimmt.

### Beispiel:

Eine Führungskraft fühlt sich bei Präsentationen vor der Gruppe unsicher. Auf kritische Einwände der Mitarbeiter springt der „Oberlehrer“ in ihr an. Dieser will die Unsicherheit verbergen und schirmt ab, indem er auf jeden Einwand automatisch mit einer beherrschenden, scheinbar souveränen Zurechtweisung der Mitarbeiter reagiert. Das fordert die Gruppe erst recht dazu heraus, kritische Einwände zu formulieren...

### Ausweg:

Sobald wir diese Grundlogik unseres inneren Systems verstehen und begreifen, was die empfindsamen Verbannten brauchen und die Beschützer intendieren, finden sich fast immer Wege, ihnen das auch zu geben: Meist fehlt den

# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

sensiblen, leicht verletzbaaren Teilen das Gefühl von Zugehörigkeit. Wenn sie sich akzeptiert und angenommen fühlen, reduzieren sich ihre Ängste und Empfindlichkeiten – und die Beschützer können entspannen. Sie müssen für die verletzlichen Teile nicht mehr so sehr in die Bresche springen.

## **5-Stufen-Plan: So finden Sie neue hilfreiche Haltungen**

### **1. Führen Sie sich eine kritische Situation vor Augen.**

Lassen Sie eine Situation aus Ihrem Alltag auftauchen, in der Sie automatisch reagieren und in der ein für Sie unbefriedigendes Muster abläuft. Auch eine hinderliche Gewohnheit kann Ausgangspunkt sein, z.B. zu schnelles Nachgeben oder rechthaberisches Verhalten.

Überlegen Sie, was die Auslöser für Ihre Reaktion sind. Was sind typische Verhaltensweisen, Einstellungen oder Gefühle anderer, die spontan stärkere Reaktionen in Ihnen auslösen? Vielleicht wirken auch äußere Bedingungen, Reizthemen oder bestimmte Sätze, ein spezieller Tonfall oder eine bestimmte Person als Anlass.

### **2. Leben Sie die schwierige Situation nach.**

Lassen Sie die schwierige Situation in Zeitlupe vor sich ablaufen und beobachten Sie, wie sich durch die Auslöser Ihr körperlicher Zustand verändert, was für Gefühle als Erstes auftauchen, welche Gedanken Ihnen spontan durch den Kopf schießen. Verweilen Sie einen Moment lang dabei und untersuchen Sie, was noch alles mitschwingt.

Prägen Sie sich diesen Zustand möglichst genau ein. Welche körperlichen Anzeichen (Körperhaltung, Stimme, Druck, Wärme...) gehen damit einher? An welchen körperlichen Merkmalen können Sie die Automatik in Zukunft früher erkennen?

### **3. Beobachten Sie - distanziert - Ihre Persönlichkeitsteile.**

Spüren Sie nach, welche Teile Ihrer Persönlichkeit reagieren. Können Sie dem, was innerlich ausgelöst wird, einen Namen geben? Welcher Teil Ihrer Persönlichkeit wird empfindsam getroffen. Und welcher Teil wird in diesem Zustand aktiv? Gibt es einen Teil, der besonders destruktiv reagiert?

Wenn Sie Ihren Zustand genauer erforscht und die Teile, die in Führung sind, identifiziert haben, versuchen Sie, etwas Abstand zu gewinnen. Sie können zum Beispiel etwas bewusster und tiefer atmen – das wirkt unterstützend.



# barbaraschütze

systemisch strategische beratung.ressourcen entwicklung

Bitten Sie den dominanten, destruktiven Teil Ihrer Persönlichkeit, sich zurückzuhalten und Sie als Gesamtpersönlichkeit mehr in Führung sein zu lassen. Sie können sich vorstellen, dass der Teil Ihnen zur Seite oder weiter hinter Ihnen steht – oder sich auf eine Art „Beobachterbank“ setzt.

#### **4. Holen Sie Ihre zurückgedrängten Facetten nach vorn.**

Besinnen Sie sich darauf, welche anderen Teile Ihrer Persönlichkeit oder welche Qualitäten Ihnen zur Verfügung stehen. Holen Sie sich eine solche unterstützende Qualität (z.B. Neugier, Offenheit, Ruhe) oder einen Teil, der hier positiv wirken könnte, innerlich her.

Stellen Sie sich vor, dass Sie diese Aspekte in sich verkörpern.

Stellen Sie sich vor, wie sich Ihr Zustand und Verhalten in der Situation verändern. Was tun Sie jetzt? Wie fühlen Sie sich dabei? Spielen Sie diese Seinsqualität und das neue Verhalten in der Fantasie durch. Wie zufrieden sind Sie jetzt? Wo möchten Sie weiter ansetzen?

#### **5. Prägen Sie sich neu entdeckte Körpersignale ein.**

Prägen Sie sich die körperlichen Merkmale dieses wünschenswerten Zustandes ein. Welche Körperempfindungen gehen damit einher? Welche körperlichen Signale könnten Ihnen helfen, sich in Zukunft bewusst an diesen neuen Zustand zu erinnern und Sie dorthin zu steuern?

#### **Literaturtipps**

**Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden**

**Band 3: Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation.**

Rowohlt, Reinbek 1998.

**Richard C. Schwartz: Systemische Therapie mit der inneren Familie.**

Klett-Cotta, Stuttgart 2004