



Praxisfall zum Leitprozess Verstehen: Verstehen als Zugang zu eigenen Blockaden und Kompetenzen

von Lothar Wüst

Anliegen des Kunden: „Ausgleich von divergierenden Interessen“

Lena V. ist hochkompetent in ihrem Bereich. Sie arbeitet an einer sehr renommierten großen staatlichen Einrichtung und verantwortet dort den Bereich Pressearbeit und Unternehmenskommunikation. Aufgrund der Bedeutsamkeit ihrer Organisation in der Gesellschaft kommt es regelmäßig vor, dass sie ad hoc auf Fragen von Journalisten oder anderen Ansprechpartnern reagieren muss. Darin ist sie sehr geübt und dies gelingt ihr gut. Sie hat in den meisten dieser Momente vollen Zugang zu all ihren Kompetenzen. In ihrer Rolle hat sie auch Führungsverantwortung und ist außerdem dauernd gefordert, die unterschiedlichen Vorstellungen und Interessenlagen aller Beteiligten intern abzugleichen, um eine intern und extern kongruente Kommunikation sicherzustellen. Dabei gerät sie manchmal auch an Ansprechpartner, mit denen ihr das Zusammenspiel schwerer fällt.

Auftragsklärung

Lena V. möchte besser verstehen, wann und warum ihr die Zusammenarbeit mit bestimmten Kollegen vergleichsweise schwer fällt. Außerdem möchte sie einige Fragen und Erlebnisse zu den Themen Führung und eigener Work-Life-Balance besprechen. Als dies ließ in ihr den Wunsch nach einem Coaching reifen. Wir vereinbarten, dass ich sie bei ihren Führungsfragen berate, sie aber auch durch das Analysieren wichtiger Situationen und dem Spiegeln von eigenen Mustern unterstütze.

Coaching-Verlauf

An dieser Stelle möchte ich eine spezielle Coaching-Sitzung hervorheben, da sie in ihrer emotionalen Tiefe und Relevanz für die Klientin von großer Bedeutung war. Sie schilderte mir ein Erlebnis, bei dem sie sich sehr unwohl und inkompetent fühlte. Wieder einmal war die Klientin gefragt, sich mit einem Kollegen abzustimmen, um das weitere Vorgehen bzgl. einer wichtigen Kommunikationsmaßnahme zu klären.

Sobald sie von der Situation erzählte, veränderte sich ihr Blick und ihre Atmung deutlich. Sie wirkte auf mich, als sei sie ängstlich und aufgeregt. Sie selbst schrieb dieser Veränderung zunächst keine Bedeutung zu und erzählte auf der inhaltlichen Ebene weiter. Ich hatte allerdings bereits in den vorangegangenen Gesprächen beobachtet, dass sie nicht allzu sehr darin geübt war, den eigenen Empfindungen Bedeutung und Raum zu geben. Sie bemerkte diese grundsätzlich zwar schon, stellte sie aber meist „hinten an“. Daher hielt ich einen Moment gemeinsam mit ihr inne und spiegelte meinen Eindruck. Ich schlug ihr vor diesen Moment zu nutzen, um ihr das Verstehen der eigenen heftigen Reaktion zu ermöglichen. Dazu ging ich mit ihr in die Situation mit dem Kollegen zurück und versuchte Schritt für Schritt das Verhalten des Kollegen bzgl. der Körpersprache, Sitzposition und den verbalen Äußerungen möglichst genau zu simulieren.

An ihrer Körpersprache und dem Gesichtsausdruck lies sich erkennen, dass sie wieder Zugang zum emotionalen Empfinden in der erwähnten Situation bekam. Ich lenkte ihre Aufmerksamkeit auf dieses Empfinden und fragte sie, was sie denn fühle und wie sie das beschreiben würde (Leitprozess Selbstwahrnehmung). Sie sprach davon, dass sie sich von diesem Kollegen „in die Ecke gestellt fühle“. Auf die Frage, ob sie dies kenne oder ob sie das an etwas erin-



Metatheorie der Veränderung

ner, antwortete sie nach kurzem Nachdenken: „Ja, es kam einige Male in der Kindheit vor, dass mein Vater, falls ich mich nicht seinen Vorstellungen entsprechend benahm, mich aufforderte, mich in die Ecke zu stellen. Dort sollte ich bleiben, bis ich mich wieder so verhalten würde, wie es sich gehöre.“

Coaching Ergebnis

In dieser Situation ist es gelungen, der Klientin einen Zugang zum Verständnis ihrer selbst zu ermöglichen. Ihr Verhalten wurde ihr selbst plausibel, und sie versteht sich nun besser. Es ist daher nicht mehr davon geprägt, dass sie quasi automatisiert in einem bestimmten Reiz-Reaktions-Schema auf ihren Kollegen antwortet. Sie kann vielmehr einordnen, dass der Kollege in ihr eine alte emotionale Erfahrung angesteuert hat, die dazu führte, dass sie in dieser Situation keinen Zugang mehr zu ihren eigenen inneren Ressourcen hatte. Dies zu erfassen, half der Klientin sehr. Sie konnte ihre Reaktion auf den Kollegen innerlich von der auf ihren Vater trennen. Dadurch blickte sie wesentlich befreiter auf die weitere Zusammenarbeit mit dem Kollegen und der Gedanke daran erzeugte bei ihr deutlich weniger Spannungen. Sie konnte sich vorstellen, auch im Alltag in diesen Momenten weiterhin souverän zu agieren und ihre Themen voranzutreiben.

Im weiteren Coaching-Verlauf arbeiteten wir an anderen Themen. Dennoch ließ ich mir immer wieder schildern, wie es ihr denn im Umgang mit dem Kollegen nun gehen würde. Zweifelsohne wurde dieser aufgrund seines Habitus nicht zu einem ihren Lieblingskollegen, aber sie fand eine gute Arbeitsebene mit ihm. Vor allem ist es ihr gelungen, in ihrer Kompetenz zu bleiben und die innere Anspannung nachhaltig zu reduzieren.

Theoretische Einordnung

Die Arbeit am Verstehen der Reaktion auf den Kollegen - und nicht etwa an der Veränderung - war ein Erfolgsfaktor des Prozesses. Die Erkenntnis, dass sie emotional nicht in der Gegenwart handelte, sondern eine innere Vergangenheit reproduzierte, ermöglichte der Klientin in Verbindung mit einer differenzierteren Selbstwahrnehmung ein anderes Erleben und verschafft ihr mehr Freiraum. Der Fall ist ein gutes Beispiel dafür, dass es oft ein Zusammenspiel der Leitprozesse „Verstehen“ und „Selbstwahrnehmung“ braucht, wenn Coaching wirksam sein soll.

Lothar Wüst, lothar.wuest@cormens.com, www.cormens.com

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 zugespielt.



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.