

# Mit Anlauf ins Abseits

ERFOLGSFALLE ENGAGEMENT



Foto: f1online

Zeit, Arbeit, Herzblut – je mehr davon in ein Projekt, eine Idee investiert wurde, desto schwieriger wird es, loszulassen. Dann wird gutes Geld dem schlechten hinterhergeworfen, dann werden tote Gäule geritten und Köpfe durch Wände getrieben. Oder dagegen. Eine Gefahr, die Führungskräfte abwenden müssen. Doch sie sind selbst nicht davor gefeit, sich zu verrennen.

**Preview:** ► Zu viel des Guten: Wenn Engagement und Hartnäckigkeit aus dem Ruder laufen ► Blockade von oben: Wie unser Hirn uns sabotiert ► Mehr vom Gleichen: Wie Projektteams sich verrennen ► Warnung vor der Wand: Worauf Führungskräfte achten müssen ► Verrennen als Formel: Wie man gefährliche Fixierungen löst ► Retter in Not: Warum sich Führungskräfte verrennen – und wie sie es verhindern

■ In Engagement und Optimismus ein Problem zu sehen, klingt zunächst absurd. Schließlich gelten beide Eigenschaften als unverzichtbar, wenn es darum geht, etwas zu erreichen. Und doch können Engagement und Optimismus ein Problem werden – wenn der Bezug zur Wirklichkeit verloren geht.

So geschehen beim Versandhändler Quelle. Der ehemalige Branchenprimus setzte, als 2009 die Insolvenz drohte, seine letzte Kraft daran, noch einmal den berühmten Quelle-Katalog herauszubringen. Der Erfolgsgarant früherer Tage konnte dem angeschlagenen Konzern nicht mehr helfen, das Geschäft fand längst im Internet statt. Wenig später war Quelle pleite. Schuld war nicht nur eine falsche Markteinschätzung: Dass sich ein ganzer Konzern in einer veralteten Strategie verrennen konnte, lag auch am festen Glauben, dass man es schon schaffen wird, wenn man sich nur genug anstrengt.

Das Beispiel Quelle ist kein Einzelfall. Vergleichbare Prozesse spielen sich täglich ab, im Großen wie im Kleinen. In einer Berufswelt, in der es nicht allein ums Geldverdienen geht, sondern Arbeit immer auch Lifestyle und Selbstverwirklichung bedeutet, sind Engagement und der Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit Motor und Credo zugleich. Doch je mehr Herzblut in die eigene Arbeit gelegt wird, je mehr das Selbstverständnis daran hängt, etwas mitzugestalten, umso größer ist die Gefahr, sich zu verrennen.

Dann werden Handlungen fortgeführt und Ziele weiterverfolgt, auch wenn sie sich längst als falsch oder unerreichbar erwiesen haben. Dann verdrehen sich Optimismus und Engagement in ihr Gegenteil: Ausdauer wird zum Starrsinn, Entschlossenheit zur fixen Idee und aus Zuversicht Verblendung. Die Autorin und Managementberaterin Petra Bock wählt dafür einen drastischeren Ausdruck: Mindfuck.

### Sabotage von oben

In ihrem gleichnamigen Buch (s. Kasten S. 55) beschreibt Bock ein Set mentaler Blockaden: sieben sogenannte Mindfucks, mit denen wir uns selbst sabotieren. Dazu gehört etwa der Übermotivations-Mindfuck: eine gefährliche Mischung aus extremer Eupho-

risierung und Verdrängung. Denn sie macht blind für Probleme – und zum Beispiel auch für Marktentwicklungen, die nicht dem eigenen Wunschbild entsprechen. „Wir schaffen das, wir haben es immer geschafft“ – das ist das Motto dieses Zwangs, alles positiv zu sehen und Störgrößen auszublenden.

Hinzu kommt häufig der Regel-Mindfuck: „Das ist die Vorstellung, dass etwas nur so und nicht anders läuft und zu laufen hat“, erklärt Bock. Veränderungen lässt der Regel-Mindfuck nicht zu – auch dann nicht, wenn sich die Bedingungen geändert haben. Bock kennt das nur zu gut, vor allem aus der Projektarbeit: „Wenn etwa in einem IT-Projekt etwas nicht klappt, heißt es: So läuft das halt, jetzt müssen wir dranbleiben, auch wenns weh tut.“ Dass die neue Software vielleicht fehlerhaft ist oder den Anforderungen nicht genügt, wird in so einem Fall oft verdrängt, denn die Regel besagt, dass IT-Projekte nie rundlaufen. „Preußisch“ nennt das Bock dieses „Jetzt-erst-recht“, mit dem der einmal eingeschlagene Weg immer weiter verfolgt wird, koste es, was es wolle.

Oft wird das mit steigendem Druck der Projektleitung begleitet – einem weiteren Mindfuck, zu dem umso eher gegriffen wird, je aussichtsloser die Lage erscheint. Zwar ist Druck ein ungeeignetes Mittel für die komplexe Arbeitswelt von heute, erklärt Bock:



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

„Aber wenn es eng wird, greifen die Verantwortlichen auf vermeintlich bewährte Muster zurück.“

### Mehr vom Gleichen: Der Weg in die Engagementfalle

Günther Thoma, Geschäftsführer der Projektberatung step process management in Darmstadt, sieht dahinter ein typisches Verhaltensmuster, an dem viele Projekte scheitern: „Wer mit einer Strategie nicht weiterkommt, erhöht in der Regel seine Anstrengung, aber ändert nicht die Strategie oder seine innere Haltung.“ In der Organisationsentwicklung ist das als Single-Loop-Learning bekannt, erklärt Thoma. Aus einem Fehlschlag wird dabei nur geschlossen, dass Aufwand oder Ausführung ungenügend waren. „Die Lösung ist, dass mehr vom Gleichen gemacht wird“, erklärt Thoma. Mehr Engagement, neue Fristen, mehr Ressourcen sollen das Projekt wieder in Fahrt bringen. Nötig wäre aber ein sogenanntes Doppelschleifenlernen (Double-Loop-Learning), das das Gesamtgefüge reflektiert und künftige Handlungen daran ausrichtet. „Um den Ausstieg aus dem Verhaltensmuster zu schaffen, muss man bereit sein, grundsätzliche Dinge wie die Rahmenbedingungen, die Ziele oder die Einstellungen und Konstellationen im Team zu hinterfragen“, so Thoma. Doch das findet häufig nicht statt.

Ursache ist ein psychologisches Bedürfnis, einen bereits betriebenen Aufwand nachträglich zu rechtfertigen – und zwar, indem wir weitermachen. „Wir setzen selbst unsinnige oder schädliche Handlungen fort, um unser positives Selbstbild nicht zu gefährden“, erklärt Psychologin Lebek, systemischer Coach und Managementtrainerin. Dieses Beharren dient dazu, kognitive Dissonanzen zu vermeiden: Denn ein Umlenken würde bedeuten, einen Irrtum einzugestehen, dem man unter Umständen schon sehr lange nachgegangen hat. Eine Erkenntnis, die am



**„Je höher der subjektive Wert, der einem Ziel vorab zugeschrieben wird, desto größer die Gefahr, dass man sich verrennt.“**

Dr. Susanne Lebek, systemischer Coach und Managementtrainerin.

Selbstverständnis nagt und Dissonanz erzeugt – und die wir deswegen gerne ausblenden.

Die Dissonanzvermeidung führt zu etwas, das Psychologen als Escalation of Commitment bezeichnen: „Je mehr wir investiert, erduldet, geleistet haben, desto eher wollen wir, dass sich die Bemühungen auszahlen“, erklärt Lebek. Wir erhöhen daher unser Engagement sogar eher noch, als es neu auszurichten. Spieler handeln so, wenn sie immer höhere Beträge setzen, um verlorenes Geld zurückzugewinnen. Auch aus dem Aktienhandel ist das Verhalten bekannt, ebenso aus schwierigen persönlichen Beziehungen: ein hartnäckiges, vielleicht sogar selbstzerstörerisches Festhalten an Entscheidungen und Handlungen, die nicht sinnlos gewesen sein sollen, nicht gewesen sein dürfen. Dieses Sich-Verrennen ist in der Psychologie auch bekannt als Entrapment: als selbst gebaute Falle, aus der die so Gefangenen nur schwer wieder herauskommen.

### Warnsignale für Führungskräfte

Dieses Entrapment ist der Grund, warum häufig weiterhin Geld in Projekte investiert wird, in dem Aufwand und Ertrag in keinem Verhältnis stehen. Wie weit das gehen kann, hat David Schell, Seniorberater von der

parameta Projektberatung in Erding, in einem ambitionierten IT-Projekt in der Versicherungsbranche erlebt: „Die Auftraggeber wollten nicht weniger als ein System, das sämtliche Geschäftsprozesse unterstützt“, erklärt der Projektberater. Ein Mammutprojekt, mit dem sich höchste Hoffnungen verbunden, und für das keine Investitionen gescheut wurden – und das sich schnell als völlig überdimensioniert erwies. Aber eine kritische Analyse wurde von den Auftraggebern aus dem Vorstand, die das Projekt unbedingt haben wollten, nicht zur Kenntnis genommen, berichtet Schell: „So dürfen Sie nicht denken, hieß es dann.“ Statt den Auftrag zu überdenken, wurden Projektleiter ausgetauscht, immer neue Dienstleister hinzugezogen, immer mehr Geld verbrannt. 30 Millionen Euro wurden in mehreren Jahren in den Sand gesetzt.

Die verfahrenere Situation konnte erst durch einen schonungslosen Blick auf die wirtschaftlichen Fakten bereinigt werden, ein Argument, dem sich die Auftraggeber am Ende nicht verschließen konnten, berichtet Schell. Dabei hätte es schon früher reichlich Gelegenheit gegeben, umzulenken. Denn Warnsignale, dass etwas nicht stimmt, gibt es meist schon lange, bevor ein Projekt wirklich scheitert: Meilensteine, die den Projektfortschritt messbar machen sollten, werden gerissen, Tests versiebt, Fristen verlängert. Hinzu kommen Überstunden, andere Projekte werden vernachlässigt. Lebek zufolge ist das typisch für festgefahrene Projekte, in denen immer mehr Aufwand betrieben wird, ohne dass etwas dabei rauskommt. Wichtigstes Warnsignal ist jedoch die Stimmung im Team: „Denn die ist schlecht, wenn es nicht gut läuft“, weiß Schell aus Erfahrung.

### Im Team in die Sackgasse

Für den externen Projektberater Thoma ist es daher wichtig, Einzelgespräche mit allen Projektbeteiligungen zu führen: „Denn nur



**„Wer mit einer Strategie nicht weiterkommt, erhöht in der Regel seine Anstrengung – aber ändert nicht die Strategie.“**

Günther Thoma, Managing Partner von step process management in Darmstadt. Kontakt: info@step-pro.de



Innovative Methode  
der Personal- und  
Organisationsentwicklung

Mit der KTC® Kollegiales  
Team Coaching Methode:

- Lösungen bei Organisationsveränderungen in kollegialen Führungsrunden erarbeiten.
- Systematisches Führungshandeln einer Verantwortungsebene entwickeln.
- Ergebnisqualität und Arbeitsprozess mit Projektleiter und -gruppe reflektieren.

Lernen Sie Methode, Einsatz  
und Wirkung kennen:

KTC®-Weiterbildung  
06.- 07. September 2012



**Für Menschen**  
...die ihre persönliche  
berufliche Situation klären  
wollen,

**für Organisationen**  
...die vor einer Veränderung  
stehen.



so lassen sich die Stimmungen und nicht geäußerte Kritik in Erfahrung bringen.“ Wichtig ist demnach auch, die Dominanzstrukturen im Team kennenzulernen, denn oft sind es einzelne Personen, die durchsetzen, dass Maßnahmen fortgeführt werden, obwohl sie sich als falsch herausgestellt haben. „Dahinter steckt häufig die Angst, das Gesicht zu verlieren“, erklärt Thoma. Das kann dazu führen, dass Warnsignale aus dem Team unterdrückt werden und abweichende Meinungen gar nicht mehr geäußert werden.

„Einseitigkeit ist jedoch Gift für Teams“, sagt Egon Endres, Präsident der Katholischen Stiftungsfachhochschule in Mün-

chen. Der Professor, für Sozialwissenschaften der die Team- und Gruppenarbeit in der Automobilindustrie erforscht hat, beobachtet jedoch in vielen Projektteams einen Mangel an Diversität: „Viele Teams sind sehr homogen – und haben damit eine eingeschränkte Fähigkeit, sich selbst zu korrigieren“, so Endres. In bestimmten Situationen sind Teams sogar besonders hartnäckig und kritikresistent. Experimente belegen, dass die Entrapment-Gefahr bei Gruppen am höchsten ist, die ihr Projekt selbst initiiert haben und die eine hohe Gruppenidentifikation aufweisen. Motivation und Zusammenhalt sind dann so hoch, dass sich die Mitglieder gegenseitig bestärken, aber nicht

## Verrannt? Sieben Warnsignale für Entrapment

► **Mangelnde Kommunikation:** Projekte scheitern häufig an einem Mangel an Kommunikation: zwischen den Mitarbeitern, zwischen Team und Projektleiter, zwischen Auftraggeber und Verantwortlichem. Fehlen regelmäßige Gesprächstermine oder bleiben Informationen häufig stecken, ist Vorsicht geboten. Damit sich ein Projekt nicht festfährt, müssen Auftrag, Fortschritt und mögliche Probleme jederzeit besprechbar sein.

► **Nachlassende Motivation:** Wenn ein Projekt nicht vorwärtskommt, drückt sich das direkt in einer nachlassenden Motivation des Teams aus. Führungskräfte müssen solche Zeichen wahrnehmen und reagieren. Aber Übermotivation kann gefährlich sein, weil sie oft mit Realitätsverlust einhergeht. Ein wichtiges Warnsignal ist auch die eigene Motivation: Sie sendet unterbewusst Signale, ob ein Projekt vorwärtskommt – oder nicht.

► **Schlechte Stimmung:** Sich zu verrennen bedeutet, viel Aufwand zu leisten, ohne dass dabei Fortschritte oder Gegenwerte erzielt werden. Erfolgserlebnisse und Anerkennung bleiben dann aus, dafür steigen Druck und Stress. Eine Kombination, die auf die Stimmung drückt – und ein sicheres Zeichen für Führungskräfte, dass etwas nicht stimmt. Im Zweifelsfall bringen Einzelgespräche Aufschluss.

► **Verfehlt Meilensteine:** Ein sicherer Indikator, dass sich ein Mitarbeiter oder das ganze Team verrennt, ist die Nichteinhaltung selbst gesteckter Zwischenziele. Auch ein Übermaß an Überstunden ist ein Alarmsignal. Allerdings bedeutet ein gerissener Meilenstein noch nicht, dass das Projekt schon gegen die Wand gefahren ist. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt, um nicht aussichtsreiche Projekte vorzeitig zu beenden.

► **Einseitige Teamdynamik:** Wenn ein Team dieselben erfolglosen Handlungen ständig wiederholt und Strategien nicht ändert, obwohl sie sich als unzureichend erwiesen haben, liegt das mitunter an teaminternen Strukturen. Führungskräfte sollten zum Beispiel gewarnt sein, wenn Einzelpersonen zu sehr die Meinung dominieren oder sich die Teammitglieder zu häufig einig sind.

► **Geringe Änderungsbereitschaft:** „Das haben wir schon immer so gemacht“ – Aussagen wie diese sind ein deutliches Signal, dass ein Team dabei ist, sich zu verrennen. Denn Maßnahmen richten sich dann nicht am aktuellen Bedarf aus, sondern an früheren Erfolgsstrategien. Ist ein Team nicht bereit oder in der Lage, neue Wege zu gehen, besteht für Führungskräfte Handlungsbedarf.

► **Enger Fokus:** Um Ziele zu erreichen, ist es wichtig, sie im Blick zu haben. Eine extreme Fixierung auf das Ziel ist dabei ebenso gefährlich wie ein kurzsichtiges Vor-sich-hin-Arbeiten. Führungskräfte sollten gewarnt sein, wenn im Team Tunnelblick oder Bunkermentalität herrschen, die abweichende Meinungen oder einen Blick über den Tellerrand unmöglich machen.

kritisieren. Hier steuernd einzugreifen, ist die Aufgabe von Führungskräften. Um Teams davon abzuhalten, sich zu verrennen, müssen sie wissen, was genau zu Entrapment führt.

### Verrennen als Formel

Um zu erklären, was Menschen und Teams dazu bringt, sich zu verrennen, greift Susanne Lebek auf das bekannte Risikowahl-Modell des Verhaltens- und Motivationspsychologen Jack Atkinson zurück. Ausdauerndes Verhalten lässt sich demnach mit einer Formel beschreiben: Erwartung mal Wert. Je höher das Produkt, desto höher die Gefahr, sich an einmal begonnenen Handlungen festzubei-

ßen. Der erste Faktor betrifft die subjektiv eingeschätzte Erfolgswahrscheinlichkeit: „Je eher man erwartet, dass man ein Ziel erreichen kann, desto eher bleibt man dabei“, erklärt Lebek. Der zweite Faktor betrifft die emotionale Bedeutung, die man der Zielerreichung zumisst. Wird man glücklich sein, stolz und erleichtert? Wie viel Anerkennung werden Kollegen oder der Chef zollen? Oder wird man sich schämen oder geringschätzen, falls das Ziel nicht erreicht wird? „Je stärker die positiven oder negativen Emotionen sind, die man mit dem Handlungsabgang verbindet, desto persistenter wird eine Person an einem Vorhaben festhalten“, so Lebek.

Optimismus und Wertzuschreibung können also den Blick auf die Realität gründlich vernebeln. Das gilt umso mehr, weil Menschen zu übertriebenen Beurteilungen neigen: „Beide Faktoren, Erfolgswahrscheinlichkeit und emotionaler Wert, werden häufig zu hoch eingeschätzt, was wiederum zu höheren Investitionen führt“, sagt Lebek. Und damit in die Entrapment-Falle. Die genannte Formel erklärt diesen Zusammenhang nicht nur, sie liefert auch einen Lösungsansatz, die Spirale zu durchbrechen. Der setzt am zweiten Faktor, der Wertzuschreibung, an: „Im Coaching wird darauf hingearbeitet, überzogene Wertzuschreibungen auf ein Normalmaß zurückzuführen“, erklärt Lebek. Möglich wird das, indem zwei Mechanismen angesprochen werden, die positive wie negative Gefühle relativieren.

### Emotionales Immunsystem

Welche das sind, erklärt Coach und Managementtrainerin Lebek anhand eines Beispiels: Wer vorhat, einen Halbmarathon zu laufen, wird im Vorfeld die Wahrscheinlichkeit, eine sehr gute Zeit zu erzielen, ebenso überschätzen, wie das Glücksgefühl, das er beim Zieleinlauf empfinden wird. Ebenfalls überschätzen wird er die negativen Gefühle, die er empfinden wird, sollte er die angestrebte Bestzeit nicht erzielen. „In jedem Fall werden seine Empfindungen aber deutlich moderater ausfallen, als er sich das vorher vorstellt“ sagt Lebek. Grund ist der Mechanismus *Immune Neglect*, eine Art emotionales Immunsystem, das uns wie eine Überspannungssicherung vor zu hohen Gefühlspegeln schützt. Anders gesagt: Wir sind nie so glücklich oder unglücklich, wie wir das vorher glauben. Oder zumindest nicht für lange Zeit.

Neben *Immune Neglect* beeinflusst ein zweiter psychologischer Mechanismus die antizipierten Gefühle: *Focalism*. „Wir erleben Ereignisse nie losgelöst von anderen Ereignissen, die unsere Gefühlslage beeinflussen“, erklärt Lebek die Bedeutung des Kontexts für unsere Stimmung. „Vielleicht schämt man sich ein bisschen, wenn man den Halbmarathon nicht in der angestrebten Zeit gelaufen ist, von der man vorher behauptet hat, sie sei leicht zu schaffen.“ Aber wenn die Freunde beim Zieleinlauf dabei sind, die Sonne scheint und man ein kühles Getränk in der Hand hält, sieht das schon anders aus.

### Wie man gefährliche Fixierungen löst

Coachingtechniken, die die Werte-Uhr neu eichen sollen, setzen an diesen beiden Mechanismen *Immune Neglect* und *Focalism* an, erklärt Lebek. Ziel ist es, die emotionale Aufladung zu deckeln und somit die Bindung zur Realität wiederherzustellen. Eine Technik sind etwa Skalenfragen: Wie unglücklich werden Sie – auf einer Skala von eins bis zehn – sein, wenn Sie das Ziel nicht erreichen? Fällt die Antwort extrem aus, heißt es für den Coach, nachzufragen: Welche anderen Ereignisse oder Umstände könnten Ihre Gefühle positiv beeinflussen? Haben Sie sich schon einmal ähnliche Ziele gesteckt und vielleicht nicht erreicht? Was dachten Sie im Vorfeld, wie Sie sich dabei fühlen würden, und

## Leserumfrage: Die Engagementfalle

### Welche persönlichen Faktoren führen zu einer schädlichen Fixierung auf ein Ziel?

Unfähigkeit, ein Scheitern zuzugeben.	70 %
Selbstüberschätzung.	50 %
Übermotivation.	47 %
Mutlosigkeit, etwas zu verändern.	26 %
Übertriebener Optimismus.	22 %

### Welche beruflichen Bedingungen führen in die Engagementfalle?

Mangelnde Führung.	66 %
Ein Klima, in dem Kritik nicht geduldet wird.	65 %
Übertriebener Leistungsdruck.	58 %
Fehlende Kontrollmechanismen.	38 %
Emotionale Aufladung im Team.	15 %

### Wie können Führungskräfte dem eigenen Realitätsverlust vorbeugen?

Durch konstanten Dialog mit den Mitarbeitern.	82 %
Durch die Teilnahme an Coachings.	73 %
Durch den Austausch mit anderen Führungskräften.	60 %
Durch regelmäßigen Abstand zur Arbeit.	51 %
Durch regelmäßige Weiterbildung auch im Bereich der Soft Skills.	47 %

Quelle: Ergebnis der mS-Leserbefragung in Heft 169. Beteiligt haben sich 74 Nutzer.

wie haben Sie sich tatsächlich gefühlt? „Mit solchen systemischen Fragen können auch Führungskräfte arbeiten, wenn ihre Mitarbeiter dabei sind, sich in einem ausweglosen Projekt zu verrennen“, erklärt Lebek. Vielleicht müssen Vorgesetzte subtiler fragen, als es ein Coach tun kann, die Richtung ist aber dieselbe.

Eine andere Technik stammt aus der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, erklärt der Teamarbeit-Experte Endres. „Um etwas zu verändern, muss man nicht die Gesamtkomplexität aufrollen. Kleinschrittige Ansätze sind oft viel wirkungsvoller.“ Diesem Zweck dient etwa die Ausnahmefrage: Wann lief es einmal ähnlich und was damals hat den Durchbruch gebracht? Auch eine Fortschrittskalierung hilft: Wo stehen wir auf einer Skala von eins bis zehn, und was müssen wir tun, um auf den nächsten Punkt zu kommen? Schließlich die Wunderfrage: Was könnte in einer Wunschwelt passieren, und wie würde sich die Veränderung bemerkbar machen? „Das klingt zunächst etwas platt, aber es hilft, verrannte Teams wieder in die Spur zu bekommen“, betont Endres.

### Retter in Not

Die sicherste Methode gegen Entrapment ist es, ein mögliches Verrennen von vornherein zu vermeiden. Hauptinstrument ist Kommunikation, sagt Managementberaterin Bock: Schon der

Auftrag muss klar formuliert und abgesprochen werden, der Projektleiter sollte jederzeit Rücksprache mit allen Beteiligten und Betroffenen halten und in Einzelgesprächen auch die emotionale Seite nicht außer Acht lassen. „Letztlich geht es darum, eine Feedback-Kultur zu etablieren, die eine gefährliche Fixierung auf ein Ziel verhindert oder zumindest rechtzeitig erkennbar macht“, erklärt Bock. Ein wichtiges Mittel ist die permanente Überprüfung des Projektverlaufs anhand von Meilensteinen. Der Soll-Ist-Abgleich ist schließlich das objektivste Indiz, ob sich Teams verrennen.

Bei allen genannten Maßnahmen kommt es entscheidend auf die Projektleitung an und auf ihre Fähigkeit, Konflikte zu bewältigen, betont Endres. Der Sozialwissenschaftler sieht die ideale Führungskraft dabei als „Grenzgänger“, die den Perspektivwechsel beherrschen und „Sprachen“ verschiedener Abteilungen sprechen können. „Führungskräfte sollten in erster Linie als Mediatoren wirken“, so der Professor. Dabei sind auch Führungskräfte nicht davor gefeit, sich zu verrennen. Das geschieht vor allem dann, wenn Führungskräfte zu tief ins Operative involviert werden, erläutert die Mindfuck-Autorin Bock. Auch die schwierige Rolle zwischen den verschiedenen Interessen der Projektbeteiligten kann zu Blockaden führen.

### Schritt zurück

Um zu verhindern, dass sich Führungskräfte festfahren, empfiehlt Bock eine strikte Selbstbeobachtung. Wer sich verrennt, merkt dies zunächst an seiner Motivation. Oder besser gesagt am Mangel derselben. Die eigenen Empfindungen dienen dabei als Seismograph: „Das ist ein unterbewusster Prozess, der jedoch bewusst gemacht werden kann.“ Tauchen solche Warnsignale auf, empfiehlt die Beraterin, einen Schritt zurückzutreten und sich zu fragen:

## Service

### Literaturtipps

► **Petra Bock: Mindfuck. Warum wir uns selbst sabotieren und was wir dagegen tun können.** Knauer, München 2011, 19,99 Euro.

Mindfuck ist das, was wir täglich tun, wenn wir uns gedanklich selbst sabotieren: wenn wir in Handlungen verharren, die uns schon lange nicht mehr gut tun oder wenn wir vor Euphorie und Übermotivation Probleme verdrängen. Die Autorin ist dem Phänomen auf den Grund gegangen und beschreibt sieben Arten der mentalen Selbstsabotage.

► **Astrid Schütz und Lasse Hoge: Positives Denken. Vorteile, Risiken, Alternativen.** Kohlhammer, Stuttgart 2007, 25 Euro.

Schütz' und Hoges Buch fasst den Forschungsstand zum Thema Optimismus zusammen. Wie der Titel schon sagt, geht es um die Vorzüge, es werden aber – häufig unter Rückgriff auf eine Fülle von Studienergebnissen – auch die Risiken ausführlich behandelt. Der letzte Teil des Buches widmet sich der Frage, wie sich positives Denken bzw. Optimismus trainieren lässt.

► **Sylvia Jumpertz: Lernziel Optimismus – Wie positiv sollten wir denken?** managerSeminare 155, Februar 2011, [www.managerSeminare.de/MS155AR01](http://www.managerSeminare.de/MS155AR01)

Mit Optimismus kommt man besser durchs Leben, lautet eine Botschaft, mit der viele Trainer und Speaker unterwegs sind. Kritiker warnen dagegen vor den Gefahren des positiven Denkens. Wer übertrieben positiv denkt, unterschätzt Gefahren, gefährdet unter Umständen sich und andere.

„Was wäre, wenn ich ungestört wäre?“ Diese Frage richtet sich an den Teil des Bewusstseins, den Bock „Erwachsenen-Ich“ nennt: „Das ist der reifste Teil von uns, der durchaus einschätzen kann, wie wir uns unabhängig von Zwängen und Ängsten entscheiden würden.“ Machtfragen, Verpflichtungen, Kostendruck oder die Furcht, zu versagen oder nicht mehr geliebt zu werden – all das müssen Führungskräfte ausblenden, erklärt Bock. Eine Technik, die sich mit mentalem Training üben lässt. Bock empfiehlt daher feste Termine pro Tag oder pro Woche, an denen man versucht, eine dissoziierte Haltung einzunehmen – also nicht „drin“ zu sein, sondern eine quasi-objektive Haltung einzunehmen.

Denn die braucht es – und letztlich Mut, um ein aussichtsloses Projekt rechtzeitig zu ändern oder ganz zu stoppen. Wenn es dazu kommt, sollten Führungskräfte aber berücksichtigen, dass sie das Projektteam, das sich verrannt hat, nicht kritisieren, sondern wertschätzen. Nicht nur, weil sich auch aus gescheiterten Projekten viel ziehen lässt: Erfahrungen etwa oder brauchbare Teilergebnisse. „Entrapment ist letztlich ein positives Problem“, sagt Bock. Denn nur die verrennen sich, die auch besonders motiviert sind.

Sascha Reimann ■



**„Übermotivation ist eine gefährliche Mischung aus extremer Euphorisierung und Verdrängung.“**

Dr. Petra Bock, Autorin und Managementberaterin, Berlin. Kontakt: [kontakt@petrabock.de](mailto:kontakt@petrabock.de)