



## Praxisfall zum Leitprozess Verstehen: Körpersprache bei Unsicherheit

von Jürgen Holm

### **Anliegen des Kunden: „Was sagt meine Mimik über mein Inneres?“**

Michael S. ist ein erfolgreicher Manager im Mittelmanagement eines Technologieunternehmens. Er steht kurz vor seinem nächsten Karriereschritt. Zur Vorbereitung auf diese neue Führungsaufgabe und um sein „Profil als Führungskraft zu schärfen“ erhält er ein Coaching. Im Verlauf dieses Coachings sollen verschiedene Aspekte, insbesondere in Bezug auf seine aktuelle Führungsrolle, beleuchtet und bearbeitet werden.

### **Auftragsklärung**

Herrn S. hat auch persönlich Interesse an dem Coaching. Im Gespräch sagt er, dass es ihm auch darum gehe, sich selbst und bestimmte Zusammenhänge in seinem Verhalten besser nachvollziehen und verstehen zu können.

### **Coaching-Verlauf**

In einer der Coaching-Sitzungen stoßen wir auf einen besonders interessanten Punkt, als Herr S. von einem bevorstehenden Gespräch mit seinem nächsthöheren Vorgesetzten berichtet. Er zeigt dabei ein auffälliges, der Situation unangemessenes Grinsen. Ich spiegele ihm dieses Grinsen (phänomenologisches Arbeiten) und äußere meine Irritation. „Das hat mir mein früherer Chef schon mal als Feedback gegeben, aber das scheint unbewusst bei mir abzulaufen; ich merke es, wenn überhaupt, immer erst hinterher“, sagt er. Wir erforschen dieses Phänomen gemeinsam und entdecken eine innere Unsicherheit, ja Verunsicherung, in Herrn S.. Sie tritt insbesondere zutage, wenn er mit ihm in der Hierarchie übergeordneten Menschen in den fachlichen Austausch geht. Dies kann er sich zunächst selbst nicht erklären, da er sich fachlich und auch in der aktuellen Führungsrolle sattelfest fühlt, und es auch keinen Hinweis daraus gibt, dass der nächsthöhere Vorgesetzte darüber eine andere Meinung hat. Bei seinem direkten Chef tritt diese Unsicherheit (und damit auch das Grinsen) nicht auf, da er ihn seit Jahren kennt und mit ihm einen sehr offenen und vertrauten Umgang pflegt. Mit dem nächsthöheren Vorgesetzten dagegen hat er nur sporadisch Kontakt, insbesondere wenn er seinen eigenen Chef vertritt.

Um diesem Unsicherheitsgefühl auf die Spur zu kommen, unterstütze ich ihn intensiv mit Techniken, die ihm helfen seine Selbstwahrnehmung ausdifferenzieren. Er beginnt die subtilen Signale wahrzunehmen, in denen die innere Unsicherheit sich meldet. Erst als er diese Feinheiten seines inneren Erlebens sich erschlossen hat, kann Herr S. assoziativ einen Zusammenhang zu dieser Verunsicherung zu den Anfängen seines Studiums herstellen. Sein Vater war früh verstorben, und die Mutter hatte nicht wieder geheiratet. Zwei seiner Onkel, die Brüder seines Vaters, hatte er sehr bewundert und als eine Art „Ersatzväter“ bezeichnet. Diese männlichen Identifikationsfiguren waren es nun, die versuchten ihm das technische Studium, das er gewählt hatte, aus- und schlecht zu reden. Der eine war Lehrer und der andere Kaufmann, so dass sie beide keinen Bezug zu Naturwissenschaft und Technik hatten. Sie versuchten ihn zu überzeugen, dass dieses Studium und diese Art der Tätigkeit nicht das Richtige für ihn seien. Da solche Gespräche in bestimmten Abständen immer wieder stattfanden, hatte sich offenbar eine grundlegende Verunsicherung bei S. festgesetzt, deren Herkunft und Be-



## Metatheorie der Veränderung

deutung ihm so nicht bewusst war und mit denen er sich bis dato nicht auseinandergesetzt hatte. Als Herr S. diesen Zusammenhang bewusst wurde, und er das „unpassende“ Gefühl der Verunsicherung zuordnen konnte, war es im Coaching auch möglich, sich dem Grinsen zuzuwenden. Schnell wurde klar, dass das Grinsen eine (unbewusste) Übersprungsreaktion war. Sie half ihm im Inneren mit der Verunsicherung („Ich bin nicht gut genug und der andere merkt das jetzt gleich!“) umzugehen und im Außen seine Unsicherheit (mit unangemessenem Grinsen) zu überspielen.

### Coaching-Ergebnis

Die Erkenntnis über diesen Zusammenhang und das Bewusstsein, dass er diese Verunsicherung (und damit dieses Grinsen) in der heutigen Situation mit seiner jahrelangen Berufserfahrung und seiner fachlichen Expertise nicht (mehr) braucht, erleichterte Herrn S. spür- und sichtbar. Wir vereinbarten, dass er sich diesbezüglich selbst weiter beobachtet und bei Personen seines Vertrauens Feedback dazu einholt. Herr S. war nun in der Lage, seine Verunsicherung zunehmend innerlich und vorher wahrzunehmen. Das bis dato unbewusste Grinsen konnte er somit bewusst vermeiden. Im Laufe der nächsten Wochen bekam er von Freunden und Kollegen das Feedback, dass es gänzlich verschwunden war.

### Theoretische Einordnung

Herr S. verstand die innere Logik seines Grinsens und warum Gespräche mit „Oberen“ in ihm Verunsicherung hervorriefen, die sich unwillkürlich in seiner Mimik spiegelte. Die Stimmen seiner Onkel hatten eine „Fremdrepräsentanz“ in ihm gebildet. Das bedeutet, dass unbewusst Werte, Normen oder Überzeugungen von wichtigen Bezugspersonen im Rahmen der Sozialisation übernommen und verinnerlicht werden. Weicht man später von diesem innerlich als „richtig“ empfundenen Verhalten ab, empfindet man Schuld- oder Schamgefühle. Diese versucht man dann, wie im vorliegenden Fall, möglichst zu vermeiden. Das geschieht entweder durch angepasstes Verhalten oder durch im Laufe des Lebens erlernte „Ersatzhandlungen“, die der Person innerpsychisch ein abweichendes Verhalten ermöglichen. Das Bewusstwerden dieser seelischen Prozessmuster ist nötig, um auf solche Verhaltensautomatismen Einfluss zu bekommen. Sofern nicht bedeutende andere Ängste zusätzlich im Spiel sind, wird es dann - wie in diesem Fall - möglich diese ungünstigen Selbstausdrucksformen aufzugeben.

Jürgen Holm, [j.holm@holm-consulting.de](mailto:j.holm@holm-consulting.de), [www.holm-consulting.de](http://www.holm-consulting.de)

---

#### 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.

---



## Metatheorie der Veränderung

### Leitprozess Verstehen

Verstehen ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die Leitunterscheidung besteht in der Frage: „Was verstehe ich (nicht)?“.

Jeder Mensch ordnet ständig sein Leben – durch das Erstellen von Zusammenhängen, Kausalitäten, Mittel-Zweck-Kalkulationen, Wünschen und Zielen. Man entkommt dem „Sinn“ also nicht, sondern konstruiert ihn ständig neu. Dabei kann man wählen, ob man sich etwas verplausibilisiert oder es im Unplausiblen belässt. Wenn das eigene Verhalten oder das anderer Menschen nicht plausibel hergeleitet werden kann, obwohl man das möchte, reduziert man sein Vermögen, passend auf die Situation zu antworten.

Der Wunsch und die Notwendigkeit sich zu verstehen und sich die eigene Person plausibel herleiten zu können, kommt in sehr vielen psychologischen Theoriebildungen vor. Auch die Alltagssprache zeugt davon. „Das (oder der oder die) ist doch verrückt!“ sagt man meist, wenn man sich oder andere nicht versteht oder sich ein Verhalten nicht erklären kann. Verstehen zu ermöglichen, zu befördern bzw. dysfunktionales Verstehen („Ich bin halt zu nichts fähig!“) zu unterbrechen oder zu ersetzen („Ah, ich erzähle mir immer selbst nach dem Vorbild meines Vaters, dass ich zu nichts fähig bin und glaube mir das auch noch genauso wie meinem Vater damals!“), ist daher eine Kernaufgabe jedes Beraters.