

**Beitrag erschienen im Buch
“Trainier-Kit Reloaded“ managerSeminare Verlag
September 2014, Seiten 156 - 165**

Inner Game und STOP

Autoren dieses Beitrags: Dr. Kai Haack & Frank Pyko

Ziel:

Inner Game ist ein von W. T. Gallwey entwickelter Lern- und Coachingansatz, der Personen, Teams, wie Unternehmen in der Entfaltung ihrer Potenziale unterstützt. Der Kern: Erfahrungen sind der beste Lehrmeister. Der Einsatz ist in allen Change- und Lernprozessen sinnvoll, in denen von den Beteiligten eine hohe Selbstreflexion, Eigensteuerung und Handlungsfähigkeit erforderlich sind.

Kontext:

- Führungskräfteentwicklung
- Change Management
- Mitarbeiterentwicklung
- Teamentwicklung
- Selbst-Coaching als Führungskraft
- Coaching

Theorie:

In den 70er Jahren hat Gallwey sein Inner Game-Konzept entwickelt, das auf einer der zentralen Coachingprämissen basiert: der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Ausgangspunkt war seine Überlegung, dass es in jeder Aktion ein äußerlich sichtbares Tun (Outer Game) und ein inneres Spiel (Inner Game) gibt, also das, was sich in uns abspielt. Der Erfolg im Outer Game hängt davon ab, wie gut wir unser Inner Game „spielen“. Wenn unser Handeln durch verzerrte Wahrnehmungen, Zweifel und negative Selbstbewertungen gesteuert wird, kann das eigene Potenzial nicht abgerufen werden. Dieser Zusammenhang lässt sich in einer universellen Formel beschreiben:

Leistung = Potenziale – Störungen

Das durch Selbststörungen verursachte Fehlverhalten, z. B. eine Präsentation wird als bedrohlich eingeschätzt, kann mit zwei unterschiedlichen Ansätzen korrigiert werden:

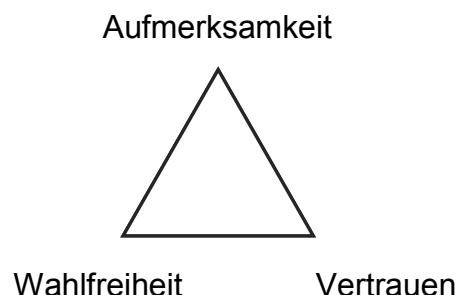
- a) **Traditioneller/Instruierender Ansatz:** Es wird an dem vergangenen, sichtbaren Verhalten (Outer Game) gearbeitet. Hierzu gehören das Benennen dessen, was falsch ist und das Vorgeben dessen, wie es richtig zu machen ist.
- b) **Inner Game-Ansatz:** Es werden die Selbstbeschränkungen, die zu den Verhaltensfehlern führten, aufgelöst (Inner Game). Dazu gehört, mit den eigenen Gedanken und Gefühlen in Kontakt zu kommen, um so ein tieferes Verständnis seines inneren Spiels und eine neutrale, nicht wertende Beobachtung zu erreichen.

Ziel des Inner Game-Ansatzes ist es, Menschen in einen selbstgesteuerten Lernprozess zu führen, bei dem sie im möglichst hohen Maße auf die eigenen Ressourcen zurückgreifen. Gallwey benennt **drei Schlüsselemente für erfolgreiche Lernprozesse in Change-Projekten wie auch in Coachings:**

Aufmerksamkeit – Mit dem Richten der Aufmerksamkeit auf das, was in einer Situation wirklich passiert und deren relevanten Variablen, treten störende Gedanken in den Hintergrund und die augenblickliche Situation wird in voller Klarheit gesehen. Zusätzliche Informationen werden gewonnen.

Wahlfreiheit – Mit den zusätzlichen Informationen werden sich neue Handlungsoptionen aufzeigen. Die Möglichkeiten, in welche Richtung sich ein zukünftiges Verhalten bewegen soll, nehmen zu und können selbst bestimmt werden. Verantwortung kann für das eigene Handeln übernommen werden.

Vertrauen – Das Vertrauen in die eigenen Ressourcen wächst, weil ein tieferes Verständnis der Situation aus dem eigenen aufmerksameren Umgang mit einer Situation und den selbst gewonnenen Erfahrungen beruhen.



Diese drei Schlüsselemente oder Prinzipien unterstützen sich wechselseitig. Mit ihrer Anwendung werden Selbstreflexion, Eigensteuerung und Handlungsfähigkeit ausgebaut, weil die Beteiligten sich auf ihre Wahrnehmungen und die Kraft der selbstgemachten Erfahrungen stützen können. Diese Vorgehensweise des von „Innen nach Außen“ Arbeitens, entspricht im besonderen Maße dem Geist des Inner Game und den hier vorgestellten Anwendungsmöglichkeiten. Das verstärkt das Gefühl „selbst etwas bewirken zu können“, wodurch Lernen und Veränderungen als weniger bedrohlich erlebt werden.

Die dabei angestoßenen Lernprozesse werden direkt mit der eigenen Arbeitswelt der Führungskräfte und Mitarbeiter verbunden, dass diese während der Arbeit stattfinden können. Das Ergebnis ist eine Lernkultur als integraler Bestandteil des Unternehmens.

Anwendung/ Praxis:

Beispiel Coaching: Eine Führungskraft will lernen, weniger hektisch und aktionistisch auf die vielfältigen Impulse aus der Organisation zu reagieren und führt dazu einen Orientierungs-STOP durch. Sie definiert für sich dazu, wann der STOP erfolgt und welche Fragen sie sich während des STOP's beantwortet.

Ausgangspunkt für die folgenden Praxisanwendungen ist ein Workshop mit Führungskräften, dessen Zielsetzung eine verbesserte Selbst-Führung als Voraussetzung für die Führung der Mitarbeiter ist. Am Anfang steht die Aufgabe, die Teilnehmer erkennen zu lassen, wie sich ihr inneres Spiel auf das äußere Wirken und Kommunizieren auswirkt und, was „Inner Game“ bedeutet und wie es funktioniert (siehe oben).

Das STOP Tool

Das wohl wichtigste Tool und auch die wichtigste Kompetenz einer Führungskraft ist STOP! – Es ist die Fähigkeit, genau im Impuls zum Handeln innezuhalten und sich Zeit zu nehmen, die Situation umfassend wahrzunehmen. Im Inner Game nennen wir es das Tool aller Tools, weil erst durch die Einnahme der Position des Beobachters eine Qualität von Wahrnehmung entsteht, die in manchen Berufen – z.B. Feuerwehr, Notärzte, Piloten -als der „Runde Blick“ beschrieben wird: Die Fähigkeit, das Ganze zu sehen und dann sein Handeln optimal auf die Anforderungen der Situation auszurichten.

Übung: „Das STOP-Tool“

STOP's können beliebig lang sein. Ein kurzer STOP dauert vielleicht nur wenige Sekunden, andere benötigen Minuten oder Stunden. Beispiel:

- 2 Sekunden, in denen Sie sich bewusst auf ein Gespräch am Telefon einlassen,
- 2 Sekunden, bevor Sie bewusst einen Gedanken aussprechen,
- 10 Sekunden, um ihre Prioritäten für den Tag zu prüfen,
- 30 Sekunden, um sich mit den eigenen Stärken und Qualitäten zu verbinden.
- 5 Min., um die eigene Intention für das nächste Meeting zu schärfen,
- Eine Nacht, in der Sie über eine Sache „schlafen“,
- Eine Woche Bedenkzeit, um über einen Karriereschritt nachzudenken.

Die Schritte im Einzelnen:

S - Step back

Schaffen Sie Raum zum Nachdenken. Aus dem Sport kennen Sie das „Time Out“. Es schafft Raum zum Nachdenken und dem Planen der nächsten Schritte. Es schafft Gelegenheit, sich wieder auf das Wesentliche und seine Ressourcen zu konzentrieren.

T - Think - Nachdenken

Das automatische Denken anzuhalten, um nachzudenken, mag paradox erscheinen, doch das ist es nicht. Folgende Fragen können anregen: Was versuche ich? Was versuche ich zu erreichen? Welchen Zweck dient das? Was ist die Priorität? Was will ich wirklich? Ist eine Veränderung notwendig? Ein Richtungswechsel? Eine neue Definition? Was steht auf dem Spiel? Welche vorgefassten Meinungen habe ich?

O - Organize your thoughts - Ordnen Sie ihre Gedanken

Bevor Sie weitermachen gilt es, die Gedanken zu ordnen. Durch das Ordnen können wir unser Denken straffen, planen, unsere Prioritäten überlegen und einen Handlungsplan auszuarbeiten.

P - Proceed - Weitermachen

Es gibt einen eindeutigen Zeitpunkt, den Raum des Nachdenkens wieder zu verlassen und zwar dann, wenn der Geist wieder frisch und klar ist. Sobald Sie Ihre Absicht klar sind, ihre nächsten Schritte kennen, wieder stärker in Kontakt sind mit sich selbst und ihrer Motivation sind, sind Sie bereit, sich wieder an die Arbeit zu machen.

Wann kann das STOP-Tool eingesetzt werden:

1. Orientierungs-STOP

Einen Orientierungs-STOP am Anfang und Ende jedes Tages zu nutzen, bietet sich geradezu an. Ein oder zwei Orientierungs-STOPS während des Tages bringen Sie wieder auf Kurs; Sie können Kurskorrekturen vornehmen oder sich an den Sinn Ihres Tuns erinnern. Ziehen Sie sich dazu – in Gedanken – zurück und prüfen Sie, ob die gesetzten Prioritäten noch stimmen und wie weit Sie gekommen sind.

2. Projekt-STOP

Es scheint geradezu 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. Tatkraft wird eben hoch geschätzt, viele Menschen vernachlässigen Schritte, die zum Lernen wichtig sind und zu neuen Bewegungsspielräumen führen. Doch wenn kluge Voraussicht, Planen und Lernen dieser Wertschätzung zum Opfer fallen, entsteht unnötiger Aktionismus.

3. Änderungs-STOP

Etwas Unerwartetes ist geschehen; neue Umstände sind eingetreten; Eine weitere Handlungsoption oder eine unvorhergesehene Frage ergeben sich; sie müssen Ihre Pläne ändern. Ein Änderungs-STOP schafft Raum für eine bewusste Entscheidung anstelle der spontanen ersten Reaktion, die Ihnen gerade einfällt. Sehr häufig verändert man etwas, nur um etwas zu verändern. Wenn das dann noch wie eine gute Idee aussieht, lässt sich die Änderung leicht durchsetzen. Doch all das verstärkt den blinden Automatismus, den man mit einem STOP überwinden kann.

4. 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 dies als große Lernchance zu nutzen. Ein Not-STOP verhindert, dass „kleine“ Fehler versteckt werden und hilft so, mögliche schwere Fehler abzuwenden.

5. Kommunikations-STOP

Ein Kommunikations-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 hinhören.

6. Lern-STOP

Einen Lern-STOP können Sie mit oder ohne Coach durchführen. Bei Athleten ist es ganz normal, einen STOP einzulegen, um zu lernen und sich coachen zu lassen – das heißt dann „Auszeit“. Im Geschäftsleben kommt das eher selten vor. Dementsprechend werden Fähigkeiten seltener geübt und die Fertigkeiten von Teams und Einzelpersonen werden weniger effizient entwickelt.

7. Erholungs-STOP

Anders, als bei allen anderen STOPs, in denen Sie aufhören zu arbeiten und einen Schritt zurücktreten, brauchen Sie beim Erholungs-STOP nicht zu denken oder zu organisieren. Es geht nur darum, Gehirn und Körper Zeit zu geben, sich zu regenerieren.

Widerstände gegen STOPs

I. Der stärkste Widerstand kommt durch das Leistungsstreben. Wenn Sie ein „schneller“, „dynamischer“, „Macher“ sind, dann besteht ein natürlicher Widerstand gegenüber STOP's. Je mehr Sie STOP's hassen, desto wichtiger sind sie für Sie.

II. Einen Schritt zurück zu machen, erhöht ihr Bewusstsein. Das ist wie das Anknipsen des Lichtes in einem dunklen Raum. Sie sehen Dinge, die sie vorher nicht oder nicht so gesehen haben. Ihre eigenen Fehler wie auch ihre Begrenzungen werden sichtbar.

III. STOP's brauchen Zeit und wir alle wissen, dass wir nicht genug Zeit dafür haben. Aber wir wissen auch, dass das nur eine Entschuldigung ist, denn Zeit für etwas zu nehmen, ist vor allem eine Frage des Wollens.

Der einzige Weg, herauszufinden, wie und wann das Tool genutzt werden kann, ist es auszuprobieren.

Kommentar:

Wir haben gute Erfahrungen mit diesem Modell auch mit Gruppen gemacht, die zuvor wenig Berührung mit Coaching und den darin wirksamen Prinzipien waren. Der unmittelbare Bezug zu praktischen Herausforderungen macht das Diagnose- und Entwicklungsmodell attraktiv. Es wird Bewusstsein für Zusammenhänge zwischen der eigenen, inneren Haltung und den beobachtbaren Ergebnissen wird geschaffen. Gleichzeitig wird die praktische Relevanz von STOP's im Führungsalltag erlebt.

Technische Hinweise:

Wir empfehlen das Arbeitsblatt I (STOP) auf einem Flipchart vorzubereiten und ggf. zu visualisieren. Gleiches gilt für Arbeitsblatt II (Coaching Prinzipien). Das Arbeitsblatt III sollten Sie im eigenen Layout zu gestalten

Weiterführende Literatur:

- GALLWEY, W. Timothy (2010) Inner Game Coaching. Stufen im Breisgau: allesimfluss-Verlag
- GALLWEY, HANZELIK; HORTON; (2012) Inner Game Stress. Stufen im Breisgau: allesimfluss-Verlag
- GALLWEY, W. Timothy (2013) Inner Game Golf. Stufen im Breisgau: allesimfluss-Verlag
- HAACK, Dr. Kai; (2011) Das Feld schaffen, in: EQ Tools, Hrsg: Anja Leao; Bonn; managerSeminare

Hintergrund zum Urheber:

W. Timothy Gallwey ist Autor der Inner Game Buchreihe und Gründer der Inner Game Corporation, die die Prinzipien und Methoden von Inner Game zur Entwicklung von Spitzenleistungen von Einzelpersonen und Teams einsetzt. Er hält in der ganzen Welt Vorträge, führt Inner Game-Ausbildungen durch und leitet Workshops.

www.theinnergame.com

Die Idee zum Inner Game entwickelte Gallwey Anfang der 70er Jahre. Als er Tennis unterrichtete und dabei die Erfahrung machte, dass seine Schüler viel schneller und leichter lernten, wenn er ihre Aufmerksamkeit auf deren eigenes Spiel lenkte. Sein Inner Game-Ansatz gilt als richtungsweisend für die Entwicklung des Coachings weltweit. John Whitmore, wie auch Peter Senge – beide selbst Bestsellerautoren – bezeichnen Gallwey als den größten Lehrer unserer Zeit!