

Reflexion & Transfer: Bewältigungsglaube aufbauen vom unspezifischen Wünschen bis hin zur klaren Absicht und zur Motivationskraft

Nutzen:

Der Aufbau des Bewältigungsglaubens beginnt, wenn aus unspezifischen Wünschen und einer Phase des Abwägens eine starke Motivation und eine Perspektive entstehen, die attraktive Zugkräfte für Sie selbst und Ihr Team entfalten. Wenn eine grundlegende Motivationskraft entwickelt ist, dann ist der erwartete Nutzen eines Vorhabens klar und allein die Gedanken an die Realisierung haben erkennbar motivierende Wirkung. Es existieren die Richtung und der Antrieb dazu!

Beschreibung:

Wir beschreiben nachfolgend eine Möglichkeit zum Aufbau des Bewältigungsglaubens für ein Vorhaben oder eine Idee, die Sie persönlich beschäftigt, ob in der Rolle als Führungskraft oder als Privatperson. Gleiches Vorgehen können Sie auch im Team mit Ihren Mitarbeitern anwenden. Darüber hinaus finden Sie unter dem Trainingsplan »Transfer: Change-Erfahrung im Team, im Unternehmen nutzen« noch zusätzlich eine Anleitung, um die Change-Erfahrung von Teams zu erkunden und gezielt einzubeziehen.

- a. *Bedürfnis erkennen: Was ist mein Thema?* – Möglicherweise ergibt sich Ihr Veränderungsthema oder Vorhaben direkt aus der Vision bzw. Grundausrichtung. Dann können Sie direkt zu Punkt b) übergehen. Mitunter befinden wir Menschen uns jedoch in Lebensphasen, in denen wir ein eher diffuses Gefühl spüren, dass sich ETWAS verändern müsste, doch wir können gar nicht genau beschreiben, worum es eigentlich geht. Lediglich spürbar sind eine sinkende Zufriedenheit und eine unerklärliche Sehnsucht. Es gibt mehrere Wege, um uns selbst näher und auf die Schliche zu kommen:
 - **»Ich bin unzufrieden«:** Wann immer Sie wahrnehmen, dass Sie unzufrieden sind, bleiben Sie nicht bei der Wahrnehmung stehen, sondern halten schriftlich fest: Was will ich nicht mehr? (das alles NICHT). Nehmen Sie sich im zweiten Schritt Zeit, neu zu formulieren: Was will ich stattdessen? (das ALLES).
 - **»Es gibt Probleme«:** Wann immer Sie feststellen, dass Sie häufiger ein bestimmtes Problem benennen, gemäß dem Motto: »das Problem ist, dass ich so viel zu tun habe und keine Zeit für die Führung meiner Mitarbeiter bleibt«, formulieren Sie um! Vom Problem zum NOCH NICHT gelösten Thema. Zum Beispiel: »Es ist mir noch nicht gelungen, mich mit Aufgaben zu entlasten, meine Prioritäten neu zu setzen und meiner Führungsverantwortung mehr Aufmerksamkeit zu schenken.«
 - **»Irgendeine Sehnsucht«:** Wenn Bedürfnisse noch diffus sind, ist es hilfreich, alle möglichen Formen der Assoziation zu nutzen, um sowohl auf intellektueller Ebene, doch vor allem auf emotionaler und körperlicher Ebene zu erkennen, worum es geht. Beobachten Sie sich daher mit wohlwollendem Erkundungsblick im Spiegel Ihrer Umwelt: Welche Bilder, Filmausschnitte, Szenen, Gespräche, Menschen etc. berühren Sie ganz positiv? Was löst positive körperliche Empfindungen aus? Was bringt Sie in Kontakt mit Seiten von sich selbst, die möglicherweise momentan wenig gelebt werden? Sammeln Sie sich diese Bilder oder notieren Sie sich Hinweise, so dass eine eigene kleine Erlebnisgalerie entsteht. Es kann auch einfach ein Zeitungsausschnitt, eine Postkarte, ein Zitat oder ähnliches sein. Fokussieren Sie das eine Weile und prüfen Sie, ob es aktuell bleibt und sie immer wieder positiv berührt.
- b. *Klärungsprozess und Ressourcen stärken: »das Thema inhalieren«* – Diese Phase der inneren Klärung läuft in Vorbereitung auf die Entscheidung, ein Vorhaben anzugehen, d. h. den Rubikon zu überqueren. Dabei wechseln sich erfahrungsgemäß verschiedene Aspekte miteinander ab: mal überwiegt das Wünschen, mal das Informationen sammeln, mal das Abwägen und mal das Erkunden der eigenen Ressourcen. Je nach innerem Prozess verläuft diese Phase bei manchen Menschen wiederholt ab (und wird mitunter auch als etwas quälend empfunden), bei anderen läuft es nahezu unterbewusst und mitunter sehr schnell ab. Die folgenden Übungen dienen der bewussten Auseinandersetzung und Stärkung des Bewältigungsglaubens. Wesentliche Schritte an dieser Stelle sind daher folgende – die Reihenfolge ist nahezu egal.
 - **»Wie lautet mein Wunsch?«:** Mitunter ist es hilfreich, dazu bestehende Prämissen und Rahmenbedingungen unberücksichtigt zu lassen. Denn nur so können ganz neue Wunschvorstellungen wirklich formuliert werden, z. B. »Wenn ich verschiedene Rahmen (wie z. B. finanzielle Möglichkeiten, Organisationskultur, eigene Vorerfahrungen, die Meinungen meines Umfeldes etc.) zunächst außen vor ließe und ich agierte einfach so, wie ich wollte, wie lautete dann mein Wunsch?« Widerstehen Sie auf dieser Seite des Rubikons noch den üblichen »ja, aber«-Formulierungen, denn kein Wunsch als solcher besteht aus einem »aber«. Wenn Kinder Wunschlisten für Weihnachten schreiben, dann steht auch nicht darauf: »ein Fahrrad, aber das ist wahrscheinlich zu teuer.« Stattdessen schreiben sie: »ein Fahrrad UND bitte mit BMX-Reifen UND am besten dieses Frühjahr UND so eines, wie es niemand aus meiner Klasse hat.« Wann immer ein »aber« also in Ihre Gedanken kommt, formulieren Sie ein »und« daraus. Zum Beispiel: »Ich möchte wieder mehr Führung leben UND Möglichkeiten finden, meinen anderen Aufgaben gerecht zu werden.«
 - **»Informationen sammeln«:** Mit dem Wunsch schlichtweg auf Erkundungstour gehen und alle möglichen Fakten, Sachlagen, Ideen, Vorbilder etc. zusammentragen.
 - **»Für & Wider«:** Um sich nicht in einer wenig aussagekräftigen Liste von Vor- und Nachteilen zu verfangen, ist es lohnenswert, die Argumente unter einem anderen Blickwinkel zu sammeln. Nutzen Sie hierfür die sog. Walt-Disney-Technik. Stellen Sie sich drei Räume vor, in denen Sie Ihre Argumente und Informationen bezogen auf Ihren Wunsch

ablegen. Einen Raum für den Träumer in Ihnen, einen Raum für den Kritiker und einen Raum für den Realisten. Begeben Sie sich nun sinnbildlich in die drei verschiedenen Haltungen, zuerst in den Träumer: »Aus dessen Perspektive nehme ich welche Vorstellungen, Ideen, Informationen wahr und was sehe ich, wenn ich wirklich träumen kann?« Nun begeben Sie sich in die Perspektive des Kritikers: »Welche Zweifel, Naivitäten, Schwierigkeiten, Hindernisse etc. nehme ich wahr?« Und als drittes betrachten Sie alles aus der Perspektive des Realisten: »Was erscheint mir möglich, machbar, bereits existent, pragmatisch etc.?« Dann legen Sie die verschiedenen Informationen nebeneinander und vergleichen die Wirkung auf sie selbst.

- **»Eigene Ressourcen in Bezug setzen«:** Hierbei aktivieren Sie so viele positive Vorerfahrungen wie möglich. Blicken Sie daher in Ihrem Leben zurück: »Wann überall habe ich schon Mut bewiesen? Womit? Was hat sich daraus entwickelt? Wofür bin ich im Rückblick dankbar? Welche Talente, Fähigkeiten, Ressourcen bringe ich heute schon mit, die für das Vorhaben/meinen Wunsch hilfreich sein können? Welche stärkenden Glaubenssätze haben mich bisher gut geführt? Worauf konnte ich mich bisher immer verlassen? Welche Erfolgsmomente geben mir Kraft und Zuversicht? In welcher Verfassung war ich damals? Was verändert sich, wenn ich heute wieder in diese mentale Verfassung gehe und körperlich spüre, dass ich gut drauf bin? Was brauche ich als Voraussetzung, um möglichst oft in dieser Haltung, oder sogar im Flow zu sein?« (An dieser Stelle können Sie auch an Übungen aus Kap. 1 und 3 anknüpfen.) Für das Andocken an positive Vorerfahrungen im Team finden Sie speziell eine Transferübung unter dem Trainingsplan »Transfer: Change-Erfahrung im Team, im Unternehmen nutzen«
- **»Auswirkungen im Umfeld reflektieren«:** Bewältigungsglaube entsteht u. a. dann, wenn wir uns sicher sind, dass auch die Menschen in unserem Umfeld von unserer Veränderung bzw. unserem Vorhaben profitieren werden. Gleichzeitig müssen wir anerkennen, dass eine neue Ausrichtung, ein neues Projekt etc. auch andere zu Entwicklungen auffordert und so werden diese Vorhaben nicht immer vom Umfeld begrüßt. Daher lohnt es sich durchaus, die Umfeldperspektive mit zu bedenken und zu einem frühen Zeitpunkt ausreichend Mitstreiter zu gewinnen, kritische Anmerkungen zu eigenen Ressourcen in Bezug zu setzen oder sich ggf. von bestimmten Personen eine Weile oder grundlegend zu distanzieren. Zum Beispiel sollte bei Veränderungsprozessen und Umstrukturierungen das neue Führungssystem zu einem frühen Zeitpunkt stehen und stabil sein, weil damit alle nachfolgenden Interventionen um ein Vielfaches wirksamer sind. Fragen Sie sich weiter: »Welche Auswirkungen hat mein Wunsch, mein Vorhaben in meinem Umfeld? Was handle ich mir damit ein? Bei wem? Wie kann ich deren Perspektiven integrieren und was gilt es zu verhandeln? Wo hole ich mir Unterstützung her?« Auch eine Kraftfeldanalyse ist möglich; dazu die relevanten Schlüsselpersonen in eine Matrix einordnen: nach Einfluss und Bedeutsamkeit einerseits und nach pro/contra meines Vorhabens andererseits.

c. *Motivationskraft steigern & Absicht formulieren*

- Nachdem das Thema ausreichend »inhaliert« wurde und sowohl persönliche Ressourcen als auch die Auswirkungen im Umfeld reflektiert sind, hat sich das Motiv für die Veränderung sicher stark herauskristallisiert und eine konkrete Absicht bzw. ein erstes Ziel kann formuliert werden. Da an dieser Stelle oft die Strategie bzw. konkrete Vorgehensweise noch nicht klar sind, ist es lohnenswert, die Absicht (z. B. mehr Führung leben) so zu formulieren, dass:
 - daraus ein Annäherungsziel wird,
 - dieses vollständig unter eigener Kontrolle ist,
 - das Ziel erkennbar Freude macht und motivierend ist,
 - es zunächst die Haltung beschreibt und weniger das einzelne Verhalten in jeder Situation (damit löst es universell Motivation aus und kann später für einzelne Situationen konkretisiert werden (s. Trainingsplan »Transfer: Handlungsgewissheit durch gezielte Vorbereitungen erhöhen«))
- Stellen Sie sich vor, Sie haben dank Ihres Bewältigungsglaubens und verschiedener konkreter Schritte erreicht, was Sie wollen und Ihre Absicht ist bereits wahr geworden. Sie gehen mental weit in die Zukunft und sehen sich am Ziel. Benennen Sie nun ganz konkret den gewünschten Soll-Zustand und formulieren Sie diesen Zustand in einem Satz, den Sie mit »Ich bin ...« beginnen.
- Zum Beispiel: »Ich bin ganz in meiner Führungs-Kraft und lebe meine Werte.« »Ich bin wie der Fels in der Brandung.« »Ich bin klar und gehe meinen Weg als Führungskraft.« Sie können auch andere Formulierungen verwenden, wie: »Ich spiele mich frei und bin da!« »Ich genieße das Zusammenspiel im Team.« Etc.
- Formulieren Sie Ihre Absicht so lange, bis diese stimmig ist! Das heißt, wenn Sie die Absicht laut aussprechen, erhalten Sie eindeutig positive Körperempfindungen bzw. Signale. Sie müssen bspw. lachen, ein seliges Grinsen macht sich breit, es läuft Ihnen angenehm ein Schauer über den Körper, Gänsehaut, ein warmes wohliges Gefühl im Bauch, eine deutliche Aufrichtung der Wirbelsäule etc.

d. *Bewältigungsglaube einschätzen*

- Stellen Sie sich Ihre Absicht bzw. wenn schon formuliert, Ihre Zielsetzung konkret vor und holen Sie sich diese vor Ihr inneres Auge. Wie stark zieht diese? Wie viel Energie spüren Sie aufsteigen?
- Wenn Sie sich dazu ein Barometer mit Skala von 1–10 vorstellen. Wo würden sie aktuell Ihr Energieniveau einstufen: 1–3 blau, 4–7 orange, 8–10 grün?

Diese Übung kann zur Optimierung nach Belieben wiederholt werden.