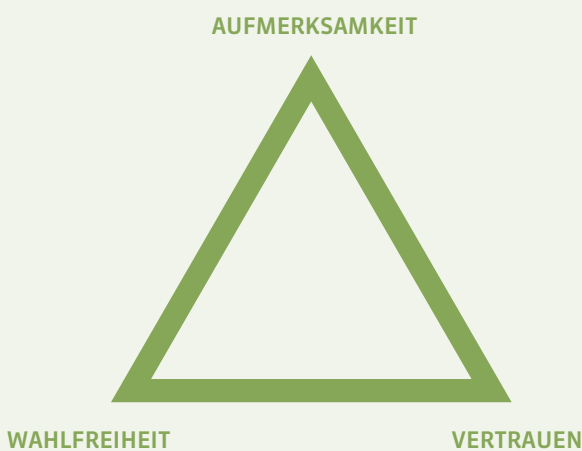




Stoppen lernen mit dem Inner Game



Dem Inner-Game-Ansatz zufolge gibt es drei Schlüsselemente für erfolgreiche Lernprozesse.

Quelle: Anja Leão: Trainer-Kit Reloaded, managerSeminare, Bonn 2014.

„Erfahrungen sind der beste Lehrmeister“ – so lautet der Kerngedanke des Inner-Game-Ansatzes, der seine Nutzer unterstützt, ihre Potenziale zu entfalten. Kai Haack und Frank Pyko stellen das zentrale STOP-Tool des Konzepts vor. Es ist Teil einer umfassenden Seminarintervention, die soeben im neuen Handbuch „Trainer-Kit Reloaded“ erschienen ist.

Timothy Gallwey, der Entwickler des Inner-Game-Ansatzes, stellte fest, dass Menschen am besten lernen, wenn sie sich ihre Erkenntnisse selbst erarbeiten (siehe Kasten S. 19). Eine Methode, Menschen in diesen selbstgesteuerten Lernprozess zu führen, ist das Inner-Game-Tool STOP. Es hilft ihnen dabei, an Selbstwirksamkeit zu gewinnen, ihre Gewohnheiten zu hinterfragen und sich der Wahlmöglichkeiten in ei-

ner Situation bewusst zu werden. Im Ergebnis ermöglicht es zum Beispiel Führungskräften, ihre Selbstführung – als Voraussetzung für eine wirksame Mitarbeiterführung – auszubauen.

Abstand gewinnen

Das STOP-Tool trainiert die Fähigkeit, innezuhalten und die äußere und innere Situation wahrzunehmen.

Dadurch entsteht eine Qualität von Wahrnehmung, die in Berufen, wo ein schnelles und überlegtes Handeln erforderlich ist – etwa Feuerwehr, Notärzte, Piloten – als der „Runde Blick“ beschrieben wird: Das ist die Fähigkeit, das Ganze zu sehen und dann sein Handeln optimal auf die Anforderungen der Situation auszurichten. STOPs können beliebig lang sein:

- ▶ zwei Sekunden, bevor man bewusst einen Gedanken ausspricht
- ▶ zehn Sekunden, um die eigenen Prioritäten für den Tag zu prüfen
- ▶ 30 Sekunden, um sich mit den eigenen Stärken und Qualitäten zu verbinden
- ▶ fünf Minuten, um die eigene Intention für das nächste Meeting zu schärfen
- ▶ eine Nacht, um über eine Sache zu schlafen
- ▶ eine Woche Bedenkzeit, um über einen Karriereschritt nachzudenken

Stoppen im Seminar

Und so funktioniert der Einsatz im Workshop: Der Trainer verteilt zunächst einen vorbereiteten Merkzettel oder notiert folgende Inhalte in Stichworten am Flipchart:

S – Step Back (Zurücktreten): Bekannt aus dem Sport, schafft das Time-out Raum zum Nachdenken und für das Planen der nächsten Schritte. Es hilft, sich wieder auf das Wesentliche und die eigenen Ressourcen zu konzentrieren. Durch den Ausstieg aus dem inneren Modus des Autopiloten, mit dem oft gute Strecken des Tages zurückgelegt werden, entwickelt sich überhaupt erst ein Bewusstsein für diesen Modus – und dafür, welche Möglichkeiten es jenseits des automatischen Handelns gibt.

T – Think (Nachdenken): Anregende Fragen sind:

- ▶ Was mache ich eigentlich gerade?
- ▶ Was versuche ich zu erreichen?
- ▶ Welchem Zweck dient das?
- ▶ Was ist die Priorität?
- ▶ Was will ich wirklich?
- ▶ Inwieweit ist eine Veränderung notwendig?
- ▶ Was sind Best und Worst Cases?
- ▶ Was steht auf dem Spiel? Ist die kritischste der Möglichkeiten so kritisch, dass ich mich besser nicht bewege?
- ▶ Welche vorgefassten Meinungen habe ich?
- ▶ Wie geht es mir emotional?

O – Organize Your Thoughts and Options (Gedanken ordnen und Optionen bedenken): Durch das Ordnen der Gedanken wird das Denken fokussiert, der Anwender kann planen, Prioritäten hinterfragen und einen Handlungsplan ausarbeiten. Durch folgende Fragen werden die dazugehörigen Empfindungen integriert:

- ▶ Welche Alternativen zeigen sich, wenn mir die Situation in ihrer Ganzheit klarer wird?
- ▶ Was kann ich konkret tun, was lassen?
- ▶ Was kann ich aktiv beeinflussen und was nicht?
- ▶ Wie geht es mir jeweils damit?

P – Proceed (Weitermachen): Ist der Geist wieder frisch, ist es an der Zeit, den Raum des Nachdenkens zu verlassen. Sobald der Anwender in seiner Absicht klar ist, seine nächsten Schritte kennt, stärker in Kontakt mit sich selbst, seinen Stärken und seiner Motivation steht, ist er bereit, sich wieder an die Arbeit zu machen.

Nach dieser Einführung bittet der Trainer die Teilnehmer, eine Situation aus der jüngsten Vergangenheit auszu-

wählen, in der die Emotionen hochkochten und es ihnen schwerfiel, gelassen zu bleiben. Zunächst sollen sie diese Situation in Einzelarbeit durchspielen mit der Frage: „Wie hätte ich dort ein STOP durchführen können und wie hätte sich das ausgewirkt?“.

Danach kommen die Teilnehmer in Zweier- oder Dreiergruppen zusammen, um die jeweiligen Fälle kurz durchzusprechen. Sie sollen die Ergebnisse erläutern und diskutieren, inwieweit ein STOP einen deutlichen Unterschied zur tatsächlich erlebten Situation macht. Anschließend gibt es eine kurze Auswertung im Plenum.

Einsatzmöglichkeiten von STOP

Als Nächstes erklärt der Trainer diverse Einsatzmöglichkeiten und STOP-Varianten, zum Beispiel:

- ▶ **Orientierungs-STOP:** Der Anfang und das Ende jedes Tages bieten sich für einen Orientierungs-STOP an. Er hilft, auf Kurs zu bleiben und ggf. Kurskorrekturen vorzunehmen oder sich an den Sinn des eigenen Tuns zu erinnern: Stimmen die gesetzten Prioritäten noch? Wie weit bin ich gekommen?
- ▶ **Projekt-STOP:** Es scheint selbstverständlich, als Team oder Individuum zu Beginn eines jeden Projekts einen STOP einzulegen. Aber in der Praxis ist der Wunsch anzufangen meist so groß, dass man sich keine Zeit zum Visionieren, Planen und Forschen lässt. Wenn aber kluge Voraussicht, Planen und Lernen diesem tatkräftigen Eifer zum Opfer fallen, entsteht unnötiger Aktionismus.
- ▶ **Änderungs-STOP:** Etwas Unerwartetes ist geschehen, neue Umstände sind eingetreten, eine weitere Handlungsoption oder eine unvorherge-

Inner Game

W. Timothy Gallwey entwickelte die Idee zu Inner Game Anfang der 1970er-Jahre. Er unterrichtete Tennis und bemerkte, dass seine Schüler schneller und leichter lernten, wenn er sie nicht auf Fehler hinwies, sondern ihre Aufmerksamkeit auf ihr eigenes Spiel lenkte. Wenn sie sich dagegen zu sehr anstrebten, alles perfekt zu machen, fiel es ihnen oft schwer, das zu erreichen, was sie wirklich wollten.

Von Top-Sportlern erfuhr Gallwey, dass fast alle in Zeiten des größten Erfolgs an „nichts“ dachten, sie waren in der Lage, das „Geschnatter“ im Kopf auszuschalten. Außerdem erklärten sie, immer dann sich selbst im Weg zu stehen, wenn der „innere Dialog“ von negativen und selbstzweifelnden Aussagen geprägt ist, denen eine verzerrte Wahrnehmung zu Grunde liegt.

Gallwey kam zu dem Schluss, dass es in jeder Aktion ein äußerlich sichtbares Tun (Outer Game) und ein inneres Spiel (Inner Game) gibt, also das, was sich im Menschen abspielt. Erfolg im Outer Game hängt davon ab, wie gut wir unser Inner Game spielen.

Gallweys Inner-Game-Modell benennt drei Schlüsselemente für erfolgreiche, selbstgesteuerte Lernprozesse: die Aufmerksamkeit auf das, was tatsächlich passiert, die Wahlfreiheit, durch die Verantwortung für das eigene Verhalten übernommen werden kann, und das wachsende Vertrauen in die eigenen Ressourcen.

LITERATUR

- >> W. T. Gallwey: *Inner Game Coaching*. allesimfluss-Verlag, Staufen 2010, 21 Euro.
- >> Gallwey, W. T.: *Inner Game Stress, Staufen im Breisgau*: allesimfluss-Verlag, Staufen 2012, 17,90 Euro.
- >> Anja Leão: *Trainer-Kit Reloaded. Die wichtigsten Theorien, Beratungsformate, Prozessdarstellungen – und ihre Anwendung im Seminar*. managerSeminare, Bonn 2014, 49,90 Euro.
Für TA-Abonnenten 39,90 Euro. Zu bestellen über www.managerseminare.de/EditionTA

sehene Frage ergeben sich. Die Pläne müssen geändert werden. Ein Änderungs-STOP schafft Raum für eine bewusste Entscheidung und schützt vor einem spontanen Handlungsautomatismus, bei dem etwas verändert wird, nur um etwas zu verändern.

- ▶ **Not-STOP:** Die besten Leute machen Fehler, und Fehler können teuer werden. Gleichzeitig können sie eine wichtige Lernerfahrung sein. Ein Not-STOP kann dazu dienen, den wahren Grund für den sichtbaren Fehler zu finden und ihn als Lernchance zu nutzen. Ein Not-STOP verhindert, dass „kleine“ Fehler versteckt werden und hilft dadurch, mögliche schwere Fehler abzuwenden.
- ▶ **Kommunikations-STOP:** Dieser STOP ist nötig, wenn man nicht mehr angemessen kommuniziert oder wenn Missverständnisse aufgetreten sind. Und selbstverständlich behauptet jeder, selbst klar und deutlich zu kommunizieren, während die anderen einfach nicht hinzuhören. Ein STOP hilft, hier ehrlich zu sein.
- ▶ **Lern-STOP:** Ein Lern-STOP kann mit oder ohne Coach durchgeführt werden. Bei Spitzenathleten ist es ganz normal, einen STOP einzulegen, um zu hinterfragen, was an weiteren Kompetenzen nötig ist, wie diese zu lernen sind und wo es Sinn macht, sich coachen zu lassen. Im Geschäftsleben ist der Stop zur Kompetenz-

steigerung noch viel zu selten. Dementsprechend groß sind die ungenutzten Ressourcen von Teams und Einzelpersonen die so ausschöpfen ließen.

Mögliche Widerstände gegen STOPs

Es ist sinnvoll, mit den Teilnehmern offen über äußere Hindernisse und innere Widerstände gegen STOPs zu sprechen. Dazu empfiehlt es sich, die Barrieren auf einem Flipchart zu sammeln und gemeinsam zu diskutieren. Typische Rückmeldungen sind:

- ▶ Für den stärksten Widerstand sorgt oft das eigene Leistungsstreben. Je größer der Widerstand gegenüber dem Tool ist, um so interessanter ist es zu fragen, warum dies so ist.
- ▶ Einen Schritt zurück zu machen, erhöht das Bewusstsein. Das ist wie das Anknipsen des Lichts in einem dunklen Raum. Man sieht Dinge, die man vorher nicht so gesehen hat. Die eigenen Fehler und Begrenzungen werden sichtbar, was einen gelassen Umgang mit sich selbst fordert und fördert. Das hält viele davon ab.
- ▶ STOPs brauchen Zeit, und davon hat jeder stets zu wenig. Klar ist aber

auch, dass sie langfristig durchaus Zeit sparen – es also mehr eine Frage des Wollens ist.

Wir haben sehr gute Erfahrungen mit diesem Modell in Seminaren wie auch in Coachings gemacht – auch mit Führungskräften, die zuvor wenig Berührung mit den hier wirksamen Prinzipien hatten. Denn gerade bei ihnen wird oft erstmals ein Bewusstsein für die Zusammenhänge zwischen der eigenen inneren Haltung und konkreten Arbeitsergebnissen geschaffen, aus deren Betrachtung heraus sich direkt die nächsten Schritte ableiten lassen. Dies alles sind Voraussetzungen, um als Führungskraft eine hohe Selbstwirksamkeit zu erleben, die immer auch die Arbeitsfreude und Zufriedenheit verstärkt.

Kai Haack,
Frank Pyko ■



Die Autoren: Dr. Kai Haack ist Organisationsentwickler und Coach. Seine Schwerpunkte liegen in der Beratung von holistischen OE- & PE-Projekten, Executive und Team Coaching, Führungskräfteweiterbildung. Kontakt: kh@spirit-of-coaching.de



Frank Pyko ist als Coach und Workshopleiter tätig. Schwerpunkte sind Business Coaching, Führungskräfteentwicklung und Inner-Game Weiterbildungen für Coaches, Trainer, Berater. Kontakt: frank.pyko@imfluss.de