



FRÜHE ERFAHRUNGEN

Das innere Kind ist im Business angekommen.
Was bedeutet das für das Coaching von Führungskräften?

VON RAINER HERLT

In einschlägigen Management-Magazinen lesen wir immer häufiger von Frozen Feelings, Antreibern und hindernden Glaubenssätzen. Das macht Hoffnung, dass mehr und mehr akzeptiert wird, dass der ganze Mensch zur Arbeit geht und nicht nur seine Rollen-Blaupause: die Geschäftsführerin, der Mitarbeiter, die Designerin, der Projektleiter ... Der Mensch kommt mit seiner ganzen, auch privaten, Biografie, mit seinen Gedanken und Gefühlen, mit seinen Ressourcen, all seinen Stärken und Schwächen, Zweifeln, Ängsten und Potenzialen. Dies ist von großer Bedeutung für die Zusammenarbeit in

Unternehmen. Auch das Verhalten von Führungskräften wird durch frühe Prägungen beeinflusst. Somit hat auch im Business-Coaching die Arbeit mit dem inneren Kind eine Berechtigung. Einschränkende Glaubenssätze können so tiefergehend bearbeitet werden.

Prägende Kindheitserfahrungen

Was jede Führungskraft und jeder Mitarbeitende täglich zur Arbeit mitbringt, sind seine frühen Erfahrungen als Kind. Jeder Mensch entwickelt sein Bild von der Welt und sich selbst in den ersten Kinderjahren. Dazu gehören auch die Stellung, die er in seinem Umfeld einnimmt, und die Bedeutung, welche er in der Beziehung zu seinen

ersten Bezugspersonen hat. So entwickeln wir unsere Identität. Sie ist das, was wir über uns aufgrund der Erfahrungen mit anderen Menschen glauben. Wir bilden Glaubenssätze aus, die unser weiteres Verhalten prägen. Wenn beispielsweise unsere Fähigkeiten und Äußerungen oft abgewertet werden, entsteht der identitätsstiftende Glaubenssatz „Ich bin nichts wert“. Er hat meistens zur Folge, dass wir im Erwachsenenalter wenig Selbstvertrauen besitzen und Kritik als verletzend empfinden. Da der Glaubenssatz in der Kindheit „programmiert“ worden ist, empfinden wir in der aktuellen Situation den gleichen Schmerz. Wir reagieren aus der Kindheitserfahrung heraus, obwohl wir schon so viel erwachsener sind. Die Psychologie

Erlebnisse aus der Kindheit prägen uns.

spricht von einem „inneren Kind“, das wir ein Leben lang mit uns herumtragen. Im Gegensatz zum obigen Beispiel kann eine Person, die als Kind meistens mit ihren Eigenarten, Fähigkeiten, Gedanken und Gefühlen akzeptiert wurde, den Glaubenssatz entwickeln „Ich bin okay so, wie ich bin“. Diese Überzeugung führt zu einem starken Selbstbild, dem Kritik und größere Herausforderungen wenig anhaben können.

Erster Schritt: Selbstreflexion

Beim Coaching kombiniere ich Fragen, die zunächst der Führungskraft helfen, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und dann eine Reise in die Kindheit als Quelle des Verhaltens anzutreten:

- Wie möchte ich geführt werden?
- Welche dieser Wünsche setze ich in meiner eigenen Führungstätigkeit um?
- Was hindert mich daran? Was genau befürchte ich?
- Welche dieser Befürchtungen und Sorgen kenne ich aus meiner Kindheit?
- Was hätte ich damals gebraucht? Was davon kann ich mir heute wie beschaffen?

Michael K., Führungskraft aus dem IT-Bereich, kam zu mir mit dem Wunsch, überzeugender gegenüber Mitarbeitern aufzutreten, die seine Vertriebsstrategien boykottieren. Er fühlte zusätzlich seine Autorität dadurch untergraben, dass seine Bereichsleiterin eher sein Team als ihn unterstütze.

Auf die Frage, wie er geführt werden möchte, antwortet Herr K.: „Transparent, fair, partizipativ“. Das seien die wichtigsten Werte. Gerade die Mitsprachemöglichkeiten und Transparenz vermisse er bei seiner Chefin. Da diese Aussagen oft Projektionen eigener Persönlichkeitsanteile sind, frage ich ihn, ob er diese Werte ebenfalls in seiner Führungsarbeit lebe. Nach einigem Nachdenken antwortet er: Gerade, weil er der Verbindung zwischen

seinem Team und seiner Bereichsleiterin misstraue, sei er wohl oft auf der Hut, zu viele seiner Eindrücke und Pläne preiszugeben. Er sei unsicher und habe Angst, dass seine Vorschläge „um ihn herum“ besprochen und bewertet würden. Das mache ihn bei den Mitarbeitergesprächen unsicher. Er müsse auch öfter durchgreifen, um sich gegen Widerstände durchzusetzen.

Möglicherweise, so meine Einschätzung, erscheint er durch seine Unsicherheit intransparent und ungeduldig. So gehen seine Mitarbeiter deswegen in den Widerstand.

Kontakt mit dem inneren Kind

Ich informiere ihn über die Einflüsse des inneren Kindes und überprüfe, ob er sich dieses Modell vorstellen kann. Die erste Frage auf der Reise zum inneren Kind lautet: Was hält Sie davon ab, transparent und souverän zu führen bzw. Ihre Wünsche der Chefin mitzuteilen?

Seine Antwort: „Ich habe Angst, von den Mitarbeitern bei der Chefin schlecht gemacht zu werden. Und davor, dass ich die Anerkennung der Bereichsleiterin verliere“. Hier entdecken wir die Glaubenssätze: „Ich habe nichts zu melden. Ich bin nicht gut genug.“ Der Physiologie-Check mit dem Omura-Ringtest ergibt, dass „Ich bin nicht gut genug“ der stärkere einschränkende Glaubenssatz ist.

Auf die Frage, wie er sich denn verhalte, wenn er dies von sich glaubt, sagt Herr K.: „Ich werde unsicher, fange an, meine Worte zu suchen und aufzuweichen. Am liebsten würde ich mich zurückziehen“. Als Nächstes frage ich nach der Historie dieser Strategie: „Kennen Sie dieses Verhalten aus der Vergangenheit, vielleicht aus der Kindheit?“ Die Antwort lautet wie fast immer: Ja, Herr K. erzählt, wie

er oft darum kämpfen musste, dass seine Worte gehört werden, dass seine Meinung nicht viel galt. Seinen Fähigkeiten und Ideen wurden immer andere als die besseren gegenübergestellt. Herr K. war damals ca. sechs bis sieben Jahre alt.

Um einen Richtungswechsel des Glaubenssatzes einzuleiten, frage ich: „Was hätten Sie damals als kleines Kind gebraucht?“ Der Coachee antwortet spontan: „Wertschätzung, Anerkennung, Aufmunterung ...“ und nach einiger Zeit ergänzt er mit feuchten Augen: „Ein bisschen mehr Liebe ...“.

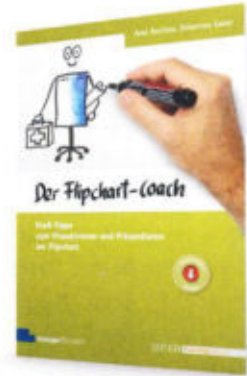
Im Folgenden geht es darum, dass Herr K. mit seinem inneren Kind in Kontakt kommt. Ich leite diese wichtige Phase mit folgenden Worten ein: „Stellen Sie sich bitte nun vor, vor Ihnen stehen Sie als siebenjähriges Kind. Reichen Sie ihm bitte die Hand und sprechen folgende Sätze nach: Lieber kleiner Michael, ich liebe dich. – Du bist mein größter Schatz. – Du bist das Beste, was ich habe. – So, wie du bist, bist du vollkommen okay. – Genau so liebe ich dich. – Bei mir musst du nicht perfekt sein. – Ich unterstütze dich immer. – Ein Leben lang. – Du bist mein bester Freund – ...“ Diese Sätze sind Herrn K.s Bedürfnissen als Kind geschuldet. Er gibt sich selbst damit nachträglich das, was er damals vermisst und gebraucht hat. Nach jedem Satz mache ich eine Pause. Dann schaue ich mir die Physiologie des Klienten an. So prüfe ich, welche dieser Sätze die intensivsten positiven Reaktionen auslösen. Diese dienen dann später zur Wiederholung und zur Weiterarbeit.

... und Dialog

Wenn die Zeit zur Verfügung steht und der Klient emotional stabil genug

Flipchart-Training

Wirkungsvolle Gestaltung von den Profis lernen



Workshops

- 27.05. Berlin
- 18.06. Hamburg
- 10.08. Köln
- 25.08. München



Inhouse-Schulungen

Visualisierungsworkshop als Präsenz oder Online-Training



Visu-Coaching

Individuelles Coaching für Projektleiter und Führungskräfte

Infos und weitere Termine unter www.flipchart-coach.de

ist, lasse ich ihn nach einem kurzen Feedback einen realen Spaziergang mit seinem inneren Kind machen. Er kommt eine halbe Stunde mit seinem Kind in Bewegung und führt mit ihm einen Dialog über dessen Befürchtungen und darüber, was es sich wünscht. Wenn sich der Klient bisher auf den Prozess eingelassen hat, treten danach erstaunliche Erkenntnisse ans Licht.

Herr K. ist stark von der Wirkung des Dialogs beeindruckt. Er sieht sich in einem anderen Licht. Wir besprechen, welcher Glaubenssatz ihn stärken kann, um sowohl mit seinen Mitarbeitern wie auch seiner Vorgesetzten ein souveränes, klärendes Gespräch zu führen. Da es für ihn darum geht, so sein zu dürfen, wie er als Kind sein wollte (und nicht durfte), nämlich ein Mensch, der mit seinen

Leistungen anerkannt wird, finden wir den stärksten Glaubenssatz „Ich habe etwas zu sagen“ (anstatt „Ich habe nichts zu melden“). Wir finden dann Situationen, in denen ihn diese innere Stärke schon in der Vergangenheit geleitet hat. Diese ankernd wir für die Zukunft. Auch der Glaubenssatz „Ich bin vollkommen okay, so wie ich bin“ wird etabliert. Anschließend lasse ich Herrn K. die Auswirkungen der neuen Glaubenssätze mit der VAKOG-Methode visualisieren. Rollenspiele zu den anstehenden Gesprächen sind ebenfalls ein wirksames Format.

Herr K. kann nun seine Erkenntnisse im Umgang mit den Mitarbeitenden nutzen. Er soll dabei nicht den Psychologen spielen. Es kann schon viel für den Gesprächsverlauf bewirken, wenn er die Befindlichkeiten der Mit-

arbeiter im Widerstand hinterfragt. In dem Bewusstsein, dass auch sie ihre individuellen Glaubenssätze sehr früh erworben haben. Allein die Frage „Was brauchst du, um bei dem Vorschlag mitzugehen?“ kann viel Dampf herausnehmen. Damit füllt Herr K. auch einen seiner wichtigen Führungswerte, die Mitbestimmung, mit Leben. ■



© www.menschenzoo.com

Rainer Herlt
Trainer und Coach für Managemententwicklung, Schwerpunkte u. a. systemische Aufstellungen und Ressourcenarbeit und

Mindshift-Coaching.
www.ressourcentraining.org