



Praxisfall zum Leitprozess (Selbst)Akzeptanz: „Schwäche“ als Ressource

von Kirsten Brühl

Anliegen des Kunden „Empathischer werden“

Phillip A. ist erfolgreich, sehr erfolgreich. Der Mittdreissiger ist Vertriebler, inzwischen Key Accounter der wichtigsten Kunden im Haus. Fast 40 Prozent der Gesamtumsätze in seinem Geschäftsbereich betreut er selbst. Die Beziehungen zum Inhaber in der kleinen mittelständischen Firma in L. sind gut, man kennt sich persönlich; die GF hat ihm eine glänzende Karriere in Aussicht gestellt. „Mitarbeiterführung“ lautet deswegen der nächste Schritt auf der Karriereleiter. Doch der geht schief. Die junge Vertriebsmitarbeiterin, die für und mit ihm arbeiten soll, kündigt nach wenigen Monaten. Jemand Neues wird eingestellt. Doch wieder gibt es Schwierigkeiten. Zu selbstbezogen, zu wenig empathisch, zu wenig integrierend agiert der junge Chef, sagt die Nachfolgerin. In Meetings fließen zum Teil Tränen. Die HR sieht Handlungsbedarf – und sucht nach einem Coach. Wenn nichts passiert, droht dem Aufsteiger ein Karriereestopp.

Auftragsklärung

Die HR wünscht sich ein deutlich anderes Verhalten vom Coachee. In der Schilderung des Falls übernimmt sie dabei in Teilen recht unreflektiert die Sicht der Mitarbeiterin. Im Vorgespräch mit den Personalern stellt der Coach die Hypothese in den Raum, dass das Verhalten der neuen Führungskraft möglicherweise wenig Vorsätzliches hat und es vielleicht eher unbewusste Anteile sind, die bei ihm solche Dynamiken auslösen. Mit dem Coachee wird im Vorgespräch geklärt, ob er selbst überhaupt Veränderungsbedarf sieht und sich persönlich weiterentwickeln möchte, statt sich nur neue Verhaltensmuster anzutrainieren, um weiter zu kommen. Das bejaht er.

Coaching-Verlauf

Nach der Schilderung der HR könnte man glauben, der Klient habe keinen Zweifel an sich selbst. Der erste Eindruck unterstützt diese Einschätzung: Er ist gross, kräftig, spricht mit lauter, fester Stimme. Doch seine Sitzhaltung irritiert. Halb abgewendet scheint er sich in den ersten Stunden fast verstecken zu wollen. Den irritierenden Widerspruch zwischen verbalem Ausdruck und Körperhaltung nehme ich als Coach bewusst wahr (phänomenologisches Arbeiten). Im Gespräch gerät der Klient schnell in einen Verteidigungsmodus, betont, was er alles richtig gemacht habe, dass seine Mitarbeiter zu zart besaitet seien etc.. Nach zwei Coaching-Sessions kommt Biografisches zutage: Ein Umzug in eine fremde Stadt, das Ausgeschlossenensein des damals schwächlichen Kindes und der aus dieser Situation entstehende Entschluss sich nicht (mehr) schwach fühlen zu wollen. Die damalige Lösung: Sich mit Kampfsport fit machen, um in jeder Situation die Oberhand zu behalten. In mehreren Sitzungen wird klar, was das mit der heutigen Situation zu tun hat. In Interaktionen im Beruf geht es für ihn bis heute fast immer ums Gewinnen oder Verlieren. „Schwach“ zu sein und sich schwach zu fühlen, wurde bis heute abgewertet - im eigenen Inneren genauso wie im Außen bei anderen. Akzeptanz für die eigenen unsicheren Seiten besteht nicht, und die innere Anspannung durch die neue Anforderung der Führungsposition nimmt der Klient nicht wirklich wahr.



Metatheorie der Veränderung

Coaching-Ergebnis

Um am Thema Selbstakzeptanz arbeiten zu können, muss sich eine vertrauensvolle, belastbare Bindung zwischen Coach und Coachee entwickeln. Das braucht Zeit – in diesem Fall eher sechs als zwei Sitzungen - und ein Gefühl für organische Entwicklung auf Seiten des Coaches. Er muss einen sicheren Rahmen schaffen, damit sich auch bisher unbewusste, abgewertete oder schambehaftete innere Anteile beim Klienten zeigen dürfen. Der Klient erlebt auf diese Weise zunehmend, dass er mitsamt seiner eigenen inneren Unsicherheit in den Kontakt mit dem Coach gehen kann - und sich dabei sogar lebendig und offen erlebt. Das Ganze ist dennoch kein linearer Prozess, sondern immer wieder brüchig und von Emotionen wie Angst und Scham begleitet. Je mehr der Coachee im Verlauf des Prozesses lernt, seiner verunsicherten Seite Raum zu geben und bisher Abgelehntes in sich leben lässt, desto offener und zugewandter zeigt er sich auch in den Interaktionen in seiner Führungsrolle. Er beginnt Bezug zu nehmen auf die Realitäten und Gefühle seiner neuen Mitarbeiterin und kann sie schrittweise an ihre neue Aufgabe heranführen.

Theoretische Einordnung

Durch die neue Rolle und die damit verbundenen Erwartungen bzw. die spätere Kritik an ihm aktivieren sich im Coachee in der Vergangenheit erworbene Selbst- bzw. Fremdrepräsentanzen. Aus der phänomenologischen Arbeit ergibt sich die Hypothese, dass es eine Selbstrepräsentanz gibt, die auf den ersten Blick gar nicht sichtbar wird und mit Rückzug und Scham zu tun hat (Sitzhaltung etc.). Um Akzeptanz für alle inneren Repräsentanzen zu entwickeln, gilt es für den Coachee seinen eigenen „schwachen“ Teil zu würdigen und ihm seinen Platz in seiner Innenwelt zuzugestehen. Konkret bedeutet das in diesem Fall die eigene Verunsicherung ob der neuen Führungsrolle anzuerkennen und als etwas anzusehen, was angemessen ist und was er zeigen darf. Das ist ein Prozess, und die notwendige Fremdunterstützung durch den Coach geht langsam in Selbstunterstützung über. Es entwickelt sich ein Verständnis dafür, dass die Führungsrolle für den Coachee so etwas war wie ein „Umzug“ in eine neue Welt und damit alte Muster reaktiviert hat. Er kann nun akzeptieren und spüren, wie wichtig es ist, sich mitsamt seiner Unsicherheit selbst zu akzeptieren und sich den Rücken zu stärken (statt stark zu tun).

Kirsten Brühl, kirsten.bruehl@linkingminds.de, linkingminds.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. Der Fall ist jedoch real und hat sich so abgespielt.



Metatheorie der Veränderung

Leitprozess Akzeptanz:

Akzeptanz ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Jeder Mensch muss Antwort auf die Frage finden: „In welcher Form bewerte ich?“. Egal was man im Außen oder im Innen erlebt – man muss entscheiden, ob man das eigene Erleben bejaht oder verneint. Man kann sich dem Erlebten zu- oder abwenden, es willkommen heißen oder ignorieren. Man kann sich oder andere Beteiligte auf- oder abwerten, und man kann das Erlebte annehmen oder eine Erfahrung nicht wahrhaben wollen. Manche Menschen lehnen bestimmte unangenehme Aspekte ihres Erlebens gewohnheitsmäßig ab. Das allerdings beeinträchtigt innere Prozesse wie den der Selbstwahrnehmung, des Bewusstseins und den Umgang mit Bedürfnissen. Deshalb ist es an vielen Stellen wichtig eine Haltung des „Was ist, darf sein“ zu entwickeln. Dies ermöglicht Veränderung – denn was sein darf, fängt an sich zu verändern. Gleichzeitig muss jeder in der Lage sein, Impulse, die nicht situationsgerecht sind, auch verneinen und bremsen zu können. Das kann in bestimmten Situationen durchaus funktional sein.

Im sozialen Kontext spielen Bejahung und Verneinung eine zentrale Rolle bei der Entstehung, Aufrechterhaltung und Bearbeitung von Konflikten. Eine weitere wichtige Funktion dieses Leitprozesses im Umgang mit der Umwelt ist die Reduktion von Komplexität: Wer grundsätzlich schon weiß, was er gut oder schlecht finden darf, der braucht nicht mehr alles neu zu reflektieren, sondern ist unmittelbar handlungsfähig („Da werde ich einfach ...!“). Eine wichtige Funktion dieses Leitprozesses im Umgang mit der Umwelt ist ganz besonders die Reduktion von Komplexität: Wer (schon) weiß, was er gut und schlecht finden darf, der braucht nicht (mehr) zu reflektieren, sondern ist unmittelbar handlungsfähig („Da muss man doch einfach ...!“).