



Gleichklang zwischen Ziel und unterbewusster Überzeugung

1/4

In den gewählten Schwerpunktthemen wollen wir aufzeigen, was Coaching leisten kann.

In dieser Ausgabe geht es darum, für das berufliche Weiterkommen hinderliche unterbewusste Überzeugungen zu erkennen und sie so zu wandeln, dass sie das bewusste Ziel unterstützen.

Autorin dieses Artikels: Mag. Elisabeth Stöllinger

Praxisfall:

Eine junge Dame, Frau Carola N., die gerade die Führung einer Abteilung übernommen hatte, in der sie bis vor zwei Jahren als Kollegin in einem 8-köpfigen Team tätig war, kam zum Coaching.

Vom damaligen Team waren noch fünf in der Abteilung, die sie schon von früher kannte, zwei waren neu und sie kam als Abteilungsleiterin wieder dazu. Frau N. hat zwei Jahre Führungserfahrung; dies ist ihre zweite Führungsposition.

Die Ausgangssituation:

Lt. ihrer Aussage hat zur jetzigen für sie nicht zufrieden stellenden Situation beigetragen, dass in den 2 Jahren wesentliche Änderungen vor allem in der EDV vorgenommen wurden und sie von einer neuen, sehr jungen Mitarbeiterin – Frau Sonja S. - eingeschult wurde.

Der vorgesetzte Bereichsleiter war die ersten 4 Wochen nur sehr sporadisch verfügbar und für alle Informationen, die sie benötigte, war Frau Sonja S. ihre Ansprechpartnerin.

Das führte in ihren Augen dazu, dass ihre Akzeptanz als Leiterin der Abteilung vor allem von dieser Mitarbeiterin in Frage gestellt wurde. Frau S. lasse ihr das auch immer wieder spüren und vermittele ihr, dass sie sich gar nicht gut genug auskenne, um der Abteilung als Leiterin vorzustehen.

Lt. ihrer Meinung kam verschärfend hinzu, dass vor ihrem Start als Abteilungsleiterin Frau S. vom Bereichsleiter in einigen Punkten als Vertretung installiert wurde und die beiden gemeinsam im Projektteam für die EDV-Neuorganisation mitwirkten. Versteckte enttäuschte Erwartungen der jungen Mitarbeiterin dürften also in diesem Szenario eine Rolle spielen. Mehrere Male hatte Frau N. erlebt, wie unqualifizierte Informationen über sie in Richtung Bereichsleitung gingen.

Von der Persönlichkeit her beschrieb sie Frau Sonja S. als äußerst „schwierig“ und berichtete, dass diese auch mit Kolleg/innen in anderen Abteilungen immer wieder Probleme und Reibereien hätte.

Die ganze Konstellation trug dazu bei, dass Frau N. begann, daran zu zweifeln, ob es wohl die richtige Entscheidung war, in diese Abteilung als Leiterin zurück zu gehen. Doch andererseits wolle sie diese Aufgabe unbedingt „hinbekommen“, wie sie immer wieder betonte, schließlich sei das eine wesentliche Karriereetappe für sie. Auch möchte sie das Vertrauen, das in sie gesetzt wurde, mit guter Leistung und guten Ergebnissen bestätigen.

Das Coaching-Anliegen:

Frau N. kam zum Coaching, um sich in der Führungsrolle als Leiterin der Abteilung zu festigen und um Strategien zu entwickeln, zu allen Mitarbeiter/innen in ihrem Team eine funktionierende Arbeitsbeziehung zu gestalten.

Ziele des Coachings:

So formulierte Frau N. ihre Coaching-Ziele:

- Ich trete als Führungskraft der Abteilung auf, kommuniziere und handle als solche.
- Für die Arbeitsbeziehung zu Sonja S. finde ich eine sachlich korrekte und kooperative Basis.
- Ich habe als Leiterin der Abteilung klare Vorstellungen und Ziele, kann diese gut kommunizieren und bin bei der Umsetzung konsequent und wertschätzend. → Zielformulierung zweiter Termin.

Die konkreten Zielkriterien („Woran werden Sie merken, dass Sie das Ziel erreicht haben?“) zu den einzelnen Coaching-Zielen sind hier nicht angeführt.

Die Rahmenbedingungen und die persönlichen Elemente des Praxisfalls sind selbstverständlich anonymisiert und verschlüsselt dargestellt.





Hier erfahren Sie, welche Lösungen Frau N. in den zwei Coaching-Sitzungen für sich entwickelt hat.

Gleichklang zwischen Ziel und unterbewusster Überzeugung 2/4

Die Coaching-Sitzungen:

1. In der ersten Coachingsitzung erstellte Frau Carola N. ihr Systemporträt. Sie gruppierte um sich in ihrer Funktion als Abteilungsleiterin alle wesentlichen Zielgruppen bzw. Zielpersonen. Es gilt, das gesamte Feld bzw. System abzustecken und die Beziehungen in ihrer Qualität einzustufen.

Das bildet auf der Meta-Ebene die Situation auf einen Blick ab, bringt eine gewisse Distanzierung und führt sehr oft zu einer inneren Beruhigung, wenn zu sehen ist, dass – neben dem Veränderungsfeld - viele funktionierende Relationen und positive Ressourcen vorhanden sind. Das lenkt den Fokus darauf, was funktioniert und beibehalten werden kann und wo es sich lohnt, neue Lösungen zu suchen. Und das, was schon funktioniert, kann als Modell für Elemente der neuen Lösung herangezogen werden.

Als zweiten Punkt erstellte Frau N. die Liste der Erfolgskriterien, an Hand derer ihre Arbeit als Abteilungsleiterin – von den verschiedenen Stellen – gemessen wird. Auch das gab weiteren inneren Rückhalt, denn sie sah sich da in den meisten Punkten gut unterwegs.

Als „Hausaufgabe“ bis zur nächsten Sitzung wurde vereinbart: Welche Situationen ergeben sich in der nächsten Zeit, in denen sie Kompetenzsignale als Führungskraft setzen kann? Welche sind das konkret? Sie nahm sich vor, sich selbst genau zu beobachten, welche Handlungen sie bewusst setzt und welche quasi wie automatisch passieren - und was sie während dessen und nachher von/über sich denkt.

2. Die zweite Sitzung startete mit dem Erfahrungsbericht aus den letzten zwei Wochen. Frau N. hat eine sehr feine Wahrnehmung und die Fähigkeit, sich selbst und das, was gerade abläuft, genau zu beobachten. Das brachte sehr hilfreiche Informationen für den nächsten sinnvollen Schritt.

Bei den bewusst gesetzten Handlungen konnte sie praktisch alles zielgemäß umsetzen. Ansatzpunkte ergaben sich bei den ungeplanten und „automatischen“ Reaktionen, die wir gemeinsam näher betrachteten.

Das war nun der Zeitpunkt zu prüfen, ob es bei Frau N. unterbewusste Annahmen gibt, die diesen Reaktionen bzw. Handlungen zugrunde liegen – und gegen ihre Ziele wirken.

Um den unterbewussten Überzeugungen auf den Grund zu gehen, zogen wir eine Methode aus PSYCH-K® (→ Details dazu auf Seite 3) heran. Das Ergebnis: unbewusst fühlt sich Frau N. nicht als die Führungskraft der Abteilung; zumindest ein Teil in ihr hat so seine Zweifel daran.

Mit dem so genannten „VAK in die Zukunft“ formulierte sie noch einmal den Zielzustand in visueller, auditiver und kinästhetischer Hinsicht mit dem dazugehörigen Glaubenssatz. Ein Teil in ihr brauchte es noch, es als wahr anzuerkennen, dass sie die Führungskraft der Abteilung ist und sie die Kompetenz und Fähigkeit dazu hat.

Die Veränderungstechniken und –Werkzeuge bei PSYCH-K® heißen Balancen. Sie dienen dazu, neue Überzeugungen im Unterbewusstsein zu verankern. Wir haben die passende Balance gefunden und die Überzeugung etabliert. Damit Ziel und Überzeugung in Gleichklang kommen - so kann das Ziel Wirklichkeit werden.

Mimik und Gestik zeigen sofort nach einer Balance, dass eine Veränderung stattgefunden hat. Mit Zuversicht und einer sehr selbstbewussten aufrechten Haltung hat sich Frau N. vom Coaching verabschiedet. Wir vereinbarten, dass sie in ca. 3 – 4 Wochen ein Feedback gibt, wie sich die Situation entwickelt hat und ob ein weiterer Termin sinnvoll ist.

Der Anruf kam: die Situation hat sich stabilisiert, Kollegin S. ist Teil des Teams – mit ihren Stärken und Schwächen. Wobei letztere – so die Aussage von Frau N. - keine große Aufmerksamkeit mehr bekommen. Sie konzentrierte sich auf das, womit sie in ihrer Aufgabe vorankommt. Vor allem bei den Abteilungs- und Bereichsleiter-Meetings sieht sie sich in ihrem Führungsstil und ihrer Art, die Führungsrolle einzunehmen, bestätigt.



Gleichklang zwischen Ziel und unterbewusster Überzeugung 3/4

So genannte Affirmationen oder positive Selbstsuggestionen aus der Schule des Positiven Denkens sind beliebte Zutaten so mancher Erfolgsformel. Sie sollen dabei helfen, bestimmte Grundannahmen im Selbstkonzept zu verbessern und schließlich zum Erfolg führen.

Dass diese „Dinge“ so nicht funktionieren, diese Erfahrung haben schon viele Menschen gemacht. Denn wenn die Affirmation dem tatsächlichen Selbstbild nicht entspricht, bleiben die positiven Sätze wirkungslos! Seriösen Studien zufolge haben sie unter Umständen sogar negative Auswirkungen und schaden wie ein Bumerang gerade denjenigen, die die positive Selbstsuggestion eigentlich am nötigsten hätten.

Nun damit keine Missverständnisse aufkommen: **PSYCH-K®** hat damit nichts zu tun! PSYCH-K® wurde von dem amerikanischen Psychologen Robert M. Williams entwickelt und setzt die neuesten Erkenntnisse der Neurowissenschaften, der Zellforschung und der Quantenphysik um – auf einzigartige Weise.

Die Grundlagen dafür hat u. a. der Zellbiologe Prof. Bruce Lipton mit seiner bahnbrechenden Zellforschung geschaffen. Kernaussage: wir sind nicht Opfer unserer Gene, sondern unser Geist ist stärker, unser Geist „erschafft“ die Wirklichkeit – wir sind unsere Lebensgestalter.

Die zentrale Rolle kommt dabei dem Zusammenspiel der Biologie tiefer Überzeugungen in unserem Unterbewusstsein und der Macht der Gedanken in unserem Bewusstsein zu.

PSYCH-K® ist eine wirkungsvolle Methode, um hinderlichen unterbewussten Überzeugungen auf die Spur zu kommen und sie so zu verändern, dass sie uns als förderliche Überzeugungen zur Verfügung stehen.

Für das Coaching mit Frau N. war es hilfreich, das Thema der unterbewussten Überzeugungen mit zu berücksichtigen. Hier Näheres zu diesem Modell.

Das Bewusstsein ist kreativ und kann positive Gedanken erzeugen. Das Unterbewusstsein hingegen ist ein Speicher instinktiver und erlernter Verhaltensweisen, die durch entsprechende Reize abgerufen werden. Es funktioniert gewohnheitsmäßig – auf die gleichen Lebenssignale mit dem gleichen Verhalten, sei es nun angemessen oder auch nicht.

Betrachtet man die neurologische Verarbeitungskapazität der beiden „Abteilungen“ in unserem Gehirn, so ist das Unterbewusstsein dem Bewusstsein haushoch überlegen: 95 % der Verarbeitungskapazität stehen 5 % gegenüber.

Ja, wer wird da wohl gewinnen, wenn es eine unterschiedliche Auffassung gibt? Die limitierende Überzeugung aus dem Unterbewusstsein oder das bewusste Ziel? Das „Ich will, aber ich kann nicht“ resultiert aus hinderlichen Überzeugungen und Glaubenssätzen; sie können unsere Lebensqualität und unseren Erfolg erheblich behindern.

Die verschiedenen Techniken und Veränderungswerkzeuge von PSYCH-K® nennen sich Balancen. Die Kommunikation mit dem Unterbewusstsein wird mit Hilfe eines speziellen Muskeltests hergestellt (daher das K, es kommt von Kinesiologie). So kommt man den unpassenden Überzeugungen auf die Spur.

Das Ziel der verschiedenen Balancen (welche für das jeweilige Ziel die richtige ist, weiß wiederum das Unterbewusstsein) ist es, die Kongruenz zwischen Überzeugung und bewusstem Ziel herzustellen.

Das Etablieren der neuen förderlichen Überzeugung heißt im PSYCH-K®-Fachbegriff „balancieren“.

Zusammengefasst mit den Worten von Rob Willimans: „Die fehlende Verbindung zwischen guten Absichten und effektiven Handlungen ist die Fähigkeit, unterbewusste Überzeugungen in Einklang mit bewussten Zielen zu bringen.“

Mit dem Balancieren alleine ist es aber natürlich nicht getan. Will man konkrete Ergebnisse sehen, müssen Taten folgen.

Literatur zu PSYCH-K®:

- Robert M. Williams. PSYCH-K®. Die Macht der Überzeugungen und die Verbindung von Körper, Geist und Seele. KOHA-Verlag, Burgrain: 2009.
- Bruce Lipton. Intelligente Zellen. Wie Erfahrungen unsere Gene steuern. KOHA-Verlag, Burgrain: 2007.
- Brunhild Hofmann: PSYCH-K® im täglichen Leben. Für eine entspannte Kommunikation zwischen Bewusstsein und Unterbewusstsein. KOHA-Verlag, Burgrain: 2008.

Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2010



Gleichklang zwischen Ziel und unterbewusster Überzeugung

4/4

Anleitung zum Mauern:

Mit diesen Überzeugungen ist es ein Leichtes, unkooperativ und veränderungsresistent zu sein!

- Veränderungen lohnen sich nie! Da wird immer alles nur viel schlechter!
- Der Arbeitsplatz ist ein unfreundlicher Ort. Die anderen sind sowieso immer nur auf ihren Vorteil aus und gegen mich.
- Entscheidungen kann ich nur treffen, wenn ich alles weiß und ich absolut sicher bin, dass es die richtige Entscheidung ist.
- Es gibt nichts Schlimmeres, als einen Fehler zu machen. Das hat für mich immer verheerende Folgen. Vertuschen ist das einzig Richtige.
- Starke Menschen brauchen keine Hilfe.
- Die anderen sind an meinen Schwierigkeiten schuld. Die müssen sich ändern!

Weshalb Überzeugungen von so hoher Bedeutung sind.

- Eine Erfolgsphilosophie

Halte Deine Überzeugungen positiv, denn ...

Deine **Überzeugungen** werden zu Deinen **Gedanken**,

Deine **Gedanken** werden zu Deinen **Worten**,

Deine **Worte** werden zu Deinen **Taten**,

Deine **Taten** werden zu Deinen **Gewohnheiten**,

Deine **Gewohnheiten** werden zu Deinen **Werten**,

Deine **Werte** werden zu Deinem **Schicksal**.

Dieser Aphorismus wird Mahatma Gandhi zugeschrieben; es gibt aber auch Quellen, die auf den Talmud verweisen.

Resümee:

Nicht bei jedem Coaching bzw. jedem Coaching-Anliegen spielen Überzeugungen die zentrale Rolle. Dort jedoch, wo sie das Denken und in der Folge das Handeln wesentlich beeinflussen, kann mit der richtigen Überzeugung die Lösung an der Wurzel etabliert werden.

Erstaunlich, wie direkt die Wirkung ist. Allerdings muss das Tun der Überzeugung folgen, sonst bleibt es bei der bloßen Absicht. Daher heißt es auch bei PSYCH-K®: **Take action!**

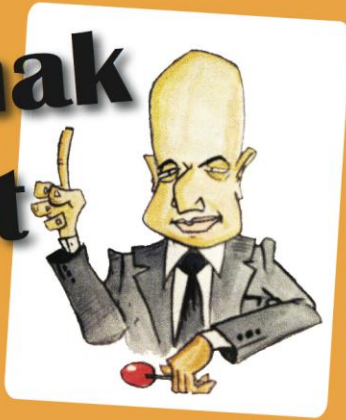
Mit kompetenter Wegbegleitung ist man schneller am Ziel. Doch die allerwichtigste Voraussetzung, um ans Ziel zu kommen, ist die richtige Überzeugung!

Mag. Elisabeth Stöllinger



Coachak meint

...



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2010



Nicht ohne meinen Lolly!

Coachak-Kommentar

Das gefällt mir: da räumt mal jemand mit der weit verbreiteten Meinung auf, dass „Positives Denken“ etwas bewirken würde. So nach dem Motto: Ich muss nur fest daran glauben, dann fasse ich die Täter. Wenn ich keine Spur, keine Verdächtigen und keine Beweise habe, dann hilft mir das gar nichts. (Unter uns gesagt: manchmal tue ich dem Captain gegenüber so, als hätten wir eine heiße Spur – das beruhigt ihn, weil er dann seinem Chef irgend etwas Positives sagen kann und der wiederum etwas für die Presse hat...).

Also wenn ich dieses PSYCH-K® (wer denkt sich nur solche Bezeichnungen aus??) richtig verstanden habe, geht es um eine Balance zwischen meinen bewussten Zielen und meinen unterbewussten Überzeugungen (ist das nicht reinstes Psychologen-Chinesisch?).

Und wenn das nicht zusammen passt, habe ich ein Problem.

Das wäre ja so, als ob mein Arzt mir sagt, ich sollte abnehmen und ich daraufhin beschließe, mir meine heiß geliebten Lollies abzugewöhnen. Aber in Wahrheit sagt mein Unterbewusstsein: Wenn du keinen Lolly mehr lutschst, hast du ein echtes Imageproblem. Wer wird sich da durchsetzen? Und überhaupt: was sind schon ein paar Kilo Übergewicht? Da brauche ich gar keinen Muskeltest, um das rauszufinden. Außerdem habe ich ohnehin nie Zeit, um zum Arzt zu gehen.

Entzückend, Baby.



Gleichklang zwischen Ziel und unterbewusster Überzeugung

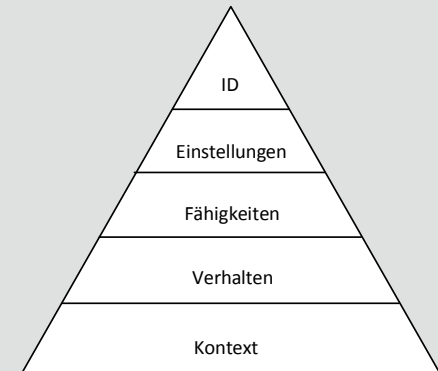
So wirken unsere Einstellungen und Werte: Das Modell der logischen Ebenen

Praxistipp verfasst von Mag. Gerhard Ratz

Wie groß die Bedeutung der inneren Einstellungen und Werte ist, zeigt uns ein anderes Modell, das Modell der logischen Ebenen. Es wurde in der gezeigten Form von Robert Dilts weiterentwickelt. Folgende Aussagen sind damit verbunden:

- Ebene 1 – Identität: Diese Ebene beschreibt, was wir im innersten sind, was unsere Identität ausmacht, was uns im Wesenskern beschreibt. Diesen innersten Kern unserer Persönlichkeit kann man nur schwer ändern. Ein Beispiel könnte lauten: „Ich bin Führungskraft mit Leib und Seele.“
- Ebene 2 – Einstellungen/Werte: Auf dieser Ebene zeigt sich das, was unseren innersten Kern umgibt, unsere Einstellungen, Werte, Überzeugungen. Da sie so intensiv mit unserem Wesen verbunden sind, können wir auch nur ganz schwer ändern. Wenn sie verletzt werden, reagieren wir sehr heftig, wir fühlen unser Wesen in Gefahr. Und nachdem sie so stark in unserem Innersten verwurzelt sind, prägen sie so stark unser Verhalten – oft, wie unser heutiges Thema zeigt, im Unterbewusstsein. Damit überlagern sie häufig äußerliche Ziele, Wünsche und Absichten. Wer kennt das nicht, dass man liebe Gewohnheiten wie Essen, Trinken, Rauchen usw. ändern möchte und es funktioniert einfach nicht. Zu der oben genannten Identität als Führungskraft könnten mögliche Überzeugungen lauten: „Es ist wichtig, andere Menschen zu führen.“ oder „Mit einem ganzheitlichen Führungsansatz kann man ergebnismäßig erfolgreich und zugleich beliebt sein.“

- Ebene 3 – Fähigkeiten: Aufbauend auf unserer Identität und unseren Einstellungen entwickeln wir unsere Fähigkeiten. Wir bündeln unsere Eigenschaften zu Kompetenzen. Unsere Identität lässt sich damit genauer beschreiben. Eine Führungskraft mit Leib und Seele könnte auf der Ebene der Fähigkeiten folgendermaßen beschrieben werden: „Ich bin zielorientiert. Ich bin konsequent in der Umsetzung. Ich verstehe die Bedürfnisse meiner MitarbeiterInnen und kann diese daher gut motivieren.“
- Ebene 4 – Verhalten: Wenn man auf einen Menschen von außen schaut, sieht man nur das beobachtbare Verhalten. Dieses Verhalten ist aber meist der Ausdruck der Identität, der Einstellungen und der Fähigkeiten. Sie drücken sich über die Verhaltensweisen aus. Man kann also Werte oder Einstellungen nie direkt beobachten, sondern nur auf sie durch wiederholtes Verhalten schließen. Zu unserem Beispiel passende Verhaltensweisen wären: „Ich vereinbare mit meinen MitarbeiterInnen konkrete, messbare, schriftliche Jahreszielsetzungen. Ich kontrolliere einmal im Monat in einem Jourfixe den Umsetzungsgrad der vereinbarten Ziele. Ich höre meinen MitarbeiterInnen aufmerksam und aktiv zu.“
- Ebene 5 – Kontext: Jedes Verhalten wird in einem speziellen Kontext (Umfeld) gezeigt. In unserem Fall ist das das Unternehmen, in dem man arbeitet. Vermutlich wird Führung aber auch in den privaten Bereich (z.B. als Fußballtrainer) mitgenommen.



Wenn man das Modell der logischen Ebenen auf das Beispiel unseres Hauptthemas überträgt, wird rasch klar, dass die Ebenen, die näher beim Kern des Menschen, also weiter oben sind, die tiefer liegenden Ebenen beeinflussen bzw. dominieren. Ein bewusst vereinbartes Ziel (Ebene 4) wird von einer stärkeren inneren Überzeugung (Ebene 2) beeinflusst. Durch den Ausgleich, eine Balancierung dieser beiden Ebenen, wird eine erfolgreiche Umsetzung erst ermöglicht.

Tipp für alle Neugierigen:
Erforschen Sie Ihre Einstellungen, Überzeugungen und Werte und achten Sie auf die Auswirkungen im Alltag.

