

Wie viel Selbsterfahrung brauchen Führungskräfte?

Coaching nach neuropsychologischen
Grundsätzen

Meine Erfahrungen



- Der Coachingprozess wird häufig für therapeutische Interventionen ge(mis)braucht.
- Führungsverhalten wird auf Basis der Ursachen reflektiert, weniger in den Auswirkungen beleuchtet.
- Die Klienten wünschen sogar häufig einen eher ursachenfokussierte Betrachtung.
- Trainingseinheiten im Coaching sind (nach der reinen Lehre) verpönt.
- Nicht standardisierte Verfahren werden ohne große psychologische Vorbildung eingesetzt und bekommen Wahrheitscharakter.
- Das Ergebnis: lange Prozessdauer, Destabilisierung der Persönlichkeit auf Basis eines über-idealisierten Menschenbildes, wenig konkrete Hilfe
- Die Konsequenz: Entwicklung eines Coaching-Ansatzes unter neuropsychologischen Grundlagen auf Basis von Klaus Grawes Neuropsychotherapie

Ein paar Grundlagen



- Der Mensch ist ein Gewohnheitstier.
- Das Gehirn funktioniert wie ein Straßennetz: Da gibt es gut ausgebaute Autobahnen, Landstraßen, wenig genutzte Feldwege und Trampelpfade, aber auch Sackgassen und Einbahnstraßen.
- Üblicherweise nutzen wir die “eingefahrenen Bahnen”, denken wenig oder gar nicht darüber nach, was wir tun.



In neuen Situationen...

- ... ist unser Verhalten deshalb manchmal nicht angemessen.
- ... folgen wir manchmal besser den Trampelpfaden statt der gut ausgebauten Autobahn, auch wenn es unbequem wird.
- ... ist es wichtig, Sackgassen und Einbahnstraßen zu vermeiden.

Lernen fällt leichter...



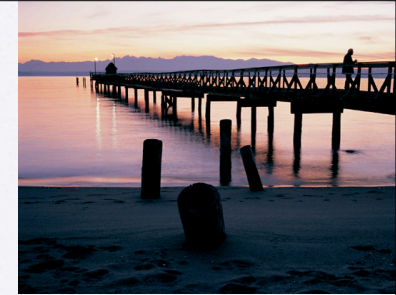
- ... wenn ich die Notwendigkeit zur Veränderung spüre (Inkonsistenzspannung): Irgendetwas funktioniert nicht mehr so wie es soll.
- ... wenn die Veränderung für mich eine Herausforderung darstellt, der ich mich stellen möchte (Annäherungsziel)
- ... wenn die Richtung zur Veränderung mit meinen eigenen Bedürfnissen übereinstimmt (motivationales Priming).

Inkonsistenzspannung



- Ich merke, dass meine Wahrnehmungen nicht mit meinen motivationalen Zielen übereinstimmen: z.B. möchte ich weiter so arbeiten wie bisher, aber durch die Fusion gibt es jetzt neue Regeln.
- Wenn die Spannung zu groß ist, kann eine Lähmung stattfinden (Sackgasse) oder ich finde ein Verhalten, dass die Spannung zwar senkt, aber dauerhaft nicht zielführend ist (z.B. Kaufrausch = falsche Richtung).
- Wenn die Spannung zu niedrig ist, gibt es kein Lernen.
- Deshalb versuchen wir im Coaching-Prozess Inkonsistenzen bewusst zu reflektieren und die zur Lösung benötigten Ressourcen zu aktivieren.

Annäherungsziele



- In unserem Gehirn gibt es ein Annäherungs- und ein Vermeidungssystem. Manchen Menschen haben eher ein Annäherungstemperament, andere eher ein Vermeidungstemperament.
- Beide Systeme sind voneinander unabhängig, können sich aber gegenseitig beeinflussen.
- Wer Vermeidungsziele hat, versucht, Dingen aus dem Weg zu gehen. Das ist eher mit negativen Gefühlen verbunden, erfordert hohe Aufmerksamkeit und eine dauerhafte Zielerreichung ist nicht möglich.
- Wer Annäherungsziele hat, kann durch sein Verhalten seine Zielerreichung aktiv ansteuern und bekommt Erfolgserlebnisse.
- Deshalb stärken wir im Coachingprozess das Annäherungssystem des Klienten und suchen mit dem Klienten attraktive Annäherungsziele, für die sich ein Engagement lohnt.

Motivationsstruktur



- Menschen verfügen über 4 Grundbedürfnisse, die ihre Gefühle und ihr Verhalten stark beeinflussen ("CEST Cognitive-experiential self theory" nach Seymour Epstein):
 - Bedürfnis nach Bindung
 - Bedürfnis nach Kontrolle
 - Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung
 - Bedürfnis nach Lust bzw. Unlustvermeidung
- Die bewusste Reflexion der eigenen Bedürfnisse erschließt einen neuen Zugang zu den eigenen Emotionen und dem daraus resultierenden Verhalten.
- Der Coaching-Prozess hilft dabei, eine gesunde Balance zwischen seinen Bedürfnissen zu finden.

Neuropsychologisches Coaching



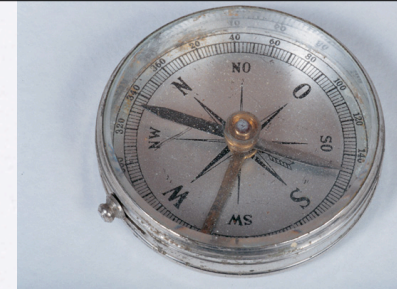
- Um neues Verhalten zu lernen, müssen neue Wege im Gehirn “gebahnt” werden.
- Leider kann man destruktives Verhalten nicht einfach “verlernen”. Es muss aktiv durch neue Bahnungen “gehemmt” werden.
- Im Coaching-Prozess werden dafür die Weichen gestellt. Dabei werden die Grundbedürfnisse nach Bindung, Kontrolle, Selbstwerterhöhung und Lust bzw. Unlustvermeidung durch den Rahmen berücksichtigt
- Neuropsychologisches Coaching arbeitet dabei ressourcenorientiert und konstruktivistisch.

Das Risiko üblicher Coaching-Ansätze:



- Die Schaffung einer komplexen Problemsicht kann den Klienten eher lähmen als befruchten.
- Eigene Defizite zu erkennen, heißt nicht zwangsläufig, das sie jetzt behoben sind und neue Verhaltensweisen Platz finden.
- Erhöhte Reflexionsfähigkeit der eigenen Defizitstruktur ohne alternative Verhaltensskripte verstärkt oft nur das Vermeidungssystem.
- Die Ursachenforschung in der Kindheit fördert eher eine ausgeprägte Fokussierung auf eigene Defizitstrukturen mit Entschuldigungscharakter (und dient manchmal eher der Befriedigung der Neugierde des Coachs).
- Ohne die Berücksichtigung der motivationalen Grundstruktur des Klienten bleiben Lösungen an der Oberfläche und werden vom Klienten nicht als erfolgreich angesehen.

Die Schritte zum besseren Selbstmanagement



- In einer ersten Sitzung wird der Kontrakt geklärt: Was ist das Ziel des Klienten (und des Auftraggebers)? Was soll hinterher anders sein?
- Im Coaching-Prozess: Der Klient/die Klientin reflektiert das eigene Unbehagen in der beruflichen Situation (=Reflexion und Feedback).
- Er/Sie entwickelt eine Vorstellung, wie es sein könnte (=Definition von Annäherungszielen).
- Er/Sie geht achtsam mit sich und seinen Bedürfnissen um (=motivationale Klärung).
- Er/Sie wird sich der eigenen Stärken bewusst (=Ressourcenaktivierung).
- Er/Sie übt neue Verhaltensweisen ein (=Verhaltenstraining).
- Er/Sie erhält konkrete Aufträge für die Zeit zwischen den Coachingsitzungen, um neue Verhaltensweise zu verfestigen (=Transfersicherung).

Das Ergebnis des Coachings



- klare Zielorientierung im Coachingprozess
- Berücksichtigung der motivationalen Ziele des Klienten
- konkrete Verhaltensverbesserung: nachvollziehbar, spürbar und messbar
- Nachhaltigkeit in der Veränderung (feste Bahnungen verhindern Rückfälle!)
- Zufriedenheit bei Klient und Auftraggeber.

Wie viel Selbsterfahrung brauchen Führungskräfte?

- Ein Blick auf die Selbstwirksamkeit
- Achtsamkeit - mit sich selbst und anderen
- Klärung der eigenen Motivationsstruktur
- ---> gegenwartsorientiert.