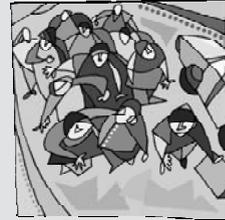


## 12. Vorstands-Coaching: „Der Gang nach vorn“

**Coach:** Marion Klimmer

**Coachee:** Uwe M., 49 Jahre, Konzern-Vorstand



Am Rande eines Führungsseminars sprach mich ein Teilnehmer auf meinen Bericht beim Mittagessen über eine spezielle Coaching-Technik an, die wahre „Wunder“ bewirken solle – insbesondere bei Auftrittsängsten. Natürlich hatte ich über wingwave-Coaching gesprochen. Uwe M. ist Vorstand in einem großen Konzern und ihn bedrückten nach wie vor Ängste bei Auftritten, obwohl er schon „zig Bücher zu dem Thema gelesen, viel über mögliche Ursachen nachgedacht“ und auch schon diverse Coaches zu diesem Problem konsultiert“ habe. Seine Ängste und die damit verknüpften körperlichen Symptome – starkes Hitzeempfinden und Schweißperlen auf der Stirn – erschienen ihm absolut unverständlich. „Es ist nahezu irrational, weil mir stets von allen Seiten bestätigt wird, dass ich bei meinen Auftritten sehr souverän wirke.“ Nur innerlich „sterbe er tausend Tode“ in den Stunden vor und zu Beginn der Auftritte. Ich war zuversichtlich, ihm mit meiner Methode helfen zu können. „Das wäre eine riesige Erleichterung für mich, das probier ich aus.“

Zu Beginn der ersten Sitzung bat ich Uwe M., nochmals sein Problem und die damit verknüpften körperlichen Symptome zu schildern. Als Vorstandsmitglied müsse er häufig vor größeren Menschengruppen sprechen, in verschiedenen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens, bei Mitarbeiter- und Aktionärsversammlungen, Bilanzpressekonferenzen, Podiumsdiskussionen usw. Er sei vorher immer extrem aufgeregt und sehr in Sorge, dass er wieder schwitzen würde und sich sichtbar auf seiner Stirn Schweißtropfen bilden könnten. Er beschrieb die „Angst vor der Angst“, einen Teufelskreislauf, den es zu durchbrechen galt. Er gab an, dass es sein sehnlichster Wunsch sei, „zukünftig nicht mehr so aufgeregt zu sein“.

Verneinungen in Zielformulierungen entsprechen jedoch nicht der erfolgreichen Funktionsweise unserer bewussten und unbewussten Denk- und Verarbeitungsstrategien. Dass wir keine „Verneinungen“ in gewünschter Weise denken können, zeigt ein einfaches Beispiel: Sie, liebe Leserin oder lieber Leser, denken jetzt bitte NICHT an ein Krokodil. Was passiert? Natürlich haben Sie sofort dieses grüne Tier mit dem großen Gebiss vor Augen, weil Ihr Gehirn prompt und zuverlässig auf alle Wörter reagiert – auch, wenn sie mit besagtem NICHT kombiniert werden. Wünscht sich nun Uwe M., NICHT aufgeregt zu sein, haben wir den „Krokodil-Effekt“ und sein Gehirn beschäftigt sich erst recht mit diesem Thema. Hier zeigt sich fast dasselbe Wirkprinzip

wie das einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung: Beschäftigt man sich innerlich intensiv mit dem Scheitern einer Sache, steigt die Wahrscheinlichkeit, tatsächlich zu scheitern, weil man geradezu auf Versagen programmiert ist. Profisportler fokussieren deshalb mit allen Sinnen auf Erinnerungen gemeisterter Erfolge und Vorstellungen von zukünftigen Siegesmomenten. Diese mentale Ausrichtung konzentriert alle Ressourcen auf Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Einstellungen und innere Überzeugungen, die zum Erfolg führen.

Mein Klient und ich erarbeiteten uns also eine „gehirngerechte“ Formulierung seines Coaching-Ziels, das bestmöglich den sogenannten SMART-Kriterien entspricht: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminierbar. „Ich werde mich eine Stunde vor und während der Podiumsdiskussion am 10. Dezember gelassen fühlen und eine wohlige Wärme im Brustbereich spüren.“ Ich bat Herrn M., diesen Satz mit den dazugehörigen positiven Bildern mit dem Hören der wingwave-CD zu kombinieren, um diesen positiven Zustand immer weiter zu verinnerlichen.

Ich erklärte meinem Coachee, wie wir mithilfe des Myostatik-Tests den Biografie-stress hinter seinen Auftrittsängsten herausfinden konnten. Ich bat ihn, gezielt an eine für sein Problem typische Auftrittssituation zu denken, und überprüfte mit dem Muskeltest, ob die von Herrn M. genannte Situation tatsächlich Stress auslöste. Das war der Fall.

Mein Klient berichtete ganz detailliert von einem Vortrag, bei dem er sich so schlecht gefühlt hatte. Insbesondere in den Minuten kurz vorher – als ihn der Moderator des Abends dem Publikum als nächsten Redner ankündigte – geriet er in einen unangenehmen Zustand. Dies bestätigte auch der Muskeltest, er testete schwach. Bei der Aussage: „Es ist Angst“ hielt der Test hingegen, was Herrn M. zunächst verblüffte. Erst bei der Aussage: „Es ist Hilflosigkeit“ zeigte der schwache Test die emotionale Quelle der Stressreaktion. Für mich zeigt sich an dieser Stelle immer wieder die Überlegenheit des Myostatik-Tests gegenüber rein verbal durchgeführten Problemanalysen, die in diesem Beispiel zu einem falschen Schluss gekommen wären und einen ziel-führenden Coachingprozess verhindert hätten. Angst ist ein anderes Thema als Hilflosigkeit, vor allem im körperlichen Erleben: Angst sorgt für einen hohen Muskeltonus, während Hilflosigkeit die Muskelfasern erschlaffen lässt.

Als vorletzten Schritt identifizierten wir mit dem O-Ringtest noch die für Uwe M. mit Hilflosigkeit verknüpfte Körper-Sensation. Hier gibt es keine Standards. So wird bei dem einen bei Trauer das Herz schwer, der Nächste fühlt bei der gleichen Emotion ganz deutlich einen Kloß im Hals. Uwe M. spürte beim Fokussieren der Hilflosigkeit ein schwächendes „Kribbeln im Bauch“. „Denken Sie konkret an die Ankündigung durch den Moderator, spüren Sie bewusst das Kribbeln im Bauch als ‚Körper-Echo‘, schauen Sie auf meine Finger“, forderte ich ihn auf und führte die ersten Augenbewegungs-Sets mit ihm durch. Nach nur zwei dieser Winke-Sets veränderte sich das nega-

tive Körpergefühl und der O-Ringtest war anschließend stabil, „Das Gefühl hat sich völlig beruhigt“, wunderte sich mein Klient. Die stabile Wirkung hielt auch an, als ich ihn bat, zum Test möglichst nochmals intensiv an das „schlimme Ereignis“ und die diagnostizierte Emotion „Hilflosigkeit“ zu denken: „Es ist und bleibt jetzt alles ganz neutral“, beschrieb er sein Erleben.

Auf ähnliche Weise bearbeiteten wir weitere Erinnerungen an unangenehme Momente in Redner-Situationen. Zwei der mit dem O-Ringtest gefundenen Biografie-stress-Erinnerungen tauchen in seiner Grundschulzeit auf, beide in Verbindung mit dem Erlebnis, an der Tafel zu stehen: „Da war ich wirklich hilflos. Der Lehrer schüttelte verächtlich den Kopf, die Mitschüler kicherten, mein Kopf war wie leer und vor allem durfte ich natürlich nicht weglaufen.“ Nun verstanden wir beide, warum ausge-rechnet die Ankündigung durch einen Moderator einen besonders großen Stress aus-gelöst hatte. „Ich wurde der Klasse durch den Lehrer ja quasi angekündigt: ‚Jetzt kommt Uwe mal nach vorn!‘ Aber es fühlte sich an wie der Gang zum Schafott. Kein Wunder, dass mein Unbewusstes den ‚Gang nach vorn‘ nicht in guter Erinnerung be-halten hat!“

Wir gingen einige Auftrittssituationen in den nächsten Wochen und Monaten durch, auf die Uwe M. sich gezielt vorbereiten wollte, und testeten nach dem wingwave-Schema für sicheres Auftreten sorgfältig alle möglichen Stressauslöser: Themen, An-zahl und Rolle der Menschen im Publikum, Technik, Räumlichkeiten, die eigene Kleidung beim Auftritt etc. Bei zwei Details zeigte der O-Ringtest noch kleine Stress-reaktionen, die wir jedoch schnell neutralisieren konnten: die Deckenhöhe in großen Sälen und die Vorstellung, dass Zuhörer aus dem Blickkontakt gehen könnten.

In der Folgesitzung legten wir mit Metaplan-Karten sogenannte „Bodenanker“ für die wichtigsten Stationen vor dem nächsten Auftritt:

- „Nach vorne auf die Bühne gehen“
- „Hinsetzen am Rednertisch“
- „Letztes Angucken der Stichworte“
- „Moderator kündigt mich an“
- „Aufstehen“
- „Zum Rednerpult gehen“
- „Rednerpult einrichten und Notizen ablegen“
- „Blick im Zuschauerraum schweifen lassen“
- „Das Publikum begrüßen“
- „Erste Sätze meiner Rede“

In zeitlicher Abfolge platzierten wir sie auf eine gedachte Zeitlinie – der „Timeline“ – auf dem Boden. Mein Klient stellte sich auf jeden Zettel und durchlebte den dort be-zeichneten Moment lebendig mit allen Sinnen. Bei kleinen Rest-Unsicherheiten gab er mir ein Zeichen und ich bewinkte mit kurzen Sets die letzten Spuren von Unwohl-

sein. Zusätzlich sollte Uwe M. sich überlegen, welche Ressource ihm in künftigen Auftrittssituationen nützlich sein könnte. Da sein Ziel mit „Gelassenheit“ zu tun hatte, bat ich ihn, sich eine typische Situation zu überlegen, in der er üblicherweise in „besonders angenehmer Weise“ „gelassen“ sei. Eine entsprechend positive Erinnerung, bei der er sofort lächelte und ganz entspannte Gesichtszüge bekam, „verankerten“ wir mit dem Fühlen eines kleinen Steines in der Tasche, der ihn als Talisman seitdem zu wichtigen Auftrittssituationen begleitet.

Vier Wochen später rief mein Klient an und berichtete, dass seine negativen Auftritts-Symptome wie „weggeblasen“ seien. Statt mit unangenehmen Gefühlen verbindet Uwe M. jetzt sogar zunehmend positive Emotionen wie Vorfreude, Zuversicht und Entschlossenheit mit seinen Auftrittsmomenten. Bis heute ist dieses neue, positive Erleben in wichtigen Auftrittssituationen stabil geblieben.