



Praxisfall zum Leitprozess Bewusstsein: Unbekannten Gefühlen auf die Spur kommen.

von Jürgen Holm

Anliegen des Kunden: „automatisches Verhalten besser verstehen“

Herr A. ist eine langjährige und fachlich anerkannte Führungskraft in einem börsennotierten Konzern. Er verantwortet dort den weltweiten Vertrieb und berichtet direkt an den Vorstand. A. ist 58 Jahre alt, verheiratet und hat drei erwachsene Kinder. Der Arbeit und dem beruflichen Erfolg hat er in seinem Berufsleben bisher alles untergeordnet.

Auftragsklärung

In einem Dreiergespräch zwischen dem vorgesetzten Vorstand, dem Coachee und mir als Coach wird deutlich, dass Herr A. im Unternehmen hohe Wertschätzung für seine fachliche Leistung und seine sehr erfolgreiche Vertriebstätigkeit genießt. Im direkten Umgang dagegen nimmt man ihn als sehr schwierig, ruppig und impulsiv wahr. Dies relativiert seine fachlichen beruflichen Erfolge und gestaltet die persönliche Zusammenarbeit mit ihm manchmal schwierig.

Der Vorstand wünscht sich in diesem Zusammenhang ein „professionelleres“ und der Position angemesseneres Auftreten (Vorbildfunktion), das zu weniger Konflikten und Reibungsverlusten führt. Herr A. ist sehr daran interessiert, sein „Lebenswerk“ in der Firma nicht zu gefährden, seinen Ruf als Hardliner, vor dem andere zum Teil Angst haben, zu verbessern und sein eigenes Verhalten (und damit sich selbst) besser zu verstehen.

Coaching-Verlauf

Herr A. zeigt sich schon in der ersten Sitzung sehr offen und bereit, diese Chance zu nutzen, sich besser kennenzulernen und zu verstehen. Obgleich er sogleich anmerkt, dass er bisher nur wenige `persönliche` und offene Gespräche seine Person betreffend geführt hat. Auf die Nachfrage, ob das mit seiner Frau bzw. seinen Söhnen anders wäre, ist er sogleich sehr berührt. Eine große innere Sehnsucht nach Nähe und Kontakt wird spürbar. Diese Berührtheit wehrt er jedoch sofort ab. Auf meine Nachfrage hin will er sich nicht so „weich und verletzlich“ zeigen, weil er sich so für „angreifbar“ hält und seine Autorität gefährdet sieht. Darin zeigt sich die Parallelität zur Arbeitswelt: Gefühle zeigen oder gar Mitgefühl gilt in seiner Welt als Zeichen von Schwäche. Da er dies bei sich vermeidet (und vermeiden will), agiert er immer wieder mit Sarkasmus, Ruppigkeit und Verletzungen im Außen - und räumt ein, manchmal so etwas wie „Spaß“ zu haben, andere vor sich herzutreiben. Immer wieder muss er ihnen beweisen, wer der Bessere und Stärkere ist, um ihnen zu zeigen, wie unfähig und schwach sie sind.

In Laufe des Coachings kommen wir wiederholt auf seine Familie und den Umgang miteinander zu sprechen. Dabei erwähnt Herr A., dass sein ältester Sohn kürzlich eine sehr gute Prüfung im Rahmen des Studiums absolviert hatte, und er sehr stolz auf ihn war und ist. Im direkten Kontakt konnte er jedoch aus seinem kompetitiven Denken heraus lediglich fragen, ob es nicht auch noch bessere Noten gab und ordnete die Leistung seines Sohnes so gleich in ein Ranking ein. Auf die Frage, was er seinem Sohn eigentlich hätte sagen wollen, brach es aus ihm heraus: Mit Tränen in der Stimme sagte er, wie stolz er auf ihn und seine ganze Familie sei und wie wenig er in der Lage sei, dies auszudrücken. Im Folgenden gelang es, Zugang zu seinen eigenen Gefühlen wie Stolz (u.a. auf seine eigene Lebensleistung)



Metatheorie der Veränderung

tung) und Liebe (v.a. seiner Frau und seinen Söhnen gegenüber) zu finden. Nun konnte er auch über seine eigene Sozialisation als eines von sechs Kindern auf einem Bauernhof erzählen, wo Arbeit und Anstrengung von klein auf im Vordergrund stand und für verbale oder gar körperliche Zuwendung kein Platz war. Anerkennung gab es höchstens für den Umfang der getanen Arbeit. Der Vater war eine absolute Autoritätsperson, was sich bei ihm in Härte, Gefühllosigkeit und körperlicher Gewalt niederschlug.

Nach dem Herausarbeiten dieser Zusammenhänge entwickelte der Klient Schritt für Schritt einen besseren Zugang zu seinen eigenen Gefühlen. Auf dieser Grundlage konnte Herr A. auch sein Verhalten im Unternehmen besser einordnen und gefühlsmäßig bewerten (Selbstreflektion).

Coaching-Ergebnis

Herr A. besuchte seinen Sohn an dessen Studienort, konnte ihn erstmals in die Arme nehmen und war in der Lage offen über seine Gefühle zu ihm zu sprechen. Er beschrieb dies als den bewegendsten Moment seit dessen Geburt. Im Unternehmen gelang es ihm zunehmend, seine Verbissenheit abzulegen und sich in Sitzungen mit Kollegen auch einmal zurückzuhalten bzw. den Diskurs im Dialog und nicht in der Auseinandersetzung zu suchen. Jüngere Kollegen konnte er in Projekten von seiner Erfahrung profitieren lassen, ohne sie für Ihre Unwissenheit abzuwerten.

Seine kompetitive Haltung und der Ehrgeiz, es allen zeigen und beweisen zu müssen, sind im Verlauf des Coaching-Prozesses einer Art Altersweisheit gewichen. Sie gibt ihm selbst mehr Gelassenheit und Souveränität. Seine Kollegen und Mitarbeiter fühlen mehr mehr Freiraum im Umgang mit ihm und fühlen sich eingeladen, angstfrei mit ihm umzugehen und von seiner Erfahrung zu profitieren. Im privaten Umgang mit seiner Familie ist Herr A. nach eigener Aussage in der Lage empathischer und in der Lage offener in den Kontakt zu gehen.

Theoretische Einordnung

Dieser Coachee ist ein gutes Beispiel dafür, wie es sich auswirkt, wenn sich jemand dafür entscheidet, von bestimmten Aspekten seiner Person (hier die Berührbarkeit) nichts wissen zu wollen. Er hatte sich lange Zeit auf die erwünschten bzw. nicht angstbesetzten Seiten seiner Person fokussiert und die anderen verleugnet, abgewehrt und nicht gelebt. Dies führt zwangsläufig dazu, dass sich im sozialen Kontext Kontaktstörungen und ungünstige Beziehungskonstellationen bzw. Konflikte bilden.

Die Frage des Coaches, was er dem Sohn eigentlich hätte sagen wollen, ermöglichte es ihm, sich einzugestehen, wie stolz er war und wie traurig es ist, dies für sich zu behalten. Durch dieses „ernst Nehmen“ bislang unbewusster innerer Regungen wurde es ihm möglich, schrittweise Zugang zu sich und seinen eigenen Gefühlen zu bekommen (Leitprozess Selbstwahrnehmung). So wurde ihm bewusst, dass sein aktuelles, gegenwärtiges Verhalten sehr stark damit im Zusammenhang steht, dass er die Bedeutung, die er bestimmten Gefühlen gab („schwach und angreifbar!“), vor dem Hintergrund seiner Biografie bislang in seinem Leben nie hinterfragt hatte.

Dass es dem Coachee durch das Bewusstsein all seiner inneren Seiten möglich wurde, auch die bisher „stumm geschalteten“ Aspekte seiner Person im Verhalten auszudrücken, ist eher ungewöhnlich.

Jürgen Holm, j.holm@holm-consulting.de, www.holm-consulting.de



Metatheorie der Veränderung

Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.

Leitprozess Bewusstsein

Bewusstsein ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die maßgebliche Unterscheidung besteht in der Frage: „Was weiß ich von mir (nicht)?“.

Bewusstsein wird hier verstanden als der Prozess im Menschen, der seine Selbststeuerung reguliert (also z.B. eben nicht seine Verdauung). Es operiert in zwei Formen: bewusst und unbewusst. Ein Großteil der bewussten Prozesse läuft einfach ab, ohne dass diese Prozesse selbst in den Fokus geraten. Sofern dies doch einmal geschieht, wird aus einem bewussten Vorgang ein reflektierter Vorgang. Bewusstsein kann also von sich wissen („Das geht in mir vor!“) oder von sich selbst nicht wissen. Wer nur in Teilen weiß, was er denkt, fühlt, will, ausdrückt, akzeptiert oder nur in Teilen weiß worauf er in Resonanz geht, womit er sich identifiziert und wie er versteht, kann sich nicht bewusst steuern. Man kann eben nur beeinflussen, wovon man weiß. Das ist durchaus funktional, weil man sonst vollkommen überlastet wäre. Dysfunktional wird dieses Verhalten dann, wenn man selbst nicht wirklich weiß, wer man ist – und sich oder anderen damit schadet.