Selbstdistanz

Marquet / Gillespie

2026
ISBN 978-3-8006-7941-6
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Ich will ganz offen sein: Der vorwurfsvolle Ton deines Teams gefällt mir überhaupt nicht. Wirklich überhaupt nicht. All das Gerede von »Wir« ändert nichts an der Ausdrucksweise, die ich von dir und deinem Team höre. Es fallen Schimpfwörter und arrogante Bemerkungen; Plattformen und Menschen werden als »Scheiße« bezeichnet. Das ist einfach nicht cool. Das war die unangenehmste Partnerschaft, die wir je hatten…

Shane war auf sich selbst fokussiert, gefangen in seiner Sichtweise auf die Welt und zu unnötigen, unmittelbaren Handlungen und Reaktionen getrieben. Manche würden vielleicht sagen, er sei »getriggert« worden. Das Wort impliziert eine impulsive Reaktion, über die wir keine Kontrolle haben, einen Verlust der »Reaktionsfähigkeit«, also der Fähigkeit, unsere Reaktion bewusst zu wählen. Shane brauchte etwas, um den Teufelskreis zu durchbrechen, etwas, das das impulsive Hin und Her unterbrach. Er musste Abstand gewinnen.

Es fühlte sich *so* befriedigend an, als Shane seine bissige SMS-Antwort zurückschickte. Nimm das! Shane hattte sein »Ich-hier-und-Jetzt«-Selbst erfolgreich verteidigt. Aber wetten, dass Sie vorhersagen können, was als Nächstes passiert ist?

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Aktion hat den Deal zunichte gemacht. Heute sagt er: »Das war die SMS, die mich und unsere Investoren 50 Millionen Dollar gekostet hat.« Aber es war auch eine Lektion – eine teure Lektion –, die ihm seitdem im Gedächtnis geblieben ist. Sich in seinen eigenen Gedanken zu verlieren, kann einen viel kosten – Beziehungen, Geld, Geschäftsmöglichkeiten. Die Unfähigkeit, innezuhalten, einen Schritt zurückzutreten und die möglichen Folgen zu bedenken, führt zu einer Situation, in der man zwangsläufig verliert. Das Problem ist: Sobald wir in einen Zustand der Selbstfokussierung abgleiten, wird unsere Fähigkeit beeinträchtigt, unsere Impulse zu kontrollieren und uns selbst eine Auszeit zu verordnen.

Der Wert einer Pause

Ein Gegenbeispiel dafür ist die Art und Weise, wie Steve Jobs 1997 auf der *Worldwide Developers Conference* mit einer feindseligen Frage umging. Ein Zuhörer stellte seine Kompetenz in Frage, indem er sagte: »Es ist traurig und offensichtlich, dass Sie in mehreren Punkten keine Ahnung

haben, wovon Sie sprechen«, bevor er eine technische Frage stellte. Wie reagierte Jobs? Er setzte sich, nahm einen Schluck Wasser und machte eine Pause – ganze zehn Sekunden lang. Dann entschärfte er die Situation mit Humor und Bescheidenheit, bevor er eine echte Antwort gab. Er würdigte dabei sowohl den Fragesteller als auch sich selbst. Was tat er während dieser zehn Sekunden? Er nahm eine distanzierte Perspektive ein, um sich selbst zu überlegen, wie er am besten reagieren sollte.

Erinnern Sie sich an die Geschichte mit Anne Hathaway während der Dreharbeiten zu *Les Misérables*? Sie bat inmitten der Aufnahmen um eine Auszeit und begann, in der dritten Person mit sich selbst zu sprechen. Dann sang sie ihren Song »I Dreamed a Dream« und lieferte dabei eine perfekte Darbietung ab. Für ihre Performance gewann sie zahlreiche Auszeichnungen, darunter einen Oscar und einen Golden Globe als beste Nebendarstellerin. Ihr Vorgehen veranschaulicht vier zentrale Schritte, mit denen wir innehalten und psychologische Distanz schaffen können, wenn es darauf ankommt.

Der erste Schritt besteht darin, eine Pause überhaupt möglich zu machen. Wenn die Kultur, die Rahmenbedingungen und die Dynamik darauf ausgerichtet sind, keine Pause einzulegen, erscheint dies fast unmöglich. Anne Hathaway tat hier etwas, das weder Captain Lee noch Shane Mac getan hatten. Eine Woche vor den Dreharbeiten ging sie zum Regisseur Tom Hooper und gestand ihm, dass sie nervös sei, das Lied »I Dreamed a Dream« zu singen. Hathaway gab ihre Angst offen zu, sodass es kein Tabu war, das sie verstecken musste. Mit diesem Eingeständnis schuf sie die Grundlagedafür, dass sie selbst und andere darauf vorbereitet waren, damit sie im entscheidenden Moment mental voll präsent sein konnte.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Indem Hathaway dies tat, verschob sich ihre Angst im Johari-Fenster von »verborgen« zu »sich selbst und anderen bekannt«. Im Gegensatz dazu behielt Captain Lee seine Angst vor der bevorstehenden Landung ohne Unterstützung des Instrumentenlandesystems für sich.

Der zweite Schritt beruht darauf, die Notwendigkeit einer Pause in einer Situation zu erkennen. Die besondere Herausforderung für Hathaway bestand darin, dass der Regisseur wollte, dass die Schauspieler während der Dreharbeiten selbst sangen, und das sogar in einer einzigen Einstellung. Dieser Ansatz verlieh dem Film die Atmosphäre einer Live-Aufführung am Broadway. Das bedeutete aber auch, dass die Schauspieler während der Dreharbeiten nicht auf ein Sicherheitsnetz aus Studio-Wiederholungen oder Voice-Overs zurückgreifen konnten. Hathaway sah im Vorfeld, dass diese Situation einen hohen Druck mit sich bringen und sie wahrscheinlich verunsichern würde.

Dann, im Moment der Aufführung, merkte Hathaway, dass sie nicht in der richtigen Verfassung war: »Ich konnte nicht aufhören, darüber nachzudenken, wie bloßgestellt ich mich fühlen würde, wenn ich es vermasseln würde.« Sie selbst – und wahrscheinlich auch alle, die zusahen – merkte, dass ihre ersten Takes nicht gut waren. Aber es war ihre eigene Selbstwahrnehmung darüber, dass sie nicht in der richtigen mentalen Verfassung war, und das Beobachten ihrer eigenen Gedanken und Gefühle, die ihr klar machten, dass sie eine Pause einlegen musste. Sie beschreibt es mit ihren eigenen Worten: »Ich war so wütend auf mich selbst« – ein Hinweis darauf, dass sie sich mental neu sortieren musste.

Der dritte Schritt erscheint Ihnen und uns inzwischen offensichtlich, aber weder Mac Shane noch Captain Lee erkannten dies im entscheidenden Moment. Hataway hingegen bat mit klaren, unmissverständlichen Worten um eine Pause. Eine Auszeit. »Nein, nein. Stopp. Es tut mir leid. Das fühlt sich nicht richtig an.« Eine Pause einzulegen, ist eine notwendige Voraussetzung, um die Distanzierung als effektives Instrument für eine Neubewertung der Situation einsetzen zu können.

Viertens: Mit dem Einlegen einer Pause besteht der nächste Schritt darin, sich aus der Selbstfokussierung zu lösen und sich mithilfe einer der Dimensionen zu distanzieren, um die notwendige Perspektive zu gewinnen, das Problem anzugehen. Hathaway entschied sich für den Illeismus: Sie wurde zu einer anderen Person, zu ihrem eigenen Coach. »Ich schloss meine Augen und erinnere mich, dass ich dachte: ›Hathaway, wenn du das jetzt nicht schaffst, hast du kein Recht, dich Schauspielerin zu nennen. Leg den ganzen Mist beiseite und mach einfach deinen Job.‹ Ich öffnete meine Augen und dachte mir [schnippt mit den Fingern]: ›Los geht's.‹ Und ich legte los. Das war die Aufnahme, in der ich richtig aus mir herausgehen konnte, und die schließlich auch im finalen Film zu sehen war.«

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Betrachten wir jeden dieser vier Schritte für das Einlegen einer Pause, wenn wir psychologische Distanz brauchen, näher:

1. Schaffen Sie die Voraussetzungen für eine Pause.
2. Erkennen Sie die Situation.
3. Legen Sie eine Pause ein.
4. Entscheiden Sie sich für eine Form der Distanzierung.

Schaffen Sie die Voraussetzungen für eine Pause

Um eine Pause grundsätzlich zu ermöglichen, sind Vorbereitungen erforderlich. Das Ziel dieser Vorbereitungen ist es, soziale oder kulturelle Hin-

dernisse für das Einlegen einer Pause abzubauen, damit diese leichtfällt und als etwas Selbstverständliches und Normales angesehen wird. Als Hathaway erkannte, dass diese Szene für *Les Misérables* eine Herausforderung für sie darstellen würde, machte sie den Regisseur darauf aufmerksam.

Die Grundlage für das Einlegen einer Pause zu schaffen, bereitet uns darauf vor, sie auch genau dann nehmen zu können, wenn wir sie tatsächlich brauchen. Das ist wichtig, weil wir normalerweise nicht im Voraus wissen, wann genau wir eine Auszeit benötigen werden. Wenn wir eine Unterbrechung als natürlichen Bestandteil einer Aufgabe verstehen und normalisieren, können wir diese einlegen, ohne den Fokus auf die Aufgabe zu verlieren und ohne uns dabei Gedanken um unser Image zu machen. Es kann hilfreich sein, im Voraus über eine mögliche Pause zu sprechen. Hathaway hatte dem Regisseur gesagt, dass sie wegen der Rolle nervös sei, sodass ihre Pause nicht unerwartet kam. Militärangehörige haben bestimmte Ausdrücke und Handzeichen, um eine Pause einzulegen. Schiedsrichter und Coaches haben ein Protokoll und bestimmte Signale, um das Spiel zu unterbrechen und eine Auszeit festzulegen.

Dieses gemeinsame Verständnis dafür, dass das Einlegen einer Pause tatsächlich mit zur jeweiligen Aufgabe gehört, erleichtert die Durchführung und die anschließenden Maßnahmen, die sonst unser Image gefährden und unsere wahrgenommene Kompetenz bedrohen könnten. Schiedsrichter können sich beispielsweise auch zwischendurch eine Spielszene auf Band ansehen, um eine Entscheidung zu überprüfen. Dabei steht die reine Klärung des Sachverhalts im Mittelpunkt.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Captain Lee traf damals eine andere Entscheidung, als er in eine Situation geriet, der er sich nicht gewachsen fühlte: Vermeidung. Wir haben gesehen, wie »gut« das funktioniert hat. Eine Pause zu ermöglichen ist verantwortungsbewusst, ethisch und in den leistungsstärksten Teams und Organisationen fest verankert.

Ein gutes Beispiel für einen Mechanismus, der eine Pause ermöglicht, ist die sogenannte »Andon-Kordel« (»andon cord«), ein Konzept, das seinen Ursprung in Takaoka, Japan, hat, wo der *Toyota Corolla* produziert wurde. Es handelte sich um eine einfache Kordel, die, wenn sie gezogen wurde, eine Laterne über dem Fließband aktivierte und damit anzeigte, dass der Arbeiter an dieser Position ein Problem hatte.

Das Ziehen an der Andon-Kordel – *Andon* ist das japanische Wort für »Papierlaterne« – führte dazu, dass das Fließband angehalten wurde, sofern das Problem nicht sofort behoben werden konnte. Es signalisierte eine Pause. Doch die eigentliche Stärke der Andon-Kordel lag nicht nur im Auslösen dieser Pause oder darin, das Fließband anzuhalten. Entscheidend war

vielmehr die tiefgreifende Veränderung, für die die Andon-Kordel stand: die Akzeptanz und die ausdrückliche Wertschätzung des Innehaltens.

In der Regel besteht immer ein gewisses Risiko dabei, ein Time-out auszurufen. Wir alle kennen Momente der Unsicherheit, in denen wir nicht sicher sind, ob es richtig ist, die Hand zu heben – oder die Kordel zu ziehen – und den Ablauf zu unterbrechen. Der Preis dafür ist eine mögliche Blamage auf persönlicher Ebene, der potenzielle Nutzen liegt jedoch beim gesamten Unternehmen.

Die nahezu allgegenwärtige Verwendung des Wortes »falsch« stellt eine Hürde dar, sich zu Wort zu melden und solche Unterbrechungen herbeizuführen. Als »falsch« wird zum Beispiel eine Pause deklariert, die sich im Nachhinein als unnötig herausgestellt hat. Die Folge ist, dass wir uns zunächst selbst davon überzeugen müssen, dass das von uns in Frage gestellte Problem tatsächlich besteht, bevor wir uns zu Wort melden. Wenn wir jedoch Pausen nicht als falsch, sondern als Akt der Resilienz betrachten – und wenn wir uns angewöhnen, bei der Erklärung unserer Entscheidung auch das Maß unserer Unsicherheit offen zu benennen –, wird es deutlich leichter, eine solche Pause einzulegen. Und: Wenn wir uns nicht sicher sind, ob ein Problem vorliegt, müssen wir erst recht eine Pause einlegen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Einmal saß David im Zug von Washington, D.C., nach New York City neben einem Video-Schiedsrichter aus dem American Football. David interessierte sich dafür, nach welchen Kriterien ein Schiedsrichter unter Zeitdruck entscheidet, ob ein Spiel unterbrochen werden soll, um eine fragliche Szene auf Video zu überprüfen. Auf seine Nachfrage erwiderte ihm der Schiedsrichter, dass das Spiel immer dann unterbrochen würde, wenn keine klare Entscheidung getroffen werden könne. Die Pause hat sich hier als Standard etabliert und bietet Raum für einen klaren Nachweis, bevor das Spiel weiterlaufen darf.

Anleitung 1: Schaffen Sie die Voraussetzung für eine Pause. Machen Sie Ihrem Team die Bedeutung einer Auszeit klar. Integrieren Sie sie in Ihre Unternehmenskultur, so wie *Toyota* es mit der Andon-Kordel getan hat. Vereinbaren Sie ein Signal, ein Symbol oder eine Sprache, mit der Teammitglieder bei Bedarf ohne Angst eine Pause einlegen können. Sport Coaches und Schiedsrichter haben dafür eine Pfeife und eine Uhr. Normalisieren Sie das Einlegen einer Pause, indem Sie dieses Verhalten allen vorleben. Üben Sie es, bis es zur Selbstverständlichkeit wird.

Erkennen Sie die Situation

Am Ende seines Buches *Thinking, fast and slow*[1] (Dt. Ausgabe: *Schnelles Denken, langsames Denken*) reflektiert der mit dem Nobelpreis ausgezeichnete Psychologe Daniel Kahneman, der sich in seiner produktiven Karriere mit kognitiven Verzerrungen und Entscheidungsfehlern beschäftigt hat, über seinen persönlichen Weg zur Überwindung seiner eigenen kognitiven Verzerrungen. Er macht ein überraschendes Eingeständnis: Trotz all seiner Bemühungen und Studien stellt er fest, dass er nicht viel besser darin geworden ist, diese zu überwinden. Allerdings hat er seine Fähigkeit verbessert, Situationen zu erkennen, die sein Denken am ehesten verzerren.

Wir helfen uns selbst am besten, indem wir lernen zu erkennen, wann eine Situation wahrscheinlich zu suboptimaler kognitiver Leistung, kognitiven Verzerrungen oder Fehlentscheidungen führt. Wir können uns im Voraus auf Situationen vorbereiten, die uns wahrscheinlich in einen Zustand der Selbstfokussierung bringen, sodass wir eine Pause einlegen müssen, um aus diesem Zustand herauszukommen. Vier häufige situative Faktoren, die Selbstfokussierung begünstigen, sind Dringlichkeit, Live-Auftritte bzw. Auftritte in der Öffentlichkeit, Feedback, sowie das Wiedererleben schmerzhafter Erfahrungen aus der Vergangenheit.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dringlichkeit

Dringlichkeit erzeugt Stress, und Stress kann unseren Zustand der Selbstfokussierung noch verstärken. Dadurch wird unsere Aufmerksamkeit von der Aufgabe weg und auf uns selbst gelenkt, ohne dass wir es überhaupt bemerken. Abwehrhaltung und Selbstschutz übernehmen die Oberhand, und unser Verstand beginnt, eine Realität zu konstruieren, in der wir uns wohlfühlen.

Das Leben konfrontiert uns oft mit einem Gefühl der Dringlichkeit. Aber manchmal ist diese künstlich oder selbst herbeigeführt. In diesem Fall kann es hilfreich sein, psychologische Distanz zu gewinnen, um die scheinbare Dringlichkeit in einen größeren Zusammenhang zu stellen. Beispielsweise muss möglicherweise eine interne Produktionsfrist verschoben werden, damit wir ein besseres Produkt oder eine bessere Entscheidung erzielen können.

Live-Auftritte oder Auftritte in der Öffentlichkeit

Bei jeder Art von Auftritt, insbesondere bei Live-Auftritten in der Öffentlichkeit, besteht eine starke natürliche Tendenz, sich befangen oder ängstlich zu fühlen. Während Angst sowohl Vor- als auch Nachteile haben kann, ist

Befangenheit ausschließlich nachteilig, da es die kognitive Aufmerksamkeit von der Aufgabe selbst ablenkt. Selbstdistanzierung ermöglicht es uns, Angst in eine konstruktive Richtung zu lenken und uns der anstehenden Herausforderung zu stellen. Dabei reduziert sie gleichzeitig die Befangenheit.

Feedback

»Darf ich Ihnen einen Rat geben?« Laut dem Neurowissenschaftler David Rock ist diese Frage »das Cortisol-Äquivalent dazu, im Dunkeln Schritte [hinter sich] zu hören«.[2] Sich mit den eigenen Problemen, Defiziten oder Bereichen, in denen man sich verbessern kann, auseinanderzusetzen, ist nicht immer eine angenehme Aufgabe. Und wenn Ihnen Feedback aufgezwungen wird, kann es sich ziemlich bedrohlich anfühlen. Dies gilt sowohl für ungefragt geäußertes Feedback als auch für Nachbesprechungen und formelle Leistungsbeurteilungen. Ein Kompliment an alle, die Feedback offen annehmen. Für diejenigen, denen es schwer fällt, schonungslose Ehrlichkeit über die eigene Leistung, das eigene Verhalten oder die eigenen Handlungen zu hören, hilft Distanzierung dabei, die Rückmeldung nicht als persönlichen Angriff zu verstehen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Schmerzhafte Erfahrungen aus der Vergangenheit

Wir Menschen sind unvollkommen. Wir machen Fehler. Und Verluste lassen sich nicht vermeiden. Manchmal werden wir auch Opfer des Fehlverhaltens anderer. Wir Autoren plädieren nicht dafür, Selbstdistanzierung dazu zu nutzen, um die Erfahrung von Schmerz zu vermeiden. Das wäre dysfunktional; Schmerz ist ein notwendiger Bestandteil des Lebens. Aber irgendwann müssen wir akzeptieren, was geschehen ist, und weitermachen. Wenn wir über eine schmerzhafte oder negative Erfahrung nachgrübeln – sie immer wieder durchleben –, ist das ein Hinweis darauf, dass wir Abstand brauchen, um die Situation neu zu bewerten oder einzuschätzen. Die distanzierte Perspektive hilft uns, zu akzeptieren, zu wachsen und unser Leben weiterzuführen.

Anleitung 2: Erkennen Sie die Situation. Stressige, bedrohliche oder schmerzhafte Situationen können dazu führen, dass Sie sich auf sich selbst fokussieren und Ihre Aufmerksamkeit eher auf Selbstschutz als auf Leistung oder Wachstum richten. Achten Sie darauf, welche Situationen in Ihrer Vergangenheit diese Reaktion ausgelöst haben. Schreiben Sie sie auf und ergänzen Sie diese Liste

im Laufe der Zeit. Diese Warnsignale (red flags) helfen Ihnen dabei, vorauszusehen, was Sie in Zukunft zu einer solchen Reaktion veranlassen könnte, sodass Sie darauf vorbereitet sind, innezuhalten und Abstand zu gewinnen.

Die Warnsignale erkennen

Eine schmerzhafte Erfahrung lehrt uns, ähnliche Situationen in Zukunft zu vermeiden. Nachdem Shane Mac einen 50-Millionen-Dollar-Deal verloren hatte, ging er ganz anders mit Momenten um, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Geschäfts entscheiden konnten. Und das gilt nicht nur für Geschäftsabschlüsse, sondern auch für Beziehungen oder andere Gelegenheiten. Ob SMS, E-Mail, Telefon-Anruf oder persönliches Gespräch – Mac hat die Kraft der Pause für sich entdeckt. Er fragt sich: »Verspüre ich das überwältigende Gefühl, dass ich diese Nachricht senden *muss*?« Wenn die Antwort »Ja« lautet, ist das ein Warnsignal. Je dringender er das Bedürfnis verspürt, eine weitere SMS zu senden, desto mehr weiß er, dass er sich zurückhalten und eine dringend benötigte neue Perspektive gewinnen muss. Mac sagt dazu: »Ich muss mich selbst ehrlich betrachten und prüfen, ob ich von einem dringenden Handlungsbedürfnis getrieben werde oder ob ich ruhig bin und den richtigen Zeitpunkt für den Versand einer Nachricht wählen kann.«

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Je größer die empfundene Dringlichkeit, desto wichtiger ist es für ihn, genauer auf seine Gefühle zu achten. Ist er aufgeregt? Hat er Bauchschmerzen? Zittert er, schwitzt er? Für ihn gilt »Der Körper vergisst nichts, und auf diese Signale zu achten, hat mein Leben verändert«. Wenn die Stimme in seinem Kopf ihm jedoch sagt, dass er die betreffende Nachricht auch später am Tag oder sogar morgen verschicken könnte – nachdem er den Wortlaut überarbeitet oder noch einmal darüber nachgedacht hat – erkennt er, dass es in Ordnung ist, sie jederzeit zu verschicken. Er weiß dann, dass er nicht impulsiv handelt oder von Angst oder Ego getrieben ist. »Dieses Gefühl der ruhigen Klarheit und der bestehenden Wahlmöglichkeiten lässt sich nicht mit diesem hektischen Dringlichkeitsgefühl verwechseln, sofort handeln zu müssen.«

Diese neue Denkweise hat Mac dabei geholfen, den Teufelskreis zu erkennen und zu unterbrechen. Eine kleine Pause gibt ihm den Raum, darüber nachzudenken, was er tatsächlich tut, was er tun sollte und welche Konsequenzen dies haben könnte. Sein Plan ist eine Vorausplanung für sein zukünftiges Ich. Er verfügt über ein festes Protokoll, um sein eigener