



Denkgrenzen in Krisenzeiten

Jutta Kreyenberg

In Zeiten wirtschaftlichen Drucks gehören Krisen zum Unternehmensalltag. Gefragt in Zeiten hoher Anforderung sind Fähigkeiten wie Denkvermögen, Kreativität, Ziele zu entwerfen, Selbstbewusstsein, Belastbarkeit, sich Hilfe holen können, Teams positiv nutzen, emotionale Kompetenzen wie Gefühle (Trauer, Angst, Wut) zulassen können, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und eine Metaperspektive („Hochsitz“) einnehmen zu können.

Allerdings geraten unter dem zunehmenden Druck viele Menschen verständlicherweise in Stress und haben Ängste. Paradoxerweise führt das oft nicht zur Entwicklung der nützlichen Problemlösestrategien, sondern zu einer Art Lähmung, Stillstand oder anderen Stressreaktionen. In der Transaktionsanalyse sagen wir, da geht jemand ins Skript (vgl. STEWART & JOINES 1990 „Die Transaktionsanalyse“), d. h. er aktiviert früher erfolgreiche Verhaltensmuster, die ihn in der jetzigen Problemlösungsfähigkeit einschränken und lässt alles, was nicht in den eigenen, durch Ängste verzerrten Bezugsrahmen passt, nicht an sich heran. Man könnte auch davon sprechen, **dass Menschen aufhören, wirklich zu „denken“**, im Sinne von Überlegen, sich Zeit und Ruhe zu nehmen, Alternativen zu entwickeln, Handlungswirkungen realistisch abzuwägen, also vorraus- nach- und durchzudenken.

Wir stellen uns selbst Fallen die wir jedoch nicht unmittelbar erkennen und die eher unbewusst ablaufen. Unser impliziter Bezugsrahmen, die Art und Weise, wie wir in die Welt schauen, wirkt wie ein Filter, eine Brille, durch die wir die Welt so auf unsere Art sehen, dass wir glauben, die Dinge „sind“ einfach so, wie wir sie sehen und wir verhalten uns entsprechend. Dadurch entsteht ein sich selbst verstärkendes System (**self fulfilling prophecy**, WATZLAWICK et. al 1984 „Lösungen“) – weil ich z.B. „weiß“, dass ich keinen Job mehr kriege, verhalte ich mich so, dass ich auch keinen bekomme, reagiere z.B. nicht auf die infrage kommenden Anzeigen oder verkaufe mich schlecht in einem Vorstellungsgespräch. Solche **zentralen Mechanismen der Realitätsverkenkung** (vgl. auch SCHLEGEL 1990 „Handwörterbuch der Transaktionsanalyse“) werden in der Transaktionsanalyse beschrieben mit:

- **Abwertung oder Ausblendung (Discounting):** die Existenz, die Bedeutung oder die Lösbarkeit eines Problems wird verdrängt,
- **Grandiosität:** unrealistische Über- und/oder Unterschätzungen,
- **Überdetaillierung:** Überschwemmung mit Einzelheiten, die unwesentlich sind,
- **Übergeneralisierung:** Allgemeinplätze oder abstrakte Fragestellungen,
- **Überemotionalisierung:** Gefühle irrationalerweise als Begründung für Gedanken und Handlungen angeben, z.B. „Ich musste so handeln, weil mich das so ärgerlich machte.“
- **Eskalation:** die Aufblähung einer einfachen Sachfrage zu einem großen Problem,

- **Rationalisierung:** Gefühle und Emotionen nicht beachten oder leugnen,
- **Mangel an Vorstellungsvermögen:** mangelnde Fähigkeit, Kreativität, Ideen oder alternativen Szenarien zu aktivieren, was dann die Entwicklung von Zielvorstellungen und realistischen Zukunftsplänen behindert.

Die 10 dümmsten Fehler kluger Leute

Eine hilfreiche Kategorisierung von Denkfallen findet sich z.B. bei FREEMAN & DEWOLF, 2004: „Die zehn dümmsten Fehler kluger Leute“, die ich hier zusammenfasse und mit Unternehmensfragen (s. auch DOTLICH & CAIRO, 2003 „Why CEOs fail“) verbinde:

1. Das „Klein-Hühnchen-Syndrom

In einer Kindergeschichte wird Klein-Hühnchen von einer vom Baum fallenden Eichel am Kopf getroffen und denkt sofort, dass der Himmel herunterfällt. Wenn jedoch überall Katastrophen lauern und dies nicht hinterfragt wird, kann sich das lähmend auf die Unternehmensentwicklung auswirken.

2. Gedankenlesen

Eine unserer liebsten Illusionen ist zu wissen, was andere denken und von anderen zu erwarten, dass sie uns auch ohne Worte verstehen. Wenn z.B. in Umstrukturierungsphasen die Zukunft unklar ist und keiner im Unternehmen eine Strategie hat, versuchen viele Leute zu „erraten“, was Ziel sein könnte.

3. Personalisieren

Manche Leute nehmen alles persönlich, sogar das Wetter. Das Ergebnis davon ist, dass sie sich häufig schuldig fühlen oder sich über andere ärgern. Sogar wenige Führungskräfte denken in schwierigen Situationen (z.B. Merger) wirklich systemisch und im strategischen Gesamtzusammenhang, sondern beziehen Geschehnisse auf sich oder andere Personen.

4. Dem PR-Agenten glauben

Nicht nur wohlhabende und berühmte Menschen oder Firmen können dem Glauben zum Opfer fallen, dass ihre gestrigen Erfolge sie schon über die Veränderungen von Morgen tragen werden. Dieses Muster wird manchmal in Unternehmen deutlich, deren Führung sich von der Basis abgespalten hat. Warnende, Skeptiker und Kritiker werden solange nicht gehört, bis sie schweigen und nach oben nur noch Erfolgsmeldungen dringen.

5. Kritikern glauben oder erfinden

Der eigene Bezugsrahmen ist durch negative Glaubenssätze über sich (und andere) geprägt, durch den Filter wird nur durchgelassen, was dem

eigenen negativen Selbstbild entspricht. In Unternehmen nehmen dann oft Teammitglieder solche Rollen negativ ein, wenn sie anders nicht gehört werden (Sündenbock-Phänomene).

6. Perfektionismus

Wenn Maßstäbe so hoch sind, dass sie nicht mehr erreichbar sind, verkehren sie sich ins Negative und führen zu keinem Ergebnis. Im Management stürzen auch erfolgreiche Experten und Manager dann ab, wenn sie die kleinen Dinge perfekt machen und dabei die großen aus dem Auge verlieren. Wenn immer alles perfekt ausgetüfelt wird, hat sich der Markt dann ggf. verändert, bevor das Produkt fertig ist.

7. Vergleichssucht

Gegenüberstellen und Vergleichen ist eine vernünftige Methode, um Unterschiede herauszuarbeiten. Wird das zur Sucht und sieht man sich immer im schlechteren Licht, so wirkt dieses Muster entmutigend. In Unternehmen kann man diese Vergleichssucht manchmal in Benchmark-Prozessen beobachten, wenn diese zu Überanpassung und Identitätsverlust führen.

8. Was-ist-wenn-Denken

Hier drehen sich alle Gedanken nur noch um Zukunftssorgen. Zusätzlich zu realen Bedrohungen nehmen diese Sorgen ein Ausmaß an, das schwächt, statt die Kompetenz zu stärken. Eine übertriebene Vorsichtshaltung kann paralisieren und jede Entscheidung verhindern.

9. Gebote des Sollens

Menschen unter dem Gebot des Sollens sind so auf das fixiert, was sie tun sollten, dass ihnen kein Raum mehr bleibt, zu überlegen, was sie tun können. Im Unternehmen wirkt sich dies als Mangel an Kreativität und Innovation aus.

10. Ja-Aber-Sucht

„Ja-Aber“-Menschen finden immer etwas Negatives, das sämtliche positiven Aspekte einer Sache überlagert. In Unternehmen findet sich dieses Muster als Absicherungsmuster wieder, es tritt insbesondere bei unsicheren Situationen auf und erzeugt Stagnation und eine starke Reduktion der Entscheidungsfreude.

Der Weg aus der Krise verläuft prinzipiell in drei Schritten

1. Wie ist mein eigenes Verhaltensmuster in Stresssituationen, Krisen oder schwierigen Lebensphasen? Zu welchen Denkblocken oder -fehlern neige ich? Welche alten Erfolgsmuster aktiviere ich?
2. Wie kann ich mir Abstand verschaffen? Und dann überlegen: Was habe ich übersehen, ausgeblendet, nicht beachtet?
3. Welche konkreten Lösungsmöglichkeiten sind für mich in meiner Situation hilfreich?

Weitere Hilfestellungen und Informationen finden Sie im ausführlichen Artikel unter:

www.CoachingSupervision.de

Jutta Kreyenberg, ist Diplom-Psychologin, Inhaberin des Instituts für Coaching und Supervision, Gesellschafterin bei Professo, Lehrtrainerin und -supervisorin für systemische Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation. Nach achtjähriger Erfahrung als Managementtrainerin, Teamentwicklerin und Führungskraft in einem Großunternehmen ist sie seit 1995 freiberuflich tätig als Coach und Trainerin mit den Themenschwerpunkten Konfliktmanagement, Coaching-Ausbildung und Teamentwicklung. Sie hat verschiedener Artikel veröffentlicht (unter www.activebooks.de) sowie das auch von der Stiftung Warentest empfohlene „Handbuch Konfliktmanagement“ (2005, 2. Auflage im Cornelsen Verlag).

Jutta Kreyenberg
Institut für Coaching & Supervision
Hauptstr. 44, 67269 Grünstadt
Tel. 06359 – 92 184
info@CoachingSupervision.de
www.CoachingSupervision.de