



Die Kunst vom wertvollen Coaching

Dr. Katrin Hinzdorf

Was muss ein Coach für Führungskräfte leisten können, so dass wirklich etwas Bedeutendes passiert? Unternehmen wissen, Führungskräfte werden nicht geboren, kommen nicht von der Uni, sie entwickeln sich. Um dies nicht dem Zufall bzw. allein den angeborenen Talenten zu überlassen, werden u.a. Business-Coaches engagiert. Dem Arbeitgeber gibt es das Gefühl, etwas für die Entwicklung von Führungskompetenz im Unternehmen getan zu haben. Die Führungskraft kann – da als Business-Coaching positioniert - beruhigt sein, dass es nicht zu sehr ins Persönliche „abdriftet“. So sieht das klassische Prozedere vor, zuerst mit dem Klienten berufliche Ziele, oftmals gemeinsam mit dem jeweiligen Vorgesetzten, zu formulieren, eigene Ressourcen entdecken und Lösungsoptionen entwickeln zu lassen und die Umsetzung mit nachhaltigem Erfolg zu begleiten.

Doch sieht die Praxis oft anders aus. Als Coach mit über 3.000 Coachingstunden mit Führungskräften unterschiedlichster Ebenen aus profit- und nonprofit-Unternehmen erlebe ich Klienten, die sich in ihrer Karriere immer wieder an dem selben Punkt im Weg stehen, ihr Potential nicht abrufen, den nächsten Schritt nicht gehen oder plausibel erscheinende Lösungen nicht umsetzen können. Neue Klienten berichten zum Teil, dass sie vor Jahren zu ihrem Thema schon einmal Coaching in Anspruch nahmen und sich nichts änderte oder, sobald sie von Ängsten, Blockaden, Schlafstörungen oder psychosomatischen Beschwerden berichteten, sie die Empfehlung bekamen, einen Therapeuten aufzusuchen. Sie haben das Gefühl, es wurde noch kein Durchbruch erlangt, und sie brauchen irgendetwas anderes.

Ich behaupte sie brauchen etwas anderes im und nicht außerhalb des Coachings. Denn genau hier liegt die spannende Frage. Was hindert den Klienten, sich in seinem Sinne zu entwickeln? Wir gehen davon aus, dass Erfahrungen in unserem Leben prägend sind und entsprechende Verhaltens- und Denkmuster entstehen; wir lernen. Negative Erfahrungen setzten sich sehr tief in unserem Gehirn fest, und bestimmen mit, wie wir denken und uns zukünftig verhalten. Sie können als Triggerpunkte jederzeit angesprochen werden und uns in einer Art reagieren lassen, die uns durchaus heute im Weg stehen kann. So wissen oftmals die Klienten nicht warum sie blockiert sind oder logisch erscheinende Lösungen nicht umsetzen können. Entsprechend ist der Schlüssel für nachhaltiges Coaching und damit für die Entwicklung einer Führungskraft bei ca. 60% meiner Klienten, blockierende Muster zu lösen und neue Wirkungsvolle aufzubauen. Dies ist zum Wohle des Klienten ein absolutes „Muß“, denn nur durch die Wiedererlangung seines „peace of mind“ und durch die Etablierung neuer, heute nicht behindernder Muster, ist dieser wirklich in der Lage, als Mensch und dann als Führungskraft zu wachsen. Doch wie kann dieser nachhaltige Durchbruch in der oft knapp bemessenen Zeit eines Coachingprozesses erfolgen?

Aus meiner Erfahrung ist es dafür zwingend notwendig, zum einen als ausgebildete Psychologin gelernt zu haben, die Psyche eines Menschen zu verstehen und mit ihr zu arbeiten. Zum anderen braucht es zusätzlich eine Methode, die genau an diesen blockierenden Mustern in relativ kurzer Zeit nachhaltig ansetzen kann. Es gilt somit, den gesamten Menschen mit all seinen Erfahrungen in einem psychologischen Coaching zu betrachten und Führungskräfte müssen, um sich zu entwickeln, im Laufe des Coachings eine Transformation durchlaufen, die auf ganz selbstverständliche Art und Weise anderes

* Namen geändert



Verhalten, anderes Denken, anderes Spüren ermöglicht. Dazu müssen blockierende alte Muster und automatisch genutzte Gehirnbahnen in der angewendeten Methode adressiert werden. Diese wertvolle Methode fand ich vor einigen Jahren in der Energiepsychologie und erweiterte damit mein psychologisches Coaching. Die Emotional Freedom Technique (EFT), bisher vorrangig als klinische Methode im Einsatz, ist die für mich überzeugendste Methode. Bei ihr wird, neben ausgefeilten Gesprächsmethoden, der Körper in seiner Bedeutung einbezogen. Dabei wird eine Transformation von Gehirnbahnen ermöglicht und somit blockierende Muster gelöst und neue wirkungsvolle aufgebaut. Damit wird der Weg für die gewünschte Entwicklung bereitet, Potentiale endlich abgerufen, Hoffnungen erfüllt und mit Zeit und Geld aller Beteiligten verantwortungsvoll umgegangen.

Fallstudien

Frau Lewin* ist eine Führungskraft, bei der die Unternehmenskultur - obwohl sie zufrieden ist - nach einer bestimmten Zeit verlangt, den Arbeitsplatz innerhalb des internationalen Unternehmens zu wechseln und damit auch ihr Team welches sie führt. Seit Wochen tat sie nichts dafür und befand sich in einer erstarrten Haltung von „ich will nicht“. Dadurch stand Ihre weitere Laufbahn auf dem Spiel.

Eine andere Führungskraft, Herr Moran*, fühlt sich unsicher im Umgang mit seinem Chef und bei fachlichen Entscheidungen. Er hat Angst, Fehler zu machen, möchte gefallen und tut alles dafür, hat schlaflose Nächte und ist gedanklich ständig mit der Arbeit beschäftigt. Er wird immer erschöpfter, kann sich nicht mehr gut konzentrieren, kreativ sein und wird fahrig und autoritär zu seinen eigenen Mitarbeitern.

Frau Lore´* führte als Geschäftsführerin, begleitet durch ein Coaching von mir, eine mittlere Führungsebene ein, und nach einem Jahr verließen 2 Führungskräfte das Unternehmen. Sie fühlte sich verlassen und nicht in der Lage, die beiden Stellen nachzubesetzen. Sie ist frustriert, energielos und möchte alles hinschmeißen.

Eine andere Klientin, Frau Kala*, wechselte als neue Abteilungsleiterin in ein internationales Unternehmen, wo sie eine eher männliche Machtkultur vorfand. Ihr Ziel war es, sich zu behaupten und eine Kommunikation mit gegenseitigen Verständnis zu führen. Verwundert bis hin zu geschockt muss sie erleben, dass sie ihre eigentlich vorhandenen Kommunikationsfähigkeiten nicht anwenden kann, sie ist wie blockiert sobald sie sich ihres Chefs gegenüber behaupten muss.

Die Erwartung des Unternehmens und der Führungskräfte sind oftmals zuerst die, schnell nach vorn zu schauen. Im sogenannten Businesscoaching von Frau Lewin* würde sich darauf eingestellt werden, sich mit pro und cons und den eigenen Stärken auseinanderzusetzen, Netzwerke zu kontaktieren etc. und einen Plan zu erstellen, einen neuen Job im Unternehmen zu suchen. Herr Moran* schwebt vor, seine Gedanken auf Wahrheitsgehalt hin zu analysieren und verstärkte Kommunikation zu seinem Chef vorzubereiten. Frau Lore´* möchte darin begleitet werden, sich neue Führungskräfte zu suchen und eine stärkere Teamstruktur aufzubauen. Frau Kala* möchte Unterstützung dahingehend, sich der vorhandenen Kommunikationsfähigkeiten zu besinnen und anzuwenden mit einem gewissen Trainingscharakter.

In bestimmten Fällen kann das funktionieren, bei den 4 hätte es das nicht. Es wurde im Coaching der Punkt erreicht, an dem der Klient sieht was er eigentlich tun müsste, aber es aus eigenen Kräften nicht angehen kann. Entweder vermeidet er die nächsten Schritte oder versucht, sich zu diesen zu überwinden. Dann kann es sein, wie generell, wenn wir etwas tun, wozu wir innerlich nicht bereit sind, dass der Körper sich bemerkbar macht in Form von Schlafstörungen, Panikattacken und häufigem krank sein, denn er fühlt sich mit dem was ihn eigentlich beschäftigt, nicht ernst genommen. Ein Kreislauf, der vielleicht schon vorher einsetzte, wird fortgesetzt und verhindert Wachstum, Spaß, Leichtigkeit und das Ausleben der eigenen Potentiale.

Das genaue Betrachten der Psyche offenbart oftmals ein blockierendes Denk- und Verhaltensmuster, verursacht durch ältere oder aktuellere beeinträchtigende Erfahrungen, die sich ins Gehirn und in den Körper einbrannten. Die blockierenden Muster sind der Kern des Problems. So führte es uns auch bei den 4 Beispielen an folgende Punkte:

Frau Lewin* bemerkte eine trotzig Seite an sich, die keinen Arbeitsplatzwechsel wollte und die sie am Handeln hinderte. Tieferes Einsteigen führte uns zu nicht verarbeiteten Kindheitserfahrungen mit ständigen Umzügen und Trennung von Freunden. Sie befand sich in einer abhängigen Situation, die keine eigenen Wahlmöglichkeiten bereit hielt und diese Erfahrungen wurden nun angetriggert und ließen sie in ihrem altem Muster agieren. Herr Moran wurde vorher ins Ausland entsandt und nach relativ kurzer Zeit, für ihn plötzlich, bat sein dortiger Chef ihn, wieder in sein Heimatland zurück zu gehen. Es war für ihn wie eine plötzliche Kündigung und ein Schock, der in seinen Gliedern steckt und ihn jetzt nicht frei agieren

* Namen geändert



lässt. Bei Frau Lore´* triggerte das Ereignis eine Erfahrung aus einer Zeit an, in der sie 18 Jahre alt war, und ihre Eltern, ohne sie, von Westberlin nach Bayern umzogen. Das Ergebnis war, die Geschäftsführerin fühlte sich verlassen und komplett blockiert, die Stellen der von ihr eingezogenen Führungsebene nachzubesetzen. Bei Frau Kala* kollidierte ihr Wunsch, sich zu behaupten mit einer Erfahrung aus der Schulzeit. Dort wurde sie, hochbegabt, jahrelang gemobbt und saß für viele Jahre allein auf einer Bank am Fenster. Ihre neue Chefin erinnerte sie unbewusst an diese Situation und die aufkommende Angst, wieder "ans Fenster gesetzt zu werden", blockierte ihre Kommunikation und verhinderte damit wiederum ihre Wertschätzung, Ansehen und Aufstiegschancen.

Um Blockaden zu lösen, reicht manchmal allein die Bewusstmachung, manchmal das Erleben von positiver Rückmeldung aufgrund neuen Verhaltens. Meine Erfahrung ist, dass die meisten von uns einmal etwas erlebten, was sie tief prägte und was genau in dieser tiefen Prägung angesprochen werden muss, um es, wenn es uns blockiert, aufzulösen. Dabei nutze ich hauptsächlich EFT als Form der Energiepsychologie, die es erlaubt, energetische Blockaden aufgrund von negativen Erfahrungen zu neutralisieren und damit nachhaltig als Triggerpunkt zu löschen. Es geht nicht um Verdrängen. Es geht um Verarbeiten, Integrieren und Wachsen. Es geht nicht um den reinen klinischen Einsatz des EFT´s, wie es bisher hauptsächlich der Fall ist, sondern es geht um eine sinnvolle Integration ins Coaching. Das Feedback der Klienten nach den oftmals von Unternehmen nur 6-10 genehmigten Coachingsitzungen a´1,5 bis 2h bestätigt den erlangten Durchbruch oder zeigt, dass die Klienten sich sofort wieder für dieses Vorgehen entscheiden würden, sobald sie eine erneute innerliche Blockade spüren.

EFT wurde über die letzten 20 Jahre entwickelt, die Wurzeln liegen jedoch tausende von Jahren zurück und sind zu finden in Akkupressur-Methoden oder Shiatsu. Bei der Anwendung der Methode tappt (klopft) der Klient bei sich Akupunkturpunkte mit den Fingern oder der Hand während beeinträchtigende Gedanken, Erinnerungen, Emotionen oder Körperempfindungen mit ausgefeilten Gesprächsmethoden adressiert und damit zugelassen werden. Das Gehirn kann sein bis dahin automatisches blockierendes und beeinträchtigendes Antwortverhalten in dem Moment ausstellen und schnell die chemischen Vorgänge im Gehirn verändern, welche normalerweise die Blockade und Beeinträchtigung aufrecht erhalten. Zum Vorteil der Person kann die Codierung im Gehirn für irrationalen Ärger, Schuld, Scham, unaufhörliche Trauer, zwanghaftes Verhalten, Ängste, posttraumatische Belastungsstörung, Depression, Abhängigkeit und chronische Schmerzen verändert werden (Feinstein, 2014).

Diese zugrundeliegenden Erfahrungen „stecken“ in unserem Körper und entscheiden mit, wie wir uns verhalten und die Welt sehen. EFT kann Effekte von negativen Ereignissen oder Beeinflussungen lösen und den Energiefluss wieder herstellen, wie klinische Studien und Messungen durch Elektroencephalograms und EEGs beweisen. Damit ist der Klient wieder in einer aktiven Haltung und im Zustand von bewussten Wahlmöglichkeiten. Es gibt jedoch bisher keine wissenschaftlichen Studien oder auch nur den Versuch, Coaching mit EFT zu kombinieren. Den Start möchte ich mit diesem Fallstudienansatz geben.

Denn, wenn ich diese Blockaden löse, bereite ich den Boden für Coaching. So konnte ich bei Frau Lewin*, Herr Moran*, Frau Lore´ und Frau Kala* die Blockade innerhalb von 2-5 Sitzungen lösen. Sie konnten nun mit dieser inneren Freiheit funktionierende Lösungen in den folgenden Coachingsitzungen entwickeln und mit langfristigem Erfolg umsetzen.

Kernthesen des Artikels

1. Business im Coaching kann dann – und nur dann - in den Fokus geraten, wenn zuvor der Mensch im Fokus stand. Unternehmen sollten mit Coaching in den Menschen als Führungskraft investieren. Führungskräfte sollten den Mut haben, sich zunächst als Mensch in einer Führungsposition zu betrachten.
2. Entwicklung braucht eine gesunde Psyche. Der Mensch muss als Einheit betrachtet werden. Dafür ist es wichtig die Vielzahl der psychologischen Methoden bei der Begleitung von Menschen zu integrieren, die die Psychologie, untergliedert in Verhaltenswissenschaft, Kognitionswissenschaft und Neurowissenschaft, bietet. Diese ermöglicht den Psychologen eine hohe methodologische Flexibilität durch den Zugriff auf die Teildisziplinen Pädagogische Psychologie, Arbeits- und Organisations- und Klinischer Psychologie mit gleichzeitiger Distanzierung von analytischen und tiefenpsychologischen Haltungen.
3. Sehr oft stehen bei der Lösungsentwicklung im Coaching emotionale Blockaden und Ängste,

* Namen geändert



verursacht durch frühere Erfahrungen, im Weg, bei denen es unabdingbar ist, psychologische Methoden flexibel zu nutzen und damit den Boden für wirkungsvolles Coaching zu bereiten.

4. Klienten müssen, um sich zu entwickeln, eine Transformation durchlaufen, die auf ganz selbstverständliche Art und Weise anderes Verhalten, anderes Denken, anderes Spüren ermöglicht. Dazu müssen alte Muster und automatisch genutzte Gehirnbahnen in der angewendeten Methode adressiert werden. Das ermöglicht EFT, welches bisher vorrangig als klinische Methode genutzt wird.
5. Bei EFT wird, neben ausgefeilten Gesprächsmethoden, der Körper in seiner Bedeutung einbezogen und in seiner Wechselwirkung mit der Psyche ernst genommen. Eine Verhaltensänderung muss den Weg über die Psyche gehen.
6. Zu sehr wird noch zu schnell im sogenannten Businesscoaching am Verhalten angesetzt, um eine Verhaltensänderung zu bewirken, aber der Preis kann u.U. hoch sein. Jedes Verhalten, jede Kultur, jede Struktur sollte zu der Person passen und, ob sie passt, kann eine Person nur entscheiden und erfüllen, wenn sie weiß wie sie in ihrem Inneren frei tickt.

Dieser Artikel soll eine Ermutigung für all diejenigen sein, Beobachtungen von eigenem unerklärlichen Verhalten oder bereits verspürte Ängste, Blockaden und Körpersymptome und die damit einhergehenden Beeinträchtigungen und entgangenen Möglichkeiten, sein Potential abzurufen oder den gewünschten Entwicklungsschritt zu gehen, nicht länger zu akzeptieren. Es ist niemals zu spät, sich gemeinsam mit einem psychologisch arbeitenden Coach auf die Reise zu begeben. Das Ziel ist ein gesundes Referenzsystem, welches in Resonanz mit eigenen Entscheidungen geht. Dann kann ich Entscheidungen im Beruf und Privatleben treffen, die zu mir passen und mich glücklich und gesund machen und die mich vor allem darin unterstützen, selbstsicher zu dem zu stehen, was mich ausmacht und mir wichtig ist.



Dr. Katrin Hinzdorf
Ginsterheide 6
DE 14532 Kleinmachnow (Berlin)

+49 331 2883420
+49 178 4931284

dkh@katrinhinzdorf.de
www.katrinhinzdorf.de

Dipl.-Psychologin (Arbeits- und Organisationspsychologin & Klinische Psychologin) & Zertifizierter Einzel- und Teamcoach (Coaching in Deutsch & Englisch)

Führungskräfte- und Team-Coach im Bereich Leadership Development und Teamentwicklung

Ebenen- und branchenübergreifend in nationalen und internationalen Wirtschaftsunternehmen, Ministerien und im öffentlichen Sektor;
Lehrbeauftragte für Psychologie an der Freien Universität Berlin, Referentin und Autorin von Artikeln.

* Namen geändert

