

# Entscheiden unter Unsicherheit

**COACHING-FALLBEISPIEL.** Risiken gehören zum Alltag von Führungskräften. Wer sein Team durch ungewisse Zeiten führen will, muss Mut zum Risiko beweisen, das Unerwartete gut managen, Komplexität meistern und mit Ambivalenzen umgehen können. Es gilt, eine Unsicherheitstoleranz zu entwickeln.



Viele Manager halten aus einem Ohnmachtsgefühl heraus an Bestehendem fest – was mögliche Entwicklungen hemmt. Unsicherheit geht oft mit Perfektionismus und Selbstzweifel an der eigenen Person einher und ist mit Angst verbunden – zum Beispiel der Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen und damit gefühlt eine „Katastrophe“ auszulösen. Wer jedoch kein Risiko eingeht, entscheidet sich für ein Hinnehmen und Aushalten seiner Lage.

In der Gestalttherapie, die von den Psychoanalytikern Fritz und Lore Perls gemeinsam mit Paul Goodman in den 1940er Jahren begründet wurde, heißt diese erste Phase die „psychische Stagnation“. Typisch für diese Phase ist, dass Führungskräfte ihren kontrollierenden Führungsstil rechtfertigen, indem sie die Verhaltensweisen der Mitarbeiter dafür

verantwortlich machen (siehe unser Fallbeispiel).

In der zweiten Phase lernt die Führungskraft, die Stagnation zu überwinden, aus dem Opferdasein auszusteigen und Selbstverantwortung zu übernehmen. Der Klient erkennt seinen inneren Konflikt und wie er sich selbst erfolgreich behindert, aber auch, wie er seine eigenen Ressourcen besser nutzen kann. Aus einer ressourcenorientierten Perspektive werden im Coaching-Prozess positive Erfahrungen aus früheren ungewissen Situationen und ein Stärkendenken bewusst gemacht. So können Handlungsblockaden aufgelöst, eine innere Unsicherheitstoleranz entwickelt und die Kraft auf das gelenkt werden, was sich gestalten lässt. Der Coach unterstützt und fördert die Bewusstheit des Klienten im „Hier und Jetzt“ über seine Wahrneh-

mungen und sein Erleben, damit er sein Bedürfnis zunehmend deutlich spürt und beschreiben kann. Dabei werden gemäß der Theorie der Bedürfnispolaritäten (Kontrolle versus Loslassen) einige Vermeidungsstrategien deutlich, die der Erfüllung der Bedürfnisse entgegenstehen. Dies geschieht im Coaching ganzheitlich – zwischenmenschlich, emotional, intellektuell und körperlich – basierend auf der Annahme, dass alle Bereiche einen Menschen ausmachen und eine ganzheitliche „Gestalt“ bilden.

Für das Gelingen des Prozesses ist der Kontakt und die verlässliche Beziehung zwischen Coach und Klient einer der Hauptwirkfaktoren im Veränderungsprozess. Die Persönlichkeit des Coachs und seine offene und kraftvolle Begleitung auf Augenhöhe dienen zudem als Intervention im Prozess. Außerdem ist eine dialogische Haltung, die die Einmaligkeit eines Menschen in seinem Wesen wahrnimmt und sich nicht in „diagnostischen Etikettierungen“ verliert, ist grundlegend für die Gestalttherapie.

## Gestalttherapeutische Interventionen im Coaching

Das folgende Fallbeispiel beschreibt den Ablauf eines Coaching-Prozesses: Rüdiger Trautmann (Name geändert), der seit drei Jahren als Abteilungsleiter mit 15 Mitarbeitern in einem Bildungsunternehmen arbeitet, kommt nach einem für ihn ernüchternden Verlauf eines Mitarbeitergesprächs ins Coaching und möchte das Ergebnis reflektieren. Fazit seiner Beurteilung ist, dass Beschwerden von Mitarbeitern über ihn zunehmen: Sie

fühlen sich kontrolliert und sind demotiviert. Er möchte nun daran arbeiten, wie er die Stimmung in seiner Abteilung verbessern kann. Im Coaching erläutert er, wie schwierig für ihn der Umgang mit der schlechten Arbeitsmoral seiner Mitarbeiter ist. Da er immer wieder Mängel aufdeckt, fällt ihm das Delegieren von Aufgaben schwer.

Typisch für diese erste Phase der psychischen Stagnation ist, dass Trautmann zwar den dringenden Wunsch hat, seine Unzufriedenheit loszuwerden, aber die Situation als etwas schildert, das ihm von außen widerfährt. In dieser Phase besteht noch keine Bewusstheit darüber, dass er für seinen Unmut vielleicht auch selbstverantwortlich ist und nicht nur die Arbeitsweise seiner Mitarbeiter. Sein überaus hoher Anspruch an Perfektion, fehlendes Vertrauen in die Arbeit seiner Mitarbeiter und seine Versuche, mit Kontrolle seine Unsicherheit in den Griff zu bekommen, werden deutlich.

## Ängste verursachen Risikoaversion

Ziel des Coachings in dieser ersten Phase ist es, die Bewusstheit zu fördern. Als wirksame Intervention dienen das Rückspiegeln seines Verhaltens und das Mitteilen persönlicher Resonanzen. Und zwar achtet der Coach darauf, wie der Klient sein Thema beschreibt und wie er sich dabei verhält: „Ich sehe, dass Sie penibel alles mitschreiben, was wir besprechen. Kann es sein, dass Sie genauso die Arbeit Ihrer Mitarbeiter akribisch kontrollieren? Das wirkt auf mich sehr beschwerlich. Können Sie sich weiterhin vorstellen, wie demotivierend Ihr Verhalten für Mitarbeiter ist, wenn Sie ihr Autonomiebedürfnis missachten?“ Trautmann reagiert betroffen; es wäre ihm nicht klar gewesen, was er mit seinem Verhalten auslöse. Durch Rückmeldungen und Resonanzen des Coaches entwickelt der Klient erstmals eine Bewusstheit dafür, wie sich sein Mikromanagement, das auf eine übertriebene Detailorientierung hinweist, auf die Stimmung in seinem Team auswirkt.

Im nächsten Schritt erarbeiten Coach und Klient gemeinsam, welches persönliche Thema hinter seiner Risikovermeidung stecken könnte. Aufgrund einer zuvor

geschilderten Situation in seinem Elternhaus interveniert der Coach, um ihn in eine emotionale Erfahrung zu bringen: „Sie fühlten sich also als Jugendlicher oft nicht gut genug, kann das sein?“ Sinn und Zweck ist es, ihn mit sich selbst in Kontakt zu bringen und zu unterstützen, dass er ein Selbstgefühl entwickelt. Seine Antwort macht seine hinter der Risikovermeidung stehende Angst deutlich: „Ich habe mich früher oft als Versager gefühlt, der nie alles richtig macht.“

Trautmann wird bewusst, wie seine Prägung und das hohe Leistungsdenken seiner Eltern sich heute auf sein Führungsverhalten auswirken. Weitere Wahrnehmungsfragen bringen ihn in eine körperliche Erfahrung: „Können Sie etwas von Ihrer Angst spüren, nicht gut genug zu sein, und wo im Körper spüren Sie diese genau?“ Seine Reaktion: „Es schnürt mir die Kehle zu“. Wichtig ist, dass der Coach den Klienten sensibel begleitet, in diesem Moment bei seinem Erleben zu bleiben. So wird ihm seine Angst noch bewusster, als Führungskraft verantwortlich für Fehler gemacht zu werden und letztlich zu scheitern. Er erkennt immer mehr, dass er seine Versagensängste mittels strenger Kontrolle seiner Mitarbeiter bearbeitet hat. Um aus der Angstfalle herauszukommen, kann eine effektive Methode sein, die eigenen Befürchtungen einem Realitätscheck zu unterziehen: Wie real ist es, dass ich meine Führungsrolle nicht gut bewältige und an Ansehen in der Firma verliere? Mit kritischer Distanz erweisen sich diese negativen Denkspiralen oft als Panikmache, die meist in der Fantasie auftreten. Wichtig ist auch, den Blick des Klienten auf seine Stärken zu lenken, um nicht von negativen Gedanken beherrscht zu werden, sondern vielmehr den Fokus auf das zu legen, was seinen Selbstwert stärkt.

Im weiteren Verlauf gilt es zu lernen, sicherer zu werden im Umgang mit Unsicherheit und Kontrolle loslassen zu können. Das bedeutet, sich der Angst vor Inkompetenz und Niederlagen zu stellen. Dafür platziert ihn der Coach vor einen leeren Stuhl. Der „leere Stuhl“ ist eine der zentralen gestalttherapeutischen Techniken – und zwar mittels der Fantasiegesprächstechnik bittet der Coach ihn,

sich vorzustellen, dass er als Junge mit seiner Angst, nicht zu genügen, auf diesem Stuhl sitzt. Durch das Visualisieren und Einfühlen kann er die Angst des Jungen spüren und ein Mitgefühl entwickeln – ein wertvoller Moment und wichtiger Schritt in seinem Veränderungsprozess.

## Das Ziel: Sicher werden im Unsichersein

Der Klient steht nun an der Schwelle zur zweiten Phase, der Überwindung der Stagnation verbunden mit dem Wunsch, Selbstverantwortung zu übernehmen und Risiken trotz und mit aller Angst einzugehen und diese Ängste in sein Leben zu integrieren. Er möchte mehr Vertrauen in die Arbeit seiner Mitarbeiter entwickeln. Das bedeutet, eine größere Fehlertoleranz zu haben und die Entscheidungsraft zu stärken.

Das Ergebnis: In seinem Veränderungsprozess gelingt es Trautmann immer besser, sein kontrollierendes Verhalten zu überwinden, delegieren zu können und Vertrauen zu entwickeln – und zwar in die eigenen Fähigkeiten und die seiner Mitarbeiter. „Mut zur Unsicherheit“ ist eine persönliche Haltung von Führungskräften, die für die Bewältigung der Herausforderungen in vielen Handlungsfeldern erforderlich ist.

Gerda Bornschieer ●



**AUTORIN**

**Gerda Bornschieer** ist als Coach, Gestalttherapeutin und Persönlichkeitsentwicklerin von München aus überregional tätig. Ihre Schwerpunkte sind Coachings für Privatpersonen in Umbruchsituationen und in Phasen der Neuorientierung sowie Coachings für Fach- und Führungskräfte und Executives auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.

**Gerda Bornschieer Coaching**  
Antonienstraße 3  
80802 München  
Tel. +4989 80032262  
[www.gerda-bornschieer-coaching.de](http://www.gerda-bornschieer-coaching.de)