



Praxisfall zum Leitprozess Selbstverantwortung: Coaching für eine Expertin

von Ulrike Wolski

Zielauftrag: Gelassenheit statt konfliktverstärkendem Agieren

Das wertvolle Fachwissen von Frau E. macht sie zu einer anerkannten Expertin in ihrem Unternehmen. Sie tritt kompetent, unabhängig und selbstbewusst auf - und spricht durchaus auch kritische Punkte an. Dies tut sie oft vorwurfsvoll und scharf. Andere kritisiert sie nicht selten ungefragt, sie hingegen lässt sich „nichts gefallen“. Häufig liegt sie sachlich richtig, da sie ein feines Gespür für Schwächen und Fehler, Ungereimtheiten und Ausweichmanöver hat. Doch durch Ton, Stil und ihr massives Auftretens kränkt sie andere und bringt sie gegen sich auf. Sie schüchtert Kollegen ein und erschwert dadurch Kooperation und Absprachen. Durch ihre dominante Persönlichkeit in Verbindung mit ihrem großem Fachwissen hat sie einen nicht unerheblichen Einfluss auf das Klima in der Abteilung. Die Kommunikationsstörungen und Konfliktherde drohen Atmosphäre, Motivation und die Leistungsfähigkeit im Team auf Dauer zu belasten. Deswegen soll Fr. E. darauf hinarbeiten, gelassen und konstruktiv aufzutreten und achtsamer zu kommunizieren, wenn Dinge zu klären sind.

Auftragsklärung

Auslöser für das Coaching ist eine Kompetenz- und Potenzialanalyse. Dort wird der Entwicklungsbedarf im Bereich der sozialen Kompetenz sichtbar. Da dieser im Arbeitsalltag so deutliche Effekte hat, entscheiden sich HR, ihre Führungskraft und Fr. E. für einen Coachingprozess. Parallel besucht Fr. E. zwei Kurztrainings. Diese sollen zu „Konfliktmanagement“ und „Gelassenheit/Souveränität“ vertiefende Tools vermitteln und Raum für Reflexion geben.

Coaching-Verlauf

Zu Beginn des Coachingprozesses verortet Fr. E. die Gründe für Schwierigkeiten und Konflikte ausschließlich in ihrer Umwelt. Sie ärgert sich sowohl über inkompetente und angepasste Vorgesetzte als auch über überhebliche, nur auf den eigenen Vorteil bedachte Kollegen. Innerlich geht sie in eine „gerechte Empörung“. Aus dieser Haltung heraus urteilt sie hart über die anderen und fühlt sich berechtigt, deren „Unzulänglichkeiten“ ungefiltert zu spiegeln. Durch eine gewisse „Sturheit“, wie sie es selbst formuliert, kann sie daraus entstehende klimatische Schieflagen über lange Zeit tolerieren. Schrittweise kristallisiert sich heraus, welchen Preis sie dafür bezahlt. Sie spürt, dass es für sie ein enormer Kraftakt ist so zu handeln und die Effekte auszuhalten. Im Coaching arbeiten wir an konkreten Beispielen und analysieren wie in Zeitlupe, auf welche Aspekte in der Kommunikation sie aufgebracht reagiert. Wir reflektieren wie groß ihre Bereitschaft ist, Situationen daraufhin auszuwerten, dass sie sich „nicht ernst genommen“ fühlt. Sie unterstellt ihrem Gegenüber dann Absicht und bekämpft dessen vermeintliche Ungerechtigkeit und Respektlosigkeit. Es wird deutlich, dass Empfindungen von nicht ernstgenommen werden, nicht wichtig sein und übergangen werden für sie zu schmerzlichen vergangenen Lebenserfahrungen gehören. Diese werden nun bei der Arbeit aktiviert. Diese Erkenntnis ermöglicht Fr. E. den Schritt in die Selbstverantwortung. Sie sieht sich nicht mehr nur als Betroffene, die von anderen schlecht behandelt wird. Stattdessen erkennt sie, wie sie Situationen durch ihre persönliche Brille verfärbt sieht, sie interpretiert und mit entsprechenden Reaktionen eine Negativspirale befeuert. Es gelingt ihr mehr und mehr aus diesem automatisierten Reaktionsmuster auszusteigen, indem sie lernt in auslösenden Situationen in eine innere Beobachterperspektive zu gehen. Sie übt sich darin, dem Verhalten anderer alternative Motive zuzuordnen, z. B. Abgelenktheit, situative Unpünktlichkeit, Vorsicht oder überspielte fachliche



Metatheorie der Veränderung

Unsicherheit. Das fällt ihr nicht immer leicht, eröffnet aber neue innere Spielräume, da sie das Verhalten der anderen nicht mehr persönlich gegen sich gerichtet erlebt. Damit entsteht Freiraum, sich mehr in ihr Gegenüber einzufühlen/-denken und auf dieser Basis konstruktiver und lösungsorientierter zu agieren. Fr. E. kann damit kritische Situationen ruhiger ansprechen und klären – und diese bei Kleinigkeiten sogar ganz auf sich beruhen lassen. Der persönliche Entwicklungsprozess wird durch die Kurztrainings mit Themen wie gewaltfreie Kommunikation und Achtsamkeit vertieft. Durch den Entwicklungsschritt in eine andere Abteilung ergeben sich einige Monate später zudem attraktive neue fachliche Perspektiven für sie.

Der Coachingprozess umfasst zwölf 60-Minuten-Einheiten und erstreckt sich ca. über ein Dreivierteljahr.

Coaching-Ergebnis

Fr. E. lernt die für sie innerlich herausfordernden Situationen frühzeitig zu identifizieren, ihren eigenen Einfluss darin zu erkennen – und zu verändern. Es gelingt ihr, Klärungen und Zusammenarbeit konstruktiver und entspannter zu gestalten. Da die früheren Konflikte auch für sie anstrengend waren, hat sie nun mehr Kraft für anderes zur Verfügung. Ihre Ausstrahlung ändert sich, sie wirkt offener und zugänglicher, selbstverständlicher souverän und humorvoller. Dies wirkt auch ins positiv ins Team. Selbstverständlich bleibt vor allem in Stressphasen eine gewisse Reaktionsbereitschaft bestehen. Das fordert sie heraus, doch sie bleibt sich selbst gegenüber aufmerksam und kann somit auch in kritischen Situationen gute Lösungen finden.

Theoretische Einordnung

Obwohl auch andere Leitprozesse, wie z. B. Bewusstheit, hier eine wichtige Rolle spielen, liegt der Schwerpunkt in der Selbstverantwortung. Fr. E. wandelt sich von der Betroffenen zur Handelnden, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

- ▶ Sie erkennt, dass sie es ist, die dem Verhalten der anderen hilfreiche bzw. weniger hilfreiche Bedeutungen zuschreibt.
- ▶ Sie steigt (mehr und mehr) aus gewohnten, innerlich ablaufenden Routinen aus.
- ▶ Sie nutzt bewusst alternative Interpretationsmöglichkeiten, um sich das, was sie im Umfeld wahrnimmt, zu erklären (neue Bedeutungsgebung).
- ▶ Die veränderte Sichtweise ermöglicht es ihr, auch im sichtbaren Verhalten angemessenere und lösungsorientiertere Wege zu wählen, z. B. wenn Meinungsverschiedenheiten auszutragen sind.

Ulrike Wolski, ulrike.wolski@gestalttherapeutisches-zentrum.de, www.gestalttherapeutisches-zentrum.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.



Leitprozess Selbstverantwortung

Selbstverantwortung ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die Frage, die zu entscheiden ist, lautet: „Nehme ich Einfluss (oder nicht)?“.

Jeder Mensch entscheidet permanent, welche (Bedeutungs-)Welt er konstruiert. Denn in der Realität hat nichts eine eindeutige Bedeutung: Was den einen ängstigt, reizt den anderen, was der eine mit Wut beantwortet, nimmt der andere mit Humor. Jeder ist für seine Gedanken, seine Gefühle, seine Absichten, seine Handlungen und Unterlassungen verantwortlich und entscheidet: Welche Bedeutung gebe ich dem Erlebten? Versuche ich die Situation zu beeinflussen? Oder fühle ich mich von ihr gesteuert und als „Opfer“?

Dieser Prozess setzt zu einem hohen Maß auf unbewussten Gewohnheiten auf. Sich für alles gleichermaßen verantwortlich zu fühlen, wäre nicht funktional. Das Meiste könnte auch anders sein und das Wenigste davon kann man ändern (frei nach N. Luhmann). Es geht demnach darum, zu wählen, wo man innerlich oder äußerlich handelt und Einfluss nimmt und wo man sich als von äußeren Faktoren betroffen erlebt, ohne sich an aufreiben zu müssen.