



THOMAS HANSTEIN

SELBSTMANAGEMENT – MIT COACHINGTOOLS

RESSOURCEN ERKENNEN, NUTZEN UND PFLEGEN

Thomas Hanstein

Selbstmanagement – mit Coachingtools

Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen

Tectum Verlag

Thomas Hanstein

Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018

E-Book: 978-3-8288-7116-8

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4196-3 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: pixabay.com © StockSnap

© der Abbildungen im Innenteil beim Autor

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	9
1 Coaching – ein Etikett für alles und jeden?	13
Ursprung – sportliche Begleitung erobert die Wirtschaft	13
Was Coaching leisten kann – und was es nicht ist.	15
2 Markteroberung – fester Bestandteil der Personalentwicklung	19
Vom Allrounder zur Fachdisziplin.	19
Vom Business- zum Personal-Coaching	21
Vom Präsenz- zum Virtuellen Coaching	23
3 Neurowissenschaftliche Fundierung –	
Coaching mit Wurzeln und Profession	27
Klassische Pfade zum Unbewussten	27
Zwischenertrag: Praktische Implikationen für Coaching	31
Die Bedeutung (organisations-)theoretischer Ansätze	32
Fazit: Personenzentrierung statt Guru.	33
4 Systemisches Coaching – vom Wissen um Organisationsprozesse	37
Ursprung und theoretische Grundlegung	37
Systemisch-lösungsorientiertes Coaching als integrativer Ansatz.	40
Menschenbild, Grundhaltungen, Standards.	43
Gesprächs- und Prozess-Struktur	49

5 Coaching praktisch – auf dem Weg zum Selbsterleben.....	51
Selbstkonzept und Kongruenz: Was wir sind und was wir sein können	53
Archetypen und innere Landschaft: Ihre inneren Mitspieler einladen	55
Vom Verhalten zur Handlung: Nur Reaktion macht noch keinen Menschen	59
Embodiment: Warum Ihr Körper schneller als Ihr Geist ist	61
Ressourcen und innere Bilder: Ihre Innenwelt als Wegweiser achten lernen	64
Selbstregulation: Weil Selbstkontrolle zu ungesunder Verdrängung führt	66
6 Coachingtools – Werkzeuge für ganzheitliches Selbstmanagement	69
Vom Ziel zur Umsetzung – eine Einleitung: Warum der „Rubikon“ so steinig ist	69
Interventionen: Den Schatten durchbrechen und neu sehen lernen.....	75
Paradox intervenieren: Gezielte Durchkreuzung des Gewohnten	77
Mythologische Perspektiven: die Macht des Archaischen in sich nutzen	82
Asketisches Zuhören: Vom Vorwurf zum Bedürfnis.....	88
Ankern: Nur wer Halt hat, strauchelt nicht.....	98
Konfliktgeometrie: Was das Kreisen aus spitzen Dreiecken machen kann	104
Märchenwelten: Auf Feen, Elfen und Schatten achten	116
Reframing: Neue Perspektive durch veränderten Kontext	118
Tetralemma: Weil es immer mehrere Möglichkeiten gibt.....	126
Übergangsbrücke: Altes zurücklassen, Leichtes mitnehmen	135
Skaliertes Bewerten: Die Dinge in eine Ordnung bringen	144
Innere Teamaufstellung: Wer helfen kann und wer nur stören will.....	149
Heldenreise: Von der Unbestechlichkeit des Weisen	155
Körperreise: Den Lieblingsort als Ressource mit sich führen	159
Identitätshaus: Tragende Säulen und gefährdete Bauteile	165
Systemaufstellung: Wie man sich Überblick verschafft.....	171
Komfortzonenarbeit: Vom Gewinn durch Herausforderungen.....	178
Ressourcenrad: Feste Speichen für bewegende Zeiten	187
Timeline: Zeit als Ordnungsprinzip zielgerichtet einsetzen	195
Wenn-Dann-Pläne: Die Kraft des Unbewussten nutzen	199
Ressourcenbaum: Kraftvoll gebaut von der Wurzel bis zur Krone	205

Motto-Ziele: Ihre innere Leitidee erkennen und umsetzen	211
Entwicklungsplan: Nur wer sich verändert, bleibt sich treu.....	218
Kraftort Natur: Naturcoaching als neuer Trend.....	222
7 Fazit – Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen.....	225
Anhang	233
Übersicht der Anhänge	233
Literatur	249
Abbildungen.....	258

Vorwort

Der Coachinghype hält seit vielen Jahren an. Während in der professionellen Coachingszene deshalb mittlerweile viel Wert auf Qualitätssicherung und Standards gelegt wird, wird Coaching parallel für nahezu jedes Anliegen – und oft auch ungeachtet der Qualifizierung des Coachs – angeboten. Das Buch soll zum einen zur Schärfung professioneller Formate beitragen. Es verschafft in einem ersten Schritt einen knappen Überblick über Herkunft, Ausbreitung und neurowissenschaftliche Fundierung und will dem Leser¹ die Grundlagen systemisch-lösungsorientierten Coachings näherbringen. Der theoretische Teil wurde, da es sich um einen Ratgeber handelt, bewusst bündig aufgebaut, zur Verortung des praktischen Teils ist diese systematische Einführung jedoch unverzichtbar. Zahlreiche Literaturhinweise bieten allerdings die Möglichkeit, die angesprochenen Aspekte weitergehend zu vertiefen. In einem zweiten Schritt – dem Hauptteil dieses Ratgebers – werden bewährte und innovative Tools an eigenen Beispielsitzungen aus dem Business wie dem Personal Coaching vorgestellt und für das Selbstcoaching erläutert. Bei komplexeren Einheiten finden sich Arbeitsblätter aus der Praxis zur eigenen Verwendung – als Coach wie im Selbstcoaching – im Anhang. Dem eiligen und rein praktisch orientierten Leser soll es aber auch ermöglicht werden, den Praxisteil ohne vorausgehende Theorie zu studieren. Deshalb findet sich über jeder praktischen Einheit ein Rückverweis auf die entsprechende Passage im ersten Teil. Die verbindende Klammer aller praktischen Beispiele liegt auf dem Ressourcenansatz: meiner Erfahrung (auch als Pädagoge und Vater), dass der Blick auf die

1 Zur besseren Lesbarkeit wird durchgehend die männliche Form verwendet. An den entsprechenden Stellen sind immer alle entsprechenden Personen, unabhängig von ihrem Geschlecht, gemeint.

Stärken stärkt – und (vermeintliche) Schwächen in den Hintergrund treten lässt.

Dieser Ratgeber wendet sich an Coachs und („meine“) Klienten² gleichermaßen: Der ersten Gruppe sollen visualisierte Tools und Abläufe aus meiner bisherigen fünfjährigen Coachingpraxis – als Coach, Trainer und Berater für Organisationen und Unternehmen verschiedener Branchen sowie im öffentlichen Dienst³ – angeboten werden, die in eigene Kontexte hinein leicht zu adaptieren sind. Leitend war meine Erfahrung, da ich in den ersten Jahren in diesem – auch unübersichtlichen – Feld für einen übersichtlichen Ratgeber dankbar gewesen wäre. Der zweiten Gruppe kann das Handbuch zur Nachbereitung eines Coachingprozesses oder zum weitergehenden Selbstcoaching dienen. Vor allem richtet sich der Ratgeber an alle, die etablierte und hier weiterentwickelte Coachingtools für das eigene Selbstmanagement nutzen wollen – auch ohne Coach. Farblich visualisierte Tools, die in ganz verschiedenen Situationen real angewandt und situativ erweitert wurden, stehen dafür in diesem Handbuch bereit.

Theoretische Hintergründe mit praktischen Einblicken überhaupt anschaulich verbinden zu können, setzte die Bereitschaft voraus, an geeigneten Stellen Fallbeispiele aus dem eigenen Coaching einzubauen zu können. Wo dies geschieht, ist durch Anonymisierung und, wo nötig, auch Verfremdung der Schutz jedes Klienten gewahrt. Ich danke jeder einzelnen Person nicht nur herzlich für diese Einwilligung, sondern vor allem dafür, mich als Coach Teil haben zu lassen an diesen persönlichen Erfahrungen – aber oft auch an beeindruckenden Wegen aus der Krise heraus, hin zu je eigenen und bis dahin ungeahnten Lösungswegen.⁴

Dem Buch stelle ich ebenso meinen herzlichen Dank an Frau Sarah Bellersheim und Herrn Thomas Wasmer voran, die den Ratgeber – als mei-

2 Der *Coach* ist der Coachende, wobei keine weibliche Form existiert. Der „*Ge-coachte*“ wird als *Coachee* bezeichnet oder – wie hier durchgehend – als *Klient*.

3 Schwerpunkte vgl. unter <https://www.coaching-hanstein.de>.

4 Weitere Rückmeldungen finden sich – anonymisiert – unter: <https://www.coaching-hanstein.de/klientenbewertungen.html>.

ne mittlerweile dritte Monographie im Tectum Verlag – wieder in das Programm aufgenommen und die Entstehung umsichtig und gewissenhaft begleitet haben. Ebenso herzlich danke ich meiner Kollegin Angelika Zink für ihre frohe Bereitschaft, die folgenden Seiten sorgfältig Korrektur zu lesen.

Thomas Hanstein

1 Coaching – ein Etikett für alles und jeden?

Ursprung – sportliche Begleitung erobert die Wirtschaft

Im Sport, insbesondere im Fußball, wird seit vielen Jahren wie selbstverständlich vom Coach und Coaching – synonym zum Trainer und Training⁵ – gesprochen, ohne dass diese Bezeichnung näher definiert oder gar hinterfragt wird. Was mit der Verwendung des „Coachs“ aber thematisch mitzuschwingen scheint und was eine – zumindest implizite – Spur hinsichtlich der Intention sportlichen Coachings legen kann, ist die Ebene des „mental“ Trainings, der ganzheitlichen Einstimmung auf ein Spiel – bzw. dessen mentale Nachbereitung. So kann die schleichen-de „Platzeroberung“ durch das Thema Coaching auch als Bewusstseins-erweiterung dahingehend verstanden werden, dass Fußball mehr als Technik und Teamgeist ist – und was, darüber hinaus, das Besondere und Eigene am Coaching ist. Über den Sport hat sich das Thema in die Wellness-Branche hin ausgeweitet. Durch die nahezu inflationäre Verwendung des Begriffs in diesem Bereich – in etlichen Büchern zur Lebensberatung oder in diversen Fernsehsendungen und auch Spielfilmen zu sehen – kann sich der Eindruck aufdrängen, beim Coaching handle es sich um eine „softe“ Variante der Lebensbegleitung. So sei bereits zu Beginn festgestellt, dass sich „Coaching (...) im deutschsprachigen Raum aus der Begleitung von Führungskräften heraus entwickelt“ hat (Berninger-Schäfer, 2011, S. 11). Wenn auch die terminologische Herkunft im Sport gesehen werden kann, von dem der Begriff in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts in die Wirtschaft überschwappte, gehört Coaching

5 Vgl. z. B. „Wer ist der beste Coach aller Zeiten?“, in: <https://de.fifa.com/news/y=2011/m=1/news=wer-ist-der-best-coach-aller-zeiten-1363660.html>.

ab dieser Zeit originär in den Bereich der Führungskräftebegleitung (und -entwicklung), weshalb Elke Berninger-Schäfer in der „Qualitätssicherung von Führungstätigkeit (...) nach wie vor das „hauptsächliche Ziel von Coaching“ (ebd.) sieht. In den letzten 30 Jahren hat sich Coaching permanent weiterentwickelt und ausdifferenziert, so dass es, nach Regi- na Mahlmann, „über die Zielrichtung und über das Verständnis von Einzel- und auch Gruppen-Coaching“ mittlerweile „einen allgemeinen Nen- ner“ (Mahlmann, 2009, S. 12) gibt. Mahlmann begründet dies mit einem Blick auf grundlegende Ansätze, deren „Definitionen tatsächlich wenig differieren“ (ebd.) würden. So wird Coaching – in diesem Überblick – von Astrid Schreyögg zum Beispiel als „Förderung beruflicher Selbstge- staltungspotenziale“ (nach Schreyögg, 1995) definiert, von Horst Rückle als „Prozess zur Entwicklung der Persönlichkeit und (...) rollen- spezifischer Fähigkeiten“ (nach Rückle, 2000) verstanden, oder von Tho- mas Holterbernd und Bernd Kochanek als „Unterstützung der Persön- lichkeitsbildung in Arbeitszusammenhängen“ (nach Holterbernd/Kochanek, 1999).

So diese Beobachtung von Mahlmann – bei der exemplarischen Nen- nung von Definitionen – zutrifft, hat die von Berninger-Schäfer konsta- tierte „Tendenz zur Professionalisierung und Qualitätssicherung“ (Ber- ninger-Schäfer, 2011, S. 13) im Bereich Coaching ab dem Jahr 2000, verstärkt nochmals ab 2004, daran entscheidenden Anteil. In Beiträgen vor dieser Zeit nämlich lassen sich noch Beschreibungen finden, die heu- te kaum mehr en vogue sein dürften. So schrieb dieselbe, oben zitierte Autorin vor 20 Jahren zum Beispiel von Coaching als „problemorientier- ter Beratungsform“ (Schreyögg, 1995, zitiert nach Mahlmann, 2009, S. 12). Die in den letzten Jahren ausgebauta Verbandsarbeit, v. a. durch den Deutschen Bundesverband Coaching – als führender Verband im Be- reich Business-Coaching und Leadership im deutschsprachigen Raum – hat sich die Qualitätssicherung zur grundlegenden Aufgabe gemacht. So will der DBVC „gewährleisten, dass eine Dynamisierung des Coaching- Feldes durch eine hervorragende und damit anerkannte Qualitätsweiter- entwicklung unterlegt wird. Das Festsetzen, Leben und Weiterentwickeln von Standards soll den beteiligten Gruppen eine größere Sicherheit be- züglich der theoretischen Durchdringung und der praktischen Anwen- dung von Coaching geben. Die wissenschaftliche Fundierung der Arbeit soll Innovationen fördern, die auch in die Ausbildung anerkannter Coachs

münden“ (<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/unser-selbstverstaendnis.html>).

Die Begriffsbestimmung, die der Deutsche Bundesverband Coaching vornimmt, spiegelt sprachlich die zurückgelegte inhaltliche Weiterentwicklung im professionellen Coaching wider und verweist auf Qualitätsstandards, die immer mit verbindlichen sprachlichen Normierungen beginnen. So wird Coaching heute als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen und Organisationen“ verstanden. Als Zielsetzung von Coaching nennt der DBVC „die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen“ (<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>). Neben die Begleitung von Führungskräften trat damit auch die Unterstützung von Fachkräften. Hieran wird deutlich, wie sich Coaching in den letzten Jahrzehnten und Jahren auch „bezüglich Zielgruppen, Anlässen und Settings weiter ausdifferenziert“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 11) und zu einer eigenen und professionellen Fachdisziplin entwickelt hat, welche „die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung (...) der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten“ (<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>) als Schwerpunkt hat.

Was Coaching leisten kann – und was es nicht ist

Damit wird bereits deutlich, dass vieles als „Coaching“ bezeichnet wird, hinter dem sich ganz andere Ideen, Formate und Konzepte befinden. Auf Grundlage des einführend Dargelegten können grundlegende Koordinaten für professionelles Coaching bestimmt werden: Erstens, dass der Fokus auf einer *ziel- und lösungsorientierten* Bearbeitung liegt. Zweitens, dass *konkrete Anliegen* in – drittens – *berufsbezogenen Kontexten* den Ausgangspunkt bilden. Und viertens, dass mit dem Coaching die Entwicklung von Kompetenzen verbunden ist (vgl. Berninger-Schäfer, 2011, S. 21–26). Mit dem zuletzt aufgeführten Aspekt ist zugleich eine grundlegende Spannung benannt, da der Klient (als arbeitender Mensch) nicht von seinem Menschsein im Ganzen trennbar ist. Zugleich ist er in sei-

nem beruflichen Handeln in (ein) System(e) und Rollen eingebunden. Insofern ist es konsequent, Coaching als ganzheitlichen Prozess zu betrachten, denn „es werden kognitive, emotionale, beziehungsmäßige, körperliche und ethische Aspekte berücksichtigt“ (ebd., S. 24). Entscheidend scheint in der Zielsetzung folglich die Priorität zu sein: Vordergründig ein *berufliches Anliegen*, welches in seiner Lösung eine *Veränderung des Verhaltens*, der Haltung, letztlich vielleicht sogar – partiell – der Persönlichkeit des Klienten zum Resultat hat, lässt sich im Coaching (gültiger bearbeiten als ein rein auf die Persönlichkeit – und unabhängig vom konkreten Kontext – formuliertes Anliegen). Insofern zeigen diese Eckdaten bereits erste notwendige Grenzziehungen gegenüber anderen Begleitungsmöglichkeiten auf.

Definition bedeutet – schon von der Wortbedeutung her – das inhaltliche Festlegen von Grenzen. Diese Abgrenzungen dienen sowohl dem Selbstverständnis wie auch einer notwendigen Klarstellung der Rollen und der Zielrichtung. Gleichzeitig sind derartige Grenzziehungen kultur- und systemabhängig, was Björn Migge mit einem Vergleich zwischen der amerikanischen und deutschen Coaching-Landschaft beschreibt: „Ein amerikanischer Coach wäre eher (...) geneigt, (...) konkrete Tipps zu geben (...). Ein deutscher Coach bemüht sich eher (...), indirekt vorzugehen und die (...) Absichten seiner Klienten mit diesen gemeinsam aufzudecken“ (Migge, 2009, S. 74). Jedoch erscheint die hier gezogene Konsequenz einer sinnvollen Abgrenzung nicht zwingend nachvollziehbar, „einmal von Coaching, ein anderes Mal von Beratung“ zu sprechen, mit der Begründung, „jedem Geschmack gerecht zu werden“ (ebd.). Eine – möglichst kultur- und systemrelevante – Grenzziehung gegenüber anderen Formen der Begleitung und Beratung scheint zudem nötig, weil sie an Zielsetzungen und letztlich auch Qualitätsstandards konkretisierbar ist. Die Begründung von Migge verweist aber zugleich auf die Bandbreite der Erwartungen entsprechend des Kontextes und der „Firmenphilosophie“ – und damit des jeweiligen Auftraggebers. So versteht Elke Berninger Schäfer – und mit ihr die Karlsruher Schule – professionelles Coaching in einem „klar definiert(en) und von (...) ähnlichen Beratungsformen abgegrenzt(en)“ Coachingkonzept (Berninger-Schäfer, 2011, S. 30). Diese Abgrenzungen zeigen sie gegenüber der *Expertenberatung* – mit dem Fokus „Empfehlung zu weiteren Vorgehensweisen“ und der zur Verfügung Stellung von spezifischem Expertenwissen

sen durch eine „inhaltliche Fachexpertise“ (ebd., S. 27) –, dem *Training* – mit dem Schwerpunkt bestimmter Übungen zur Erreichung eines Ziels sowie, im beruflichen Kontext, der „Erweiterung fachlicher Kompetenzen“ (ebd.) –, dem *Mentoring* – als Möglichkeit der Begleitung durch eine berufserfahrenere Person mit dem Ziel der Partizipation an dessen Erfahrung –, der *Supervision* – als Form der Reflexion des eigenen Verhaltens in persönlichen und beruflichen Beziehungszusammenhängen⁶ –, sowie der *Psychotherapie* – als therapeutische Behandlungsmöglichkeit von, hier, Patienten – auf (vgl. ebd., S. 26–28). Zusätzlich führt Björn Migge die *Mediation* – „als allparteiliche und ergebnisoffene Vermittlung“ – sowie die philosophische *Lebensberatung* – mit dem Blick auf „Werte (...) Prinzipien und Handlungen“ – (Migge, 2009, S. 78) zur Unterscheidung an.

Da Coaching von der Handlung lebt, bewähren sich diese – wenn auch wesentlichen – Grenzziehungen nicht in der theoretischen Setzung, sondern im praktischen Vollzug. Analog zur oben angedeuteten inhaltlichen Ausdifferenzierung in den letzten Jahrzehnten und Jahren, existieren in der Coachingpraxis mehrere komplementäre, entsprechend den Anforderungen kreierte Settings. Eine qualitativ hochwertige und verantwortungsvolle Reflexion der eigenen Zielrichtung, Rolle und Aufgabe im Coaching scheint umso wichtiger, je mehr solcher *Komplementärformen* sich anbieten. Wie eben angedeutet, brechen beispielhaft immer wieder neu Diskussionen darüber auf, ob Coaching sich (auch) als Beratung verstehen darf. Der DBVC führt diesen Aspekt auch aktuell wie selbstverständlich in seiner Coachingdefinition an, wenn er von einer „ergebnis- und lösungsorientierte(n) Beratungsform“ oder einem „auf individuelle Bedürfnisse abgestimmte(m) Beratungsprozess“ spricht. Gleichzeitig wird auf die inhaltliche Mehrperspektivität verwiesen, da sich Coaching als „Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung“ (<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>) verstehe. Letztlich wäre eine rein terminologische Klärung für die Praxis wenig effektiv, wie in den bestehenden Kombinationsmöglichkeiten von Coaching – mit Training, Mentoring, Supervision, Psychotherapie (vgl. Berninger-Schä-

6 Vgl. die exemplarische Unterscheidung im Kap. „Die Bedeutung (organisations-)theoretischer Ansätze“.

fer, 2011, S. 28–30) oder auch Seelsorge (vgl. Hanstein, 2017) – ebenfalls nur Varianten formal benannt sein können. Der Gefahr, dass die „Übergänge fließend“ (Migge, 2009, S. 78) und die jeweiligen Begleitungsformen „gemischt werden“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 30), kann letztlich nicht durch die Definition – die nur den Anfang bilden kann – begegnet werden, sondern durch verinnerlichte Grundhaltungen und einer hinreichenden Klarheit bezüglich Aufgabe und Rolle. Auf dieser Basis kann sich dann im Idealfall – hier im Blick auf die Komplementärberatung – ein „oszillierendes Geschehen“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 30) einstellen. Eine, wenn nicht *die* entscheidende Grundhaltung⁷ und damit ein grundlegendes Qualitätskriterium im Coaching definiert zugleich – und im praktischen Zweifelsfall – die Grenzziehung gegenüber sich ähnelnden Formen der Begleitung: die Askese. Sie wird im Prozessgeschehen an der „Zurückhaltung des Coachs im Formulieren eigener Hypothesen und dem Erteilen von Ratschlägen“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 36) erkennbar. Diese Haltung beachtend, erscheint es auch nicht zwingend problematisch, von Beratung zu sprechen, zumal diese Erwartung im Business-Bereich explizit oder unausgesprochen oft mitschwingt. Qualitativ messbar wird Coaching dann daran, ob es dem Klienten im Prozess möglich war, „*eigene* Lösungen zu entwickeln“. Denn der Coach „ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse“ (<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>).

⁷ Vgl. zu grundlegenden Haltungen im Coaching Kap. „Menschenbild, Grundhaltungen, Standards“.

2 Markteroberung – fester Bestandteil der Personalentwicklung

Vom Allrounder zur Fachdisziplin

Auch wenn im Zuge der 30-jährigen Coaching-Entwicklung der ursprüngliche berufliche Kontext sowie die originäre Zielsetzung – „Steigerung und (...) Erhalt der Leistungsfähigkeit“ sowie „Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen“ (<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>) – grundsätzlich beibehalten werden konnte, zeigt sich nach Regina Mahlmann eine klar Unterscheidung in zwei Kategorien. Neben der *Weiterentwicklung* als einer Kategorie wird hier *Konfliktuelles* als ein weiterer, umfänglicher Bereich angeführt (Mahlmann, 2009, S. 14–16). Diese Beobachtung wird auch durch die neuere Literatur bestätigt (vgl. z. B. Schreyögg, 2003, S. 340 ff)⁸. Mahlmann differenziert diese Kategorie wiederum in die Bereiche der *individuellen Belastungen* – mit den zwei Brennpunkten der persönlichen oder systemischen Faktoren –, *beruflicher Deformationen* – als einer bereits eingetretenen Auswirkung gering ausgeprägter Work-Life-Balance –, *Distress* im Arbeitsalltag, *Burn-out* und *Mobbing* (vgl. Mahlmann, 2009, S. 14.15). Bei aller Wertschätzung gegenüber den Erfahrungen der Autorin als Coach wird in dieser Aufzählung zweierlei deutlich: Wiederum die notwendige Abgrenzung und entsprechende Weitervermittlung – v. a., wenn sich bereits psychische Auffälligkeiten zeigen bzw. der Klient davon berichtet –, wie auch eine augenfällige Expansion des Themas Coaching im Ge-

8 (Mittlerweile in der 7. Auflage, 2012; vgl. auch das aktuelle „Porträt“ zur Autorin, 2017.)

sundheits- und Life-Bereich in den letzten Jahren. So erfreulich es ist, dass das Thema Gesundheitsschutz im beruflichen Bereich – nicht nur im öffentlichen Dienst – im Kontext Führungscoaching und Personalentwicklung seinen – festen – Platz gefunden hat, so irritierend erscheint der Boom im Bereich Life-Coaching. Aufgrund dieser Tendenz, die sich in der Flut an Literatur widerspiegelt – lt. Berninger-Schäfer 2014 existieren mehr als fünfzig Publikationen in diesem Feld (Berninger-Schäfer, 2014) – soll dieser Bereich des „Coaching für alle und alles“ (ebd. 2011, S. 39), wenn hiermit auch benannt, in der weiteren Darstellung bewusst unberücksichtigt bleiben.

Entwicklung von Coaching (nach: Berninger-Schäfer 2011, S. 12–14)⁹

70er Jahre	80er Jahre	90er Jahre	2000	ab 2000
Ursprung USA	USA			
Kontext	Kontext			
Führung/Sport	Nachwuchs- kräfteentwick- lung			
	D	D		
	Topmanage- ment	feste Größe in FK-Entwick- lung		weitergehende Professionali- sierung
	externe Institute			
	Berücksichti- gung in Personalent- wicklung	Formatbil- dung		Qualitätsstan- dards für Ausbildung/ Coaching
		aber auch:		Forschungs- arbeiten
		populäre Ausweitung	Container- Begriff	eigenes Fachgebiet

Mittlerweile hat sich Coaching – aus der anfänglich reinen Beratung von Führungskräften heraus – auf verschiedene Bereiche hin ausgedehnt, v. a.

9 Vgl. ergänzend Martens-Schmid, 2016.

auf das Mittlere Management. Vor diesem Hintergrund kann die eben genannte Auflistung von Mahlmann auch inhaltlich um ein Vielfaches erweitert werden (vgl. Berninger-Schäfer, 2011, S. 31). In diesem breiten Spektrum kann die Kategorisierung in die Bereiche *Organisationsstruktur*, *Interaktion*, *Verhalten* und *Persönlichkeit* (vgl. ebd., S. 34) eine hilfreiche Orientierung im „Coaching-Dschungel“ bieten. Auf wissenschaftlicher Ebene bieten eine Reihe von Hochschulen und Universitäten bereits Abschlüsse im Coaching an. Neben der soliden Profession existieren bislang Abschluss- und Forschungsarbeiten zu verschiedenen Fragestellungen innerhalb des Coaching-Feldes. Sehr vielversprechend sind aktuell besonders die zu erwartenden weiteren Untersuchungen zur Frage der Wirksamkeit von Coaching.

Vom Business- zum Personal-Coaching

Wenngleich – nach dem Feld des Sports – das Arbeitsleben als genuiner Bereich für Coaching angesehen wird, so wird durch die ins Coaching eingebrachten Themen auf der *Schnittstelle* von beruflichen Erwartungen und *Fragen der eigenen Persönlichkeit* auch deutlich, dass sich die Bereiche nicht künstlich trennen lassen. Eine Person, die sich auf eine Leistungsstelle bewerben will oder die bereits eine Führungsaufgabe angenommen hat, bringt – besonders in der Phase des Onboarding – auch Fragen und Anliegen oder zumindest implizit persönliche Aspekte in das Coaching mit ein, die sie als Mensch betreffen. Dies ist auch speziell dann der Fall, wenn das eigene *Selbstbild*¹⁰ durch berufliche Situationen in Frage gestellt worden ist, z. B. durch eine Kündigung oder durch Mobbing. Wenn der Klient z. B. als Anliegen formuliert, seine Bewerbung möglichst gut und risikofrei im Coaching vorzubereiten, sich im Gespräch aber zeigt, dass er durch die erlebte *berufliche Situation* auch auf der *persönlichen Ebene* gerade eine Krise durchlebt, ist es wenig sinnhaft und zielführend, dieses *Selbsterleben* zu übergehen. Schwerwiegende, *emotionally besetzte* Erlebnisse im Beruf lösen folglich auch eine Anfrage an das *eigene Selbst* aus, da sie innerlich mit individuellen Werten und Glaubenssätzen, Loyalität, Abgrenzung und Bestätigung verwoben sind. Üblicherweise wird diese persönliche Ebene bei einem Auftrag zum

10 Vgl. Kap. „Selbstkonzept und Kongruenz“.

Business-Coaching vom Arbeitsgeber grundsätzlich mitbedacht, es kann aber auch vorkommen, dass sich das Thema ganz auf den persönlichen Kontext verschiebt. Eventuell müssten dann Format, Ziel und Auftrag formal nachjustiert werden.

Während sich die Terminologie Business-Coaching relativ fest etabliert hat und auch eine entsprechende Ausbildung voraussetzt – wenn auch bezüglich Dauer und Qualität zuweilen nicht vergleichbar –, ist der Begriff des Personal-Coaching unbestimmter. Er wird gelegentlich frei – da ungeschützt – auch ohne qualifizierte Ausbildung verwendet. Ebenso findet sich diese Bezeichnung *synonym* zu Personal *Training* – was, wie oben differenziert, nach der hier zugrunde liegenden Definition von Coaching ein anderes Format darstellt. Insofern sollten vor einer Auftragsvergabe neben der Qualität auch das jeweilige *Verständnis von Coaching* und der *fachwissenschaftliche Hintergrund* in die Entscheidung mit eingebunden werden. Was zum persönlichen Anteil im Business-Coaching ausgeführt worden ist, lässt sich andersherum auch vom Personal-Coaching her bestimmen, wenn die persönlichen Anliegen auf berufliche Fragestellungen hin angewandt werden. An diesem Punkt wäre es letztlich entscheidend, dass ein Personal Coach auch über hinreichende *organisationstheoretische Kenntnisse* verfügt.

Ein entscheidendes Argument für Coaching in beiden Dimensionen – Business oder Personal – kann in der *Wertneutralität* gesehen werden. Anders als z. B. Physiotherapie oder Seelsorge¹¹ geht Coaching nicht bewertend vor. Die subjektive Wahrheit des Klienten ist der Maßstab des Begleitungsprozesses. Auch aufgrund der *hohen Reputation* im Business-Bereich (und wohl auch durch die dreistelligen Stundensätze) gilt Coaching als *nicht „pathologisiert“*. Dabei spielt es offensichtlich keine Rolle, ob dieselben Themen wie „auf der Coach“ bearbeitet werden. Zu einem Coach zu gehen, bedeutet, Begleitung nicht nötig zu haben, weil man ein „Problem hat“, sondern sich Coaching zu „gönnen“. Auch wenn dies so manche Zeitgenossen stören mag (die mit zum Teil längeren und akademischeren Ausbildungen ein deutlich geringeres Honorar, z. B. für eine psychotherapeutische Begleitung gegenüber der Privatversicherung, abrechnen können), spiegelt dies auch deutlich den Ansatz und die Hal-

11 Dies gilt zumindest in ihrer klassischen Form, vgl. Hanstein, 2017.

tung im Coaching wider. Erstens: Keine weitere Bedeutung auf das Problem zu legen, sondern es als Hinweis darauf zu sehen, dass die aktuelle Situation den Zugriff auf die Ressourcen des Klienten schlichtweg überlagert. Und zweitens: Dass sich im Coaching Beratung im Sinne eines Rat Erteilens verbietet, weil der Coach davon ausgeht, dass der Klient der Experte seines eigenen Systems ist.

Vom Präsenz- zum Virtuellen Coaching

Um in eine Begleitung gehen zu können, bedarf es zweierlei: Eines Raumes und einer Zeit für- bzw. miteinander. Klassischerweise wird dazu ein „realer“ Ort vereinbart. Was im Personal Coaching auch ohne Weiteres so weiterlaufen könnte,¹² hat sich im Business-Bereich aufgrund diverser Veränderungen, die ebenfalls mit diesen *Komponenten Raum und Zeit* verbunden sind, mehr oder weniger als Herausforderung gestellt. Online Meetings und Konferenzen sind heutzutage Standard, zumindest in Häusern mit mehreren Standorten, ebenso Home-Office und Formate für virtuelle Fortbildungsseminare. Und dennoch konstatiert Harald Geißler, Pädagoge und einer der deutschen Pioniere in der Erforschung neuer Räume für Beratung und Coaching: „Es scheint nach wie vor eine unhinterfragbare Selbstverständlichkeit zu sein, dass Coaching face-to-face durchgeführt werden muss.“ Gleichzeitig prognostiziert er dieser „Normalität“, dass sie „langsam ihrem Ende entgehen“ (zitiert nach: Beringer-Schäfer, 2018, S. 6)¹³ geht.

Hinter dieser Aussage stehen zehnjährigen Beobachtungen und eigene Studien: Geißler hat bereits vor vielen Jahren dazu aufgerufen, Organisationsberatung und -lernen sowie Coaching in die innovativen Entwicklungen des I-Learnings zu integrieren bzw. von diesen zu profitieren. Denn erste Ergebnisse zur Wirksamkeit von „Präsenz“- und online-Veranstaltungen ließen eine *Steigerung der Effizienz* – auch gegenüber herkömmlichen und erprobten Formaten – erkennen. Als *Vorteile* lagen da-

12 Anm.: Es sei denn – und hier zeigt sich eine erste Einschränkung bzw. ein erster Vorteil gegenüber klassischen Formaten – Coach und Klient wohnen weit voneinander entfernt.

13 Vgl. auch das Interview zum Thema mit Ebermann, 2018.

mit auf der Hand: die Zeit- und Kostenersparnis, v.a. aufgrund der wegfallenden Anreisezeit, aber auch aufgrund evtl. anzumietender Räumlichkeiten; die – bei mittlerweile ausgeklügelten Programmen – automatische Dokumentation der Sitzungen; damit die Möglichkeit einer zielführenden Vor- und Nachbereitung der einzelnen Coachings, für Klient und Coach gleichermaßen (vgl. Geißler/Wegener/Hasenbein, 2013; Geißler/Metz, 2012; <https://www.virtuelles-coaching.com>). Für den Coach bieten die virtuellen Plattformen zudem den automatischen Zugriff auf alle – darin verfügbaren – Tools. Auch Elke Berninger-Schäfer unterstützt diesen Weg als Vorreiterin. Ausgehend von Online-Seminaren in ihrer Ausbildung von Coaches und Erfahrungen mit Blended Learning hat die Psychologin und Gründerin¹⁴ der „Kollegialen Coachingkonferenz“ (KCK) – als Methode des Coachings einer Person durch eine feststehende Gruppe – ebenfalls vor fast zehn Jahren einen ersten Versuch unternommen, dieses Format virtuell zu unterlegen. Nicht nur diese Form existiert mittlerweile – neben der klassischen KCK – virtuell, sondern diese innovativen Schritte sind fortgewachsen in eine ausgereifte *Online-Plattform*, die „CAI World“. Denn Berninger-Schäfer ist sich sicher: „Zu einem professionellen Online-Coaching gehört die Multimedialität. Der Coach muss klienten- und situationsabhängig zwischen verschiedenen Medien wählen können und dies muss ad hoc in datengesicherten, virtuellen Räumen geschehen“ (Interview aus: Coaching Magazin, 1/2018, S. 20). Ihr Ansatz, verwirklicht mit CAI, lautet dabei: „Coaching meets IT“ (vgl. Berninger-Schäfer, 2018, S. 9). Insbesondere junge Menschen erwarten, dass sie im Bedarfsfall zeitnah einen für sie passenden Coach finden. Berninger-Schäfer spricht an dieser Stelle vom „*Coach on demand*“. Mit diesen Trends werden die herkömmlichen Formate – Zeitabsprachen und Termine über mehrere Wochen voneinander entfernt sowie einzelne Coachingsitzungen mit bis zu mehreren Stunden – deutlich herausgefordert. Vor allem nimmt Virtuelles Coaching die *Veränderungen in der Kommunikationskultur* ernst. Dieser Aspekt weist aber zugleich auch auf neue Kompetenzen beim Coach hin: Grundlegend ist eine *ausgeprägte Sensibilität sowohl für die kognitive wie die emotional-physiologische Wahrnehmung*, besonders wenn von beiden Personen nur die Gesichter erkennbar sind.

14 (gemeinsam mit Thomas E. Berg)

Bereits an der bislang nicht einheitlichen Verwendung der Begrifflichkeiten – online, virtuell, Präsenz, face-to-face, 2D – lässt sich erkennen, dass diese *Entwicklung im Fluss* ist. Inwieweit Virtuelles Coaching im Einzelfall¹⁵ genutzt werden wird, kann jedoch nicht in erster Linie mit der Präferenz des Coaches für oder gegen die eine oder andere Form beantwortet werden. Letztentscheidend sind die Bedürfnisse – und damit eben auch die zeitlichen Möglichkeiten – des jeweiligen Klienten. Virtuelles Coaching bietet die Möglichkeit kurzfristiger Sitzungen und ist in einer schnelllebigen Zeit eine probate Ergänzung sogenannten face-to-face-Coachings, also klassischer Treffen an „realen“, physischen Orten. Eine vollständige Ersetzung scheint weder in der Forschung beabsichtigt zu sein, noch in der Begleitung sinnvoll. Mit der Möglichkeit Virtuellen Coachings ist aber die Grundlage geschaffen, *synchron wie asynchron* zu coachen. Um diese *mehrdimensionale Form* des Coachings leisten zu können, scheint – ggf. noch mehr als im klassischen Setting – die disziplinierte Bindung an den Prozessablauf besonders wichtig. Diese ist, anders als im herkömmlichen Coaching durch den Coach selbst, im Virtuellen Coaching durch die *hinterlegten Formate* sichergestellt. Besonders interessant im Kontext dieses Ratgebers zum Selbstcoaching scheint der von CAI entwickelte „*solution finder*“ zu sein, der sich aufgrund seiner Aufmachung besonders für jüngere Klienten eignet. Mit diesem Instrument wurde Virtuelles Coaching als Mischung von *Selbst- und kollegialem Coaching* weiterentwickelt. Anstelle der persönlichen Anleitung durch den Coach wird der Klient hierbei mit einem leicht verständlichen Leitfaden durch den Coachingprozess geführt. An geeigneten Stellen können Kollegen oder Freunde des Klienten eingeladen werden, sich am Prozess zu beteiligen und den Klienten beim Lösungsbrainstorming zu unterstützen (vgl. <https://www.cai-world.com/cai-solution-finder>).

15 Ebenso die Fragestellung nach sich anbietenden Feldern, z. B. im Kontext Schule, vgl. Hanstein, 2017.

3 Neurowissenschaftliche Fundierung – Coaching mit Wurzeln und Profession

Klassische Pfade zum Unbewussten

Die Wirksamkeit professionellen Coachings basiert u. a. auf der *Berücksichtigung unbewusster Anteile* der menschlichen Psyche. Hierfür stehen die verschiedensten Methoden aus unterschiedlichen psychologischen Schulen zur Verfügung. Der Neurobiologe Gerhard Roth, der im Zuge der Professionalisierung im Coaching einen Forschungsschwerpunkt auf die Wirksamkeitsforschung gelegt hat, konstatiert: „Die meisten Coaches gehen *eklektisch* vor und *kombinieren verschiedene Methoden* (...) Ziel dabei ist, die Wirksamkeit und Effizienz zu erhöhen, indem der Klient ein auf seine *Bedürfnisse zugeschnittenes* Beratungsangebot erhält (Roth/Ryba, 2017, S. 51). Insofern sieht er als „zentrale Herausforderung“ für wirksames Coaching die „effektive Integration (...) auf Basis einer kohärenten Theorie“ an (ebd.). Die Ansätze, die Roth gemeinsam mit seiner Mitarbeiterin Alica Ryba differenziert, betten sie in das *Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit* ein. Nach diesem Modell werden hirnphysiologisch vier Ebenen unterschieden:

- Die *kognitiv-sprachliche* Ebene ist im so genannten Neocortex (sechsschichtige Großhirnrinde) angesiedelt. Der Schwerpunkt liegt auf rationalen Erwägungen. Dieser Bereich setzt nicht vor dem dritten Lebensjahr ein.
- Die *obere limbische* Ebene hat ihren Sitz in den limbischen Arealen der Großhirnrinde und gibt die *Kernpersönlichkeit* des Menschen zu erkennen. Nach Roth und Ryba beginnt die Ausbildung dieser

Ebene erst mit dem vierten Lebensjahr. Ihre Entwicklung hält bis zum frühen Erwachsenenalter an.

- Die *mittlere limbische* Ebene ist in der Amygdala (Mandelkern) beheimatet. Hier liegt die emotionale Prägung als (unbewusste) *Basis der Persönlichkeit* eines Menschen. Diese Ebene wird durch basale Bindungserfahrungen in den ersten drei Lebensjahren konstituiert.
- Die *untere limbische* Ebene bildet die „limbisch-vegetative Grundachse“ (ebd., S. 53) und verantwortet somit die grundlegenden biologischen und affektiven Funktionen. Persönlichkeitstypische affektive Verhaltensweisen werden hier ebenso gesteuert wie das Temperament eines Menschen.

Da die kognitiv-sprachliche und die obere limbische Ebene *bewusst* zu erreichen sind, ist es in einer Begleitung relativ leicht möglich, diese Bereiche zu stimulieren. Jedoch zeigt sich die Arbeit auf der Ebene von Vernunft und Verstand auch als *wenig nachhaltig*. Bereits mit der ersten funktionalen Ebene des limbischen Systems – der oberen Ebene – sind *sozial-emotionale* Interventionen notwendig, um auch nur „etwas nachhaltiger“ (ebd.) in der Wirksamkeit zu sein. Anders im *unbewussten* Bereich: „Langfristig am nachhaltigsten“ bewerten Roth und Ryba die mittlere und untere limbische Ebene, wobei bei der erstgenannten „starke emotionale Einwirkungen“ wichtig seien; bei der zweitgenannten Ebene muss jedoch beachtet werden, dass es sich um „genetische oder epigenetisch-vorgeburtliche Einflüsse“ (ebd.) handelt. (vgl. ebd., S. 50–54) Da aber Änderungen in Haltung und Verhalten in diesem Bereich maximal nachhaltig sind, ist konsequenter Weise eine gewisse Zurückhaltung bezüglich der eigenen Erwartungen und der Nutzbarmachung dieser Ebene im Rahmen eines Coachings angezeigt.

Während die Ratio den Menschen in die Lage versetzt, sachliche Einzelheiten zu erfassen, diese zu analysieren und über tiefgreifende Zusammenhänge zu reflektieren, färben die Areale im limbischen System Wahrnehmungen emotional ein. Da die Fähigkeit zur Versprachlichung entwicklungs- und auch stammesgeschichtlich jünger ist, wird Wahrge nommenes auch erst – unbewusst und dualistisch (angenehm oder unangenehm bzw. Bedrohung oder Chance) – bewertet, bevor es verstandesgemäß – durch die Verbindung der Ratio mit dem deklarativen

Gedächtnis – buchstäblich ins Wort genommen werden kann (der Begriff „Nach-Denken“ ist für diesen Ablauf übrigens äußerst zutreffend). Nicht unbedeutend für die Beratung ist auch, dass im limbischen System das Belohnungszentrum angesiedelt ist. Da Bewusstsein bzw. -wenden ebenfalls über Emotionen erfolgt, existiert zudem eine direkte Verbindung zum vegetativen Nervensystem. Schlussfolgernd bedeutet dies: Die *Entscheidung fällt im limbischen System*, es ist „das erste beim Entstehen unserer Wünsche und Zielvorstellungen ... (und) das letzte bei der Entscheidung darüber, ob das, was Vernunft und Verstand als Ratsschläge erteilen ... emotional akzeptabel ist oder nicht“ (ebd., vgl. Roth, 2003; Roth/Ryba, 2016).

Diese Betrachtungen nehmen Roth und Ryba zur Basis, wesentliche klassische Ansätze auf die Nutzung im – und die Wirksamkeit von – Coaching zu übertragen.

Dem → *psychoanalytischen* Zugang, basierend auf der klassischen Schule nach Sigmund Freud, wird dabei eine relativ geringe Relevanz zugeschrieben. Ein Grund liegt in der Fokussierung auf unbewusste Konflikte, die nach Freud aus der Spannung zwischen Wunsch und psychischen Abwehrmechanismen entstehen. Der Weg, das Unbewusste bewusst zu machen, ist indes eine grundlegende Perspektive, wie speziell der *psychodynamische* Ansatz, „durch den Coaches Kenntnisse über *unbewusste und tief-vorbewusste Konfliktodynamiken* erwerben“ (Roth/Ryba, 2017, S. 51), für das Coaching gewinnbringend sein kann. In diesem Zusammenhang verweisen Roth und Ryba auf hilfreiches psychologisches Hintergrundwissen bei Coaches zum Phänomen der *Übertragung*. Zudem unterstreicht dieser Zugang die Bedeutung der *Psychosomatik* und die Nutzung ihrer Zeichen im Coaching.

Im Gegensatz zu Freud verstand der amerikanische Psychologe Milton Erickson den Bereich des Unbewussten als „Instanz voller ungenutzter Ideale“ (ebd.). In dem von ihm entwickelten → *hypnotherapeutischen* Zugang wird in der Hypnose – und daraus weiterentwickelten Strategien – der Weg zum Unbewussten gesehen. Indem sich durch – wenn auch kurzzeitig – gelöste psychische Zustände alte Muster in den Hintergrund schieben, können verinnerlichte Glaubenssätze und Denkmuster ihre bisherige Kraft verlieren. Durch das innere *Erleben neuer Muster* in der

Trance und Hypnose wird der Erfahrungsschatz des Klienten geweitet. Auf diesem Körpergefühl kann Coaching effektiv aufbauen. Roth und Ryba verweisen in diesem Kontext auf neurowissenschaftliche Erkenntnisse, nach denen „ein Zustand konzentrierter *Aufmerksamkeitsfokussierung* tatsächlich die Reorganisation von Gedächtnisinhalten“ (ebd.) begünstige.

Der klassische → *verhaltenstherapeutische* Ansatz nach John Watson und Burrhus Skinner geht davon aus, dass „psychische Störungen das Resultat *dysfunktionaler Lern- und Konditionierungsprozesse*“ (ebd., S. 52) sind. Da diese Sicht ebenso problematisierend vorgeht wie die Psychoanalyse, wird ihr auch wenig Relevanz für das Coaching beigemessen. Hinzu kommt als Grund, dass Verhaltensänderungen – neurologisch und lerntheoretisch betrachtet – auf der oberflächlichen und kognitiven Ebene wenig Nachhaltigkeit und Tiefe evozieren. Kritisch zu bewerten ist ebenfalls das dahinterliegende Modell des Behaviorismus, da dieses im Widerspruch zum Menschenbild im (hier vertretenen Ansatz von) Coaching steht.¹⁶

Der → *gestalttherapeutische* Zugang nach Fritz Perls überträgt die Bereiche Bewusstsein und Unbewusstsein auf das *Figur-Grund-Modell*. Die „Figur“ steht hier für das Bewusste und der „Grund“ für den unbewussten Teil der Psyche (und Persönlichkeit). Perls differenzierte drei Weisen der Bewusstheit: erstens, den Kontakt zu sich selbst, den zur Mit- und Umwelt, und drittens „das Wahrnehmen des Zwischenreichs der Phantasie“ (ebd.). Aus diesem Ansatz lässt sich die Bedeutung von *Körpersignalen* für ganzheitliches Coaching ableiten: „Körperliche Empfindungen stehen einem Menschen fortwährend als *Informationsquelle* zur Verfügung.“ (ebd.) Da diese aber nicht bzw. selten ins Bewusstsein treten, regen Roth und Ryba an, die Aufmerksamkeit auf die limbische Ebene zu lenken – dorthin, wo vegetative Vorgänge stattfinden (wie Herzschlag und Atemrhythmus). Die Gestalttherapie deuten sie als „Widerstandsanalyse“ – ähnlich der Psychoanalyse nach Freud'scher Prägung –, wobei die psychischen Widerstände nicht auf der kognitiven Ebene gedeutet, „sondern dem Klienten als *Gestalt erfahrbar* gemacht“ (ebd.) werden.

16 Vgl. hierzu weiterführend das Kap. „Menschenbild, Grundhaltungen, Standards“.

Nicht das Warum der *Vermeidungshaltung* ist demnach entscheidend, sondern das *Wann*. Entsprechend kann im Coaching mit einem *veränderten Selbsterleben* gearbeitet werden.

Ergänzend dazu fügt sich das → *körpertherapeutische* Konzept nach Wilhelm Reich an. Nach diesem werden innerpsychische Konflikte auf den Körper übertragen (benannt in Begriffen wie „Charakterpanzer“ und „Muskelpanzer“). Bedeutsam ist hieran, dass – im Coaching – der Fokus auf die *vorsprachliche* Ebene gelenkt – und diese praktisch genutzt – werden kann. Roth und Ryba konstatieren, dass „*körperorientierte* Ansätze aktuell jedoch kaum genutzt“ werden würden, dass deren weitere Einbeziehung ins Coaching jedoch „*zwingend erforderlich*“ sei, „weil sie die tieferen *limbischen Ebenen* erreichen können“ (ebd., S. 53).

Das → *systemische* Modell nach Nicklas Luhmann sieht Menschen immer in Systeme, deren Regeln und auch Sanktionen eingebunden. Ergänzend scheint diese Perspektive durch den Blick auf die „*Interaktion zwischen Personen und ihre rekursiven Wechselbeziehungen*“ (ebd.). Bezuglich eines – reinen – systemischen Ansatzes im Coaching geben Roth und Ryba zu bedenken, nicht zu erkennen, „wie tief Erlebens- und Verhaltensmuster in die Psyche eingegraben sind“ (ebd., S. 54). Insofern gelte es, eine „*integrative Coaching-Praxis*“ (ebd., S. 50) zu entwickeln.

Zwischenertrag: Praktische Implikationen für Coaching

Aus diesen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen ergeben sich praktische Konsequenzen:

- ✓ *Die angezielte – d. h. von Seiten des Klienten gewünschte – Änderung des Verhaltens oder (gesteigert) von Handlung oder (gar) Haltung ist nicht über Verstand und Vernunft möglich.*
- ✓ *Nur emotional – positiv – konnotierte Ziele haben die Chance, nachhaltig umgesetzt zu werden. Am nachhaltigsten ist die Zielformulierung auf der Haltungsebene.*
- ✓ *Dazu kann im Coaching das emotionale Erfahrungsgedächtnis genutzt werden. Der Körper als Sitz erlebter Erfahrungen sollte dabei*

nicht unberücksichtigt bleiben (vgl. weiterführend die Kap. zu somatischen Markern, inneren Bildern, Embodiment).

- ✓ *Beschreibungen sind nachhaltiger (weil für Entwicklung offener) als die Formulierung von Beurteilungen.*
- ✓ *Die Beschreibung von Zielen ist erst sinnvoll, wenn der Klient innerlich nicht mehr am Problem „klebt“ (vgl. weiterführend die Kap. zur Gesprächs- und Prozess-Struktur, speziell zur Musterunterbrechung). Denn Lösungen lassen sich am nachhaltigsten in einer buchstäblich gelösten Stimmung erarbeiten.*
- ✓ *Zielführend ist es, personen- und situationsadäquate Motivatoren herauszufinden, die auf dem Weg zur Zielsuche und Lösungsformulierung authentische Unterstützung bieten können.*
- ✓ *Integratives Coaching sollte nach Roth und Ryba auf den drei Persönlichkeitsebenen „explizit-bewusst“, „implizit-prozedural“ sowie „auf der Ebene des Körpers“ stattfinden (vgl. Roth/Ryba, 2017, S. 54).*

Im O-Ton: „Nur wenn auf allen drei Ebenen interveniert wird, kann eine nachhaltige Wirkung erwartet werden.“ (ebd.)

Die Bedeutung (organisations-)theoretischer Ansätze

Wie entscheidend der theoretische Zugang für das, was Begleitung – jedweder Couleur – will, kann und tut, ist, macht Astrid Schreyögg am *Vergleich zwischen Coaching und Supervision* deutlich. Ähnlich verhält es sich mit allen anderen, oben genannten, Formen.¹⁷ Ausgehend von der Beobachtung, dass „Supervision (...) nicht mehr in zu sein“, scheint, da auch „Psychologen (...) ihren Fokus sehr stark auf das Coaching verlagert“ hätten, (Schreyögg, 2017, S. 15), betont Schreyögg die unterschiedlichen Konzepte in beiden Formaten. Wichtig erscheint diese Differenzierung praktisch auch aufgrund der Beobachtung, dass Psychologen nicht selten davon ausgehen, mit Studium und Therapeutenausbildung sowohl das eine als auch das andere Angebot abdecken zu können. Im

17 Vgl. Kap. „Was Coaching leisten kann“. Dieser Abgleich zwischen Coaching und Supervision soll hier – auch aus Gründen des Umfangs und der Lesbarkeit – exemplarisch für alle anderen Begleitungsmöglichkeiten stehen, auf die die (Berück-)Sicht(ig)ung des jeweiligen Ansatzes übertragen werden könnte.

Bereich schulischer Unterstützungsangebote verhält es sich z. B. so,¹⁸ dass Schulpsychologen, Schulsozialarbeiter und Supervisoren in aller Regel auch Anfragen zum Coaching übernehmen – ob sie dazu eine eigene Ausbildung vorweisen können oder nicht. Insofern kann diese *exemplarische* Differenzierung von Schreyögg – entsprechend der theoretischen Zugänge – als grundsätzlicher Hinweis für die eigene Standortbestimmung und die Reflexion über das Berufsprofil des Coachs (und Supervisors) verstanden werden. Bezuglich dieser beiden Formen scheint hier wichtig:

- Die Supervision kommt traditionell im *sozialen Bereich* zum Einsatz, ihr Schwerpunkt liegt auf der *Beziehungsgestaltung* und der *Beratungsaspekt* hat ein größeres Gewicht. Es geht darum, „Leute zu beraten, die ihrerseits Klienten beraten“ (ebd., S. 18). Daher werden für die Supervision Konzepte und Modelle benötigt, die diese Themen stützen und theoretisch untermauern.
- Coaching kommt, neben persönlichen Fragestellungen,¹⁹ im *Business* zum Einsatz, um Führungskräfte und Mitarbeiter „dahingehend fit zu machen, dass sie das System, in dem sie tätig sind, möglichst optimal steuern“ (ebd.). *Organisationstheoretische* und *systemische* Konzepte sind folglich für den Coach ebenso unerlässlich, wie das Wissen um z. B. informelle Muster, Organisationskulturen und -prozesse.

Zusammengefasst: „In der Supervision spielt die Organisation natürlich auch eine Rolle, aber die Beziehung ist das Primäre.“ (ebd.)

Fazit: Personenzentrierung statt Guru

Neben diesen Zugängen und einigen neueren Forschungen sei an dieser Stelle ein (ebenfalls) älterer Ansatz in Erinnerung gerufen, dem für das Coaching – auch in Organisationen und von Systemen – eine hohe Aktualität beigemessen werden kann: Der amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl Rogers hat in seinem *humanistisch-psychologischen*

18 (Anm. des Autors)

19 Vgl. Kap. „Ursprung“.

Modell die Grundhaltungen *Wahrhaftigkeit*, *wertschätzende Anteilnahme* und *einfühlendes Verstehen* zur Basis gemacht. Ausgangspunkt des diesem Ansatz zugrundeliegenden humanistischen Menschenbildes und der darauf von Rogers – in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts – entwickelten *klientenzentrierten Psychotherapie* ist die so genannte *Aktualisierungstendenz*. Dahinter steht die Überzeugung, dass – in aller Regel – der Mensch von seinem Wesen her an Selbstverantwortlichkeit und Selbstbestimmung, Reife und Selbstgestaltung des Lebens weiterwachsen möchte: Er „hat die Tendenz, seine Möglichkeiten zu werden“ (Rogers, 1973, S. 340; zitiert nach Schmid, 1990, S. 77). Für die Umsetzung dieser Tendenz sind jedoch Mindestbedingungen notwendig, bei deren Fehlen sich Beeinträchtigungen und Störungen einstellen (können). Wesentlich ist hier, dass Rogers ein *destruktives Verhalten auf Defizite* innerhalb dieser *Umgebungsfaktoren* zurückführt, die den Menschen bei der zielgerichteten Umsetzung seiner Aktualisierungstendenz hindern, nicht auf „Defizite“ im oder beim Menschen selbst. An diesem Punkt nun will der personenzentrierte Ansatz greifen und den unterbrochenen kreativen Prozess der Selbstgestaltung durch *positive, neue Erfahrungen* wieder anregen. Peter Schmid vergleicht den Begleiter in diesem Prozess mit einem Gärtner, „der die optimalen Bedingungen für das Wachstum (...) herzustellen sucht, das Wachstum (...) aber selbst nicht ‚machen‘ kann“ (Schmid, 1990, S. 77). Wie dieser ist auch der Klient in der Regel nicht passiv, sondern er bringt sich in diesen Beziehungsprozess auf der Basis der genannten Grundhaltungen aktiv ein, mit dem Resultat, dass er „in der Zuwendung zum aktuellen gegenwärtigen Erleben (...) sich auf neue Gefühlswahrnehmungen und Erfahrungen einlassen“ kann. Damit wird die „korrektive Erfahrung“ der Begegnung zur Hilfe: „Die Person bringt sich selbst ins Spiel, nicht Mittel oder Methoden“ (ebd., S. 78). Wenngleich auch Rogers diesen „korrekiven“ Ansatz – in Form der von ihm benannten „personalen Begegnung“²⁰ – bereits mitberücksichtigt hat (im Coaching würde man von der Kraft der Irritation sprechen), war für ihn – wesentlicher als ein Korrektiv – die Unterstützung der eigenen Selbsterfahrung grundlegend: Nicht das Problem steht im Zentrum, sondern das *Selbsterleben des Klienten*. Er geht davon aus, dass der Mensch

20 Einschränkend konstatiert Gerhard Roth kritisch: „Beziehung allein heilt aber nicht!“ (Roth/Ryba, 2017, S. 53; vgl. ebenso die konstruktiv-kritischen Hinweise zur klassischen Seelsorge in: Hanstein, 2017, S. 9–62.)

grundsätzlich von einem Bedürfnis nach Beachtung geprägt ist. Als ganzheitliches Wesen, das wechselseitig auf den Ebenen der Emotion, Kognition und Motivation agiert, ist der Mensch mit einer inneren *Bewertungstendenz* ausgestattet. Das rationale und willentliche Bestreben nach Beachtung kann jedoch, entgegen der „gefühlten“ – ggf. verdeckten und aktuell daher nicht bewusst wahrnehmbaren – inneren Bewertung, in Handlungen überführt werden. Die Folge davon nennt Rogers *Inkongruenz*, die sich ganzheitlich niederschlagen, sich wortwörtlich „organisieren“ kann: Körper, Geist und Seele reagieren auf diese Unstimmigkeit zwischen Selbst(konzept)²¹ und den aktuell erlebten, aber als nicht stimmig bewerteten Erfahrungen. Dabei gerät auch die organische *Symbolisierung* – die Übereinstimmung einer bewussten Erfahrung mit einer dazugehörigen adäquaten Empfindung – in Ungleichgewicht (vgl. Rogers, 1973; Müller, 2015).

Die genannten Grundhaltungen im Ansatz von Rogers können – auf der Seite des Coachs – für die Möglichkeit neuartigen, authentischen Selbsterlebens mit dem *Ziel der Kongruenz* beim Klienten die Grundlage bieten. Statt des Begriffes der Wahrhaftigkeit findet sich in der Literatur heute oft die Bezeichnung *Echtheit*, an der Stelle des einführenden Verstehens der Begriff *Empathie*. Diese Grundhaltungen können jeweils eine Auswirkung beim Gegenüber zeitigen: Besitzt der Klient im Coaching einen hinreichenden Zugang zum eigenen inneren Erleben, kann dies eine Offenheit evozieren, die dem Gespräch Tiefe verleiht. Seine oder ihre Echtheit spiegelt sich in der des Gegenübers – wobei auch hier wieder bedeutsam scheint, was die Neuropsychologie in den letzten Jahren über die Funktion der Spiegelneuronen erforscht hat. Die Grundhaltung der wertschätzenden Anteilnahme zeigt sich in dem Glauben an die inneren Kräfte des Gegenübers sowie an dessen Wachstumsmöglichkeit, wenngleich beides aktuell (noch) nicht spürbar sein muss. Der Aspekt der Empathie setzt sich aus dem *einfühlenden Verstehen* (Ratio) und dem *verstehenden Einfühlen* (Gefühl) zusammen, wobei im Zusammenspiel beider Größen das innere Anliegen des betreffenden Menschen – um das er oft selbst bewusst (noch) nicht weiß – Stück für Stück ans Tageslicht gebracht werden will. Rogers beschrieb diesen Prozess als Vortasten in die eigene Wahrnehmungswelt des Anderen. Hieran wird der sen-

21 Vgl. weiterführend Kap. „Selbstkonzept und Kongruenz“.

sible Vorgang, aus dem ein unterstützendes Gespräch auf dieser Basis besteht, deutlich: Da ist einerseits ein äußerer Rahmen, ein geführtes Gespräch, und andererseits laufen – anfänglich von beiden Beteiligten unbemerkt – *innere Prozesse ab, die Neues zulassen* können, Altes, Verdrängtes (anfänglich wieder) erspüren lassen, das Erleben – besonders das Selbsterleben – auf eine veränderte Weise befördern. Als *Selbstexploration* bezeichnet Rogers dieses Phänomen. Diese Selbsterfahrung kann irritierend sein – und umso wichtiger ist es daher, dass der Coach um seine Grenze weiß bzw. sie im Gespräch spürt –, ist jedoch die Grundbedingung für die weitere Stimulierung der brachliegenden Aktualisierungstendenz.

4 Systemisches Coaching – vom Wissen um Organisationsprozesse

Ursprung und theoretische Grundlegung

Der oben zitierte Anspruch ganzheitlichen Coachings korrespondiert mit dem systemischen Blick auf menschliche und betriebliche Organisationen und der grundlegenden systemtheoretischen Erkenntnis, dass eine Veränderung an *einem* einzelnen Punkt – z. B. das Verhalten einer Person in einem bestimmten Interaktionsmuster – eine Auswirkung auf das System in seiner Ganzheit hat. Nach der soziologischen Systemtheorie Luhmanns definieren – und konstituieren – sich soziale Systeme durch dieselben Merkmale: Neben der grundlegenden Beobachtung, dass die kleinste Einheit im System bereits ein entscheidendes systemrelevantes Kommunikationsgeschehen in Gang setzen kann, besteht ein wesentliches Merkmal im *selbstreferenziellen Charakter*. Dies bedeutet, dass soziale Systeme „die Elemente, aus denen sie bestehen, durch die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst produzieren und reproduzieren“ (Luhmann, 1987, S. 403). Was positiv mit dem Begriff der *Autopoiesis* gedeutet werden kann, bedeutet aber eben auch symbolische und kommunikative Abgrenzung – oder auch durch ein Wertesystem – gegenüber seiner Umwelt und anderen Systemen. Rolf Arnold spricht hier von der „ärgerlichen Tatsache der *systemischen Geschlossenheit*“ (Arnold, 2012, S. 118). Systeme grenzen sich durch ihre je eigene Struktur und ihre je eigene Systemsprache von ihrer Umwelt ab, was im Alltag daran beobachtet werden kann, dass spezielle – z. B. kommunikative – Abläufe nur innerhalb des jeweiligen Systems funktionieren, aber auch wie von selbst durch die Mitglieder eines Systems – beim Wechsel in ein anderes soziales System – an der Systemgrenze zurückgelassen werden. An solchen

alltäglichen Beispielen wird auch deutlich, dass Systeme sich nicht (nur) nach ihrem Wesen definieren lassen, sondern – nach Luhmann – v. a. entsprechend ihrer Funktion.

Die Systemtheorie Luhmanns – der biologische daraufhin noch um soziale und psychische Systeme erweiterte – basierte auf der autopoietischen Systemtheorie der Zellbiologen Humberto Maturana und Francisco Varela (vgl. Maturana/Varela, 2009). Aufbauend auf der evolutionären Systemtheorie von Rupert Riedl (vgl. weiterführend Riedl/Delpo, 1996) entwickelten sie eine Theorie auf dem Ansatz *zirkulärer Kausalitätsverhältnisse*. Systeme sind, so verstanden, hoch komplexe und zugleich kommunikativ-dynamische Einheiten, in denen eine Vielzahl von „Wechselwirkungs- und Ergänzungsprozesse(n)“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 53) stattfindet. Diese befinden sich in so genannten „Fließgleichgewichten“, welche sich – entsprechend der Chaosforschung – stets „im Fluss“ befinden und dabei immer wieder neue Formen und Ordnungen ausbilden. Diese Charakteristika von Systemen gelten in allen Ansätzen der systemischen Begleitung und Beratung als Grundlage. Zugleich leiten sich aus dieser Erkenntnis Konsequenzen ab:

Arnold Mindell, der einen *prozessorientierten* Ansatz entwickelt hat (vgl. Mindell, 1987), betrachtet das System Mensch in seiner körperlich-psychischen Ganzheit. Sein Modell geht davon aus, dass Symptome und Probleme systemisch derart zusammenhängen, dass die somatischen Anzeichen nicht nur auf die tiefer liegende Problematik verweisen, sondern *im Problem selbst die Lösung* liegt. Sein Ansatz setzt daher auf eine differenzierte Vertiefung des Problems, sogar auf die (erneute) Auseinandersetzung mit (bereits durchlebten) Grenzerfahrungen. – Die Herkunft aus der Psychoanalyse und der Einfluss der Tradition nach C. G. Jung sind kaum zu übersehen.

Steve de Shazer und Milton Erickson setzten stattdessen *lösungsorientiert* an (vgl. De Shazer, 1989; Erickson, 1995; Erickson/Rossi, 2015). Ihre Ansätze gehen davon aus, „dass Ergebnisse auch ohne detaillierte Ursachenforschung gefunden werden können“ (Müller, 2009, S. 24). Der Soziologe de Shazer, der die „lösungsorientierte Kurzzeittherapie“ entwickelt hat, gibt dem geschilderten Problem daher nur so viel Bedeutung, wie zur Suche nach dem Ziel notwendig ist. Von der Problembeschrei-

bung aus nimmt er eine „*Umfokussierung*“ mit dem Ziel erster Lösungs-ideen vor. Methodisch kreiert, nutzt er dazu die „Zeitlinie“ und die „Wunderfrage“. Dadurch wird der Blick des Klienten für andere Perspektiven geöffnet, neue Handlungsmöglichkeiten kommen in den Blick.

Gunther Schmidt (vgl. Schmidt, 2004; ebd, 2005; ebd. ⁸2018) hat diese lösungsorientierten Konzepte zusammengeführt und zu einem ganzheitlichen, lösungsfokussierenden und zugleich *hypnosystemischen* Ansatz ausgebaut. Neben dem Aspekt der *Wechselwirkung aller Elemente* eines Systems ist für dieses Coachingverständnis die systemische Selbstorganisation zentral. Zur *Systemstabilität* gehört es demnach auch, dass Menschen durch ihr systemkonformes Verhalten – das ihnen nicht bewusst sein muss – dazu beitragen. Diese „*Musterzustände*“ – als „Einheit von äußeren und inneren Faktoren mit einem spezifischen Zusammenspiel von körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Reaktionen“ (Berg/ Berninger-Schäfer, 2010, S. 19) – können entsprechend der systemtheoretischen Erkenntnis, dass jedes Einzelne das Ganze bedingt, aber auch jederzeit eine Infragestellung und Störung erfahren. Änderungen innerhalb eines Systems können demnach nicht nur durch Einwirkungen von außen erfolgen, vielmehr werden diese – entsprechend der Tendenz zur systemischen Selbsterhaltung – in einem ersten Impetus in der Regel abgewehrt. Entscheidender, da nachhaltiger und effizienter, ist demgegenüber die Möglichkeit des Ausbaus *neuer Muster* von innen, aus dem eigenen System heraus. Hier setzt Coaching an. Raum und kreative Möglichkeiten für die Neuorganisation neuer Muster werden durch die inhaltliche Lenkung auf die *Ressourcen* des jeweiligen Systems – sei es eine Organisation oder ein einzelner Mensch – angebahnt, und methodisch entsprechend gefördert. Dabei ist die Erkenntnis leitend, dass Veränderung praktisch nur möglich ist, wenn bisherige (Muster-)Zustände verlassen werden (können). Irritationen sind dazu ebenso notwendig, wie sie auch sensibel begleitet sein wollen, da sie immer mit entsprechenden Emotionen verbunden sind. *Attraktoren* – als „Funktionen mit hoher Anziehungskraft“ (Berninger-Schäfer, 2014) – können hier zur Perspektivenweitung und Musterzustandsunterbrechung ganzheitlich motivieren. Aufbauend auf dem hypnotherapeutischen Konzept Ericksons (vgl. Erickson, 1995) verbindet Gunter Schmidt diverse aktuelle systemische Ansätze und aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse zu einem *integrativen Konzept*. Einen wesentlichen Beitrag für die syste-

misch-lösungsorientierte Begleitung leistet Schmidt auch durch seinen konsequenten Verzicht darauf, in „Kategorien von entweder/oder oder wenn/dann“ (Müller, 2009, S. 31) zu denken. Statt kausal und linear zu systematisieren, übernimmt sein Konzept den Gedanken der *Wechselwirkungen*, die sich konkret durch Muster, Regeln, Rollen, durch Verhalten und Handeln sowie diesen zugrundeliegenden Bedingungen ergeben (vgl. Müller, 2009, S. 21–31). Schmidt beherigt das humanistische Bild vom Menschen und Erkenntnisse des Konstruktivismus: Wenn davon auszugehen ist, dass Probleme, von denen Klienten berichten, autohypnotisch durch ihre (situative) Einengung der Wahrnehmung entstanden sind, kann nicht die (weitere) Fokussierung auf das Problem zur Lösung führen. Vielmehr gilt es – unter Berücksichtigung der grundsätzlichen Kontextbedingtheit und Abhängigkeit der Wahrnehmung von der Perspektive – durch *Umfokussierung dieser Autohypnose* eine neue, zusätzliche Erfahrung zu ermöglichen, die sowohl den eingeschlagenen Kontext aufbrechen bzw. verlassen wie einen neuen Blick auf das Erlebte und Beschriebene ermöglichen kann. Durch Schmidts konzeptionelle Weiterentwicklung wurde der Blick auch auf ganzheitliche Reiz-Reaktions-Abläufe und Musterzustände in sozialen, lebenden Systemen und konkret beim Klienten gelenkt, wie auf die Frage nach weiteren Prinzipien für eine methodische Lösungsorientierung.

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching als integrativer Ansatz

Auf der Grundlage der – oben angeführten – Begriffsbestimmung des Deutschen Bundesverbandes Coaching vertritt die „Karlsruher Schule“²² einen systemisch-lösungsorientierten Coachingansatz, der auf den dargelegten systemtheoretischen Erkenntnissen fußt, und der in der Systemtheorie integrierte Ansätze, insbesondere aus dem Konstruktivismus und der Chaosforschung, praktisch berücksichtigt. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Aspekt der *systemischen Selbstorganisation*, wobei ein System als ein „sich organisierendes Ganzes“ betrachtet wird, jedoch nicht durch voneinander „isolierte Objekte“, sondern durch ein komplexes Geflecht von „Muster-, Regel-, Wechselwirkungs- und Ergänzungsprozesse“. Diese – relative, nie statische – *Systemstabilität* wird im sozi-

22 (Ausbildung des Autors, anerkannt vom DBVC)

alen Kontext durch die „Wiederholung von Verhaltensmustern, Denk- und Sichtweisen erreicht“ (Berninger-Schäfer, 2014). Die Wahrnehmung – nicht Analyse – dieser Phänomene gibt dem Coach einen ersten Zugang zum jeweiligen System. Auf dem Weg der *Veränderung von Kontextbedingungen* können im Coaching dann Veränderungen in diesen komplexen systemischen Gebilden angezielt werden. Wenn dabei ernst genommen wird, dass der Klient – bei allen gefühlten und ggf. benannten aktuellen „Defiziten“ – *Experte seines eigenen „Systems“* ist, verbietet es sich von selbst, von allgemeingültigen, absoluten Aussagen auszugehen – bzw. diese zu suchen. So kann das Coachinggespräch „ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe“ sein – und bleiben –, bei dem der Klient selbst als „Experte für seinen Weg und sein Leben“ (ebd., 2011, S. 51) angesehen wird. Die systemisch grundrelevanten Aspekte der Autopoiese und Selbstreferenzialität bekommen so praktische Geltung.

Elke Berninger-Schäfer spricht von *vier grundlegenden Merkmalen des systemisch-lösungsorientierten Coachings*: Ein Coach, der sein Gegenüber als „Systemexperten“ versteht, orientiert sich in seinem Vorgehen nicht entsprechend seiner Fachkenntnis, sondern am persönlichen Anliegen und an den *Rahmenbedingungen der jeweiligen Person* und ihrer Rollen. Er selbst sieht sich als *Prozessbegleiter*, der eine, entsprechend Person, Anliegen und Situation möglichst „maßgeschneiderte (...) Maßnahme“ (ebd., S. 52) anstrebt. – Somit ist systemisch-lösungsorientiertes Coaching *personenzentriert*. Der Blick des Coachs richtet sich nicht auf die dargelegten – vermeintlichen – „Schwächen“, sondern auf die persönlichen Fähigkeiten und Stärken des Klienten. Systemisch-lösungsorientiertes Coaching bedient sich hierzu des von Bernhard Badura innerhalb der Sozialwissenschaften eingeführten Begriffs der Ressourcen (vgl. Badura, 1981; Bengel/Strittmatter/Willmann, 1998). – Insofern versteht sich Coaching dieser Ausrichtung als *ressourcenorientiert*. Werden diese eigenen Ressourcen des Klienten, auch entsprechend des zugrundeliegenden Menschenbildes und der sich daraus ableitenden Grundhaltungen, als reale Gegebenheiten, die es mit Hilfe des Coachings zu stärken, ggf. auch erst zu bergen gilt, angesehen, drängen sie regelrecht organisch zu Lösungen in der aktuellen Situation. – Somit ist systemisch-lösungsorientiertes Coaching, wie das Wort bereits definiert, immer auch *lösungsorientiert* (vgl. Döring-Meijer, 1999; Mücke, ⁴2009, Middendorf, 2018). Weil Lösungen, (nur) durch – im Coaching – zu erarbeitende kon-

krete Maßnahmen realisiert werden und in Handlung umgesetzt werden können, bedarf es der Definition von Zielen. – Daher arbeitet systemisch-lösungsorientiertes Coaching *zielorientiert* (vgl. Fischer-Ege, 2004). Derart konzipiertes Coaching „respektiert die Einzigartigkeit von Individuen, orientiert sich an der Persönlichkeit und den Lebens- und Arbeitsbedingungen der Klienten und strebt maßgeschneiderte Ziele und praktische Lösungen an“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 53).

Dieser Prozess erfolgt im systemisch-lösungsorientierten Coaching ganzheitlich und orientiert sich – neben den skizzierten Ansätzen aus der Systemtheorie und den Neurowissenschaften – auch an den Erkenntnissen der Gesundheitspsychologie. Der Soziologe Bernhard Badura hat bereits vor 30 Jahren auf die Bedeutung sozialer Widerstandsfaktoren für die Erhaltung der – auch – seelischen Gesundheit hingewiesen (vgl. Badura, 1999, 1. Aufl. 1981), nachdem Aaron Antonovsky den Terminus *Salutogenese* – als Komplementärbegriff zur *Pathogenese* – in die wissenschaftliche Debatte eingeführt hatte (vgl. Antonovsky, 1997). Diese Herangehensweise änderte den Blick: *von Defiziten auf Ressourcen*, von der *Vermeidungshandlung zur Zielgerichtetheit*, von der – medizinischen und therapeutischen – *Symptomarbeit hin zur systemischen Selbstregulation*. Was seither für Soziologe und Medizin gilt, ist auch für Coaching bedeutend, das systemisch ansetzt (vgl. Schmidt, 2005): Wie der Prozess zur Gesundung dem zur Erkrankung entgegengesetzt wird, so gilt es im Coaching – durch Unterstützung des Coachs – *vom Problem- in den Lösungszustand* zu gelangen. Als *Muster* wird dabei das „Zusammenspiel zwischen gedanklichen, emotionalen und physiologischen Vorgängen“ verstanden, welches „einer neuronalen Aktivierung im vernetzten Gehirn“ entspricht, „das durch vorhergehende Bahnungen entstanden und (daher, Anm. des Autors) relativ stabil ist“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 62, nach: Roth, 2003). Die Ausführungen zum *Embodiment*²³ in diesem Ratgeber unterstreichen – neben den systemtheoretischen Erkenntnissen zu Chaos und Ordnung in Organisationen – die Funktionalität und Stabilität von Mustern, aber auch die Fähigkeit zur Änderung dieser Musterzustände, seien sie auch noch so „eingespurt“.

23 Vgl. Kap. „Embodiment“.

Dieses Verständnis von Coaching hängt zutiefst mit der Auffassung vom Menschen wie mit der ihm gegenüber – im Coachingprozess – einzunehmenden Haltung zusammen, woraus sich wiederum Werte für eine professionelle Begleitung ableiten lassen.

Menschenbild, Grundhaltungen, Standards

Grundlage für Coaching im systemisch-lösungsorientierten Zuschnitt bildet das *humanistische* Menschenbild. Dieses hat sich in einem über 200-jährigen geschichtlichen und gesellschaftlichen Prozess herausgebildet, weshalb auch nicht von *dem* humanistischen Menschenbild gesprochen werden kann. Wie die klassischen Ansätze, wonach der Mensch von Natur aus böse – Thomas Hobbes – oder im Grunde gut – Jean-Jacques Rousseau – sei, sich in den gesellschaftlichen Auseinandersetzungen der letzten Jahrhunderte nicht einseitig bewähren konnten, so suchten auch Pädagogik und Psychologie – über Behaviorismus, Reformpädagogik, Interaktionismus etc. – bis zum heutigen Tage nach Kriterien einer humanistischen Sicht vom Menschen. Dennoch lassen sich die Grundpfeiler eines humanistischen Menschenbildes (nach Bullock, 1985; Davidson, 1992; Wertz, 1998) zusammenfassen: Jeder Mensch ist als *Ganzheit* zu verstehen, ist folglich mehr als die Summe seiner (Körper-, Seele- oder Geist-)Anteile. In der Konsequenz bedeutet das, dass „von außen“ nur Teilaspekte seiner Entität wahrgenommen werden können. Jeder Mensch besitzt *Andersartigkeit*, mit der er sich von anderen Menschen unterscheidet, die er aber wiederum in soziale Kontexte einbringt. Hieraus folgt, dass der Einzelne – und sein Verhalten und Handeln – nicht losgelöst von seinem jeweiligen Umfeld betrachtet werden kann. Jeder Mensch ist sich seiner selbst, aber auch seiner Freiheit und uneingeschränkten *Würde bewusst*. Das bedeutet, beides gleichermaßen zu beachten: das bewusste Wahrnehmen als Voraussetzung der (Selbst-)Reflexion, wie das Selbsterleben als Spiegelung der subjektiven Erfahrungswelt. Daraus ergibt sich regelrecht zwangsläufig: Jeder Mensch ist befähigt, sich – bzw. sein Verhalten und Handeln – zu ändern. Er ist in der Lage, – mehr oder weniger – *frei Entscheidungen* zu treffen und sich für Alternativen zu entscheiden. Der Mensch – als sich seiner selbst bewusstes und für sich selbst verantwortliches – Wesen strebt konkret danach, sich Ziele zu setzen.

Jeder Mensch bringt demnach Anlagen zur Selbstentfaltung und Entwicklung mit, die es zu steigern gilt – und die auch als steigerbar gelten. Entsprechend der Erkenntnisse der Systemtheorie (vgl. oben) wird der Mensch als *grundsätzlich befähigt betrachtet, seine eigene systemische Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstregulierung zu leisten*. Einschränkungen dieser natürlichen Kompetenz können durch entsprechende Einflüsse, z. B. durch Erziehung oder soziale Determinanten, entstehen, werden aber nach dem humanistischen Menschenbild nicht als „Negativum“ des Einzelnen betrachtet. Vielmehr wird durch diese, situativ bedingten Beschränkungen der Selbstentfaltung der Zugang zu den eigenen Ressourcen blockiert. Begleitungsformen, die auf einem humanistischen Menschenbild wurzeln, sind daher bemüht, diese Zugänge „zum Entwicklungspotenzial der Klienten, zu alternativen Perspektiven und zu kreativen Lösungen zu ermöglichen“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 67). Wird der Klient wirklich als *Experte seines eigenen „Systems“* – so keine Hinweise auf eine krankhafte Störung vorliegen (was zugleich eine Grenzziehung für das Coaching darstellen würde) – verstanden, ist er nach humanistischem Menschenbild grundsätzlich zu einer Lösung fähig. Coaching will dazu verhelfen, die hierfür notwendigen Ressourcen (wieder) zu erkennen und nutzbar zu machen. Musterzustände, in denen sich die Stabilität eines Systems zu erkennen gibt, können durch einen lösungs- und ressourcenorientierten Zugang verändert werden. Methodisch spricht man davon, den Klienten vom *Problem- in den Lösungszustand* zu begleiten. In diesem wird dem Klienten der ganzheitliche Zugang zu seinen Ressourcen (erst wieder) möglich.

Bei einer ganzheitlichen Begleitung vor diesem Menschenbild kann es sich nicht rein um Techniken handeln, die erlernbar wären, sondern basaler als handwerkliche Methoden sind Haltungen, die vom Coach verinnerlicht sein müssen. Das Wort „müssen“ bereits ist schwierig, da Haltungen nicht „gemacht“ werden können, sondern sich in Erfahrungen erst konstituieren, wie Gerald Hüther immer wieder betont hat. Aber erfahrende Coachs wissen, dass sich die Haltungen in der Prozesssteuerung wie auch in der Anwendung der Methoden widerspiegeln. Insofern steht am Anfang das Wissen um den grundlegenden Charakter dieser Haltungen sowie ihrer Verortung in Systemtheorie und humanistischem Menschenbild, darüber hinaus aber die andauernde Reflexion der Anwendung dieser Grundhaltungen im praktischen Coachen. *Respekt* und

Akzeptanz gegenüber dem, was der Klient wahrnimmt, was er erlebt hat und an Schilderungen und auch an subjektiven Bewertungen vorbringt, zeigen sich in *Askese* und *Wertschätzung* im Coachinggespräch. Auch wenn dem Coach das Geschilderte abwegig erscheint, weil es sich nicht mit dessen eigener Erfahrung deckt, so sehr ist es seine Aufgabe – Rolle und Kompetenz als Coach –, *wertfreies Interesse* daran zu haben. Seine eigenen Erfahrungen sind an dieser Stelle nicht gefragt, sie würden Ziel- und Lösungssuche unter Umständen nur erschweren, weil sie – wenn auch ungewollt – Erfahrungen von ganz anderen Menschen aus ganz anderen Kontexten an die Stelle der eigenen Ressourcen des Klienten setzen würden. Eine spürbare *Empathie* des Coachs, die Fähigkeit, für den Moment in die Gefühls- und Erlebniswelt der Klienten einzutauchen, ist ebenso zentral für einen gelingenden Gesprächsprozess. Da auch Coaching letztlich auf *Vertrauen* beruht, ist ebenso eine, für den Klienten spürbare *Echtheit* auf Seiten des Coachs – in dessen Worten, aber auch in der *Kongruenz* zu seinen nonverbalen Signalen – wesentlich. Wie sich Haltungen grundsätzlich im praktischen Handeln und Verhalten zu erkennen geben, lassen sich auch im Kontext Coaching aus diesen Grundhaltungen ethische Verhaltensregeln ableiten:

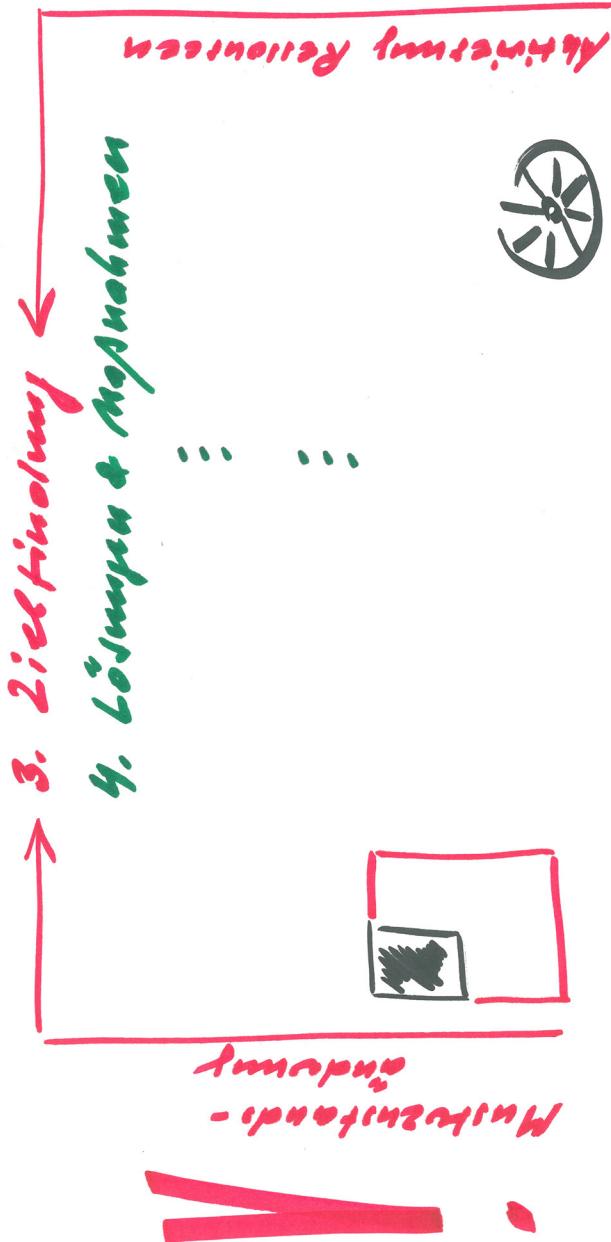
Zu den ethischen Standards gehört die *Auftragsbezogenheit* eines Coachings. Damit muss ein Anliegen vorliegen oder als erster Schritt herausgearbeitet werden. Die Übertragung eigener Themen vom Coach auf den Klienten entspricht nicht den ethischen Standards. Ebenso sollte eine verbindliche *Ausformulierung von Auftrag* und Ziel des jeweiligen Coachings vorliegen. Dieser Standard schützt beide Seiten und sichert den Coachingprozess. Dies ist insbesondere bei so genannten Dreiecksverträgen wichtig, z. B. bei einem Auftrag zu einem Mitarbeiter- oder Führungscoaching von Seiten der Unternehmung. In diesem Fall wäre wichtig zu klären, wer den Auftrag erteilt und wie er sich inhaltlich definiert. Nach dem oben dargelegten Verständnis vom zugrunde liegenden Menschenbild wäre es ethisch z. B. nicht vertretbar, ein Coaching im nicht nur im Auftrag eines Vorgesetzten anzunehmen, sondern mit formulierten Erwartungen an das Coaching und den Coach. Deshalb gehört es zu den Standards ebenso, Anfragen und Aufträge abzulehnen, die nicht diesen Grundsätzen entsprechen. Ebenso verhält es sich bei späteren Fragen zum Coachingprozess. Coaching findet grundsätzlich in einem *vertraulichen Rahmen* statt und „ein Coach verpflichtet sich zur Einhaltung

des *Berufsgeheimnisses* und zur aktiven Sicherung der ihm anvertrauten Informationen“ (Berninger-Schäfer, 2011, S. 74). Für den Fall, dass die *Schweigepflicht* aufgrund gesetzlicher Vorgaben berührt werden muss, ist dem Klienten dies „unter Angabe von Grund und Inhalt“ (ebd.) mitzuteilen. Aufbewahrung und Dauer der Verwendung angefertigter Dokumentationen sind im Zuge des Inkrafttretens bzw. der Anwendung der europäischen Datenschutzgrundverordnung²⁴ auch für den Bereich von Coaching und Beratung neu fixiert worden. Neben dem generell obligatorisch gewordenen Datenschutzverzeichnis und der Datenschutzerklärung auf der eigenen Coaching-Homepage sind hierin die Fristen zur *Aufbewahrung und Löschung von Daten*, zur notwendigen aktiven Zustimmungserklärung und zu den nun verpflichtenden Verträgen für die Auftragsverarbeitung geregelt. Coachingverbände halten für diesen Zweck wie für die Vereinbarung zum Coaching selbst *Musterverträge* bereit. In diesen wird – neben Vereinbarungen zu Umfang, Dauer und Honorar – auch der ethische Kodex – mit den Aspekten Datenschutz, Schweigepflicht und im Businesskontext in der Regel auch Entschädigungsvereinbarungen bei Terminausfällen – festgeschrieben. Aufgrund der oben dargelegten Grundhaltungen eines Coachs ist im Coaching immer die *Integrität* des Klienten zu gewährleisten. *Selbstbestimmung und Selbstverantwortung* des Klienten kommt ein hoher, für das Coachingverständnis basaler Wert zu. Der Coach verantwortet den Prozessablauf, der Inhalt und die *eigenen* Entscheidungen kommen – mit Unterstützung durch Fragen, Techniken, Interventionen und Tools – stets vom Klienten selbst. Dazu gehört auch, dass ein professioneller Coach *mögliche Grenzen* erkennt und anspricht, z. B. wenn ein Zusammenhang deutlich wird, der therapeutischer Unterstützung bedarf. (Vgl. Führungsakademie 2009: Coachinghandbuch; Berninger-Schäfer, 2011, S. 72–74).

24 Vgl. DSGVO, ab Mai 2016 bzw. 2018.

COACHING - ABLAUF

1. Klärung Aufgaben
2. Beschreibung Situation



Gesprächs- und Prozess-Struktur

Ein Coachingprozess gliedert sich in einzelne, möglichst im Erstkontakt zahlenmäßig festgehaltene Einheiten, die wiederum als einzelne Coachinggespräche stattfinden. Das systemisch-lösungsorientierte Coaching arbeitet mit einer festen Grundstruktur, die ein Coachinggespräch in vier Phasen gliedert. In der ersten Phase, der *Anliegenklärung*, wird der Klient gebeten, sein Anliegen möglichst konkret zu benennen. Mit diesem werden die Weichen für die weitere Prozesssteuerung gestellt. Aus dem Anliegen heraus ergeben sich das Thema sowie der Auftrag des Coachs. Aus der Benennung eines möglichst konkreten Anliegens kann der zweite Schritt, die *Situationsbeschreibung*, erfolgen. Der Klient wird gebeten, Informationen zum Kontext zu geben. Der dritten Phase, der *Zielfindung*, vorgelagert ist die entscheidende Scharnierstelle im Coachingprozess: der Übergang vom Problem- in den Lösungszustand. Erst nach diesem längeren, ganzheitlichen Schritt kann aus den – entsprechend der SMART-Regel²⁵ formulierten – Zielen in die vierte und letzte Phase, die *Lösungssuche*, gewechselt werden. Diese schließt, vor dem eingangs beschriebenen Anliegen und der geschilderten Situation, mit der Planung erster, konkreter Maßnahmen ab.

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching legt den Schwerpunkt nicht auf eine ausgiebige Formulierung der Situation, da selbst bei sehr gründlicher Schilderung nie alle Aspekte benannt werden könnten. Zudem könnte das sprachliche „Wiederdurchleben“ einer Situation – gedanklich und somatisch – die Problemtrace zusätzlich verstärken. Stattdessen geht es an diesem Punkt um die wichtigsten Informationen, wie beispielhaft die Frage nach wesentlichen Akteuren, typischen Abläufen in der Organisation, wichtigen Personenkonstellationen. Da das Aussprechen die damit verbundenen negativen Gefühle, ebenso Bilder, Farben oder Gerüche wieder hervorruft, gibt sich in diesem Moment – auch somatisch durch erkennbare physische Veränderungen – der Problemzustand zu erkennen. Die grundlegendste Bedingung für den weiteren Prozess ist nun die Begleitung des Klienten hin zum Lösungszustand. Dies geschieht – entsprechend des oben beschriebenen Menschenbildes und des Verständnisses vom Musterzustand – über die Aktivierung der Res-

25 (Spezifisch – Messbar – Attraktiv – Realistisch – Terminiert)

sourcen des Klienten und über *Visionsarbeit*. Positiv erlebte Lösungsversuche, bisher erreichte Ziele, persönliche Erlebnisse oder Unterstützungsmodelle können für diesen Schritt ebenso hilfreich sein wie innere Bilder und Metaphern aus der Erinnerung des Klienten oder seinem aktuellen Leben. Anknüpfend an dieses positive Erleben und dem verbalisierten Ausdruck *erfahrender Selbstwirksamkeit* kann dann eine *Zukunftsvision* – klassisch mit der Wunderfrage – eingeleitet werden. So, wie eingangs keine Situationsbeschreibung ohne die Herausarbeitung des Anliegens, wäre an diesem Punkt auch keine nachhaltige Zielfindung möglich ohne Versetzung in den Lösungszustand. Diese Verfassung nennt systemisch-lösungsorientiertes Coaching eine *Musterzustandsänderung*. In diesem Moment lösen sich auch somatisch Zustände aus der Problemtrance, der Körper spiegelt den Schritt hin zur Lösung und zu möglichen Zielen (vgl. Berg/Berninger-Schäfer, 2010, S. 22–23; Berninger-Schäfer, 2011, S. 83–98).

5 Coaching praktisch – auf dem Weg zum Selbsterleben

Coaching nach diesem Verständnis sieht sich als *Hebammenkunst*²⁶. In diesem Bild bleibend, würde weder von außen einwirkendes Pressen oder Ziehen eine Geburt beschleunigen. Es wäre vielmehr ein Eingriff in einen natürlichen Prozess. Wie im Geburtsvorgang die Gebärende darüber entscheidet – vorausgesetzt, die Geburt verläuft aus medizinischen Gesichtspunkten ohne Komplikationen –, welche Techniken für sie passend sind, was sie ausprobieren möchte und welche Unterstützung sie annehmen will, ist im Coaching der Klient derjenige, der nicht nur mit dem „Kopf“ festlegt, was für ihn stimmig ist – sondern ein Gespür, ein „Bauchgefühl“ dafür entwickelt (bzw. bereits ausgeprägt hat). Auf das Coaching übertragen, ist es hier die „Geburt“ einer neuen Idee, z. B. der Aha-Effekt, mit Achtsamkeit gegenüber sich selbst und ein wenig Übung anders als „eingeschliffen“ – und von anderen erwartet – reagieren zu können, oder auch durch eine Veränderung der Perspektive „aus dem Tunnelblick“ herausgekommen zu sein, so neue Möglichkeiten fürwahr zu halten und mit Unterstützung im Coaching dann auch praktisch – im besten Fall nachhaltig – einzunehmen. Ganzheitlich angelegtes Coaching setzt dabei, nach den oben²⁷ skizzierten wissenschaftlichen Grundlagen, auf die Integration des Körpers. Denn auch – buchstäblich – in diesem sitzen alle wesentlichen Informationen über den aktuellen Zustand, der der Klient ins Coaching einbringt. Insofern spielt das *Körpergefühl* auch an mehreren Phasen des Gespräches eine Rolle. So kann es bei der Be-

26 („Mäeutik“, nach Sokrates)

27 Vgl. Kap. „Neurowissenschaftliche Fundierung“ sowie „Systemisches Coaching“.

schreibung der Ausgangssituation herangezogen werden, z. B. wenn Klienten darüber klagen, dass eine aktuelle Belastung zu viel ist. Denn bereits umgangssprachlich finden sich Körperzustände in Redewendungen, ohne dass die tieferliegende Bedeutung in der Regel bewusst gemacht wird. Beispiele dafür könnten sein: „etwas nicht mehr schultern können“, „das Gefühl zu haben, dass einem der Boden entgleitet“, „zu glauben, sein Rückgrat zu verlieren“ oder dass in bestimmten Situationen „einem der Atem stockt“. Dieses mitgebrachte Erleben kann somit auch körperlich ausgedrückt werden (bzw. ist in der Regel bereits erkennbar), sollte aber – wie oben erklärt – zur Vermeidung der Problemtrance im Coaching an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Die wichtigste Phase für die Integration des Körpergefühls ist die *Musterzustandsänderung*. Mit zielgerichteten Fragen kann der Coach das Gespür des Klienten befördern, z. B.: „Wo spüren Sie es genau in Ihrem Körper, diese neue Freiheit, die Sie jetzt für sich entdeckt haben?“ Darauf lässt er ihn beschreiben, was – genau – er fühlt. Atmung, Herz- und Pulsschlag sowie die Körperhaltung können diese Wahrnehmung der körperlichen Signale (*somatische Marker*⁸) unterstützen. Die *Änderung des Musters* ist (für den Coach) auch körperlich sichtbar: Wenn der Klient z. B. beim Beschreiben eines Zielbildes eine andere, gelassene Körperhaltung einnimmt, sich sein Gesicht auflockert, er vielleicht sogar lächelt. Alle diese Reaktionen des Körpers laufen auf der *unbewussten* Ebene. Sie signalisieren eine – wenn auch momentane – *ganzheitliche* Veränderung, auf der im Coaching – auf dem Weg zum Ziel und zur Lösung – nun weiter angesetzt wird. Kernfragen können an dieser Stelle z. B. sein: „Was können Sie tun, um diesen Zustand zu bewahren?“ oder: „Wie sichern Sie dieses Gefühl für die beschriebene Situation an Ihrem Arbeitsplatz?“ Zuvor ist es in der Regel wichtig, dem Klienten die Wirkung seiner Veränderung zu *spiegeln*: Das, was er innerlich gefühlt hat, hat sich auch „nach außen“ gezeigt. Da es unbewusste Regungen waren, ist es wichtig, dass der Coach diese Signale beschreibt. In der Regel führt dieses Spiegeln zu einer Verstärkung der Empfindung und zur *Bewusstmachung* der Körpersignale.

Die *körperorientierte Psychotherapie* unterstützt diesen somatischen Ansatz u. a. durch die Untersuchungen zum *felt sense* („gefühltes Wissen“). Dem ist das jeweilige Thema, mit dem der Klient das Coaching aufsucht,

28 *Soma*: Körper/Leib (griech.), vgl. Kap. „Ressourcen und innere Bilder“.

nicht nur rational erfasst, sondern er hat auch eine gewisse Intuition dafür, worum es geht. Auch dieses gefühlte Wissen findet sich umgangssprachlich, z. B. wenn jemand berichtet, was ihn „gerade umtreibt“. Da wir Menschen – aufgrund unserer Persönlichkeit, frühkindlicher Bindungserfahrungen und unbewusster Vermeidungsstrategien – einen unterschiedlichen Zugang zum „*felt sense*“ haben, kann dieses Gespür bei dem einen Klienten klarer ausgeprägt sein als bei einem anderen. Insofern ist es hier die Aufgabe des Coachs, die *Aufmerksamkeit zu fokussieren*. Symbolisierungen und Bilder (die vom Klienten kommen sollten) können dabei unterstützen, das gefühlte Wissen von der *vorsprachlichen* auf die *sprachliche* Ebene zu übertragen. Bei Klienten (erfahrungsgemäß zumeist Männern, die in der Regel sehr erfolgreich und auffallend diszipliniert sind), die das Körpergefühl eher „abtun“ wollen als es weiter zu beachten, kann u. U. der Rückblick zur (eigenen oder als Vater erlebten) Kindheit helfen. Denn Kinder haben (noch) ein untrügliches Gefühl für sich und ihren Körper – und finden, bevor sie zu sprechen beginnen, Mittel und Wege, dieses auszudrücken. (Vgl. Rome, 2016.)

Selbstkonzept und Kongruenz: Was wir sind und was wir sein können ...

Jeder Mensch entwickelt ab seiner Kindheit ein „Bild von sich selbst“. Dieses „Bild“ wird in der Psychologie Selbstkonzept genannt. Menschen machen Erfahrungen durch Interaktion mit anderen Menschen, die wiederum unterschiedlich auf sie reagieren. Dadurch entsteht eine Vorstellung von dem „*was* ich bin und „*wie* ich bin“. Die soziale, zwischenmenschliche „*Inter-Aktion*“ beeinflusst dabei die „*Intra-Kommunikation*“ des Individuums, als eigenes Verhältnis zu sich selbst, zu seinen Gefühlen, Haltungen und Bewertungen. Ein gesundes, positives Selbstkonzept bleibt dabei *offen für neue Erfahrungen* mit anderen Menschen. Der entsprechende Mensch kann die neuen Erfahrungen in sein Selbstkonzept integrieren, ohne dies selbst in Frage stellen zu müssen. Diese Aspekte können auf den oben bereits angesprochenen personenzentrierten Gesprächsansatz Rogers‘ und die dort eingeführten Begrifflichkeiten übertragen werden: Aktualisierungstendenz meint hier die Grundannahme, dass tief in jedem Menschen der *Wunsch nach Entfaltung* und zur Umsetzung seiner Wünsche gegeben ist. Man geht hier davon aus, dass sich

Menschen entwickeln wollen. Kinder z. B. überlegen nicht, ob sie nach einem Sturz wieder aufstehen, sie wollen weiterkommen und lassen sich z. B. im Laufen lernen nicht aufhalten. Organische Bewertungstendenz bezeichnet den *individuellen Abgleich*, welche Erfahrungen als lohnenswert angesehen werden und welche abzuwehren sind. Sie setzt bereits einen Grundschatz an Erfahrungen voraus und äußert sich nicht nur sprachlich und rational, sondern drückt sich somatisch aus, deshalb der Zusatz „organisch“. Die Selbstaktualisierungstendenz strebt danach, das Selbstkonzept den jeweiligen *Herausforderungen anzupassen*, es zu „aktualisieren“. So genannte *Verzerrungen* – die sich auch körperlich zeigen können – entstehen dann, wenn eine neue, unliebsame Erfahrung das Selbstkonzept in Frage stellt, weil die Psyche dieses Korrektiv abwehrt (vgl. Pawlik 2006; <http://lexikon.stangl.eu/4925/selbstkonzept>). Dieser Zusammenhang kann an einem Beispiel verdeutlicht werden.

Eine leitende Angestellte äußerte sich im Mitarbeitercoaching so:

„Obwohl ich diese Aufgabe nicht übernehmen wollte, habe ich mich von meinem Chef wieder breitschlagen lassen. Er weiß einfach, wie er mich rumkriegt. Und ich habe mich auch noch freundlich und mit zuckersüßer Stimme bei ihm für das Gespräch bedankt [...] Dabei hätte ich das sagen müssen, was ich gefühlt habe und was ich eigentlich auch auf der Zunge hatte: Ein deutliches und klares, nicht gesäuseltes ‚Nein!‘“²⁹

Im Gespräch beschreibt die Frau ihre Körperhaltung und betrachtet ihren Gesichtsausdruck, als sie die Szene wiederholt. Sie analysiert, „dass das alles nicht echt“ gewesen sei, „sondern irgendwie nur gespielt“ – was der Chef aber nicht gemerkt habe (oder nicht bemerken wollte). Im Ansatz nach Carl Rogers wäre dieser Aspekt das Bedürfnis nach *Kongruenz*: echt sein und sich auch echt geben zu dürfen. Je größer diese Erfahrung eines Menschen ist bzw. sein darf, je offener kann sein Selbstkonzept sich entfalten. Dieser Zusammenhang verdeutlicht, dass der Mensch sich und sein Selbstbild nur in zwischenmenschlicher Interaktion weiterentwickeln kann. Das Gleiche gilt für die *Wahrnehmung von Inkongruenzen*, denen mit den oben genannten Haltungen des personenzentrierten Ansatzes sensibel begegnet werden kann.

29 Bsp. aus der Praxis des Autors.

Neben dem Bild bzw. Konzept, das der Einzelne von sich hat, bildet der Mensch auch ein subjektives Gefühl darüber aus, wie seine Einstellung zum eigenen Ich ist. Im Coaching kann man sich dem Selbstwertgefühl durch die Arbeit mit dem jeweiligen *Selbstbild* nähern. Der gefühlte Selbstwert steht mit dem sozialen Umfeld in Zusammenhang: Als Sozialwesen ist der Selbstwert des Menschen abhängig von einer Grundakzeptanz durch andere Menschen. Auf der anderen Seite kann ein Mensch mit einem gesunden und angemessenen Selbstwert dann auch *situationsadäquat* der Welt und seinen Mitmenschen begegnen, da er ein Ge-spür für Authentizität und innere Freiheit hat, und dieses in stimmige Handlungen überführen kann. Destruktive Verhaltensweisen indes, Sozialängste, Probleme mit Nähe und Distanz gegenüber anderen Menschen oder auch narzisstische Persönlichkeitszüge – die sich nicht selten in Führungsetagen finden lassen –, weisen auf mögliche Verletzungen des *Selbstwertgefühls* hin. Wo es eine echte *Stimmigkeit zwischen Selbstkonzept, Selbstbild und sozialer Rolle* gibt, zeigt sich diese nicht nur an gelungener Interaktion mit Kollegen und Mitarbeitern, sondern in der Regel auch an einem hohen Maß an *persönlicher Zufriedenheit*. Auf der anderen Seite ist die Unzufriedenheit – wenn sie längere Zeit anhält und auf keinen Anlass alleinig bezogen werden kann – nicht selten ein Indikator für Entwicklungspotenzial an einem dieser Aspekte – und oft ein Ausgangspunkt für die Anfrage zum Coaching.

Archetypen und innere Landschaft: Ihre inneren Mitspieler einladen ...

Der Schweizer Psychiater Carl Gustav Jung hat den Begriff der Archetypen in die Psychologie eingeführt. Auch wenn er dies selbst vermutlich nicht geteilt hätte, werden spätere Kollegen über ihn z. B. so urteilen: „Jung ist ein homo religiosus, der mit bemerkenswerter Suggestivkraft ur-alte Glaubenssymbole als Wegweiser für eine moderne Daseinsordnung anpreisen kann.“ (Rattner, 2011, S. 87) Archetypen sind „*Urvorstellungen, die seit Urzeiten genetisch übernommen und allen Menschen gemeinsam sind (...).* Diese urtümlichen Bilder von bestimmten Bedeutungsgehalten offenbaren Symbole, wie sie zu allen Zeiten und Völkern lebendig waren“ (Genius, 1988, S. 150). Archetypen repräsentieren „*universale psychologische Strukturen, die in allen Kulturen und Epochen für unsre*

Entscheidungen relevant sind (und) spiegeln sich wider in Kunst, Literatur, Mythen, Träumen und Symbolen“ (Feige, 2007, S. 144). So drücken sich Archetypen z. B. in frühen Höhlenzeichnungen oder in Mandalas aus. Nicht nur im religiösen Bereich, sondern auch in der Welt der Märchen finden Archetypen Verwendung, so hauptsächlich die Klassiker König, Magier, Held, Weiser oder auch der Narr. Ähnlich verhält es sich mit der heute weit verbreiteten Fantasyliteratur, was für die Zeitlosigkeit dieser Lehre spricht.

Die Archetypenlehre wurde mehrfach und in ganz verschiedenen Bereichen – Psychologe wie Marktforschung – aufgegriffen. Der deutsche Psychoanalytiker Fritz Riemann (1902–1979) unterschied, aufbauend auf diesen Ansatz, *vier tiefenpsychologische Grundformen der Angst*, später weiter ausgebaut als *Grundformen der Motivation*, die sich anhand der Archetypen versinnbildlichen und in der Entwicklung und Gestaltung von Marken berücksichtigen lassen: das Bedürfnis nach *Ordnung/Sicherheit* entgegen dem Wunsch nach *Wandel/Risiko*, sowie das Bedürfnis nach *Nähe/Bindung* entgegen dem Wunsch nach *Distanz/Selbstentfaltung* (vgl. Riemann, 1961; Thomann, 1988). In dieses Koordinatensystem hinein können die Archetypen platziert werden, auch um Menschen als Konsumenten adäquat anzusprechen. Archetypen haben ihren Sitz im *kollektiven Unbewussten*, Menschen sind jedoch aufgrund ihrer kulturellen Prägung für den einen oder anderen Typ empfänglicher.

Die Darstellung und auch die Zählung der Archetypen existieren heute in verschiedenen Ausprägungen. Eine zahlenmäßige Festlegung wie die genaue Begrifflichkeit spiegeln immer auch die jeweiligen kulturellen Codes wider. So kann beispielhaft der Archetyp des Königs synonym als Herrscher definiert werden – wovon wiederum abhängig ist, wie Herrschaft gesellschaftlich konnotiert ist. Ebenso kann der König mit dem Archetyp des Beschützers oder auch des Weisen zusammenfallen, wenn die jeweilige Gesellschaft entsprechende Helden als Muster kennt. Die Ratgeberliteratur unterscheidet zudem in weibliche und männliche Archetypen. Insofern seien hier nur einige wesentliche Archetypen vorgestellt:

Archetyp - Beispiel	Charakteristika	Bedeutung im Berufsleben
<i>Schöpfer</i>	Visionär, denkt neu und quer, Erschaffung von Sinnhaftem und langfristig Wertvollem	spricht kreative Köpfe an, regt zum Mitmachen an, fordert und fördert Vordenker
<i>Beschützer</i>	Selbstlosigkeit, Empathie, Schutz, Vertrauensperson	Botschaft: Sicherheit, Nähe, Fürsorge
<i>Magier</i>	Furchtlosigkeit ggü. Wandel; Motto: „Alles ist möglich ...“	Symbole in Veränderungsprozessen, Branchen mit Visionen
<i>Rebell</i>	Abkehr vom Mainstream; Motto: „Nichts ist sicher ...“	Absetzung vom Althergebrachten, Veränderung durch Irritation
<i>Weiser</i>	große Lebenserfahrung, tiefes Bewusstsein für alles, strahlt Sicherheit und Festigkeit aus	symbolisiert Weitsicht (kann sogar als Überlegenheit gedeutet werden), arbeitet mit entsprechenden Ikonen
<i>Narr</i>	Leichtigkeit, Humor, Witz und Lebensfreude; Motto: „Leb jetzt und nimms leicht ...“	Distanzierung von Ratschlägen und Belehrungen, Unterhaltungsindustrie u.-branche

Die „innere Landschaft“ ist eine Anlehnung an Schulz von Thun's Modell des *Inneren Teams*. Dieses besagt, dass es eine „innere Pluralität des Menschen“ gibt, also genau genommen „viele (...), die in uns mit Sitz und Stimme vertreten sind“ und die „miteinander, gegeneinander und durcheinander arbeiten“ (Schulz von Thun, 1998, S. 18). Dadurch stellt sich neu die Frage nach dem „Ich“ des Menschen, die Schulz von Thun systemisch mit dem inneren „*Teamchef*“ beantwortet, der sich jeweils subjektiv herausgebildet hat. Dieser muss die Aufgabe meistern, die verschiedenen Stimmen zu einem Team – eben jenem „inneren Team“ – zusammenzuführen. Analog zu Arbeitsteams muss sich diese Funktion der *inneren Führung* besonders in Konflikten bewähren. Schulz von Thun spricht hier vom „inneren Konfliktmanagement“ und „inneren Teamkonflikten“. Wie im Zusammenleben und -arbeiten sind diese Konflikte nicht ohne Sinn. Sie haben in aller Regel einen Grund, Zweck und ein Ziel, sind für das Team – ein äußeres wie ein inneres – oft „unumgänglich und existentiell notwendig“ (ebd.), und müssen daher nicht nur erkannt, sondern – bestenfalls – auch gelöst werden. Im Inneren-Team-Modell hat Schulz von Thun u. a. die Folgen ungelöster Teamkonflikte untersucht. Aufgrund dieser Beobachtungen entwirft er Szenen der „inneren Seelen-Bühne“. Dem Klienten kommt dabei die Aufgabe zu, die inneren

Mitspieler zu identifizieren und ihnen einen jeweiligen Platz auf der Bühne zuzuweisen. Denn wie im realen Leben kann es auch auf der inneren Bühne – warum auch immer – zu Fehlbesetzungen gekommen sein. Der Klient optimiert seine Bühne oder stellt Zielbilder. Diese Aufstellungen werden visualisiert. Schulz von Thun baut diese „*Mannschaftsaufstellungen*“ zudem auf den jeweiligen systemischen *Kontext* hin aus, in den hin ein die Situation eingebunden ist. Neben der Berücksichtigung des Kontextes findet im Modell vom inneren Team die Situationslehre Anwendung. Schulz von Thun spricht hier vom Konzept der *Stimmigkeit*. Hierunter versteht er eine „doppelte Entsprechung mit mir selbst und mit dem Gehalt der Situation“. Das Ideal besteht im stimmig-Sein, „*Spielarten des Misslingens stimmiger Kommunikation*“ sind das „*Daneben*“, das „*Angepasst*“ und das „*Verquer*“ (ebd., S. 306.307).³⁰ Das Modell dient auf vielfältige Weise dazu, kommunikative Dissonanzen und innere Konflikte zu beleuchten und veränderte Positionierungen vorzunehmen. Insofern ist es für das Coaching sehr naheliegend. Da Schulz von Thun seinen Ansatz auch als „*Methode der alltäglichen Selbstberatung*“ (ebd., S. 19) bezeichnet hat, bietet er reichlich Ansatzpunkte für das Selbstcoaching.

Ebenso brauchbar erweisen sich Kenntnisse der *Transaktionsanalyse* für das Coaching, da sie praktisch mit der Archetypenlehre sowie dem Modell vom inneren Team verbunden werden können. Die Theorie geht auf den amerikanischen Psychologen Eric Berne zurück und wurde in den letzten Jahrzehnten von verschiedenen Schulen weiter ausgebaut. Grundlegend für die Transaktionsanalyse – also die Reflexion zwischenmenschlicher Kommunikation – ist der Blick auf die *Persönlichkeitsstruktur* der – in Kommunikation und Gruppendynamik – agierenden Akteure. Insofern zählt diese Theorie zu den psychologischen Ansätzen zur Untersuchung der menschlichen Persönlichkeit. Berne entwarf das „*Strukturmodell der Ich-Zustände*“, nach dem er das „*Eltern-Ich*“, das „*Erwachsenen-Ich*“ und das „*Kindheits-Ich*“ unterscheidet. In der Regel sind diese „Zustände“ in der Literatur als Kreise visualisiert. Sie symbolisieren das jeweilige Erleben, mit den dazugehörigen *Mustern im Denken, Fühlen, Verhalten* und – falls möglich – Handeln. Ähnlich wie im Modell des inneren Teams sind diese Zustände – entsprechend der inneren, unbewusst-

30 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „*Innere Teamaufstellung*“, verknüpft mit Anteilen aus der Transaktionsanalyse (vgl. im Folgenden).

ten Musteraktivierung – an *Situation und Kontext* gebunden. Entsprechend kann eine Person aus dem ausgereiften Erwachsenen-Ich (entscheidungsfähig, für sich selbst wie für andere sorgend, kompromissbereit, sachliche Konfliktlösung) situativ in das Eltern-Ich „springen“, wobei es nach der Transaktionsanalyse zwei – unbewusste – Optionen gibt: das „*kritische Eltern-Ich*“ (hohe Ansprüche, ad-hoc-Entscheidungen) oder das „*fürsorgliche Eltern-Ich*“ (umsorgend, Schutz biedend, Geborgenheit gebend). Ebenso ist das innere Kippen in den Zustand des „*hilflosen*“ (überangepasst, Angst vor Fehlern, schnelles Aufgeben), „*trotzigen*“ (stark insistierend, stark emotional) und „*natürlichen Kind-Ichs*³¹“ (spontan, kreativ, offen und direkt, humorvoll) situativ und kontextbezogen möglich. Im Coaching lässt sich diese Theorie, verbunden mit den oben genannten beiden Modellen, z. B. in der Aufstellungsarbeit³² oder im Tetralemma³³ anschaulich und äußerst wirksam anwenden. (Vgl. Berne, 1961; Stewart/Joines, 2000.)

Vom Verhalten zur Handlung: Nur Reaktion macht noch keinen Menschen ...

All diese „Figuren“ der „inneren Landschaft“ eines Menschen folgen gewissen Mustern. Diese *handlungsleitenden Motive* sind erlernt und folgen einem gewissen Sinn und Zweck. Ob sie in der jeweiligen Situation dienlich und zielführend sind, ist im angeeigneten Verhaltensmuster nicht „mitgedacht“. Dieser verinnerlichte Kompass ist so ausgerichtet, dass er sich in den meisten Situationen als erste Orientierungshilfe eignet. Anthropologisch betrachtet, qualifiziert es den Menschen aber auch als Menschen, *über sein Verhalten* – zumindest im Nachgang – *reflektieren* zu können. Die philosophische Ethik unterscheidet seit jeher zwischen Verhalten und Handlung. Auch Tiere verhalten sich: Der Hund folgt einem antrainierten Anruf, die Katze kommt zum Napf, wenn die-

31 Anm.: Aus der Perspektive interkulturellen Coachings erscheint dieser Ansatz auch deshalb relevant, weil sich damit eine Brücke zur arabischen Kultur („Fitra“) schlagen lässt.

32 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Systemaufstellung: Wie man sich Überblick verschafft“.

33 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Tetralemma: Weil es immer mehrere Möglichkeiten gibt“.

ser mit frischem Futter vor der Tür abgestellt wird. Auf einen Reiz folgt eine Reaktion. Und auch im sozialen und beruflichen Miteinander folgen Menschen dem Schema aus Reiz und Reaktion: Der Pausengong ertönt und der Lehrer packt seine Sachen zusammen, Kinder geben gewisse – buchstäblich – Reizwörter von sich und Eltern reagieren mit entsprechenden Sätzen. Ebenso ließen sich unzählige Beispiel aus den Bereichen Ehe und Partnerschaft anführen. Bereits rein stoffwechselphysiologisch achtet das menschliche Gehirn darauf, möglichst viele *Abläufe unbewusst* zu regeln – man spricht hier davon, dass *Verhaltensweisen automatisiert* sind. Das beste Beispiel ist hierfür das Autofahren – oder bei Kindern das Radfahren oder auch Schwimmen. So schwierig diese Vorgänge zu lernen sind, so automatisch – und gefühlt einfach und ohne viel Konzentration – laufen sie ab, wenn sie verinnerlicht worden sind. Was im Alltag nützlich ist, hat zugleich einen Haken: Dass gewisse *Muster*, die einmal *automatisiert* worden sind – und mit denen man gut durchs Leben kommt – relativ *resistant gegenüber Kritik und Veränderung* sind. Am praktischen Beispiel: Erst, wenn die Sitzhaltung beim Autofahren unangenehm wird, beginnt man darüber nachzudenken, was ggf. zu verändern wäre. Philosophisch betrachtet, hängen mit dem *Handeln Denken und Wollen* – bzw. in der Pflichtenethik: das Sollen – eng zusammen, und damit eine gewisse *Zielgerichtetheit*³⁴. Erst diese Aspekte lassen Handlung entstehen und grenzen sich damit auch ggü. einer – mehr oder weniger – unbewusst ablaufenden *Reaktion* ab, dem *Verhalten*. Auch die Rechtswissenschaft differenziert – ein Strafmaß – nach dieser Unterscheidung, und berücksichtigt den Willensakt einer Handlung bzw. die Absicht einer Tat, was die breite Akzeptanz dieser Anthropologie bis heute verdeutlicht.

Zwischenmenschliche *Spannungen*, *Differenzen* zwischen Selbst- und Fremderwartung bzw. -erleben und auch *Konflikte* im Arbeitsleben können mit verinnerlichten Verhaltensmustern in Zusammenhang stehen. Das eigene *Verhalten zu reflektieren*, wäre dann ein erster Schritt im Coaching. Wenn ein Mitarbeiter mit seinem Verhalten nicht mehr zufrieden ist, vielleicht sogar darunter leidet, dass er immer wieder das „hilflose“ oder – in der Wirkung in der Regel nicht günstiger – „trotzige“ Kind das Wort führen lässt, wenn sein Chef Forderungen an ihn stellt, ist die Ver-

34 (Teleologie: Lehre über das Ziel/den Zweck einer Handlung)

änderung der „inneren Mannschaftsaufstellung“ ggf. ein erstes Ziel. Gleichzeitig muss der Klient diese Veränderung aber auch *körperlich spüren* – und als positiv bewerten –, damit sie sich verinnerlichen – d. h. neurologisch: einspuren – kann. Für die Arbeit auf der *Ebene des Verhaltens* existieren etliche Ansätze. Im jeweiligen Fall wäre – ausgehend vom Ziel, das sich der Klient letztlich selbst setzen muss – zu klären, ob Coaching *zusätzlich in die Haltungsebene* einsteigt. Im zweiten Fall könnte das Handeln des Klienten mitberücksichtigt werden.

Embodiment: Warum Ihr Körper schneller als Ihr Geist ist ...

Was für soziale Systeme – und damit auch im beruflichen Kontext – gilt, lässt sich auch auf den Menschen als eigenes System übertragen. Die klassische Frage dazu lautet, was im Körper geschieht, wenn sich unser Denken ändert. Grundlage dafür bildet das lernpsychologische Reiz-Reaktions-Schema, wonach Ereignisse auf den Geist einwirken und diesen zu einer somatischen Reaktion veranlassen. Das Konzept *Embodiment kehrt*, aufgrund zahlreicher psychologischer Experimente (vgl. Storch, 2011), die *Blickrichtung diametral um*, wenn stattdessen danach gefragt wird, wie „eine Veränderung des Körperzustandes auch das beeinflusst, was in unserem Gehirn passiert“ (Hüther, 2011, S. 75). Wolfgang Tschacher erklärt das Konzept Embodiment so, „dass der Geist (also: Verstand, Denken, das kognitive System, die Psyche) mitsamt seinem Organ, dem Gehirn, immer in Bezug zum gesamten Körper steht.“ Das kognitive System wiederum sei, zusammen mit dem Körper, „in die restliche Umwelt eingebettet“. Dabei gehe Embodiment davon aus, „dass ohne diese zweifache Einbettung der Geist (...) nicht intelligent arbeiten kann“ (Tschacher, 2011, S. 15). Gerald Hüther erklärt diesen Ansatz – neurobiologisch – mit einer „wechselseitigen Abhängigkeit von körperlicher und psychischer Entwicklung“, was dazu führe, dass *jede einzelne Zelle unseres Körpers „in ihrem Zellkern gespeichertes Wissen“* besitze, „auf das sie zurückgreift, wenn sie in Situationen gerät, die sie zu bestimmten Antworten zwingen“ (Hüther, 2011, S. 82). So reagiert nicht – ausschließlich und einseitig – der Körper auf den Geist, sondern dieser „*zelluläre Schatz an Erfahrungswissen*“ (ebd.) kann als eine eigene handlungsfähige Größe im System Leib-Psyche angesehen werden. Ebenso reagiert die Psyche auf den Leib: „Alles, was im Körper passiert, führt,

wenn es über längere Zeit fortbesteht, zu entsprechenden Anpassungen der (...) neuronalen Regelwerke und synaptischen Verbindungen (ebd., S. 78). Hüther geht davon aus, dass es dabei zum „Aufbau eines charakteristischen Reaktions- oder handlungsleitenden Erregungsmusters“ kommt, welches bei entsprechend intensiver Erregung „auch limbische und hypothalamische Hirnbereiche erfasst“ (ebd.). Die Folge sind einsetzende Notfallreaktionen und neuroendokrine Stressreaktionen (vgl. Abb., ebd. S. 80).

Was für stoffwechselbedingte Inbalancen, für belastende Ereignisse und für negativ bewertete psychische Zustände gilt, und an diesen Beispielen nachvollziehbar wird, gilt entsprechend des Embodimentkonzeptes grundlegend. Hüther beschreibt dies anhand eines Vergleichs mit Sprache und Symbolen. Ähnlich würden auch die Zellen von Gehirn und Körper fortwährend Signale senden, um sich *wechselseitig* über ihren aktuellen Zustand auszutauschen. Komplexe biochemische und zelluläre Vorgänge sorgten dafür, dass diese „Signale aus dem Körper das Gehirn (...) über sensorische Afferenzen erreichen“ (ebd.), und schließlich entsprechende Rezeptoren aktiviert werden. Das Revolutionäre an dieser Erkenntnis wechselseitiger Abhängigkeit und Interaktion besteht in der Selbststeuerung des Körper-Psyche-Systems: „Auf diese Weise wird die (...) Zelle in die Lage versetzt, bestimmte Leistungen stärker und effektiver als bisher zu erbringen“, so dass „völlig neue Potenziale in den betreffenden Zellen freigelegt“ (ebd., S. 81; vgl. Abb., ebd.) werden. Diese Fähigkeit, durch *interzellulare Kommunikation und spezifische Signalstoffe* „andere Zellen dazu zu bringen, ihr bisheriges Leistungsspektrum *nachhaltig* umzugestalten“ (ebd., S. 82) und so neuronalen Netzwerke plastisch zu verändern, beruht auf dem einfachen Prinzip des „Use it or lose it“: „Muster des Erlebens und Verhaltens, die wir häufig aktivieren, werden verstärkt und als neuronale Verschaltungsmuster verankert (...), sie werden im Gehirn *verkörpert*“ (ebd., S. 91.92). Hüther ist davon überzeugt, „dass wir uns zu jedem Zeitpunkt (...) neu konstruieren können, indem wir irgendeines dieser alten motorischen, sensorischen oder affektiven Muster verlassen, also anders zu sehen, zu fühlen oder zu handeln beginnen, als bisher“. Aufgrund dieser wechselseitigen Interaktion zwischen den verschiedenen Zellen – und Zelltypen – gilt bei der Fähigkeit zur Ausbildung eines neuen Musters auf *einer* dieser Ebenen, dass „alle anderen Ebenen davon gleichsam ‚mitgezogen‘ werden“ (ebd.).

Dieses Prinzip der *Kopplung* nutzt das Konzept Embodiment praktisch. Benita Cantieni verdeutlicht, dass Glaubenssätze – wie: „Nur was anstrengt, hat Wert. Ohne Fleiß, kein(en) Preis. Erfolg dem Tüchtigen. Wer gut sein will, muss sich anstrengen. Das Leben ist ein Jammertal ...“ – regelrecht „in unseren Knochen stecken“ (Cantieni, 2011, S. 104). Durch solche verinnerlichten Glaubenssätze wie durch entsprechende Haltungen in der Erziehung, auf die Heranwachsende durch künstliche Nachahmung anstatt durch natürliches körperliches Ausprobieren antworten, wenn ihr Verhalten fortwährend gemäßregelt wird, würden Menschen „die natürliche Leichtigkeit der Haltung und Bewegung“ verlieren. Die grundlegende Haltung aller Wirbeltiere, „entspannt aufgespannt“ (ebd., S. 101) zu sein, würde dann verschwinden. Cantieni zeigt auf, dass der Verlust der Neutralhaltung, aus der heraus der Körper zu jeder Bewegung und zu jedem Gefühl fähig ist, durch „gewohnheitsmäßige Veränderung (...) mit den Jahren zu Veränderungen am Skelett“ führt, „und zwar in einer Kettenreaktion durch den ganzen Körper“ (ebd., 102–103). Aufgrund der Wechselwirkung, die Hüther betont, wird durch den Verbleib in einer bestimmten Haltung dem Körper durch das Konservieren der entsprechenden Emotion die Fähigkeit genommen, spontan, affektiv und mit emotionaler Wirkung ein anderes Gefühl zu evozieren, schon gar nicht somatisch adäquat abzubilden. So erschreckend dies klingen mag, so gilt aber auch hier, ganz praktisch, und so lange kein Eingriff am Bewegungsapparat vorliegt: „Was durch Fehlhaltung gemacht werden kann, kann durch ‚Guthaltung‘ umgebaut werden (...) Denn der ursprüngliche Bauplan bleibt hinter den hängenden Schultern, den blockierten Rippen, dem verschobenen Becken und den platten Füßen lebenslang erhalten. Er muss nur aus dem Gedächtnis geholt und reanimiert werden.“ (Ebd., S. 104)

Thermographisch lässt sich Embodiment – die „Verkörperung“ der Gefühls- und Gedankenwelt – buchstäblich ins Bild setzen. Cantieni führt dies an sechs Körperzuständen vor, die als *typische somatische Ausdrucks muster* charakterisiert werden: „resigniert/depressiv“ – „unsicher/schüchtern“ – „kontrolliert/steif“ – „angepasst/entgegenkommend“ – „rigide/aufgeplustert“ – „cholerisch/misstrauisch“ (ebd., vgl. Abb., S. 108–114). Ausgehend von diesen Negativbeispielen zeigt das Konzept vielfache

Möglichkeiten auf, Embodiment für die Coachingpraxis positiv nutzbar zu machen.³⁵

Ressourcen und innere Bilder: ***Ihre Innenwelt als Wegweiser achten lernen ...***

In den 90er Jahren wurde von Maja Storch und Frank Krause an der Universität Zürich ein Trainingsmodell aufgebaut, für das als theoretische Fundierung das *Zürcher Ressourcenmodell* (ZRM) entwickelt wurde (vgl. Storch/Krause, ⁶2017; www.zrm.ch). In Übereinstimmung mit den – so eben skizzierten – Untersuchungen von Gerald Hüther legt dieser Ansatz einen *neurobiologischen Ressourcenbegriff* zugrunde: „Demnach gilt als Ressource alles, was wohladaptive neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele fördert“ (Storch, 2011, S. 129). Ausgehend von der Motivationspsychologie arbeitet das ZRM „mit einem neuartigen Zieltyp, den so genannten *Haltungszielen*“, deren Besonderheit es ist, „nicht nur auf der bewusste(n) Ebene der Informationsverarbeitung“ zu agieren, sondern die „auch unbewusste Ebenen des psychischen Systems gezielt aktivieren“ (ebd., S. 130) zu können. Neben den Theorien der Psychoanalytikerin Wilma Bucci (vgl. Bucci, 2002) sind die Erkenntnisse des Hirnforschers Antonio Damasio für diesen praktischen Ansatz grundlegend. Auf Damasio lässt sich die Hypothese der *somatischen Marker* zurückführen. Darunter versteht er die Konservierung relevanter Erfahrungen im *emotionalen Erfahrungsgedächtnis*, das bei neu anstehenden Bewertungen und Entscheidungen aufgrund dieses Rückgriffs somatische Signale freisetzt. Damasio geht davon aus, dass die Wahrnehmung und Beachtung dieser somatischen Marker für eine authentische Entscheidung eminent sind (vgl. Damasio, 1994; vgl. Damasio, ⁹2011). Aufbauend auf den Konzepten von Bucci und Damasio wurde ein Selbstmanagementtraining entwickelt, das „es Menschen ermöglicht, ihre Ziele in Handlung umzusetzen“ (Storch, ²2011, S. 129). Nicht zuletzt, weil dieses Modell „nur einen formalen Rahmen vorgibt und (...) die Inhal-

³⁵ Vgl. die praktischen Körperübungen in: Cantieni, 2011, S. 115–125, sowie die „Checkliste für den erlebnisbereiten Körper“ (ebd., S. 125). Siehe weitere Bsp. mit wissenschaftlicher Reflexion, in: Hüther, ²2006; vgl. weiterführend auch: Hilbrecht, 2010.

te von den Klienten frei eingebracht werden können“ (ebd.), erscheint es auch für Coaching attraktiv. Daneben ist es vor allem der ganzheitliche Ansatz, der das Modell interessant macht:

Ähnlich wie die klassische Freudsche Dreiteilung des psychischen Systems, entwickelte Wilma Bucci die „Multiple Code Theorie“, die von drei verschiedenen „Informationscodes“ ausgeht, mit denen der Mensch Informationen aufnimmt, verarbeitet und weitergibt. Brucci unterscheidet eine *vorsymbolische* – somatische – und eine *symbolische* Ebene. Die zweite differenziert sie wiederum in: *symbolisch-verbal* und *symbolisch-nonverbal*, also eine Ebene der Worte und eine der Bilder (vgl. Bucci, 2002). Im *vorsymbolischen* Code findet die *Informationsverarbeitung* „unterhalb der Bewusstseinsschwelle“ statt, und zwar „in motorischer, somatisch-viszeraler und sensorischer Form“ (Storch, 2011, S. 131). Unbewusste Handlungen laufen auf dieser Ebene ebenso ab, wie die Wahrnehmung unserer Körperzustände und das affektive Reagieren auf Reize aus unserer Umwelt. Die Prozesse auf der *vorsymbolischen* Ebene vollziehen sich ohne Worte, auch ohne Bilder. Auf der Ebene der *symbolischen* Codes ist es in erster Linie die Sprache, die über Worte Informationen vermittelt. Daneben spielen *innere Bilder* eine große Rolle, die jedoch nicht auf den visuellen Bereich beschränkt sind, sondern ebenso „auditive, taktische, kinästhetische, gustatorische und olfaktorische“ Bilder wie „innere Filme“ (ebd.) – als Verdichtung dieser Sinneseindrücke – berücksichtigen. Bruccis Theorie geht davon aus, dass die *drei Informationscodes* in einem „referentiellen Prozess“ *miteinander verbunden* sind, wobei Bilder den „Dreh- und Angelpunkt im Informationsfluss zwischen *vorsymbolischen* Codes und *symbolisch verbalen* Codes“ (ebd.) darstellen. Was modellhaft einfach klingt – von der somatisch-unbewussten Ebene über die Welt der inneren Bilder in den sprachlichen Bereich zu gelangen – hat einen Haken: „Eine direkte Verbindung vom unbewussten *vorsymbolischen* System zum bewussten *symbolisch-sprachlichen* System besteht nicht“ (ebd.). Daher muss ein „Übersetzungsprozess“ zwischen den verschiedenen Bereichen initiiert werden. Wenn es aber stimmt, dass „an jedem Wort (...) ein Bild und an jedem Bild (...) ein Gefühl“ buchstäblich anhängt, kann – anders herum – über die Stimulierung auf Körperebene „implizites, unbewusstes Wissen (...) aktiviert“ werden, „das dann der Kognition dabei hilft, eine Lösung zu finden“ (ebd., S. 132). Dieser Zusammenhang macht den Einsatz von *Körperarbeit und Arbeit*

mit Bildern so eminent wichtig, und er spiegelt den Paradigmenwechsel in der Hirnforschung wider: Nicht das Gehirn verleiht den Dingen über eine begriffliche Setzung ihre Bedeutung, sondern es ist davon auszugehen, „dass wir immer, wenn wir Sprache (...) benutzen, das ursprüngliche Erleben (...) auch körperlich simulieren“. Dabei kann, nach Storch, bereits ein einziges Wort „ein komplettes inneres Theater“ (ebd., S. 133) auslösen. Für das Coaching bedeutet diese Erkenntnis, dass Ziele sich im Idealfall an Bilder „anhängen“ lassen oder innere Bilder „wachrufen“ können, die ihrerseits wiederum mit – positiven – Emotionen und damit mit der emotionalen Erfahrungswelt – und letztlich mit den Ressourcen des Klienten – verbunden sind.³⁶ Weitergeführt und um eigene innovative Ansätze erweitert findet sich der Ressourcen-Ansatz in der *PSI-Theorie (Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen)* nach Julius Kuhl, die Persönlichkeitstheorien mit neuesten Erkenntnissen aus Neuro-, Emotions- und Motivationspsychologie verbindet. Die Schlüsselbegriffe für erfolgreiches Handeln, Arbeiten und Lernen sind hier: Motivation und Selbststeuerung (vgl. Kuhl/Storch, 2013; www.psi-theorie.com).

Selbstregulation:

Weil Selbstkontrolle zu ungesunder Verdrängung führt ...

ZRM und PSI unterscheiden zwischen *Intentionsgedächtnis* und *Extensionsgedächtnis*. Das „IG“ gilt als „das Gedächtnis für bewusste Absichten, die eine Person gefasst hat“, das „EG“ gilt als „Funktionssystem, das assoziative Netzwerke aller autobiographischen Erfahrungen, Bedürfnisse, Motive, aktuelle Befindlichkeiten, Ziele, Normen und Werte einer Person enthält“ (Storch, 2009, S. 189). Während die Verarbeitung im *IG* bewusst verläuft und Motivation auch *extrinsisch* angelegt werden kann, arbeitet das *EG* auf der unbewussten Ebene; insofern kann nachhaltig nur *intrinsisch* vorhandene – bzw. geschaffene – Motivation greifen. Um *Verstand und Unbewusstes zusammenzuführen*, existieren die Möglichkeiten der *Selbstkontrolle* und der *Selbstregulation*. Erstere meint nach traditioneller Erziehung, lernen sich zu „beherrschen“, um sich – genau genommen seine unbewussten Anteile – „im Griff zu haben“. In diesem

36 Die Methodik findet sich weiterführend dargelegt in: Storch, 2008.

Fall muss der Verstand hinreichend Energie aufbringen, um – wirksam – auf das Unbewusste einwirken zu können: dass es „unvernünftig“ wäre, jetzt noch ein wenig liegen zu bleiben, oder „unverantwortlich“, das heutige Training ausfallen zu lassen. Beispiele dafür gibt es sicher in Fülle – der Volksmund hat dafür den Begriff des seltsamen Tieres namens „Schweinehund“ kreiert. Ihnen gemeinsam ist der Appell, der versucht, die – nicht gefühlte – Balance zwischen Verstand und Unbewusstem (wieder) herzustellen. Auch *Impulsivität* wird als – wenngleich in der Zielführung eingeschränkter – Versuch angesehen, diesen Ausgleich zu bewältigen. Wenn ein Klient es (bisher) nicht gelernt hat, die Bewertungen seines Extensionsgedächtnisses – z. B. durch ein gesundes Gespür für seine eigenen körperlichen Signale – adäquat wahrzunehmen, kann ein *übermäßiger Gefühlsausbruch* eine Reaktion auf diese angestaute Inkongruenz sein. Da diese Impulsivität rein dazu dient, situativ „den Druck rauszulassen“, führt sie ihn zwar an sein Unbewusstes heran, doch ohne die Möglichkeit, sein Gefühl angemessen auszudrücken noch verstandesgemäß zu reagieren bzw. zu handeln.

Redewendungen wie „nur Selbstdisziplin aufbringen“ oder „sich ein wenig mehr Mühe geben“ deuten bereits an, dass *Selbstkontrolle Arbeit* darstellt. Das kann – nach dem bisher Skizzierten – auch gar nicht anders sein, versucht hierbei – im Bild gesprochen – der Verstand ständig, den im Regenfass immer wieder an die Wasseroberfläche drängenden Ball wieder nach unten zu drücken. Wer immer versucht, mit Selbstkontrolle seine Ziele zu erreichen, benötigt daher in der Regel auch hinreichend Frustrationstoleranz. Und er dürfte die Macht des Unbewussten unterschätzen, das ebenso wie Wille und Verstand zu ihm gehört und sich Gehör verschaffen will – und wie auch immer, früher oder später, auch wird. Im ZRM-Training wird daher versucht, *Verstand und Unbewusstes* im Vorgang der *Selbstregulation zu „synchronisieren“*. Dazu wird – einsteigend, um am Unbewussten anzudocken, i. d. R. mit der Bildkartei – an den Motiven, an bewussten sowie unbewussten *Motivkonflikten* gearbeitet. Im PSI-Training werden die *Affekte* genutzt, wenn der Klient mit einer Idee, einem Bild, einem Begriff ... konfrontiert wird. Denn die *Affekt- oder Gefühlsbilanz* macht – auch körperlich – deutlich, was das Unbewusste unterstützt und was nicht. Mit der Selbstregulation ist es nicht nur möglich, das Unbewusste sozusagen mitzunehmen, sondern seine Qualität für die Erreichung gesetzter Ziele zu nutzen. Denn es „ar-

beitet extrem zuverlässig und ist gegen Störbedingungen viel weniger empfindlich als der Verstand. Hat sich das Unbewusste eine Absicht einmal zu eigen gemacht, sorgt es dafür, sie auch gegen widrige Alltagsbedingungen durchzusetzen (Storch/Krause, „2017, S. 122).“ (Vgl. ebd., S. 113–203; Storch, 2009, S. 183–205; Kuhl, 2001, S. 415–454.)

Ausgehend vom Hintergrund dieser systematischen Betrachtung wendet sich der Ratgeber nun seinem praktischen Hauptteil zu. Da die hier verwendeten „Coachingfälle“ (anonymisierte) Beispiele aus dem Leben sind, ist der zweite Teil des Buches auch im Stil praktischer gehalten.

Vorab noch zwei Hinweise zur Leserführung:

Fett hervorgehoben finden Sie in den Fußnoten die jeweiligen Rückverweise auf die einführenden Kapitel im Theorieteil.

Mit ► gekennzeichnet (und ebenfalls **fett** markiert) sind in den praktischen Beispielen zusätzliche Methoden, die beim jeweiligen Inhalt erfahrungsgemäß relevant werden können.

6 Coachingtools – Werkzeuge für ganzheitliches Selbstmanagement

Vom Ziel zur Umsetzung – eine Einleitung: *Warum der „Rubikon“ so steinig ist*

„Der Weg ist das Ziel“, so lautet eine Einsicht, die seit Jahrzehnten in der Pädagogik zu gelten scheint, und die zur Absicherung ihres Wahrheitsgehaltes keinem Geringeren als Konfuzius zugeschrieben wird. Doch bedeutet dies umgekehrt auch, dass jeder, der das Ziel kennt, seinen Weg auch gehen kann? Schüler starten in ihren ersten Schuljahren durchaus mit ehrgeizigen Zielen ihre Schulkarriere, und nach wenigen Jahren holt sie oft die „Realität“ ein. Was nützt das Fernziel Abitur, wenn die lateinische Grammatik einem das Leben erschwert – und man am Abschluss zu zweifeln beginnt? Ein Seminar mit Fach- und Führungskräften zum Thema „Motivation und Teamziele“ wurde mit der Auftaktfrage begonnen, wie viele Teilnehmer ihre Vorsätze für das neue Jahr bislang erreicht hätten. Verschwindend wenige hoben spontan die Hand, einige harrten im Schweigen aus, wieder andere schauten verschmitzt in die Runde. Die Mehrzahl war sich einig: Sinnvolle Ziele hatten sich alle gestreckt, doch irgendwie und irgendwann sei dann – so bemerkte es jemand – die Umsetzung „im Alltag auf der Strecke geblieben“. Die Psychologie weiß seit Jahren, dass eine starke Motivation keine hinreichende Garantie ist, ein bestimmtes Ziel auch tatsächlich zu erreichen. Sogenannte *konkurrende Ziele* werden – im Zuge der Forschungen auf dem Gebiet der *Motivationspsychologie* – als Grund dafür ebenso angeführt wie eine unzureichende Stimulierung in den für Emotionen zuständigen Gehirnarealen.³⁷

³⁷ Vgl. im Theorieteil Kap. „Neurowissenschaftliche Fundierung“.

Und so kann es nicht wundern, dass dieses Thema zu einer neuen Fachdisziplin geführt hat, zur sogenannten *Zielpsychologie*. Diese untersucht, welche Prozesse ablaufen, um vom Ziel auch wirklich – und nachhaltig – zur Handlung zu kommen. Und sie erarbeitet Methoden, die bei der Umsetzung praktisch helfen sollen. Studien belegen, dass diese Art der Umsetzung selbst in emotional stark besetzten Situationen gut praktizierbar ist, indem sie mit Motivatoren auch im Bereich des Unbewussten arbeitet.³⁸

Bis dahin bewegen sich Menschen in gewohnten Gleisen – und in den mit ihnen ganzheitlich verbundenen *Musterzuständen*.³⁹ Aufgrund des buchstäblich eingefahrenen Zusammenspiels zwischen Geist, Körper, Seele und sozialer Interaktion fühlen sich Menschen i. d. R. in diesen Zuständen auch sicher und zufrieden. Bis irgendetwas oder irgendein Ereignis dieses Wissen und diese Empfindung in Frage stellt. Bis zur ersten Maßnahme in Richtung einer Veränderung kann es jedoch noch immer ein langer Weg sein, oft bringt erst ein erhöhter Leidensdruck Menschen an den Punkt, aus dem bewährten Muster willentlich ausbrechen zu wollen. Auch, wenn sich dann immer noch die Frage nach dem Wie stellt, so ist in solchen Momenten innerlich doch der erste Schritt vollzogen. Für dieses Phänomen wurde in der Psychologie der Begriff des *Rubikon* (wieder)entdeckt.⁴⁰ Die Bezeichnung geht auf den bei Gatteo a Mare in die Adria mündenden Fluss italienischen Fluss Rubicone zurück. Mit Gaius Julius Caesars' Übertritt über den – seiner Zeit – Grenzfluss zwischen der Provinz Gallia cisalpina und Italien gab es für Caesar buchstäblich *kein Zurück mehr*. Mit seinem eigenmächtigen Schritt hatte er sich im Kontext des römischen Bürgerkrieges gegen den Senat gestellt und marschierte nun mit 5000 Soldaten gen Rom. Dabei nahm er in einem militärischem Durchritt die bedeutendsten italienischen Städte auf diesem Weg ein. Vor diesem geschichtlichen Kontext ist der „Rubikon“ zur *Metapher* für ein tief einschneidendes Ereignis geworden, bezüglich dessen „die Würfel gefallen sind“⁴¹. Auch beim psychologischen Rubi-

38 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Wenn-Dann-Pläne“.

39 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Systemisches Coaching**“.

40 Vgl. Heckhausen/Gollwitzer/Weinert, 1987; Achtziger/Gollwitzer, 2018.

41 Die diesbezügliche lateinische Redewendung „*alea iacta est*“ (wörtlich: „der Würfel wurde geworfen“) wird ebenfalls G. J. Caesar (und seinem Schritt über

kon ist kein Rückweg mehr vorhanden, was durch die deutliche, *emotional empfundene* und *rational bewertete Grenzziehung* deutlich wird: Es gibt ein „Davor“ und ein „Danach“. Angestrebte Ziele bekommen nun den Charakter des *Verbindlichen*, was nicht nur „kopfmäßig“ gilt, sondern auch körperlich unterstrichen wird. Es ist plötzlich – woher auch immer – genügend Energie spürbar, gesteckte Ziele auch wirklich in Angriff zu nehmen. Maßnahmen vor dem Rubikon können daher als „*goal setting*“ bezeichnet werden, Aktionen nach dem Übertritt über diese entscheidende Stelle als „*goal striving*“ (Gollwitzer 2012, S. 527). Statt „weiter auf der Bewusstseinsebene über Lösungen zu grübeln“, empfiehlt es sich im Coaching an diesem neuralgischen Punkt, „den Fokus auf das Auftauchen von aus dem Unbewussten kommenden somatischen Markern zu richten“ (Storch/Krause, 2017, S. 95)⁴². An dieser Stelle kommen im Coaching Tools und Techniken zum Einsatz, die eine hohe Bindung mit dem Unbewussten aufbauen und dem Klienten auch nach dem Coachinggespräch bzw. -prozess noch verfügbar sind. Doch wenn der Klient auch nur einmal intensiv ganzheitlich erlebt hat, was die Energie jenseits des Rubikon in ihm auszulösen fähig ist, dann ist die Musterirritation i. d. R. so stark, ihn von der Intention zur Handlung zu führen. Der Coach hat dann die Aufgabe, den Klienten sicher durch aufkommende „*Handlungskrisen*“ zu geleiten und mit ihm die nötige „*Persistenz*“ für diese – natürlichen – Phasen zu entwickeln (vgl. Brandstätter/Herrmann, 2017). Das heißt nicht, dass der „Schritt über den Rubikon“ in jedem Fall ein unbeschwerlicher ist. Der „tiefe Brunnen der Vergangenheit“, mit dem Thomas Mann das Vorspiel seiner Roman-Tetralogie „Joseph und seine Brüder“ beginnt, ist auch hier ein sprechendes Bild: Als „Höllenfahrt“ hat er dieses Kapitel überschrieben, was im Blick auf den psychologischen Rubikon bedeutet, dass alte, verinnerlichte Muster sehr wirkmächtig sein können. → *Insofern kann der Weg über den Rubikon steinig sein und auch Rückschläge mit sich bringen. Aber wen die jenseitige Seite seines ureigenen „Grenzflusses“ so intensiv anzieht, dass er ausgehend von diesem Erleben neue, attraktive und realisierbare Ziele formulieren kann, den schrecken diese Phasen nicht von der „Wanderung“ ab.*

den Rubicone) zugeschrieben.

42 In Ergänzung der Vorarbeiten von Gollwitzer und Heckhausen arbeitet das Zürcher Ressourcenmodell mit einem „Rubikon-Prozess“ in 7 Schritten (vgl. ebd., S. 87–112). Diese sind im → *Anhang 1* skizziert.

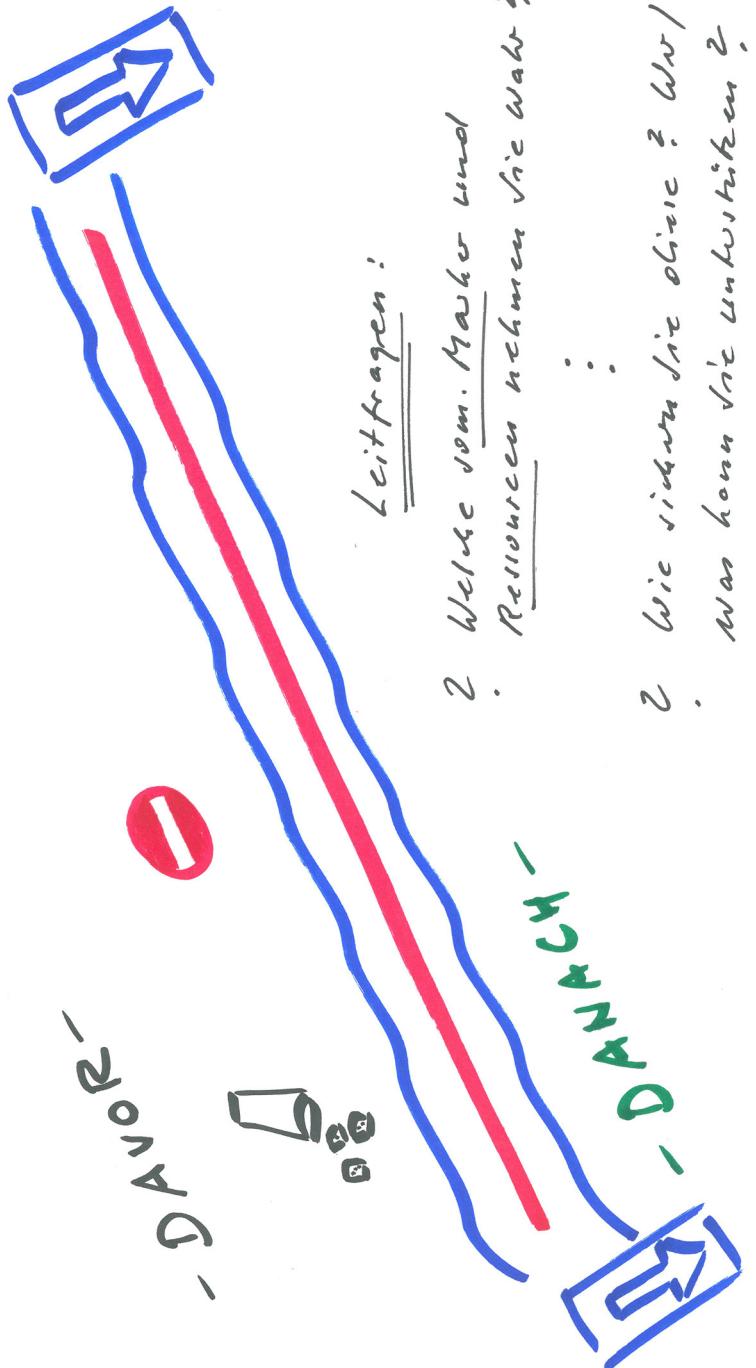
Empirische Untersuchungen haben bestätigt: Nach den ersten Jahren der Einarbeitung im Coaching eignet sich der Coach nicht unbedingt weitere und neue Tools an, sondern die praktische Arbeit konzentriert sich – neben dem Fokus Gesprächs- und Beziehungsgestaltung – auf eine überschaubare Zahl bewährter Methoden.⁴³ Dieses – nicht unbedingt erwartete – Phänomen scheint vergleichbar mit dem Einstieg in den Alltag als Lehrer zu sein: Während Referendare und Junglehrer sich i. d. R. als grenzenlose „Jäger und Sammler“ entpuppen können, schälen sich in den ersten Jahren bestimmte Methoden heraus, die der einzelne Lehrer für sich als geeignete Wege der Stoffvermittlung erfahren hat. Diese baut er i. d. R. aus und adaptiert sie thematisch und situativ stimmig auf die jeweilige Klientel. Ebenso wie diese Kunst der methodisch-didaktischen Klaviatur des guten Pädagogen verhält es sich mit dem **erfahrenen Coach**: → *Er greift aus seinem Fundus Tools als Angebote heraus, die ihm stimmig erscheinen, und registriert die – verbalen und nonverbale – Reaktion des Klienten, um ausgehend von dessen Zustimmung/Ablehnung weitere Methoden aus dem reichhaltigen Werkzeugkoffer offerieren zu können!*

Das bedeutet aus der **Perspektive des Klienten und für das Selbstcoaching**: Der Klient ist nicht für die Tools da, sondern die Tools für den Klienten! Menschen unterscheiden sich bereits durch den von ihnen – unbewusst – präferierten Wahrnehmungstyp.⁴⁴ → *Prüfen Sie daher, ob die angebotene Methode in Ihrer konkreten Situation Regungen in Ihnen auslöst, die etwas so verändern, dass Sie dieser Gedanke bzw. das entstandene innere Bild positiv anspricht!*

43 Vgl. z. B. Besserer, 2018.

44 Das Wissen um die persönliche Präferenz eines speziellen Wahrnehmungssinns (auditiv: Gehör, gustatorisch: Geschmack, kinästhetisch: Tastsinn, olfaktorisch: Geruch, visuell: Augen) ist für das Coaching zwar wesentlich. Je mehr Sinne im Coaching aber angesprochen werden können, umso nachhaltiger wird der Erfolg sein.

kein Zurück mehr!



Interventionen: *Den Schatten durchbrechen und neu sehen lernen*

Begonnen mit oben⁴⁵ dargelegten Gesprächsführung und -haltung hat sich mittlerweile ein sehr umfangreicher „Werkzeugkoffer“ für das Coaching herausgebildet, der die Gesprächsstruktur mit Leben füllt. Diese Methoden fließen aus verschiedenen *theoretischen Konzepten* und psychologischen Ansätzen im Coaching zusammen, wie – zum Beispiel – das Element der Musterzustandsunterbrechung, die Ressourcenarbeit mit inneren Anteilen⁴⁶ oder auch die Maßnahmenplanung mit Hilfe der Timeline aus der klinischen *Hypnose*, der vorrangige Aspekt der Handlungsbezogenheit aus der *Verhaltenstherapie*, oder der Perspektivwechsel aus der *Familientherapie* (vgl. Berninger-Schäfer, 2014). Sie setzen jeweils an der aufgezeigten Haltung an, dem Klienten je passende Angebote zu unterbreiten, mit deren Hilfe dieser ganzheitlich zu einer neuen Perspektive und schließlich zu echten, authentischen Zielen und realisierbaren Lösungen gelangen kann. Von *Interventionen* wird in diesem Zusammenhang gesprochen, weil die Tools, die dem erfahrenen Coach zur Verfügung stehen, im besten Falle eingefahrene Muster beim Klienten in Frage stellen – im Sinne des Wortes „*intervenieren*“. Nur so können sie den Schritt über den „Rubikon“ unterstützen und einen ganzheitlichen Weg zum Lösungszustand – und zur Salutogenese⁴⁷ – anbahnen helfen. Auch wenn die Übertragung des lateinischen Wortes – mit „dazwischenfahren oder umgangssprachlich -funken“, „eingreifen“ oder gar „protestieren“ – der asketischen Grundhaltung des Coaches auf den ersten Blick zu widersprechen scheint, so ist es das methodische „Einschreiten“, das beim Klienten Wirkung zeigt. Psychologisch kann dies damit erklärt werden, dass sich der Bereich des „Schattens“ dadurch verengt – bzw. der Klient in einem ersten Schritt beginnt, diesen Bereich als solchen wahrzunehmen.

Auch die Umgangssprache kennt dieses Phänomen, wenn sie davon spricht, dass wohl „jemand einen Schatten“ habe. Fachlich korrekt wird es so jedoch nicht verwendet, was ein Hinweis auf das sogenannte *Joha-*

45 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Menschenbild, Grundhaltungen, Standards**“ sowie „**Gesprächs- und Prozess-Struktur**“.

46 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Archetypen und innere Landschaft**“.

47 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Systemisch-lösungsorientiertes Coaching ...**“.

ri-Fenster verdeutlichen kann: Dieses Modell, das heute in Kommunikationstheorien und in Gesprächstherapien durchgängig anerkannt ist, wurde vor über fünf Jahrzehnten von den Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt.⁴⁸ Die Forscher hatten (bereits) damals herausgefunden, dass sich die bewussten und unbewussten Anteile unserer Persönlichkeit strukturieren und veranschaulichen lassen – was sie, eben in Form eines Fensters, dann auch taten. Der Begriff des Schattens, der genuin auf das psychologische Konzept Carl Gustav Jungs zurückgeht, ist bei der Fenster-Visualisierung⁴⁹ als der Bereich eingeflossen, der auch „mir selbst“ verborgen ist. In beiden Modellen gilt der Anteil des „mir“ Unbekannten aber als Normalität, jeder Mensch besitzt diesen Bereich in seiner Persönlichkeit. Die Psychoanalyse ging ebenso wie heutige Begleitungsansätze davon aus, dass Menschen in ihrem Verhalten stärker als bisher gedacht – und vielleicht auch gewollt – vom Unbewussten gelenkt werden. Da aber die Großzahl der Reaktionen unbewusst und unkontrolliert ablaufen, gehen sie unbemerkt von statthaften: die leicht abfällige Handbewegung, die skeptischen Stirnfalten oder das Grinsen, das für das eigene Selbst Ausdruck von Ironie ist, für das Gegenüber aber vielleicht nach Arroganz aussieht. Im Coaching lassen sich „blinder Fleck“ und „geheimer Bereich“ verringern. Wenn dies sensibel geschieht, besteht die Chance, bislang verborgene Anteile in den „öffentlichen Bereich“ zu übertragen. Der „Schatten“ der eigenen unbewussten Verhaltensmuster kann sich so teilweise auflösen, der „Nebel“ in der (Selbst-)Wahrnehmung lichten. Und neue, bislang ungedachte Möglichkeiten treten ans Licht.

Im Laufe der Entwicklung als Coach bildet sich ein je eigener „Werkzeugkoffer“ mit Tools, also „**Lieblingsinterventionen**“ heraus. Im Folgenden werden exemplarisch nur diejenigen Tools beschrieben und an anonymisierten und verfremdeten Beispielsitzungen veranschaulicht, die in der bisherigen Praxis des Autors von wiederkehrender Bedeutung wa-

48 Vgl. Luft, 1971.

49 Die Felder symbolisieren (oben links) den „öffentlichen Bereich“, (oben rechts) den „blinden Fleck“, (unten links) den „geheimen Bereich“ und (unten rechts) den „unbekannten Bereich“. Die ersten drei Felder sind „mir bekannt“. Das drittgenannte Feld ist zudem „anderen unbekannt“. Das vierte Feld ist „mir unbekannt“ und „anderen unbekannt“.

ren. Hinsichtlich des Ablaufs sei nochmals daran erinnert, dass diese Methoden – nach dem oben⁵⁰ dargelegten systemisch-lösungsorientierten Coachingverständnis – **erst dann zum Einsatz** kommen sollten, wenn sie auch ganzheitlich wirken können: Eben während, zur bzw. nach erfolgter **Änderung des bisherigen Musters** bzw. nach dem **Übertritt des Rubikons**. Ein nicht eintretender Erfolg wäre ansonsten kein Hinweis auf einen bei Ihnen (noch) nicht „funktionierenden“ Tool, sondern ggf. ein Anzeichen dafür, dass der zweite Schritt vor dem ersten gegangen worden ist. → **Prüfen Sie deshalb im Vorfeld der Verwendung einer Interventionsmethode, ob Sie – wodurch auch immer⁵¹ – eine Vorstellung, leise Ahnung oder ein Gefühl davon hatten, dass die aktuelle Situation sich anders und – in Ihrer Bewertung – positiver zeigen könnte! Achten Sie dabei auch auf die Signale Ihres Körpers!**⁵²

Paradox intervenieren: Gezielte Durchkreuzung des Gewohnten

Menschen suchen Beratung oder Coaching auf, weil sie mit den bisherigen Wegen – warum⁵³ auch immer – nicht mehr weiterkommen. Insofern ist es im Grunde auch nicht abwegig, mit *Interventionen* zu arbeiten, die auf den ersten Blick „schräg“ wirken. Ein „Paradoxon“ (griech.) war in der Philosophie der Antike ein Denkansatz, der „entgegen der üblichen Meinung/Lehre“ galt. Umgangssprachlich wird das Adjektiv „paradox“ auch als „widersinnig“ übertragen, was allerdings zu kurz greift. Vielmehr erschließt sich der „Sinn dahinter“ erst mit buchstäblich mitgedachter bzw. mitgegangener Paradoxe. Bereits in der anfänglich aufkommenden *Irritation*, die durch paradoxes Intervieren entsteht, liegt

50 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Systemisches Coaching**“.

51 Z. B. kann dies eine *innovative Idee* sein, ein *anderer Ort*, an dem Sie sich zukünftig sehen, ein *neues Hobby*, eine „*innere Stimme*“, der Sie folgen, oder ein *Mensch*, der Sie „mitreißt“.

52 Somatische Marker für einen veränderten Musterzustand könnten z. B. sein, dass sich Ihr *Gesicht aufhellt* oder dass Sie sich *innerlich freier fühlen*, dass Ihr *Atem tiefer* fließt und Ihr *Herz ruhiger* schlägt. → **Versuchen Sie dann, im Bewusstsein und Bewussthalten dieses geistigen und körperlichen Zustandes, ein Tool anzuwenden.**

53 Diese Frage stellt sich systemisch-lösungsorientiertes Coaching, wie oben dargelegt (im Gegensatz zu anderen Begleitungsformen), nicht.

ein nicht zu unterschätzendes Potenzial. Dieses wurde bereits in den 1970er Jahren in der *Systemischen Therapie* erkannt.⁵⁴ Hintergrund war die oben⁵⁵ dargelegte Erkenntnis, dass jedes Verhalten in sozialen Systemen eine Wirkung mit sich bringt. Folglich stören unerwartete Reaktionen das soziale Spiel. Diese Irritation kann – bezogen auf das eigene System eines Klienten und mit den sie begleitenden Emotionen – als „Opener“ für eine „innere Kreativwerkstatt“ fungieren. Körperlich wird dies i. d. R. deutlich erkennbar unterstrichen, was auf die Musterunterbrechung hinweist. Diese somatischen Marker werden im Coaching vom Coach gespiegelt oder – später bei der Lösungssuche⁵⁶ – rückgemeldet. → **Im Selbstcoaching ist es daher umso wichtiger, allein auf seine körperlichen Signale zu achten; ggf. sollte man sich diese – mit dem jeweiligen Zeitpunkt und Kontext – notieren.**



TRANSFER

Fallbeispiel⁵⁷

Frau A. klagte darüber, dass sie in ihren „Reaktionen so berechenbar“ sei. Ihr Chef wisse immer gleich, was sie sagen wolle, er brauche sie dazu „nur anzuschauen“. Zur Situation befragt, äußerte Frau A., dass es sich bei den Sitzungen um feste Meetings handle, die sie mit ihrem Chef zu Beginn einer jeden Woche habe. Tag, Ort, Dauer und auch der Ablauf stünden genauestens fest, weil ihr Vorgesetzter danach gleich zu einer nächsten Sitzung müsse. Mittlerweile sei es schon so, dass sie an den Sonntagabenden Bauchweh bekäme und schlecht einschlafen würde – in Gedanken an den Jour fixe am nächsten Morgen.

Aus der Situationsbeschreibung kristallisierten sich – was nicht wunderte – mehrere Anliegen bei Frau A. heraus. Der Umgang mit den Zeichen ihres Körpers am Vorabend wurde mit mehreren Sitzungen

54 Vgl. Boscolo/Cecchin/Palazzoli/Prata, ²1978.

55 Vgl. im Theorieteil Kap. „Systemisches Coaching“.

56 Vgl. im Theorieteil Kap. „Gesprächs- und Prozess-Struktur“, zzgl. Abb. 1.

57 Bei den folgenden Fallbeispielen sind die – anonymisierten/verfremdeten – Zitate durch Anführungszeichen erkennbar.

als ► **Körperarbeit** vertieft behandelt. Die aufkommende Frage nach der Life-Work-Balance und der von ihr gewünschten Verweildauer auf dieser Position wurde mit dem ► **Identitätshaus** weiterbearbeitet. Die an dieser Stelle wichtigste Frage betraf die Wahrnehmung der Klientin, „auf seine Bemerkungen wie automatisch zu reagieren“. Nach einem Bild gefragt, äußerte sich Frau A., dass es „wie ein Schalter“ sei, den ihr Vorgesetzter bediene, auf den sie in einem nicht erklärlichen Automatismus reagiere. Dieser Zustand war der Klientin nicht nur „unerklärlich, sondern schon fast unheimlich“. Ihr Ziel sei es, das „Gefühl, 100 %-ig berechenbar zu sein, los zu werden“.

Im weiteren Coaching erkannte die Klientin ihre Empathie als Ressource, aber in dieser Konstellation auch als Kompetenz, die ausgenutzt wurde. Wie selbstverständlich war es der Vorgesetzte, der den Rahmen für den *Jour fixe* festlegte – unabhängig davon, wie viele Anträge sie zur heutigen Besprechung mitbrachte. Auch, wenn er den Termin erst später beginnen konnte oder kurzfristig frühe gehen musste, war das Verständnis für die Situation des Gegenübers immer einseitig. Frau A. ließ sich auf Umstände wie diese immer bereitwillig ein. Im Coaching wurde eine Szene gespielt. Die Klientin übernahm die Rolle ihres Vorgesetzten und wurde daraufhin nach ihrem Gefühl befragt, das sie in ein Bild bringen könne. Sie habe sich gefühlt „wie ein Pascha“, was ihr aber „sehr unangenehm“ gewesen sei. Nach spontanen Ideen befragt, wie dieses Gefühl hätte unterbrochen werden können, erklärte Frau A.: Sie könne es am kommenden Montag ja „ein einziges Mal so machen, wie er so oft“. Allerdings sei ihr auch ihre Zuverlässigkeit sehr wichtig, v. a. pünktlich zu sein. Das Bild des Paschas brachte im weiteren Coaching eine Reihe möglicher Verhaltensweisen mit sich, v. a. aber erkannte die Klientin daran, dass es um die Frage ging, wer das Thema bestimmt. Obwohl ihr Vorgesetzter voll und ganz auf ihre Vorbereitungen angewiesen sei, nehme er es sich als Chef „frank und frei raus thematisch zu springen“ – und Frau A. hatte ihm stets zu folgen. Ihr kommunikativ „aber wieder zurückzuholen“, war ihr bislang gescheitert. In diese Versuche wollte sie auch keine neue Energie geben. Sie meinte schließlich – mit einem selbstbewussten Lächeln auf den Wangen – es sei „an der Zeit, den Spieß umzudrehen“.

Auf die Frage, ob sie eine Figur mit der Vorstellung vom Pascha verbinde, benannte die Klientin, ohne lange nachzudenken, Donald Trump. Denn der mache doch schließlich, „was er will“. Und er sei „ein Vorbild in Sachen Unberechenbarkeit“. Was sie von diesem für ihre Situation lernen könne, wurde Frau A. gefragt.

Sie erarbeitete daraufhin konkrete Maßnahmen:

- *ihn reden zu lassen und einfach weiter in die Unterlagen zu sich-ten*
- *statt gleich zu antworten (und sich auch zu rechtfertigen), die Mi- mik einzusetzen, z. B. durch bloßes Nicken oder Schütteln*
- *oder, wenn Frau A. die Situation nicht mehr aushalte, „einfach mal zum Taschentuch zu greifen“, um sich die Nase zu putzen*

Die Klientin symbolisierte sich dieses „Vorbild“ durch einen Scherzartikel, den ihr eine amerikanische Freundin zum Geburtstag mal geschickt hatte: Eine Toilettenspapierrolle, die umlaufend das Conterfei Trumps trug, nutzte Frau A. nun als Stifthalter und gleichzeitig als potenzielles Taschentuch. So konnte dieser Artikel auf dem Besprechungstisch Platz finden.

Besprechung

- ✓ *Die anfänglichen, im Coaching bearbeiteten Maßnahmen bildeten für die Klientin erst den Auftakt, sich wieder freier in ihrer Mitarbeiterinnenrolle und v. a. D. – in einem guten, humanistischen Sinne – unberechenbarer zu fühlen. Später gelang es der Klientin, das Gespräch bzw. die Dominanz des Chefs dadurch paradox zu intervenieren, dass sie aufstand und spontan nach den Blumen schaute, zuweilen diese sogar goss. Damit übertrug sie die Erfahrungen das paradoxe Intervenieren aus der eigenen Erfahrung auf den Kontext mit ihrem Vorgesetzten.*
- ✓ *Dadurch verschaffte sich die Klientin Zeit für ihre Reaktionen,⁵⁸ brach zugleich, aber auf moderate Weise aus dem gesetzten Ge-*

58 Vgl. im Theorieteil Kap. „Vom Verhalten zur Handlung“.

sprächsrahmen aus, blieb aber immer noch im Konferenzzimmer, so dass sie den Anstand wahren konnte.

- ✓ *Durch diese Maßnahmen und weiteres Coaching veränderten sich die körperlichen Signale bei der Klientin, nicht nur am Vormittag. Während sie zuvor ihre „Kehle wie zugeschnürt“ beschrieben hatte, konnte sie nun mit Humor reagieren.*
- ✓ *Mit Humor parierte die Klientin auch die aufkommenden Irritationen beim Chef. Auf seine („auch oft beleidigenden“) Bemerkungen bezüglich ihrer Maßnahmen reagierte sie nicht direkt. Stattdessen konnte sie Bemerkungen einwerfen (die zwar im Coaching vorbereitet waren, sich aber mehr und mehr spontan entwickelten), mit denen sie für kurze Zeit – und das genügte für die Veränderung des sozialen Spielplans – das Thema umlenkte, z. B.: Dass es „doch wirklich traurig“ sei, „wenn bei den Gewinnspannen die Blumen ihre Köpfe fallen lassen“. Und bevor ihr Vorgesetzter ebenso kontern konnte, waren die Töpfe schon gegossen und die Klientin mit einem fröhlichen Lächeln am Tisch zurück.*
- ✓ *Für die Nachhaltigkeit der begonnenen paradoxen Interventionen wurde im Coaching mit ▶ Wenn-Dann-Plänen⁵⁹ weitergearbeitet, was sich in solchen Fällen als effektiv und wirkungsvoll herausgestellt hat.*

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie buchstäblich „Quergedachtes“ intervenieren kann. Bei aller Offenheit, die ein Klient ins Coaching einbringen mag, bearbeitet sein Geist – und spiegelt sein Körper – die Situation und die Fragestellung, wegen der er Coaching gebucht hat. Eine übliche Beschreibung ist dann, dass sich die „Gedanken darum kreisen“. Dieses Karussell und die damit verbundene Dynamik zu stoppen, gelingt durch Paradoxie. Gedankengänge und ggf. sogar Lösungswege können ähnlich auch schon selbst (vor)gedacht worden sein, aber erst paradoxe Interventionen, die so „schräg“ sind, dass sie *nicht* – darin gründet ihr Erfolg – *ins Muster* passen, vermögen es, bisherige Denkschleifen zu unterbrechen – so dass eine neue Spur für den Klienten erkennbar wird. Assoziationen, die aufgrund dieser paradoxen Einwürfe oder Fragen des Coachs beim Klienten hervorgerufen werden, sind oft voller neuer Gedanken, innerer Bilder und neuartiger Emotionen. Entscheidend ist dann

59 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

nicht, wie der Klient sonst zu dem Einfall steht, ob er den dafür in den Sinn kommenden „Repräsentanten“ politisch oder moralisch für integer hält – wichtig ist einzig, dass die paradoxe Idee und Intervention wirkt und wirksam werden kann.

Mythologische Perspektiven: *Die Macht des Archaischen in sich nutzen*

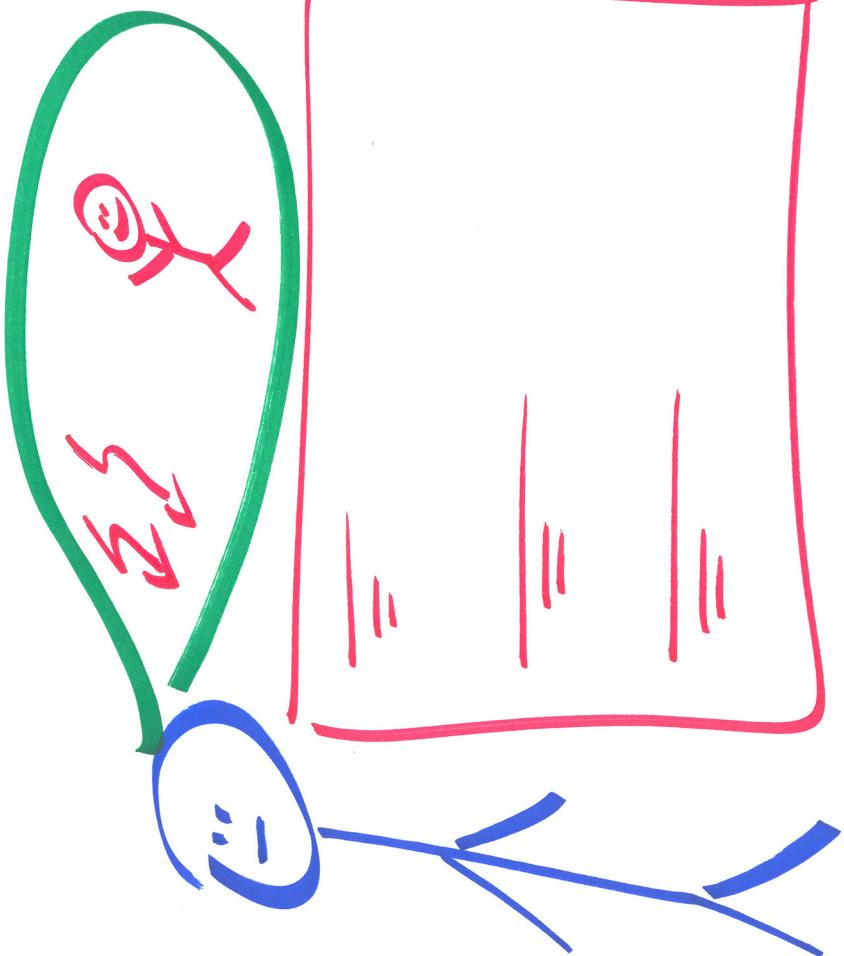
Die ganzheitliche Relevanz des ► **Perspektivwechsels** hat wieder die systemische Therapie, speziell die Familientherapie, erkannt. Wo er ermöglicht werden kann, werden gewohnte Denkschleifen und eingefahrene Muster unterbrochen. Die Veränderung des Blickwinkels setzt hinreichend *Distanzierung von der Situation* und vom geschilderten Problem(zustand) voraus. In der Begleitung wird zwischen ► **inneren, äußeren und auch mythologischen Perspektiven** unterscheiden, die – je nach Situation, Anliegen und Präferenz beim Klienten – im Coaching angewandt werden können. Bei der Arbeit mit *inneren Perspektiven* kann, entsprechend des Modells vom *Inneren Team*,⁶⁰ an jene inneren Anteile des Klienten angeknüpft werden, die für die Erreichung des Ziels relevant erscheinen. Beim Coaching mit *äußeren Perspektiven* setzt der Coach, je nach Situation und dem, was der Klient anbietet, entweder an *realen oder fiktiven Personen* an. Die historischen Fakten sind dabei für die Resourcenarbeit und Lösungsfindung des Klienten weniger wichtig. Entscheidend ist das „*innere Bild*“ und die „*gefühlte Bedeutung*“ dieser *Figur* für den Klienten, so dass die – Relevanz dieser – Person für den Klienten zur Ressource werden kann bzw. sich von dessen Blickrichtung aus *neue Handlungsoptionen* erschließen lassen.

Von besonders intensiver Bedeutung können an dieser Stelle *mythologischen Perspektiven* sein. Figuren aus diesem Bereich symbolisieren Anteile *archetypischer Figuren*⁶¹ und stellen von daher eine Brücke zu Ih-

60 Vgl. im Theorieteil Kap. „*Archetypen und innere Landschaft*“.

61 Vgl. ebd.

Eine andere Perspektive einlaufen!



Brainstorming

- Motivationen : :
- : :

- Gedanken : :
- : :

Wichtig!

Alles ist Erstes

- Ideen / Möglichkeiten (rot)

rem Unbewussten dar. Gleichzeitig wahrt die Perspektivenarbeit mit fiktiven und mythologischen Figuren eine gewisse, dem Prozess zuträgliche Distanz. Wie bei dem soeben angesprochenen Beispiel einer paradoxen Intervention ist es irrelevant, was die jeweilige Person in „echt“ dazu gesagt hätte bzw. sagen würde. Entscheidend ist Ihre Phantasie bei dieser Anwendung und Ihre – gefühlte – Nähe zu der bestreffenden Figur. Warum sie diese Bedeutung für Sie hat, spielt im Coaching keine Rolle. Es ist also (objektiv gesehen) unerheblich, ob es sich um „König Artus“, „Jeanne d’Arc“, den „Heiligen Franziskus“, „Gandalf“, „Robin Hood“, „Merlin“, „Mutter Teresa“, „Wicki“, „Josephine Baker“ ... oder andere handelt.



TRANSFER

Szenario

- Überlegen Sie, welche Figur aus Büchern oder Filmen (in Ihrer Kindheit oder Jugend) eine prägende Rolle für Sie gespielt hat.
- Machen Sie sich diese Figur präsent, z. B., indem Sie eine Visualisierung beginnen mit: „N. N. bedeutet für mich“. Formulieren Sie im weiteren Brainstorming, was diese Figur für Sie verkörpert, z. B., welche Glaubenssätze sie vertritt, welches Verständnis von Moral sie hat oder auch, wodurch sie für Sie so besonders ist.
- Bringen Sie Ihre Visualisierung am Ende in eine knappe, aus einem Wort⁶² bestehende Zusammenfassung: „N. N. ist ...“
- An dieser Beschäftigung spüren Sie, dass die Figur für Sie keine Vergangenheit ist. Sie ist in Ihnen präsent und hat vermutlich auch Ihre Haltung zur Welt und zu Menschen geprägt. Insofern dürfen Sie sich auf den abschließenden Schritt entspannt einlassen – auch wenn er vielleicht ungewöhnlich klingen mag:
- Laden Sie die Person zu sich ein. Stellen Sie sich vor, sie nimmt bei Ihnen (in der zuvor geschilderten Situation) als Souffleur unsichtbar Platz. So, dass Sie jederzeit Kontakt zu ihr haben – und

62 ▶ **TIPP:** Es hat sich bewährt, entweder ein **Adjektiv** oder ein **Substantiv** zu formulieren.

sie Ihnen jederzeit (unbemerkt von anderen) etwas zuflüstern kann.

Fallbeispiel

Herr B. kam mit dem Anliegen ins Coaching zu überprüfen, ob er seine Stelle kündigen solle. In der Situationsbeschreibung erklärte er, „innerlich nicht mehr für dieses Haus arbeiten“ zu können. Er stehe in einer inneren Zwickmühle. Dieses Bild wurde körpersprachlich unterlegt. Der Klient litt sichtlich unter der Spannung zwischen seinen persönlichen Grundwerten und dem, was er als Vorgesetzter zu vertreten hatte. Vor allem leide er aber darunter, dass er sich nur noch bedingt mit dem Haus – nicht mit seiner Arbeit an sich – identifizieren könne, weil „außen was anderes draufsteht, als das, was innen gelebt wird“, wie Herr B. es beschrieb.

Gefragt, wie die Umstände sein müssten, damit es ihm so richtig gut gehe, entwarf Herr B. ein Zielbild, das er rasch selbst als unrealistisch bewertete. Nach einem angeschlossenen ▶ Wertecoaching⁶³, das seine persönlichen Grundwerte bestätigte, fühlte sich der Klient innerlich stärker. Auch sein Körper unterstrich diese Wahrnehmung. Herr B. wurde gebeten, sich einen beliebigen Tag vorzustellen, an dem er mindestens zu 70 % zufrieden sei in „diesem Haus“, wie er seinen Arbeitsplatz ausschließlich bezeichnete. Dann wurde er eingeladen, die Umstände und seine Wahrnehmungen in dieser Situation möglichst genau zu beschreiben.

Auf die erste Frage entsprechend des Szenarios (oben) lächelt Herr B. und nennt relativ schnell: Robinson Crusoe. „Ein Lebenskünstler“, fällt bei der dritten Frage. Danach befragt, ob der Romanheld aus Kindertagen Herrn B. in seinem Büro noch etwas zu sagen hätte, zitiert der Klient: „Mach das Beste draus, es geht alles irgendwie weiter!“ Im weiteren Prozess wird mit dieser Perspektive in Form der Figur Robinson weitergearbeitet. Wie dieser jeden Tag neu sehen musste, was auf ihn zukam, so entschloss sich Herr B. dazu, „keinen Schnellschuss“ zu star-

63 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

ten, sondern „auszuharren und mal zu schauen, was noch kommt“. Das Bild vom Papagei, dem der Romanheld das Sprechen beigebracht haben soll, brachte sich der Klient übrigens an seiner Bürotür an.

Besprechung

- ✓ *Die vom Klienten gewählte mythologische Perspektive erinnerte Herrn B. nicht nur an seine eigene Jugendliteratur, sondern der im Roman beschriebene Reifungsprozess des Protagonisten schien sich auf ihn regelrecht zu übertragen. Wie die Hitzigkeit des jungen Seefahrers vor allem das Abenteuer suchte, so reifte der aus-harrende Crusoe, auf der einsamen Insel auf sich zurückgewor-fen, zum verantwortungsbewussten Mann – der das Leben annahm, wie es ist, dadurch aber auch Talente in sich entdeckte, um eben „das Beste draus zu machen“.*
- ✓ *Als verantwortungsbewusste, wenn auch junge Führungskraft sich diesen Helden von einst im Büro eines angesehenen Hauses an-zubringen, mag auf den ersten Blick als Widerspruch erscheinen. Diese Idee verdeutlichte im Coachingprozess aber zweierlei: Sie verweist auf die Kraft, Energie und Kreativität, die in der Arbeit mit Perspektiven liegt. Und zeigt an, wie stimmig und authen-tisch beide Ebenen – der Jugendheld und ein kaufmännisches Büro auf Chefetage – verbunden werden können. Herr B. begann damit, seine „Insel“ einzurichten – jedoch in der Haltung, dass jeder Tag eine neue Entscheidung fallen kann. Doch das fühle sich für ihn „frei und locker“ an.*

Ähnlich kann im Coaching auch mit personifizierten äußeren Perspektiven gearbeitet werden. Hierzu ist entscheidend, welche Person aus Sicht des Klienten – vor der momentanen Situation und der zu erarbeitenden Lösung – hinreichend Ressourcen verspricht. Da sich jeder Mensch auch in derselben Situation anders verhält, kann das andersartige Verhalten als Muster für die eigene Handlung herangezogen werden. Es kann sich bei der gewählten äußeren Perspektive um den großen Bruder, die Oma, den Aufsichtsratsvorsitzenden, die Bäckerin an der Ecke mit ihren knackigen Sprüchen am Morgen ... oder wen auch immer handeln. → **Ver-fahren Sie im Selbstcoaching mit einer äußeren Perspektive so, wie im Sze-**

nario oben dargelegt. Im Fall von Personen aus der eigenen Familie kann sich die ► **Systemaufstellung**⁶⁴ als Anschlussstool im Coaching möglicherweise gut anbieten.

Asketisches Zuhören: *Vom Vorwurf zum Bedürfnis*

Das griechische Wort „Askese“ bezieht sich auf philosophische Strömungen der Antike, die die wahre Freiheit des Menschen an seiner Fähigkeit maßen, maximale Selbstkontrolle über seine Regungen und Bedürfnisse zu erlangen. Diese Praxis stand in direktem Zusammenhang mit der klassischen Tugendlehre: Wer asketisch leben konnte, der war auch z. B. zur Tugend der Mäßigung bzw. Besonnenheit (griech: *Sophrosyne*) fähig.⁶⁵ Vor diesem Hintergrund mag es vielleicht weniger verwunderlich erscheinen, dass dieses durchaus gewöhnungsbedürftige und alte Wort in einen so jungen Bereich wie Coaching Einfluss gefunden hat. Askese gehört zu den Grundhaltungen eines Coachings auf der Basis des humanistischen Menschenbildes.⁶⁶ Praktisch bedeutet es die Haltung, sich mit eigenen Deutungen zurückzuhalten, und zwar nicht nur sprachlich, sondern auch gedanklich, d. h.: die eigenen Interpretationen als „Wegweiser“ für den „Weg“ des Klienten auszublenden. Sprachlich, sowohl verbal wie nonverbal, bewährt sich eine asketische Gesprächsführung darin, erst einmal ruhig und zugleich aufmerksam zuhören zu können. Deshalb bildet *aktives Zuhören* die Grundlage und den Anfang eines Coachings. Auf jedem der beiden Wörter liegt dabei ein eigener Akzent: Man kann zuhören, und sich dabei passiv zurücklehnen; oder man kann aktiv im Zuhören sein, dabei aber selbst mehr sagen als hören.

Bereits am Coaching von Frau A.⁶⁷ wurde deutlich, wie eine zeitversetzte oder ausbleibende verbale Reaktion eine entsprechende – irritierende – Wirkung beim Gegenüber (in diesem Fall ihrem Vorgesetzten) her-

64 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

65 Anm.: Diese philosophischen Ansätze haben später auch Einzug in die Lehren des Christentums gefunden, bedauerlicher Weise auch verkürzt auf die Einschränkung der sexuellen Bedürfnisse des Menschen.

66 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Menschenbild, Grundhaltungen, Standards**“.

67 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „**Paradox intervenieren**“.

vorruft. Auf das Coachinggepräch übertragen bedeutet dies, dass das asketische/aktive Zuhören auch zielgerichtet als *Intervention* genutzt werden kann. Aktives Zuhören ist zwar trainierbar, allerdings nicht möglich ohne die verinnerlichte Haltung dazu. Insofern wird asketisches Zuhören vorliegend nicht als Methode im engeren Sinne verstanden, sondern als **Haltungstechnik**. Sie kann sich in einer buchstäblich besonnenen Technik der Gesprächsführung zeigen, wenn der → **Coach** auf folgende Aspekte achtet:

- Beschränken Sie sich darauf, das *Wesentliche* erfassen zu wollen!
- *Spiegeln* Sie dem Klienten, ggf. *paraphrasiert*,⁶⁸ zurück, was bei Ihnen als Hörer „angekommen“ ist!
- Verinnerlichen Sie, dass Ihr Hören und Spiegeln *frei von Wertungen* sein soll.
- *Verbalisieren* Sie auch *körperliche* Regungen (v. a. im Gesicht, in der Haltung, im Hinblick auf die Arm- und Beinstellung ...) und deutliche *emotionale* Zeichen (z. B.: erhöhte Stimmlage und -frequenz)!
- Formulieren Sie in *offenen Fragen* (und vermeiden Sie enge)! Denn nur offene Fragen öffnen, enge begrenzen die Perspektive (auf ein Ja oder Nein).
- Lassen Sie *Pausen* im Gespräch zu, sowohl beim Klienten wie bei sich selbst, ggf. können Sie auch dazu auffordern, sich Zeit zu nehmen (z. B., wenn sich der Klient selbst unter Druck bringt)!

Die Kunst achtsamen Zuhörens kann sich an den Grundhaltungen der Gesprächsführung nach Carl Rogers⁶⁹ orientieren. Die Haltung der *Wahrhaftigkeit* schließt Interpretationen beim Coach bzw. – im Selbstcoaching – dem entsprechenden Gesprächspartner aus, der sich seinerseits aber auch *echt* zeigen muss. *Empathie* kann als inneres Mitschwingen mit dem Gegenüber verstanden werden, und *wertschätzende Anteilnahme* als Respekt vor dem, was der Klient erfahren – und nun mitzuteilen – hat. Als Coach müssen Sie nicht das Gefühl haben, alles verstanden zu

68 Vgl. dazu die Hinführung, Fallbeispiele und Besprechung im Kap. „Reframing“.

69 Vgl. im Theoriteil Kap. „Selbstkonzept und Kongruenz“ sowie „Fazit“.



TRANSFER

Übung: Achtsames Zuhören

- *Beschreiben Sie wertneutral Ihre Beobachtung.*
- *Benutzen Sie die Begrifflichkeiten Ihres Gegenübers und halten Sie Blickkontakt.*
- *Fragen Sie nach, ob es so bei Ihnen ankam, wie vom Gegenüber intendiert (alternativ können Sie ggf. paraphrasiert formulieren⁷⁰).*
- *Bitten Sie Ihr Gegenüber um Ergänzungen und Korrekturen.*
- *Leben Sie die Kunst der Pause vor. So lassen Sie zu, dass sich Eindrücke setzen und Ungedachtes im Gegenüber aufsteigen kann.*
- *Bauen Sie bei Bedarf Rückmeldeschleifen ein. So verhindern Sie auch in stressigen Situationen bei Ihrem Gegenüber, dass wichtige Inhalte untergehen.*
- *Fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen. Holen Sie sich dazu abschließend die Bestätigung Ihres Gegenübers (i. d. R. genügen Gestik und Mimik) ein.*

Anleitung: Spiegeln

- *Verinnerlichen Sie – als Coach – das Bild des Spiegels. Wie jeder Mensch, verfügt auch Ihr aktueller Klient über einen „blinden Fleck“⁷². Indem Sie ihm spiegeln, was er nicht wahrnehmen kann, leisten Sie Ihrem Klienten einen wichtigen Dienst.*
- *Halten Sie sich – als Grundhaltung – wach, keinerlei Bewertung vorzunehmen. Allein Ihr Klient entscheidet darüber, ob und wie er das Gespiegelte verwenden wird.*

70 Dieser evtl. Anspruch wird von Seiten des Konstruktivismus relativiert; vgl. dazu im Theorieteil Kap. „**Systemisches Coaching**“.

71 Vgl. dazu die Hinführung, Fallbeispiele und Besprechung im Kap. „**Reframing**“.
72 Vgl. dazu zu Beginn des praktischen Teils Kap. „**Interventionen**“.

- *Leiten Sie Ihre Spiegelung sprachlich ein. Verbalisieren Sie dabei, dass es sich um Ihre Beobachtungen und Empfindungen handelt.*
- *Fragen Sie zudem, ob Ihr Klient an einer Rückmeldung als Spiegelung interessiert ist. Beherzigen Sie den Grundsatz: Ohne Auftrag keine Spiegelung!*
- *Sie können verbal – durch Wiederholung des Satzes oder Spiegelung von Betonung oder Tonlage entscheidender Wörter – oder nonverbal – durch Gestik, Mimik oder Körpersprache – spiegeln. Achten Sie dabei auf die Präferenz Ihres Klienten (um selbst in der Askese zu bleiben).*
- *Erkundigen Sie sich abschließend, wie das Gespiegelte auf Ihren Klienten gewirkt hat und „stellen“ Sie den Spiegel – für Ihren Klienten erkennbar – „beiseite“.*

Neben dieser Form des direkten Spiegelns ist im Coaching auch indirektes Spiegeln möglich, das auch ► **Über-Kreuz-Spiegeln** genannt wird. Damit ist gemeint, dass die Spiegelung auf einem anderen Wahrnehmungskanal erfolgt. Dieses Vorgehen kann sinnvoll sein, wenn die erfolgte Handlung des Klienten auf einen problembeladenen Bereich fixiert ist. Dann kann der Klient durch das indirekte Spiegeln von diesem weggeführt werden, seine Regung wird aber gleichermaßen und in derselben Intensität rückgemeldet. Wenn Ihnen – als Klient – diese Bereiche bereits bekannt sind oder sie sich im bisherigen Coaching zu erkennen gegeben haben, können Sie diese Ihrem Coach als „Tabu-Zonen“ nennen. Er wird sie dann auch nicht ansprechen, egal was von Ihnen bewusst oder unbewusst kommt.

Eine Steigerung der Spiegel-Technik kommt mit ► **Pacing & Leading** im Coaching zum Einsatz. Aufgrund des – oben⁷³ angesprochenen – Zusammenhangs zwischen unbewussten Anteilen und körperlichen Signalen (somatischen Markern) bietet das Tool eine ganzheitliche Ergänzung des asketischen/aktiven Zuhörens, besonders im Einzelcoaching. Der Coach kann damit Verschiedenes initiieren oder intendieren: Er spiegelt verbal Ihre Betonung, Tonlage, das Sprechtempo oder auch Pausen sowie somatisch Ihre Körpersprache, welche Sie als Klient im – emotional unterlegten – Erzählen – derart – selbst nicht wahrnehmen können. So

73 Vgl. im Theorieteil Kap. „Coaching praktisch“.

wird es Ihnen – im Anblick des Coachs – als Klient möglich, Ihren eigenen Körperausdruck wahrzunehmen, und auf diese Wahrnehmung wiederum körperlich, gedanklich oder auch sprachlich zu reagieren. Ein einfühlsamer und achtsamer Coach wird Sie, ausgehend von Ihrer Rückmeldung und den somatischen Markern, die Sie – unbewusst – setzen, über das Leading zu einem positiven Musterzustand⁷⁴ geleiten, welchen Sie für Ihre Zielfindung und -erreichung benötigen. Er wird diese Wechselwirkung von Pacing & Leading bewusst einsetzen, um Sie geistig, seelisch und körperlich auf Ihre Ressourcen zu lenken.

Anleitung: Pacing & Leading

- *Setzen Sie sich – als Coach – Ihrem Klienten in einer offenen Sitzposition gegenüber. Achten Sie im Vorfeld darauf, dass beide Stühle sich nicht frontal gegenüberstehen, sondern leicht im Winkel aus der Achse herausgenommen zueinander positioniert sind.*
- *Animieren Sie nicht nur Ihren Klienten zu einer angemessenen Sitzhaltung, sondern achten Sie auch bei sich selbst darauf.*
- *Hören Sie Ihrem Gegenüber aufmerksam zu und bleiben Sie gleichzeitig so gut wie möglich bei sich, dann können Sie gegläufige Gesprächsphänomene, wie z. B. das „Anstandsnicken“, vermeiden.*
- *Konzentrieren Sie sich aufmerksam auf die Mimik und Gestik Ihres Gegenübers, seine Stimme und Stimmlage bei Signalwörtern sowie seinen Wortschatz.*
- *Bevor Sie – als Coach – Ihren Klienten leaden können, müssen Sie ein Pacing, idealer Weise über mehrere Wahrnehmungsebenen, durchführen.*

⁷⁴ Vgl. im Theorieteil Kap. „Systemisches Coaching“ sowie „Gesprächs- und Prozess-Struktur“.

- *Gleichen Sie dazu Ihre Haltung der des Klienten an. Analog können Sie mit dessen Mimik und Gestik, seiner Sprechgeschwindigkeit, den Pausen beim Reden oder dem Atemrhythmus verfahren.*
- *Achten Sie besonders auf die somatischen Marker in der Stimme Ihres Klienten, die feinen Bewegungen der Gesichtsmuskulatur und die sich verändernde Körperhaltung, wenn sich die Musterzustandsänderung anbahnt.*
- *Leaden Sie Ihren Klienten nun, indem Sie diese von ihm gezeigten Signale mit Ihrer Gestik, Mimik, Haltung, Stimme oder Atemung verstärken. Er wird darauf reagieren und diese verstärkten Marker wieder in seine somatischen Reaktionen integrieren. Denn es sind seine ureigenen Regungen.*

Im systemisch-lösungsorientierten Coaching nach humanistischem Menschenbild ist es im Anschluss geboten, das Verfahren darzustellen; auch um auszuschließen, dass sich der Klient manipuliert fühlt. Einleitend kann nach der Wirkung, speziell des Leadings, beim Klienten gefragt werden. I. d. R. überzeugt diese Methode aufgrund ihrer eindrücklichen Wirksamkeit.

Den eigenen, subjektiven Deutungen bezüglich einer Äußerung keinen Raum zu geben, kann auch mit der sogenannten ► **V-W-Regel** eingeübt werden. Gut geeignet ist diese Technik für Beziehungskonstellationen auf gleicher Ebene, also vorrangig unter Kollegen auf derselben Hierarchieebene und in Partnerschaften. Was einfach klingt, ist in der Praxis oft schwierig: eine Formulierung, die als Vorwurf – **V** – ankommt, als Wunsch – **W** – des Gegenübers zu interpretieren. Auch wenn es dabei auf den ersten Blick darum zu gehen scheint, diese Person „besser“ zu verstehen, besteht das grundlegende Ziel in der Vermeidung negativer Emotionen – wie sich angegriffen oder verletzt zu fühlen –, da diese zumeist neue emotionale Reaktionen freisetzen und schließlich die Kommunikation dominieren können. Weil – nach dem Johari-Modell⁷⁵ und anderer Kommunikationstheorien – die Botschaft des „Senders“ erst im Ohr – „Empfängers“ entsteht, setzt diese Regel auch beim achtsamen

75 Vgl. zu Beginn des praktischen Teils Kap. „Interventionen“.

Hören an, und nicht bei der – vermuteten – Aussageintention des Gegenübers.

- Die *grundlegende Frage* lautet daher: „Wie schaffen Sie es, aus den Worten, die Sie hören, zuerst einmal ein Bedürfnis herauszuhören?“
- Die *Grundannahme*, auf der die V-W-Regel basiert, lautet: „Mein Gegenüber hat ein Interesse an einer guten Zusammenarbeit (und Kommunikation)!“
- Die *Basis* Ihrer Kommunikation ist somit: Wertschätzung und Wertneutralität!



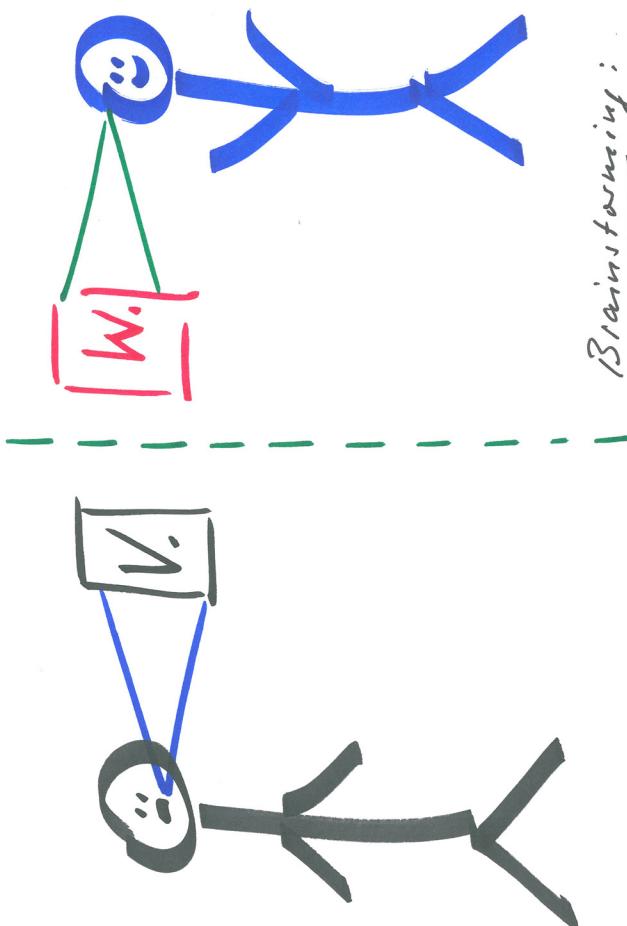
TRANSFER

Fallbeispiel

Herr C. beschäftigte die wiederkehrende Bemerkung seines Vorgesetzten, die dieser für gewöhnlich nicht weiter ausführte: „Machen Sie das beim nächsten Mal unbedingt anders!“ Obwohl der Satz sprachlich zweifelsfrei Ausdruck eines Wunsches ist, kam beim Klienten – als „V“ – an: „Der muss mit meiner ganzen Arbeit absolut unzufrieden sein.“ Zur Situation befragt, beschrieb Herr C., dass es derzeit große Veränderungen in Produktion und Vertrieb gab, was eine entsprechend „angespannte Stimmung“ nach sich zog. Gerüchte um beabsichtigte Freistellungen heizten diese Atmosphäre zusätzlich an.

Im Coaching konnte – als „W“ – herausgearbeitet – und vom Klienten, der in die Perspektive seines Abteilungsleiters wechselte dann auch so formuliert werden: „Ich wünsche mir einen effizienteren Ablauf. Deshalb schlage ich dieses Vorgehen vor!“ Durch den mentalen Rollenwechsel verstand Herr C. auch die Motive des Vorgesetzten, der v. a. sein Team im Blick hatte. Zusätzlich erarbeitete der Klient mögliche Rückfragen, wie z. B.: „Heißt das, Sie hätten beim nächsten Mal gern ein anderes Vorgehen? ... Haben Sie dazu konkrete Vorstellungen? ... Wie kann ich Sie dabei unterstützen, damit unser Ablauf reibungsfreier läuft?“

Anders hören - verändert reagieren



Brainstorming :

- Kontext 2
- Strategie 2
- Ressourcen 2
- Hartkunig 2
- ...

Bereits die Verwendung der V-W-Technik brachte Veränderungen mit sich, und zwar auf mehreren Ebenen: Der Klient konnte seinen Blick wieder nach vorn richten, weg vom Wortwechsel in der Vergangenheit. Er erfuhr sich als der Aktive, der situationsangemessen und sachlich reagieren konnte. Das „Unausgesprochene“ zwischen ihm und seinem Vorgesetzten bekam dadurch eine Gestalt. Dabei nahm Herr C. den „Ball“ seines Vorgesetzten souverän und konstruktiv auf und ging in die Offensive. Sein Selbsterleben veränderte sich dadurch, was sich auch sprachlich niederschlug, indem die hyperbolische Formulierung („ganz“ und „absolut“) verschwand, ebenso seine entsprechende emotionale Empfindung. In der Alltagskommunikation wurde es dem Klienten schließlich möglich, anstatt der eingetüpfelten Frage ein authentisches „Das heißt, wir brauchen...“ zu entgegnen. Damit öffnete er (als Mitarbeiter) seinem Vorgesetzten die „Tür“ für die weitere Erklärung, an welchen Stellen genau optimiert werden muss. Und der Klient konnte so sein Gefühl „Er gegen mich“ überwinden, indem er sprachlich (mit „Wir“) die Teamebene und die gemeinsamen Teamaufgaben betonte. Der Schritt vom „V“-Hören zum „W“-Formulieren war ein wichtiger Teilerfolg in dieser Begleitung.

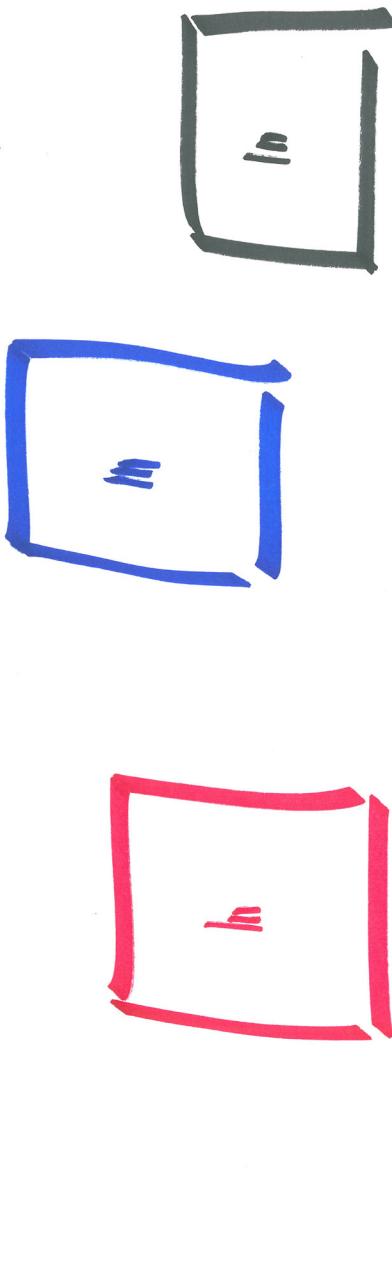
Wie an den verschiedenen Teilbereichen zu sehen, ist asketisches/achtsames Zuhören eine komplexe Thematik. Einige davon, z. B. die Grundtechniken des achtsamen Zuhörens, der gewaltfreien Kommunikation oder auch die V-W-Regel, können Sie mit Ihrem Partner oder mit Personen Ihres Vertrauens gut trainieren. An andere, v. a. das Spiegeln und besonders Pacing & Leading, wurde hier eher für Ihren Coach erinnert. Als Interventionen werden diese Tools vorliegend betrachtet, weil bereits asketisches Zuhören Irritationen alter Muster zulassen kann – allein, weil üblicherweise erwartete (verbalisierte oder körpersprachliche) Reaktionen beim Gegenüber ausbleiben und Sie dadurch eine Veränderung in Ihrer Wahrnehmung spüren werden. Offene Sinne für diese neuartigen Wahrnehmungen bei sich zu üben – als Klient oder im Selbstcoaching –, setzt auch bei Ihnen ein wenig Achtsamkeit und Askese voraus.

Ankern: Nur wer Halt hat, strauhelt nicht

Wer auf See einen Zwischenstopp einlegen will oder an der angezielten Stelle zum Fischen angekommen ist, setzt den Anker. Das Ankern löst weitere Handlungsschritte aus, denen der Bootsführer, der Fischer, der Seemann oder die Crew nun „wie am Schnürchen“ nachgehen. „Wie am Schnürchen“ laufen auch alltäglich Reaktionen in und zwischen Menschen ab, die mit äußerem Reizen verbunden sind. Denn wie auf See geben diese Reize Orientierung und Halt. Sie verhindern, dass der Verstand immer wieder neu eine mögliche Handlung ersinnen muss, und, dass Menschen in unsicheren Situationen handlungsunfähig werden. Diese – ansonsten unbewusst ablaufende – Folge von Reiz und Reaktion aufgrund *äußerer Reizgeber, der Anker*, nutzt das – bewusste – Ankern im Coaching. Diese Interventionsmethode ist mittlerweile in höchsten Kreisen gebräuchlich: Sie wird immer dann genutzt, wenn sich eine Person mit Hilfe eines *Symbols* oder einer *bewussten Handlung* in einen gewünschten Zustand bringt, die mit der hinter diesem Symbol stehenden Haltung – und der mit ihr verwobenen Emotion verbunden – ist. So ist dies bei Angela Merkel offensichtlich die berühmte Raute ihrer Hände, bei manchen Führungskräften der kinästhetische *Druckpunkt* an der Handwurzel oder das Tempo in der Handtasche, nach dem während der unangenehmen Konferenz gesucht wird. Und wenn Sie aus einer Generation stammen, in der noch Stofftaschentücher verwendet wurden, kennen Sie vielleicht den Hinweis Ihrer Eltern oder Großeltern, sich einen „Knoten ins Taschentuch“ zu machen, z. B., um den beauftragten Einkauf auf Ihrem Heimweg von der Schule nicht zu vergessen. Im Prinzip liegt in solchen praktischen Erfahrungen der Ursprung dieser Methode. Sie nutzt verschiedene Wahrnehmungsebenen⁷⁶ und verbindet diese im Ankern neurologisch. Das positive Gefühl – z. B., ganz bei sich zu sein und in sich zu ruhen, egal, welcher Politiker übergriffig werden will, oder im Symbol des Tempos für sich zu sorgen und jetzt erstmal Zeit für sich einzufordern – überwiegt dann, und lässt Sie die Situation strahlend überstehen.

76 Vgl. zu Beginn des praktischen Teils Kap. „Vom Ziel zur Umsetzung“.

Anken - Thomas Hartmann (kipwlich)



Die Funktionalität dieser Technik wird im Coaching mit ► **Bodenan-kern** weitergeführt.⁷⁷ Dieses, besonders für handwerklich begabte Menschen sehr sprechende Bild, versinnbildlicht Halt. Denn körperlich zu spüren, was einen Klienten buchstäblich *trägt*, wie die sprichwörtliche *Erdung* in einer bestimmten Situation war, was ihm der *Bodenkontakt* bedeutet, kennen Menschen, die sich in Ausnahmesituationen behaupten mussten, gut. Ihr Körper hat sich diese Erfahrungen eingeprägt, ihre Amygdala im limbischen System⁷⁸ hat die entsprechenden Bewertungen fest gespeichert. Insofern kommt dem Boden, auf dem der ganze Körper eines Menschen aufruht – und auf dem schließlich auch seine Schritte hin zur Lösung zurückgelegt werden müssen –, für die *Arbeit an Entscheidungen* eine wichtige Rolle zu. Dieser ganzheitliche Zusammenhang, der auch durch die Embodimentforschung⁷⁹ unterstützt wird, wird im Coaching genutzt. Das körperliche und seelische Erleben des Klienten wird vom Coach achtsam begleitet, bis das dieser durch den äußeren Anker-Reiz seine innere Emotion abrufen kann.

TRANSFER



Fallbeispiel

Frau D. kam in einer beruflichen Veränderungssituation ins Coaching. Im gebuchten ► Change Coaching⁸⁰ erkannte die neue Ressortleiterin sehr schnell, dass ihre größte Herausforderung nicht in fachlichen Fragen bestand, sondern im Umgang mit Stress. In der Situationsbeschreibung führte Frau D. aus, dass nach wenigen Stunden im Büro „alles nur noch hektisch und farblos“ sei. Wenn dann noch „quengelnde Mitarbeiter“ käme, sei es „völlig vorbei“ mit ihr. Sie reagiere dann „oft gereizt und manchmal sogar ungehalten“. Es gehe ihr „dann einfach selbst nicht mehr so gut“. Im ► Wertecoaching⁸¹ wurde deutlich, dass Frau

⁷⁷ Diese Technik kann mit anderen Methoden gut verknüpft werden, vgl. z. B. Kap. „Konfliktgeometrie“, „Tetralemma“, „Identitäts-Haus“, „Innere Teamaufstellung“ oder „Komfortzonenarbeit“.

⁷⁸ Vgl. im Theorieteil Kap. „Neurowissenschaftliche Fundierung“.

⁷⁹ Vgl. im Theorieteil Kap. „Embodiment“.

⁸⁰ Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

⁸¹ Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

D. die letzten fünfzehn Jahre über beruflich „genau die Felder bespielt“ hatte, die ihr zutiefst entsprachen: Das viele Reisen hatte der Tourismuskauffrau nichts ausgemacht, vielmehr waren damit unbewusst ihre Grundwerte „Freiheit“ und „Unabhängigkeit“ verbunden. Nun war sie beruflich aufgestiegen, registrierte aber erst nach einigen Monaten, dass ihr „was fehlt“. Benennen konnte sie dieses „Etwas“ zu dieser Zeit (noch) nicht konkret.

Auf die Bitte zu schildern, wie der neue Arbeitsplatz noch gestaltet oder wie Aufgaben umorganisiert werden müssten, damit sie das bekannte Gefühl der „Freiheit“ wieder fühlen könne, äußerte Frau D. zuerst: „farblos, es ist alles so farblos“ und später (nachdem vom Coach keine Erwiderung kam): „viel mehr Leben“. Damit war die Klientin ihren Bedürfnissen auf der Spur. Nach einigen Coachingsitzungen stellte sich Frau D. (an einer geeigneten Stelle) eine gemütliche Liege im Büro auf, über der sie ein Foto mit Meer und Strandbar anbrachte. Diesen Bereich nutzte die Klientin ausschließlich in den Pausenzeiten und zum Entspannen. Sie trug dafür Sorge, dass alle Unterlagen und auch ihr Smartphone nicht mit in diesen „Liegenbereich“ gelangten.

Dies erreichte Frau D. zusätzlich durch eine Tagescreme, die sie nach der Toilette erst auf der Liege auftrug. Es war ein Präparat, das zusätzlich einen erhöhten Lichtschutzfaktor besaß. Die Klientin hatte die Creme nach ihren Auslandseinsätzen „eigentlich nur noch im Sommerurlaub“ im Einsatz, sie roch für sie „nach früher“. Bevor Frau D. merkte, wie „der Stresspegel mal wieder anstieg“⁸² nutzte sie den „Liegenbereich“, um sich „wieder runter zu fahren“. Das Auftragen der Creme bildete dazu den Auftakt, den sie bald automatisiert und ritualisiert hatte.

Besprechung

- ✓ Durch die Berücksichtigung mehrere Wahrnehmungskanäle gelangte die Klientin zu einem veränderten Gefühl: Die Fotografie

82 Anm.: Das Aussteigen aus diesem Muster wurde mit einem passenden „Wenn-Dann-Plan“ erarbeitet. Vgl. dazu das praktische Bsp. im entsprechenden Kap.

sprach ihren visuellen Sinn an, die Liege setzte einen – ganzkörperlichen – kinästhetischen Reiz und die Hautcreme unterstrich diese positiven Empfindungen olfaktorisch, mit dem Wohlgeruch ihrer – im Außendienst empfundenen – Freiheit.

- ✓ *Der stärkste Anker bildete für die Klientin die Creme, die sie von ihren Dienstreisen mitgebracht hatte. Der Blick zum Bild an der Wand, nachdem sie es sich bequem gemacht hatte, wie die Liege selbst, fungierten ebenfalls nach dem Anker-Prinzip.*
- ✓ *Die intensivste Wirkung hatte die Entspannung der Klientin in der Kombination dieser drei Elemente. Allerdings genügte ihr später auch die einzelne Verwendung, entweder nur der Creme oder eines – als Einlage für ihren Timer verkleinerten – Fotos. Ebenso trainierte die Klientin selbstständig ihre Entspannungsposition, um sich durch reines Zurücklehnen in die „Liegenposition“ und in das damit nun neurologisch verbundene Gefühl zu versetzen. Diese Technik funktionierte nach kurzer Zeit, egal, auf welchem Bürostuhl.*

Szenario: Bodenanker

- *Visualisieren Sie die entsprechenden Bereiche oder Themen auf je einem Blatt, als Größe wird mindestens DIN-A2-Bogen empfohlen.*
- *Verfahren Sie wie beim Tool Tetralemma⁸³, Schritte 4 und 5. Achten Sie darauf, den Reiz, den die Visualisierung auslöst, mit einem positiv besetzten körperlichen Signal bzw. einer entsprechenden Emotion zu verbinden.*
- *Lenken Sie Ihre innere Achtsamkeit auch darauf, was Sie auf den Bodenankern nach innen gerichtet sehen, hören, riechen oder schmecken.*
- *Setzen Sie Ihren Anker in der Situation, in der Sie das angenehmste, stimmigste Gefühl empfinden. Lassen Sie sich dabei von ihrem vordergründigen Sinneskanal leiten. Bei Menschen mit kinästhetischer Präferenz kann dies z. B. der feste Druck auf den Boden sein. In diesem Fall würde der bewusste Druck auf den*

83 Vgl. das praktische Bsp. im entsprechenden Kap.

Boden (auch im Sitzen) Ihren Körper später an diese Situation erinnern. Bei olfaktorischer Präferenz und der inneren Wahrnehmung eines bestimmten Geruchs auf dem Bodenanker kann dies z. B. durch die Konzentration auf die Atmung (Nasenatmung während des bewussten Einatmens) nachempfunden werden.

- *Überlegen Sie, wie Sie diese Empfindungen und die Visualisierung (die nun noch am Boden liegt) für Ihren Alltag sichern können.⁸⁴*
- *Suchen Sie einen anderen Ort (im Raum) auf und versuchen Sie, die Empfindungen von eben durch mentale Konzentration auf den Bodenanker, Ihre Körpersignale sowie inneren Bilder, Töne, Gerüche oder Geschmäcke abzurufen.*
- *Trainieren Sie dieses Vorgehen, anfangs in ruhiger Atmosphäre, später im Alltag.*

Konfliktgeometrie:

Was das Kreisen aus spitzen Dreiecken machen kann

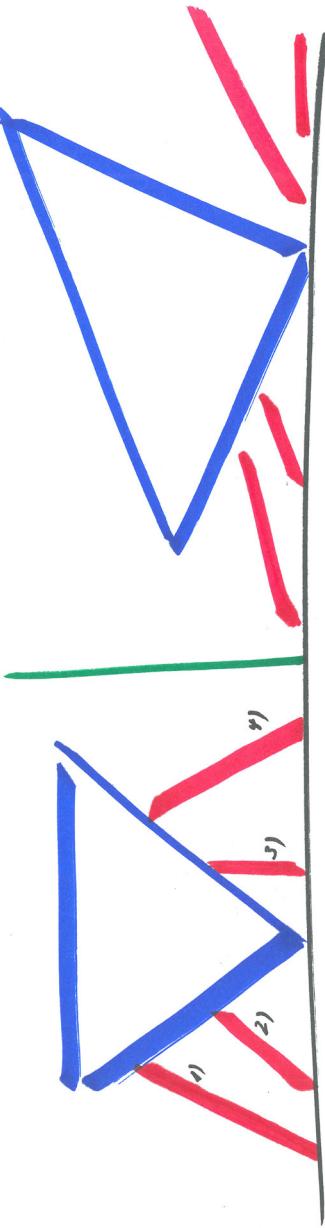
Niemand käme wohl auf die Idee, dass ein, mit einer Spitze in den Raum gestelltes Dreieck (z. B. ein Geo-Dreieck) von allein – unter den physikalischen Gesetzen auf der Erde – so stehen bleiben würde. Stellt man sich vor, dass eine solch wackelige Figur einen Konflikt darstellen kann, lässt sich aus dieser Visualisierung für den Umgang mit Konflikten viel ableiten. Überall, wo Menschen miteinander leben und arbeiten, kann es konfliktive Situationen geben. Jedoch ist der Umgang mit Konflikten auch stark *milieuabhängig*. Während in der einen Organisation Konflikte offen zu Tage treten, dann aber auch explizit „am Schopf gepackt“ werden dürfen, scheinen sie in der anderen klammheimlich permanent zu schwelen. Und eine unheimliche Ruhe um die bestreffenden Themen steht im Raum.

Konflikte binden aber immer *Energie*, nicht nur bei denen, die sie „aus halten“ müssen, sondern auch bei denen, die sie – wie im ► **Konflikt-dreieck** erarbeitet werden kann – buchstäblich stützen. Bereits das Wissen um diese Energieströme kann die Einstellung zu einem Konflikt

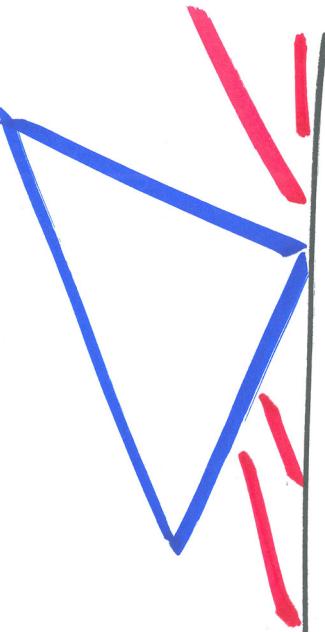
84 Vgl. das Fallbeispiel mit Frau D. oben.

Der Konflikt - als gestütztes Dreieck

- Situation -



- Zielschild -



Konflikt - Stützen : (rot)

- ① ...
- ② ...
- ③ ...
- ④ ...

Ziel: Besitzung / Verteilung
wie? / Maßnahmen:

...

Position / Größe / Stand

...

verändern. Denn die Bereitschaft, ein „labiles Dreieck“ aufrecht zu halten, weist auf *Motive* hin, die Sie vielleicht noch gar nicht im Blick hatten. Durch einen – aufrechtgehaltenen – Konflikt bekommen Personen eine gewisse Zuschreibung oder auch *Rolle*. Die diesen zu Grunde liegenden – bislang nicht formulierten – verschiedenartige Motive der Beteiligten sind wiederum auf verschiedenen Ebenen angesiedelt und hängen mit *Bewertungen* und Interpretationen zusammen. Insofern enthält jeder Konflikt Botschaften über das jeweilige System und seine Akteure; *Botschaften*, die die Beteiligten sich besser verstehen lassen können, wenn der Konflikt auch Thema sein darf. Und Botschaften, die, falls sie möglichst sachlich betrachtet werden können, die Wahrnehmungen, Einstellungen und Haltungen der Einzelnen ernst nehmen – statt die volle Energie des Konfliktes auf einen oder einige wenige „Schuldige“ abzuwälzen, und dabei doch nichts in der Sache zu lösen. Den *intrapersonellen* Konflikt in diesem Zusammenhang unberücksichtigt lassend, hängen – *interpersonelle* und *organisatorische* – Konflikte auch stark mit dem Faktor *Macht* zusammen. Konflikte spiegeln dabei oft nicht formal vorgegebene Machtstrukturen, sondern sie weisen auf das „*inoffizielle Organigramm*“ des Systems hin. Aufgrund dieser Komplexität von Konflikten bietet sich das labile Dreieck für den Einstieg in ein ► Konflikt-coaching⁸⁵ an. Dieses Tool visualisiert die Konfliktsituation mit Hilfe eines vereinfachten Modells.

TRANSFER



Szenario

- *Fertigen Sie, z. B. aus einem DIN-A3-Bogen, ein ungefähr gleichschenkliges Dreieck an. Bringen Sie dieses – bei Möglichkeit – an ein Flipchart oder anderweitig an einer Wand an, so dass eine Spitze des Dreiecks nach unten zeigt.*
- *Beschriften Sie das Dreieck mit der Konfliktsituation. Achten Sie dabei auf eine knappe und präzise Sprache.*
- *Was Sie nun vor sich sehen, soll als Symbol für den aktuellen Konflikt, der Sie belastet, stehen. Da die Methode schon vielfach wir-*

85 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

kungsvoll war, werden Sie gebeten, sich auf diese reduzierte Darstellung einzulassen – auch wenn es in Ihnen nur so „sprudeln“ sollte vor Eindrücken.

- *Für den Fall, dass Sie sich mit der Vereinfachung im Moment noch schwertun, können Sie auch einen dreidimensionalen Holzklotz (z. B. aus dem Spielzimmer Ihrer Kinder) zur Unterstützung verwenden: Wie der Holzklotz nicht von selbst „auf Spalte“ stehen bleiben würde – oder das dreieckige Blatt, wenn Sie die Pinnadeln lösen würden –, ist es auch mit dem von Ihnen beschriebenen Konflikt: Er ist in sich labil, hat – von sich aus – keinerlei Halt, sondern „steht und fällt“ durch „Stützen“, die ihn halten.*
- *Bringen Sie deshalb nun (längliche) Papierstreifen an die beiden Seiten des Dreiecks an. Diese symbolisieren die „Stützen“. Beachten Sie dabei: Die Stützen müssen nicht dieselbe Breite haben, auch kann die Anzahl rechts und links variieren. Versuchen Sie nun, den „Stützen“ Namen zu geben, ihnen Personen oder auch Abläufe und Muster im Verhalten zuzuschreiben.*
- *Überlegen Sie dabei: Wer profitiert von dem Konflikt (am meisten)?⁸⁶ Wessen Position wird (dauerhaft) gestärkt? Welche Haltung (zum Thema, zu anderen Beteiligten ...) befördert den Konflikt?“*
- *Betrachten Sie die Visualisierung mit ein wenig Abstand und achten Sie dabei darauf, was sie in Ihnen auslöst. Welche Signale sendet Ihr Körper? Halten Sie diese Zeichen auf einem anderen Papier fest. Und legen Sie sie damit – für den Moment – ab.*
- *Nutzen Sie nun all Ihre Kreativität und Inspiration, die Visualisierung so zu verändern, wie sie Ihnen am liebsten wäre. Lassen Sie sich dabei nicht nur von Ihren persönlichen Regungen und Interessen leiten, sondern auch von der Verantwortung, die Sie für die Einheit haben. In Ihrem Zielbild können Sie alle Säulen*

86 Werden mehrere Personen als „Nutznießer“ bestimmt, kann es sinnvoll sein, mit dem ► **Skalierten Bewerten** fortzufahren, um das Ranking abilden zu können. Derjenige, der am meisten vom Konflikt profitiert, hat die Aufrechterhaltung des Konfliktes erfahrungsgemäß – sei es z. B., zur Befriedigung persönlicher Interessen, sei es zur Erhaltung seiner Machtstellung im System – nicht selten auch am „nötigsten“. Insofern muss an dieser Stelle auch mit – offenen oder zumeist indirekten – Widerständen gerechnet werden.

an eine andere Stelle bringen, Sie können diese auch „absägen“, „umwerfen“ oder „verschlanken“. Betrachten Sie das neu entstandene Bild wieder, achten Sie dabei wieder auf Ihre körperlichen Signale. Nehmen Sie die „abgesägten“ Teile dazu gern in die Hand. Wie fühlt es sich an, wenn Sie ihnen Einhalt geboten haben? Welche Gefühle dominieren?⁸⁷

- Nachdem Sie ein Zielbild entwickelt haben, das Sie für umsetzbar halten, können Sie an die Planung der Umsetzbarkeit gehen. Überprüfen Sie dazu nochmals Ihr Ziel – das sich im Verlauf des Coachings verändert haben könnte – und planen Sie die nächsten Schritte dosiert und mit „kühlem Kopf“.

Fallbeispiel

Nach einem gemeinsamen Seminar formulierte Herr E. sein Anliegen für ein Coaching so: Am liebsten würde er ein ► Teamcoaching⁸⁸ mit seinen zwei Stellvertretern buchen, doch der eine lehne dies grundsätzlich ab, und die andere finde immer wieder Wege, das Angebot zu unterlaufen. Dabei sei es aus seiner Sicht dringend geboten, über die „immer wieder neu aufkommenden Konflikte mal gründlich zu reden“. Natürlich würden diese Sitzungen während der Arbeitszeit auch bezahlt werden. Der Klient – so viel sei als Wertung gesagt – tat gut daran, keine weitere Energie in unnötige Motivationsversuche bei seinen Mitarbeitern zu investieren, stattdessen konzentrierte er sich in einem Einzelcoaching nun darauf, an sich und den Möglichkeiten, die sich ihm boten, zu arbeiten.

Die Frage, wer von den (schwelenden) Konflikten profitiere, irritierte Herrn E. als erstes. Es schien schwer vorstellbar für ihn zu sein, dass jemand aus seiner Abteilung ein Interesse daran haben könnte, Kon-

87 ► **TIPP:** Achten Sie darauf, dass Ihre persönlichen Interessen nicht die Überhand gewinnen und dass Sie – buchstäblich – bei der Sache bleiben. Erfahrungsgemäß bauen sich in solchen Prozessen auch Versuchungen auf, sich bei Mitarbeitern für vergangene Illoyalität zu „rächen“. Derartige Gefühle wären hier nicht nur ein unredliches Motiv, sondern sie würden sich systemisch selbst wieder rächen.

88 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

flikte, die „eine Menge an Manpower, die für die eigentliche Arbeit benötigt wird“, aufrecht zu erhalten. Das Modell des labilen Dreiecks überzeugte ihn. Dass es nicht ohne eine stützende Konstruktion halten würde, war dem Physiker sofort klar. Der Klient brachte in die vorgefertigte Visualisierung – statt Stützen, die dem Dreieck von unten Halt geben – Seile an.⁸⁹ Damit symbolisierte er die spezielle Charakteristik der Konflikte in seiner Abteilung: Manche Seile seien offensichtlich „nur dazu da, um einen Konflikt am Haken zu halten“, andere verdeutlichten ihm „Seilschaften, die durch Konflikte offenbar erst entstanden sind“, manche müsse man „eigentlich gleich durchtrennen“, wieder andere „vielleicht ganz fein und unbemerkt mal ausdünnen oder wenigstens verkürzen“.

Herr E. erkannte, warum sein Stellvertreter auf Konflikte angewiesen war, und deshalb auch so vehement gegen ein Teamcoaching war. In dem es in der Abteilung immer wieder Konflikte nach denselben Mustern gab, die sich stets um die Zuständigkeit des Mitarbeiters rankten, wurde das „Machtseil“ des Stellvertreters immer kräftiger. In Phasen aber, in denen „es lief wie am Schnürchen“, wurde es auch um den Stellvertreter sehr ruhig – bis es zu einem neuen Konflikt kam (aus dem sich dieser übrigens immer geschickt heraushielt). Zusätzlich wurden in der Konflikt-Visualisierung zwei weitere Mitarbeiter erkennbar, die „beim Konfliktbüro für ihn die Drecksaufgaben“ übernahmen (und dafür wieder gewisse Privilegien in Form von dankbaren Arbeitsaufträgen mit lukrativen Dienstreisen vom Stellvertreter erhielten).

Der Klient formulierte im weiteren Prozess als Ziel – wider Erwarten und entgegen seines Anliegens zu Beginn – nicht, den Konflikt zu be-seitigen, da ihm das Konfliktbild viel über die Machtverteilung in seiner Abteilung zeige. Stattdessen erarbeitete Herr E. im Coaching Maßnahmen, wie er auf spezielle „Seile“ zu ganz bestimmten Zeiten Einfluss nehmen konnte:

89 Bei Bedarf finden Sie eine blanko → *Kopiervorlage* dieser Variante bei Hanstein, 2017, S. 115.

- Das „Unterstützungssystem“ des Stellvertreters „schnitt“ der Klient buchstäblich dadurch an, dass er ein internes Bewerbungssystem für Einsätze außer Haus einführte.
- Unter Verweis auf den Gleichbehandlungsgrundsatz der Mitarbeiter wurden diese Entscheidungen zukünftig nur noch zu zweit und mit Beteiligung des Betriebsrates entschieden.

Dann ließ sich Herr E. Zeit. Er beobachtete einige Wochen das Geschehen. Ihm fiel dabei auf, dass seine Stellvertreterin (die in der Visualisierung nicht aufgetaucht war), „irgendwie aufgeblüht“ war. Im ► Führungscoaching⁹⁰ zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitete der Klient, davon ausgehend, einen veränderten Umgang mit High- und Low-Performern⁹¹ seiner Abteilung.

Besprechung

- ✓ Die Beschäftigung mit dem Konfliktdreieck ermöglichte dem Klienten einen neuen Blick – auch ganz unabhängig von Konflikt-eignissen – auf seine Abteilung. Mit Hilfe dieser symbolischen Visualisierung konnte der Klient „Stützen“ und im Hintergrund liegende „Seilschaften“ des Konfliktsystems erkennen, die ihm – als Vorgesetztem – bislang verborgen waren.
- ✓ Durch das Coaching mit diesem Tool war es dem Klienten möglich, zu entscheiden, ob er in den Konflikt eingreifen oder das dadurch zu Tage getretene Wissen anderweitig nutzen will. Seine Handlungskompetenz – als Führungskraft – wurde dadurch spürbar erweitert.

Nachdem mit Hilfe des Konfliktdreiecks erkannt worden ist, dass der bestehende Konflikt zu seiner weiteren Aufrechterhaltung bestimmte Personen und gewisse Mechanismen benötigt, kann die Visualisierung der

90 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

91 Obwohl sein Stellvertreter „immer schnaufte vor lauter Arbeit und wie ein Windhund durch den Flur gefegt“ sei, ordnete Herr E. diesen der ersten Kategorie zu. Seine Stellvertreterin, die „eigentlich nie erkennbar war mit dem, was sie gemacht hat“, erkannte der Klient neuartig als Vertreterin der zweiten Kategorie.

► **Konfliktgeometrie**⁹² als Ergänzung dazu beitragen, *Konflikttypen* zu analysieren und *Konfliktdynamiken* besser zu verstehen. Mit Hilfe dieses Tools werden Sie in die Lage versetzt, an Ihrem Konflikttyp zu arbeiten. Das Ziel dieser Intervention besteht zum einen darin, im Konflikt aus der Perspektive anderer Konflikttypen her denken zu lernen. Dadurch weitet sich die Wahrnehmung für die Komplexität eines Konfliktes und möglicher Verhaltensweisen wie der Konfliktodynamik. Zum anderen können Sie mit diesem Modell Ihr Handlungsrepertoire in Konflikten ausbauen. Sie gelangen vom reaktiven Verhalten zum aktiven Handeln⁹³ und können Ihre Selbstregulation optimieren.⁹⁴

Szenario⁹⁵

- Zeichnen Sie (mindestens auf DIN-A2-Blätter) pro Blatt einen großen Kreis, ein großes gleichschenkliges Dreieck und ein großes Quadrat.
- Legen Sie die (ersten) drei Blätter auf dem Boden aus. Stellen Sie sich auf das Blatt, das Sie von der Form am meisten anspricht.
- Notieren Sie sich dann diejenigen Stichwörter auf die Blätter (in die Felder hinein), die den Sinn der Visualisierung für Sie am deutlichsten erschließen:
- Das → **Quadrat** steht für: „auf die Sache fokussiert“, „entschlossen“, „stabil und ruhig“ (in der Wirkung); das **Dreieck** symbolisiert: „engagiertes Vorgehen“, „dynamisch“, „die Initiative ergreifend“; und der → **Kreis** versinnbildlicht: „zustimmendes Verhalten“, „harmonisierend“ (in der Wirkung), „Stimmungen und Positionen aufnehmend“.
- Was Sie hier visualisiert sehen, sind klassische, Konflikttyp gerechte Verhaltensweisen in – noch nicht eskalierten – Konflikten.⁹⁶

92 Vgl. Crum, 1987; Penzel, 2017, hier ausgebaut.

93 Vgl. Kap. „Vom Verhalten zur Handlung“.

94 Vgl. Kap. „Selbstregulation“.

95 ► **TIPP:** Aufgrund der Komplexität dieser – vorliegend erweiterten – Methode finden Sie im → *Anhang 2* die entsprechenden **Arbeitsblätter** für die Durchführung der folgenden 4 Schritte (optional).

96 Berücksichtigen Sie bitte, dass es sich hierbei um ein Modell handelt, das die Realität folglich auch nur modellhaft abbilden kann. Vielleicht erkennen Sie

- *Gehen Sie ein wenig auf Abstand und finden Sie dann Ihren dominierenden Stil heraus. Schreiben Sie Ihre konkreten Verhaltensweisen dazu.*
- **Mögliche Weiterarbeit 1:** Analysieren Sie mit diesem Modell Konfliktstil und Verhalten im Konfliktfall einer anderen Person!
- Bitte beachten Sie bei Ihrer (Selbst-)Analyse: Es gibt keinen „besseren“ und keinen „schlechteren“ Konfliktstil. Jeder Stil bringt auch „Nachteile“ in die Konfliktodynamik ein, die Sie bei Ihrer Analyse vielleicht schon entdeckt haben. Falls nicht, können Sie diese Aspekte (mit einer anderen, aber kräftigen Farbe) auf den Blättern wie folgt nachtragen:
- Zum → **Quadrat**, dass die Entschlossenheit sich auch zum „dogmatischen Insistieren“ ausbauen kann; zum → **Dreieck**, dass aus der Initiative zur Konfliktlösung auch „starke emotionale Reaktionen“ erwachsen können; und zum → **Kreis**, dass aus Zustimmung und aufnehmendem Charakter unter Druck die Tendenz zum „Ausweichen“ entsteht, zumindest zur „Unverbindlichkeit“.
- **Mögliche Weiterarbeit 2:** Analysieren Sie an konkreten Konflikt-situationen, was das „quadratische“, „dreieckige“ und „kreisende“ Verhalten bei Ihnen/Ihrem dominierenden Konflikttyp auslöst!
- Bitte beachten Sie: Es handelt sich um ein und denselben Konflikt. Ihnen gegenüber liegen jedoch zwei verschiedene Möglichkeiten des Umgangs damit. Registrieren Sie, wie (verschieden) Kreis/Dreieck, Quadrat/Kreis, Dreieck/Quadrat, Dreieck/Kreis ... auf Sie wirken. Notieren Sie sich diese Wahrnehmungen.
- Formulieren Sie, was/welchen Anteil des „dreieckigen“, „kreisenden“ ... Konflikttyps Sie gebraucht hätten, um nicht symboltypisch zu reagieren.

bei sich eine Mischung von Konfliktstilen, wobei einer in einer bestimmten Situation und sozialen Konstellation dominiert. Die Berücksichtigung dieses ganz bestimmten sozialen Kontextes ist daher grundlegend bei der Verwendung dieses Tools.

- **Mögliche Weiterarbeit 3:** Analysieren Sie Ihre persönliche „Grund-Geometrie“!
- Legen Sie dazu die drei Visualisierungen wieder nebeneinander. Quantifizieren Sie die einzelnen Anteile in Prozent (insgesamt 100 %).⁹⁷
- Betrachten Sie dieses Bild vor Ihnen. Wo sehen Sie aufgrund der bisherigen Übungen Veränderungsbedarf?
- Entwerfen Sie, ausgehend davon, ein Zielbild: Nehmen Sie die (zweiten, zu Beginn mit vorbereiteten) drei Blätter – die bis auf die Symbole noch leer sind – und tragen Sie in diese hinein die gewünschten Prozentzahlen ein.
- Alternativ haben Sie die Möglichkeit, die drei Symbole so zu einer neuen Visualisierung zu verbinden, so dass ein ganz eigenes, kreatives Zielbild entsteht. Geben Sie dieser dann auch die Überschrift: „Mein Ziel für den nächsten Konflikt“.
- **Mögliche Weiterarbeit 4:** Finden Sie Ihr „inneres Konfliktteam“⁹⁸ heraus!⁹⁹
- Legen Sie die (dritten, zu Beginn mit vorbereiteten) drei Blätter wieder nebeneinander.
- Stellen Sie sich nun vor, Sie haben im Konfliktfall in der Freiheit, Verhaltensweisen aus einem, bei Ihnen nicht dominierenden Konfliktstil frei und entspannt zu wählen.
- Konkretisieren Sie diese in dem entsprechenden Symbol.
- Entwerfen Sie ausgehend davon neue Konfliktzonen mit verändertem Verhalten.
- Notieren Sie sich Ihre Beobachtungen.¹⁰⁰
- Spielen Sie diese Szenarien mit einer Person Ihres Vertrauens durch.

97 Alternativ können Sie verfahren wie beim Tool ► **Skaliertes Bewerten** beschrieben.

98 Dies geschieht in Anlehnung an die ► **Innere Teamaufstellung**; vgl. zudem im Theoriekap. „**Archetypen und innere Landschaft**“ sowie „**Ressourcen und innere Bilder**“.

99 ► **TIPP:** Es hat sich bewährt, spätestens an diesem Punkt mit einem Coach weiterzuarbeiten.

100 Dies kann auch für ein evtl. weiterführendes Coaching mit den Anschlusstools ► **Wenn-Dann-Ziele** oder gar ► **Motto-Ziele** zweckdienlich sein.

Fallbeispiel

Herr E. war in der Konfliktbewältigung in seiner Abteilung und hinsichtlich des Umgangs mit der besonderen Persönlichkeit seines Stellvertreters (der im Übrigen nach einiger Zeit gekündigt hatte) auch deshalb so erfolgreich, weil er zwischen den Konfliktstilen wechseln bzw. sich Reaktionsweisen aus dem „quadratischen“, „dreieckigen“ und „runden“ Stil aneignen konnte. Zudem hatte er beobachtet, dass er zwischen seinen Reaktionsweisen im Privaten und im Beruf – unbewusst – differenziert hatte.

Erst im Laufe eines späteren ▶ Biographiecoachings¹⁰¹ wurde dem Klienten bewusst, dass diese Fähigkeit (die ihn übrigens zur idealen Führungskraft machte) biographisch konditioniert war: Er erkannte sich erst im Coaching wieder als „zwar biologisch zweites, aber sozial erstes Kind“. Die Erfahrung der Kindheit, ein Geschwister verloren zu haben, hatte auch Ressourcen in ihm freigesetzt, die er nun dankbar nutzen konnte.¹⁰²

Das Tool Konflikttriangle ist wirkungsvoll, weil es wesentliche Charakteristika eines Konfliktes veranschaulicht. Gleichzeitig legt es systemische Zusammenhänge frei. So kann die Arbeit mit dieser Methode → **im Selbstcoaching zu neuen Handlungsmöglichkeiten anleiten.**¹⁰³ Dieser Aspekt ist umso bedeutender, je passiver Sie im Konflikt sind und je „ohnmächtiger“ Sie sich dabei fühlen. Auch mit Hilfe des Tools Konfliktgeometrie war es möglich, den Konflikt aus seinem aktuellen Energiebild heraus für sich positiv zu verändern. Dabei wurde deutlich, dass Veränderung nur am eigenen Verhalten bzw. Handeln möglich ist, dass dies –

101 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

102 Anm.: Bei einem solch positiven Bezug zur eigenen Lebensgeschichte würde sich bei Bedarf eine ▶ **äußere Perspektivenarbeit** gut anbieten (vgl. Kap. „Mythologische Perspektiven“).

103 Im weiteren Coaching könnte es in Fällen wie diesen zielführend sein, mit der ▶ **Systemaufstellung** am Thema anzusetzen (an diesem Beispiel bzgl. Teamleiter, erstem Stellvertreter und seinen „Konfliktgehilfen“, zweiter Stellvertreterin sowie weiteren Beteiligten).

systemisch betrachtet¹⁰⁴ – aber immer eine Auswirkung auf alle Beteiligten und auf die „Spielregeln“ des Konfliktes hat.¹⁰⁵

Märchenwelten: Auf Feen, Elfen und Schatten achten

Die Arbeit mit Märchen im Coaching entspricht zwar nicht dem klassischen Vorgehen, hat sich in einzelnen Fällen aber als sinnvolle Ergänzung herausgestellt. Wie im Theorieteil ausgeführt, wird im ressourcenorientierten Coachingansatz¹⁰⁶ v. a. auf die Attraktoren geachtet, die beim jeweiligen Klienten vorherrschend sind. Sie allein besitzen genügend Energie, nachhaltige Veränderungen zu bewirken – setzen sie doch an förderlichen Vorerfahrungen und Prägungen in der Sozialisation an. Es ist auch möglich, von der ► **Perspektivenarbeit**¹⁰⁷ zu *Figuren und Charakteren aus der Welt der Märchen* überzuwechseln, wenn bei der → *Frage nach wichtigen Persönlichkeiten* ein Märchenmotiv fällt. Dabei müssen diese Motive nicht unbedingt Figuren sein. Die Sprache der Märchen ist die Sprache des Unbewussten und der Archetypen,¹⁰⁸ womit sie auch *Urwünsche, Ursehnsüchte und auch Urängste* des Menschen thematisiert. Daher ist es auch ein Irrglaube anzunehmen, klassische Märchen seien (nur) für Kinder geschrieben. Für sie sind Märchen so eingängig, weil Kinder noch über einen direkteren Bezug zu den Tiefen ihrer Seele verfügen, und weil die durch Märchen assoziierten Bilder mit den inneren Bildern ihres Unbewussten korrespondieren. Insofern können auch Furcht und Tod Themen sein, ohne dass es Kinder in die Krise bringt. Vielmehr können diese Existenziale mit Märchen psychisch ohne Belastung verarbeitet werden. Im sozialen Arbeitsfeld, z. B. bei Erziehern und

104 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Die Bedeutung (organisations-)theoretischer Ansätze**“.

105 ► **TIPP:** Für die „Selbstregulation im Konflikt“ hat Mechthild Erpenbeck eine „Roadmap“ erarbeitet, vgl. Erpenbeck, 2018. Bei Interesse an der eigenen Weiterführung finden Sie im → *Anhang 3* eine – vorliegend weiter ausgebaut – Strukturierung dieser Roadmap. Ergänzend wurde in → *Anhang 4* ein Schema zur „gewaltfreien Kommunikation“ zusammengestellt, angelehnt an Rosenberg, 2010.

106 Vgl. Kap. „**Fazit**“ sowie „**Ressourcen und innere Bilder**“.

107 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „**Mythologische Perspektiven**“.

108 Vgl. Kap. im Theorieteil „**Archetypen und innere Landschaft**“.

Grundschullehrern, ist Coaching mit Märchenelementen ohne Weiteres – so vom Klienten als Tool ausgewählt bzw. befürwortet – anwendbar. Doch auch darüber hinaus ist es nicht von vornherein ausgeschlossen. Erfahrungsgemäß bekommen Männer oft durch ihre Vaterrolle (erst) wieder diesen natürlichen Zugang zur Welt und Sprache der Märchen.

Auf ein Szenario wird an dieser Stelle verzichtet, da sich die Arbeit mit Märchen als *situatives Anschlusstool* versteht. Ein Beispiel kann aber die mögliche Relevanz von Märchenwelten im Coaching verdeutlichen und zum eigenen Erproben einladen.



TRANSFER

Fallbeispiel

Herr F. berichtete im Coaching, dass ihm sein Beruf immer mehr Energie raube. Selbst in den Ferien könne sich der Deutschlehrer nicht mehr richtig erholen. Die Freude am Lehrerdasein komme so gut wie nie mehr auf, und seinen Freunden sei aufgefallen, dass er immer wieder beim Thema Rente und Pensionseinstieg hängenblieb.

Gefragt, wie er sich seinen Beruf vorstelle, um eine andere Energiebilanz zu haben, beschrieb der Klient ein idealisiertes Lehrerbild – was er aber von selbst auch wieder in Frage stellte. Seine geschilderten Problemfelder wurden im Coaching priorisiert, wobei sich das Gefühl, dass ihn „immer wieder eine schwere und dunkle Kraft nach unten ziehen“ wolle, als eine der ersten Anliegen herausstellte.

Seine Situation hatte Herr F. mit dem Märchen „Der Schatten“ des Dänen Hans Christian Andersen verglichen. Wie der Schatten des Protagonisten darin größer und mächtiger, aber auch selbstständiger und schließlich nicht mehr händelbar wird, so sei auch in ihm diese „Macht, die die Lebenskraft nimmt und sich einen unfassbar großen Platz erobert hat“. Als Ziel dieses Coachings zeigte sich: „den Schatten wieder an die Leine zu bekommen“.

Besprechung

- ✓ Hierbei handelt es sich nicht um ein klassisches Märchen, bei dem am Ende „alles gut“ ausgeht und das Gute – personifiziert in der Figur des Gelehrten und Schreibenden – triumphiert. Insofern stellt sich, vor dem dargelegten humanistischen Menschenbild¹⁰⁹ des vorliegenden Ansatzes grundsätzlich die Frage, ob man derartige Assoziationen als Coach überhaupt befördern sollte. Andererseits war darin eine deutliche Ressource beim Klienten erkennbar (da dieser Zugang mit seiner beruflichen Profession und mit seinem Selbstbild¹¹⁰ in Zusammenhang stand) – was die wesentliche Orientierung für den Gesprächsverlauf im Coaching darstellt.
- ✓ Der Einstieg über dieses Märchen führte zu einem ► Motivations- und schließlich ► Veränderungscoaching¹¹¹ des Klienten, mit einer Lösung, durch die er – beruflich und persönlich – wieder deutlich zufriedener wurde. Dieser Coachingprozess wurde durch psychosoziale Maßnahmen flankiert.¹¹²

Im Coaching/Selbstcoaching kann wie mit ► **Mythologischen Perspektiven** weitergearbeitet werden. Bitte verwenden Sie für das Selbstcoaching mit Märchenwelten und -figuren solche Märchen, mit denen Sie positive Ereignisse und Ausgänge assoziieren.

Reframing: Neue Perspektive durch veränderten Kontext

Jeder, der gelegentlich wegfährt und mit einer achtsamen Haltung zurückkehrt, kennt dieses Phänomen: Dass Sie Ihre eigentlich vertraute Umgebung – Ihr Haus, Ihren Garten, vielleicht sogar Ihren Partner und Ihre Kinder – mit „anderen Augen“ wahrnehmen. Es kann sogar sein, dass Sie Dinge entdecken, die Sie vorher – mit der „Nase auf der Sache“ – gar nicht bemerkt haben. Und wenn Menschen sagen, dass es „Zeit für ei-

109 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Menschenbild, Grundhaltungen, Standards**“.

110 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Selbstkonzept und Kongruenz**“.

111 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

112 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Was Coaching leisten kann ...**“.

nen Tapetenwechsel“ ist, deutet es genau dieses Bedürfnis an – nach Abstand und einer anderen Perspektive auf die Dinge. Im Prinzip wenden Sie, wenn Sie sich davon leiten lassen, bereits – unbewusst und unreflektiert, aber das sagt hier nichts über die Qualität aus – die Methode des Reframings bereits an. Sie folgt dem systemtheoretischen Prinzip, wonach der Kontext – frame (engl): „Rahmen“ – die Bedeutung des Inhaltes bestimmt. Folglich führt eine *Kontextveränderung* auch zu einer *Veränderung der Bedeutung*. Künstler kennen diesen Effekt seit jeher, wenn sie einen großen Wert auf einen ganz bestimmten Rahmen für ihr Gemälde – oder eben bewusst keinen – legen. So finden sich in historischen Galerien mitunter sehr kleine Porträts von Menschen, deren prachtvolle und aufwändige Rahmung die politische Bedeutung der bestimmten Person erst demonstrieren. Im sozialen Kontext wurde die „Neurahmung“ von der Systemischen Therapie und Familientherapie¹¹³ als Methode entdeckt und weiterentwickelt. Erickson griff sie in seinem hypnotherapeutischen Ansatz¹¹⁴ auf. Als Nachhaltig hat es sich erwiesen, wenn die Umdeutung körperlich unterstützt wird.¹¹⁵

Die Kontextveränderung kann von Seiten des Coachs durch verbales

► **Paraphrasieren** – der vom Klienten berichteten Inhalte – eingeleitet werden. Da das Geschilderte auch aufgrund der Erfahrung des Klienten entsprechend konnotiert – und damit bewertet ist –, würde es ohne einen Anstoß „von außen“ im alten Bezugsrahmen verbleiben. Da dieser vom Klienten aber – entsprechend seines Anliegens – in der Regel als suboptimal erlebt wird, gilt es hier, aus der Formulierung des Klienten das zu betonen, was für die nächsten Schritte weiterführend sein kann. Oft erlebt der Klient an dieser Stelle einen Aha-Effekt. Reframing und Paraphrasieren können als grundsätzliche, aus einer professionellen Coachinghaltung – und ein wenig Übung – resultierende Interventionsmethoden verstanden werden, da sie bereits Ausdruck des aktiven und empathischen – v. a. bzgl. der Emotionen des Klienten – Zuhörens¹¹⁶ sind.

113 Vgl. Satir/Baldwin, ³1991.

114 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Neurowissenschaftliche Fundierung**“.

115 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Embodiment**“.

116 Vgl. Kap. „**Asketisches Zuhören**“.

Durch die *Intervention zur Umdeutung* kommt der Klient weg von der Fixierung auf seinen erlebten Problemzustand; er wird animiert, gedanklich und emotional buchstäblich seinen Blick zu weiten und den bisherigen „Tellerrand“ zu verlassen. An den folgenden Beispielen aus der Coachingpraxis kann dies verdeutlicht werden.



TRANSFER

Fallbeispiele

Reframing durch verbales Paraphrasieren

Aussagen, die auf Muster des Problemzustandes hinweisen

„Immer kriege ich die heftigsten Aufgaben ab!“

„Ich hatte schon immer mein Kreuz zu tragen.“

„Mir geht es nur noch schlecht!“

„Es ist alles so schlimm in meiner Beziehung!“

„Ich glaube, ich habe psychische Probleme!“

„Ich gehe überhaupt nicht mehr gern zur Arbeit!“

Paraphrasierte Aussagen/Fragen als Intervention zur Einleitung des Reframings

„Sie verfügen offenbar über eine **hohe Belastbarkeit** und **Zuverlässigkeit**.“

„Sie haben schon **oft schwierige Situationen erlebt**, v. a. aber **erfolgreich bewältigt**.“

„Wann ging es Ihnen in letzter Zeit so **richtig gut**?“

„Wo sehen Sie den größten Bedarf an **Optimierung** im Zusammenleben mit Ihrem Partner?“

„Wie würden Sie Ihre **aktuelle mentale** Verfassung **beschreiben**?“

„Wann bereitet Ihnen Ihre Arbeit die **größte Freude**?“

Besprechung

- ✓ Ohne das Erleben und Fühlen des Klienten in Frage zu stellen, wird sprachlich an den entsprechenden Signalwörtern angesetzt: „heftigste Aufgaben“, „Kreuz“, „schlecht“, „schlimm“, „psychische Probleme“ und „überhaupt nicht“.
- ✓ Versuchen Sie als → **Coach**, die Verwendung dieser Wörter zu vermeiden! Überlegen Sie stattdessen, welche **Ressource** hinter dieser Aussage steht. Ihre Paraphrasierung lenkt den Klienten in den Bereich seiner Wahrnehmung, den er aktuell weder sehen noch spüren kann. Achten Sie darauf, generalisierte Aussagen (z. B.:

„immer“, „alle“) situativ umzuformulieren (z. B.: „momentan“, „aktuell“). Bereits dadurch bieten Sie dem Klienten eine Veränderung des Kontextes an.

- ✓ Über die sprachliche Einladung und Intervention zum Reframing (statt „heftigste“: „hohe“; „schon immer“: „oft“; „nur noch“: „richtig gut“; „so schlimm“: „Optimierung“; „psychische Probleme“: „aktuelle mentale“; „überhaupt nicht“: „größte“) kann es dem Klienten gelingen, die – im Problemzustand – überlagerten Aspekte zu erkennen. Ab diesem Zeitpunkt ist es auch (erst) möglich, an die Lösungssuche zu gehen.
- ✓ Setzen Sie im → **Selbstcoaching** an den Situationen an, die Sie als Veränderung – wenn auch nur situativ – Ihres Problemzustandes erlebt und genossen (und nun im Reframing und Paraphrasieren wiederentdeckt) haben: Stellen Sie sich z. B. die Frage: „Was muss ich tun, damit ich es wieder so erlebe?“ Von hier aus können Sie erste Schritte in Richtung Ihres Ziels planen.
- ✓ Im Blick auf die → **Fallbeispiele**: Im ersten Fall half die Frage nach den Strategien für die eigene Belastbarkeit. Die Klientin verstand diese Kompetenz als „Begabung“, durch die sie auch „viel Respekt von anderen“ erhalte. In Situationen, in denen „andere wohl zusammenbrechen“ würden, suche man sie auf. Diese Be trachtung stärkte die Frau, im weiteren Coaching schaffte sie es aber auch, sich Möglichkeiten zu erarbeiten, um sich „nicht jede Bürde anderer Menschen“ auferlegen zu lassen. – Im zweiten Beispiel bekam die Klientin wieder Zugang zu Ihrer Ressource, einer starken Resilienz. – Der dritte Fall ließ sich mit den Begünstigungs faktoren des positiven Selbsterlebens dieses Klienten zielführend bearbeiten. Seine gefühlte Zufriedenheit in „Glücksmomenten“ wurde skaliert.¹¹⁷ Leitfragen/Impulse waren: „Stellen Sie sich vor, das Gefühl, dass es Ihnen gut geht, ist auf der Skala beim Wert 8 oder 9 von 10. Woran merken Sie das, was hat sich verändert?“¹¹⁸ Daraufhin war die Zielformulierung und die Planung weiterer Schritte möglich, um wieder in die Nähe dieser Zufriedenheitswerte zu gelangen. Die Leitfrage lautete hier: „Was

117 Vgl. Kap. „Skaliertes Bewerten“.

118 ► **TIPP:** Denken Sie daran, *nicht* im Konjunktiv zu formulieren! Vgl. die Hintergründe im Theorieteil Kap. „Gesprächs- und Prozess-Struktur“.

werden Sie als nächstes tun, damit Sie sich wieder so zufrieden fühlen?“ – Ähnlich wurde im vierten Fallbeispiel gearbeitet. – Der fünfte Fall zeigte die Bereitschaft der Klientin, nach Unterstützungs faktoren Ausschau zu halten und diese im Bedarfsfall auch anzunehmen. Diese Motivation wurde als Ressource rückgespiegelt. – Und im sechsten Beispiel wurde an bereichernden Momenten im Arbeitsleben des Klienten angesetzt. Das tragende Beziehungsnetzwerk der Kollegen wurde als Ressource erkannt und die „Arbeit an sich“ konnte aus dem Problembereich herausnommen werden. Die personelle Veränderung im Unternehmen des Klienten hatte seine Unlust ausgelöst. Maßnahmen und Ziele konnten sachlich auf dieser Ebene formuliert und auch erfolgreich angegangen werden.

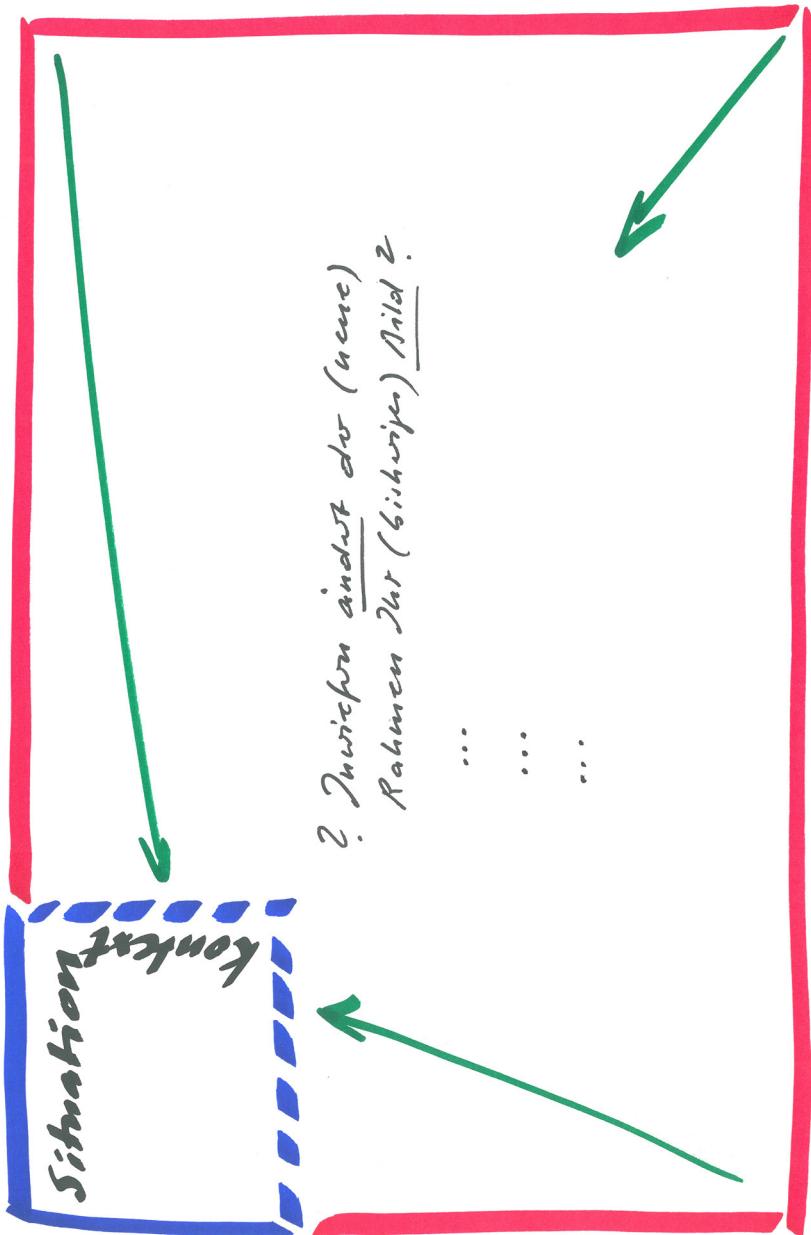
Ebenso kann im Coaching das ► **Focusing** als Tool genutzt werden, da seine Wirkung durch zahlreiche Untersuchungen bestätigt wurde und der Begründer dieser Methode Focusing als Selbsthilfetechnik entwickelt hat. Der amerikanische Psychologe Eugene Gendlin,¹¹⁹ der sich besonders durch die *Psychotherapieforschung* einen Namen gemacht hat, hat die somatische Bedeutung besonders ernst genommen. Da (bis zu) 80 % der menschlichen Kommunikation nonverbal geschieht, der Körper aber nicht rational nach der Logik der Sprache kommuniziert, ist der *felt sense*¹²⁰ – der „gefühlte Sinn“ oder die „gespürte Bedeutung“ – auf der Suche nach Botschaften für subjektive Erklärungen von besonderer Wichtigkeit.¹²¹ Der Körper des Klienten spürt die für ihn stimmige Bedeutung der jeweiligen Situation und hält diesen Zustand fest, während Verstand und Vernunft bereits an anderen Themen arbeiten. In Problemen sind diese ursprünglichen Zusammenhänge daher nicht mehr präsent. Focusing nimmt die Anzeichen des Körpers buchstäblich in den Mittelpunkt (lat.: „focus“) und verhilft dem Klienten zur *inneren Achtsamkeit*. Durch diese erhält er einen Zugang zu seinen *inneren Bildern*, die dem Klienten rückmelden, dass er dem Thema und damit persönlichen Lösungsoptionen „auf der Spur“ ist. Auf diesen feinen Grad zwischen den Bereichen des Denkens und Fühlens zu achten und den Kli-

119 Vgl. Gendlin, 1981.

120 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Coaching praktisch**“.

121 Vgl. Sachse/Langens, 2014.

Das Thema neu nehmen!



enten dabei zu unterstützen, seine eigenen inneren Regungen wahrzunehmen und adäquat auszudrücken, ist die – anspruchsvolle – Aufgabe und Verantwortung des Coachs dabei. Diese Intervention gründet theoretisch auf der Erkenntnis, dass in der Emotion gewissermaßen die ganze Geschichte steckt – damit aber auch, nach Auflösung der inneren „Verwickeltheit“ (engl. „intricacy“), die Spur zu den eigenen Ressourcen, und damit letztlich zur Lösung.

Szenario: Focusing

- *Setzen Sie sich bequem hin und nehmen Sie eine entspannte, aber aufgerichtete Körperhaltung ein. Atmen Sie ruhig, lassen Sie Ihren Atem fließen. Schließen Sie Ihre Augen, sobald Ihnen danach zumute ist.*
- *Wenden Sie Ihre Aufmerksamkeit nun nach innen. Lassen Sie sich von dem Bild leiten: „Mein Körper ist wie ein Kind. Es sagt mir, wie es ihm geht und auch, was ihm fehlt.“*
- *Achten Sie auf die Stelle, die Ihnen Ihr Atem zeigt, wo er sich angenehm anfühlt. Bringen Sie dieses Gefühl in ein Bild (alternativ können Sie der Stelle eine Überschrift geben). Halten Sie sich diesen inneren Ort derart präsent, so dass Sie jederzeit zu ihm zurückkehren können.*
- *Ihr Atem unterstützt Sie nun dabei, Ihren Körper mental zu durchwandern. Sie spüren auch Stellen, an denen der Atem schwerer geht oder gar stockt, an denen es Ihnen vielleicht auch unangenehm oder eng wird. Auch diese Stellen gehören zu Ihnen, auch hier haben sich Emotionen körperlich angesiedelt. Bewerten Sie dies nicht, spüren Sie nur achtsam in diese Stellen hinein.*
- *Gehen Sie von diesen weniger positiv markierten Stellen wieder zurück zu dem Platz, den Sie als erstes gespürt haben. Das Bild, das Sie dem Ort damals gegeben haben (oder die Überschrift) unterstützt Sie dabei, Energien zwischen beiden Stellen fließen zu lassen. Sobald Sie die Verbindung zwischen beiden Stellen spüren, den Eindruck bekommen, dass „etwas fließt“, sind Sie bereits der Lösung auf der Spur.*

Besprechung

- ✓ Besprechen Sie das Ergebnis mit einem Coach bzw. mit einer Person Ihres Vertrauens. Berichten Sie von den – auch noch so verrückt erscheinenden – Ideen, die Ihnen dabei in den Sinn gekommen sind. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Gegenüber, in welchen Momenten Ihrer Ausführungen die meiste Energie spürbar war und auch, woran dies körperlich erkennbar war. Diese körperlichen Signale sind Hinweise auf Ressourcen in Ihnen, die für Sie auch genügend Kraft für die Umsetzung Ihrer nächsten Schritte hin zum Ziel bereithalten.
- ✓ Sobald Sie (durch Reframing/Focusing) Ihr Kongruenzgefühl¹²² wiedererlangt haben, das durch die verschiedensten Herausforderungen, Pläne und Vorhaben aus der Balance gebracht sein kann, ist Ihr Körpergefühl (felt sense) auch (wieder) in der Lage, Ihnen eine authentische Antwort auf Ihre aktuelle Lebensfrage zu geben. Die Signale, die Sie auf dem Weg zwischen Ihrem „Kraftort“ und den „Orten mit Herausforderungen“ in sich gespürt haben, sind wichtige Hinweiszeichen zur Formulierung Ihrer inneren Antwort. Notieren Sie sich diese Gefühle, inneren Bilder, Regungen und Gedanken.

Beide Möglichkeiten der praktischen Umsetzung von Reframing sind zwar im Selbstcoaching möglich, werden durch achtsames Zuhören und gekonntes Spiegeln¹²³ i. d. R. jedoch verstärkt.

Tetralemma: Weil es immer mehrere Möglichkeiten gibt

„Soll ich dieses oder jenes machen ...?“, oder auch als klassisches Blütenzupfendes Motiv: „Sie liebt mich nicht, sie liebt mich doch ...“ – Oft fühlen sich Menschen, besonders in extremen Stress-Situationen, in einem Dilemma zwischen Option „A“ und Möglichkeit „B“. Die Fähigkeit, rational und strategisch in solchen Momenten weiterzudenken, wird dann vom steinzeitlichen Hirnareal blockiert, das Ihnen – entsprechend emo-

122 Vgl. im Theorieteil Kap. „Fazit“.

123 Vgl. Kap. „Asketisches Zuhören“.

tional unterlegt – signalisiert: „Es geht um Leben oder Tod …“ – und wieder (nur) um zwei Denkrichtungen. Kein Wunder, dass „Angst“ sprachlich von „Enge“ (wörtlich „schmale Passage“, von lat. „angustia“) herröhrt. Denken Sie an den Straßenverkehr in einer Ihnen bislang unbekannten Stadt: Vor Ihnen gabelt sich der Weg, sie wollen eigentlich stehenbleiben und in Ruhe überlegen, haben wegen des Radweges neben Ihnen aber keine Möglichkeit, rechts ran zu fahren. Und hinter Ihnen hupen schon die ersten Ungeduldigen. Sie schauen auf den Beifahrersitz und fragen: „Was jetzt, rechts oder links?“ Um gedanklich, emotional und somatisch aus dieser Engführung herauszufinden, bietet sich im (Selbst-)Coaching methodisch ein Tool an, bei dem es nicht nur „rechts“ oder „links“ gibt: Das *Tetralemma*¹²⁴ unterstützt Sie dabei, den dualen Blick des limbischen Systems – das bis heute in der Logik: Kampf oder Flucht, maximal noch ergänzt um die Option Erstarrung „denkt“ – um weitere Möglichkeiten zu erweitern. Der Name stammt von der Zahl Vier (griech.: „Tetra“).

TRANSFER



Szenario

- Legen Sie vier – gleich große¹²⁵ – Quadranten aus z. B. DIN-A2-Blättern¹²⁶ auf dem Boden¹²⁷ aus.

124 Vgl. Sparrer/Varga von Kibéd, ¹⁰2018.

125 Dies hat den Grund, damit Sie – unbewusst – nicht von vornherein eine Präferenz vergeben.

126 ► **TIPP:** Bestimmen Sie die Größe so, dass die Bögen Ihnen nicht zu „gewaltig“ vorkommen, aber auch noch genügend Raum zum Beschriften bieten. Manche Kollegen arbeiten hier auch absichtlich mit rundem Papier, um die Offenheit des Prozesses zu beachten. Allerdings gilt auch zu bedenken, dass quadratische Bögen die jeweilige Abgeschlossenheit der Optionen symbolisieren. Offener werden die Gedanken und Emotionen des Klienten i. d. R. erst im Laufe des Prozesses.

127 Dies hat den Vorteil, dass Sie die Methode bei Bedarf mit ► **Bodenankern** weiterführen können.

- Beschriften Sie die Bögen: Möglichkeit → A bedeutet: „**Das Eine**“, Alternative → B: „**Das Andere**“. Zusätzlich gibt es die Option → C: „**Beides**“ sowie noch → D: „**Keines von beiden**“.¹²⁸
- Schreiben Sie die bisherigen Möglichkeiten – i. d. R. sind es zwei – dazu. Wenn Ihnen spontan Bilder oder Symbole dazu einfallen, können Sie auch diese anbringen.
- Betrachten Sie das Bild vor sich mit ein wenig Abstand und atmen Sie gut durch. Noch ist keine Entscheidung gefallen. Sie bestimmen das Tempo, dürfen ganz entspannt sein. Dann „betreten“ Sie das erste Feld. Da Sie die Methode von der Rationalität ein wenig wegführen will, ist es wichtig, ganz auf den ersten Bereich – i. d. R. beginnt der Klient auf dem Feld A – zu Stehen zu kommen. (Günstig für diese Übung kann es auch sein, vorher die Schuhe auszuziehen.)
- Nachdem Sie sich körperlich auf dem Feld eingefunden haben, lesen Sie die Option, die Sie vorhin unter „Das Eine“ geschrieben haben, laut vor (bitte auch, wenn Sie allein sind). Richten Sie dann Ihren Kopf wieder auf. Achten Sie nun auf Ihre körperlichen Signale: Wie atmet es in Ihnen?²⁹ Wo sitzt Ihr Atem? Bitte verändern Sie nichts daran, beachten Sie es nur aufmerksam! Wie stehen Sie da? Haben Sie das Gefühl, einen festen Stand zu haben? Wie lange könnten Sie hier so stehen? Drängt Sie etwas weiter zu gehen oder haben Sie „alle Zeit der Welt“? Bleiben Sie so lange auf dieser Position, wie es angenehm für Sie ist. Überspannen Sie dieses Gefühl aber auch nicht!
- Gehen Sie nun weiter zur nächsten Position, zu Option B. Verfahren Sie ebenso, indem Sie diese Option (laut) benennen und dann ebenso auf Ihre körperlichen Signale Acht geben.
- Wechseln Sie dann zum dritten Blatt, Bogen C. Hier steht noch keine weitere Option. Das Wort „**Beides**“ könnte Sie vielmehr irritieren. Lassen Sie sich davon nicht weiter beeindrucken. Auch wird Ihr Geist kritisch anfragen, wie dies gehen soll (da doch

128 Bei Bedarf finden Sie eine blanko → *Kopiervorlage* z. B. bei Hanstein, 2017, S. 127 (mit Bitte um Beachtung, dass die Quadranten hier anders bezeichnet worden sind, dafür ist die Struktur um eine **fünfte Option** erweitert).

129 ► **TIPP:** Auch, wenn diese Formulierung ungewöhnlich sein mag: Versuchen Sie, sie wertneutral auf sich wirken zu lassen.

Wer die Wahl hat - Entscheiden ohne Qual

$$A = \boxed{1}$$

$$= \boxed{1}$$

$$= \boxed{C(A+B)}$$

$$= \boxed{D(A+B)}$$

$$= \boxed{B}$$

?

Assoziations



schon A allein z. B. „ein 150 %-Job“ sei). Lassen Sie diese Gedanken zu, aber lassen Sie sie nach Möglichkeit fließen. Hier, in dieser Methode, arbeiten noch andere Bereiche für Sie. Was Sie auf diesem Blatt einzig „tun“ müssen, ist wieder in sich hinein zu spüren: Wie fühlt es sich an, beides auf einem Feld vereint? Sie haben Bodenkontakt zu dieser (hier angenommenen und nicht weiter diskutierten) Möglichkeit. Richten Sie Ihren Kopf wieder auf, stellen Sie sich gerade hin – mit beiden Füßen auf dieser Position (denn wo beides Platz hat, passen auch beide Füße hin). Womöglich können Sie gar Ihre Augen schließen. Und stellen Sie sich nun wieder dieselben Fragen: Wie atmet es in Ihnen? Wo sitzt Ihr Atem? Bitte verändern Sie nichts daran, beachten Sie es nur aufmerksam! Wie stehen Sie da? Haben Sie das Gefühl, einen festen Stand zu haben? Achten Sie dabei auf Ihre körperlichen Signale und auch auf die inneren Bilder, die in Ihnen aufsteigen.

- Suchen Sie danach die vierte Position, Blatt D, auf. Verfahren Sie ebenso wie beim dritten Bogen. Sie können wieder nur die vorgegebene Überschrift „Keines von beiden“ lesen. Lesen Sie diese Option wieder (laut) vor, nehmen Sie eine aufrechte Haltung ein und achten Sie wieder auf Ihre körperlichen Signale und auch Gedanken, die Ihnen in den Sinn kommen.
- Nehmen Sie dann wieder etwas Abstand zu den Quadranten und betrachten Sie sie gemeinsam. Halten Sie dann Ihre Regungen, Gefühle und Gedanken an den einzelnen Stellen fest – am meisten dort, wo Sie die deutlichsten körperlichen Signale gespürt haben.

Besprechung

- ✓ Besprechen Sie das Ergebnis mit einem Coach bzw. mit einer Person Ihres Vertrauens. Achten Sie darauf, dass Ihnen keine Ratsschläge erteilt werden. Fragen Sie sie am Ende des Gespräches, an welcher Stelle der Schilderungen Ihr Gegenüber die meiste Energie und/oder Freude in Ihnen gespürt hat.
- ✓ Wenn Position A oder B einen neuartigen „Ausschlag“ bei Ihnen gezeigt hat, obwohl Sie bislang dachten, alle Pro- und Contra-Ar-

gumente berücksichtigt und abgewogen zu haben, besteht ggf. Bedarf an einer weiteren Vertiefung bzw. einem Coaching.

- ✓ Für den Fall, dass Position C: „Beides“ emotional sehr stark bei Ihnen angeschlagen hat, wurden womöglich Motivatoren in Ihnen freigelegt, die Sie bislang nicht im Blick hatten. Hier gilt es dann abzuwägen, ob und wie beide Optionen miteinander vereinbar sind. Besprechen Sie dieses Anliegen im Coaching, damit Ihr Coach mit Ihnen weitere Tools auswählen kann.
- ✓ Angenommen, Feld C: „Keines von beiden“ hat bei Ihnen den stärksten – positiven – emotionalen Ausschlag mit sich gebracht. Dieses Selbsterleben bringt meist einen Aha-Effekt mit sich, kann aber auch irritieren und Ihr bisheriges Lebensmodell in Frage stellen. Versuchen Sie dann, diese körperlichen Signale als Hinweis in die Zukunft zu sehen, nicht als „Kritik“ an vergangenen Entscheidungen (auf die Sie ohnehin keinerlei Einfluss mehr nehmen können). Starke somatische Marker auf dieser Position können Ihnen verdeutlichen, dass es noch Potenziale in Ihnen gibt, die gern auch verwirklicht werden wollen. Vielleicht ist es an der Zeit, Ihre Lebensthemen und Glaubenssätze neu zu justieren. Oder ein längst vergessener Jugendtraum drängt unter dem Vorzeichen Ihrer anstehenden Veränderung neu ans Licht. Für gewöhnlich ist die Energie, die in diesem Falle „sprudelt“, so groß, dass Sie entweder selbst Ihren Weg finden, oder sich an einen geeigneten Begleiter wenden werden.

Fallbeispiel

Herr H. kam mit der Frage ins Coaching, welche der beiden angebotenen Stellen er annehmen solle. Zur Situation befragt, äußerte er sich so: Es habe einen strukturellen Veränderungsprozess gegeben, im Zuge dessen mehrere Stellen – auch leitende – nicht wiederbesetzt worden seien. Auch sein „Stuhl“ sei davon betroffen. Da es sich bei der Stelle ohnehin um eine befristete Stelle (im Rahmen seiner genehmigten Beurlaubung vom Staatsdienst) handle, sei die Frage, ob er sich auf eine neugeschaffene Gesamtleitungsstelle im selben Haus bewerben solle, für ihn sehr schnell beantwortet gewesen. Daraufhin habe er mehrere Bewerbungen getätig, zwei attraktive Zusagen lägen bereits vor. Und

er könne sich einfach nicht entscheiden, welche er „lieber annehmen“ würde. Über dieses Dilemma schien gar keine rechte Freude darüber aufzukommen, als „Fastfünfziger“ in solch eine lukrative Lage gekommen zu sein, die Wahl zu haben. Der Klient schien es eher mit der Redewendung zu halten, dass eine solche Art der Wahl eine „Qual“ darstellen müsse. Schließlich bedeutet das „Ja“ zur einen Stelle automatisch das „Nein“ zur anderen – oder?

Diesem „Oder“ galt es in Schritt 3 – auf Position C – nachzugehen. Zuvor waren im Tetralemma beide einzelnen Möglichkeiten zu bearbeiten. Der Klient verspürte auf dem einen Bogen mehr „Lust, da los zu legen“, auf dem anderen „aber auch mehr Last wieder leiten zu müssen“. Hier hätte Leitung nochmal mehr Mitarbeiter und einen größeren Bereich bedeutet. Was er auf der ersten Position (wieder) gespürt hatte, war sein Talent zu gestalten, kreativ zu sein und „im Team Ideen auszuprobieren“. Der Klient nahm wahr, dass diese Ressource in den letzten Jahren in Leitung wohl deutlich zu kurz gekommen war. Neben dem interessanten Zuschnitt der Stelle war aber auch eine größere tägliche Anfahrt zu bewältigen, was er als Familienvater und Person mit mehreren Hobbys als sehr hinderlich erfuhr. „Beides“ zu leben, schien nach den gegenwärtigen Erwartungen ausgeschlossen zu sein. Doch der Klient fühlte sich „auf dieser Karte auch so überhaupt nicht wohl“. Obwohl er sehr viel gearbeitet hatte in all den Jahren, war es ihm immer möglich gewesen, seine „Work-Life-Balance halbwegs stabil zu halten“. Zwei so „große Hüte“ wolle er sich dann doch nicht aufsetzen, „egal, wie man sie jeweils zurechtschneidert“.

Deutlich am längsten hatte Herr H. auf der Position D: „Keines von beiden“ gestanden. Sein Körper hatte dabei mehrere Haltungen angenommen, keine davon wirkte – auf Klient wie auf Coach – angespannt. Später hatte Herr H. einen Aha-Effekt so formuliert: Dass es offensichtlich „ja gar nicht um das ‚Wohin‘ ginge, sondern um das ‚Wozu‘“. Er reflektierte es so: „Welche Werte sind mir wichtig? Was muss die neue Stelle auf jeden Fall bieten? Worauf bin ich bereit dafür zu verzichten? Und was geht überhaupt nicht?“ Und so überlagerten ganz grundlegende Fragen nach den eigenen tragenden Motiven des Klienten organisatorische Erwägungen, wie Anfahrtszeit und ggf. zweiter Haushalt. Was ihm „am meisten aufgefallen“ sei, bemerkte der Klient

von Position 3 aus: Der Strukturprozess habe ihn natürlich „auch persönlich geschüttelt“, auch wenn man ihm eine sehr gute Referenz ausgestellt habe. Da war ein „Rest“, der wehtat, ihn vielleicht sogar kränkte. Dass er unabhängig von diesem Haus – und ohne Beteiligung oder diverse Netzwerke – zwei Mal in aufwändigen, mehrtägigen Assessments auf Platz Eins gelandet sei, das sei „doch wohl auch ganz klar Bestätigung für die Kompetenzen“, die er habe. Was Herr H. bislang nur als „Qual“ interpretiert hatte, spiegelten ihm nun seine eigenen Ressourcen.

Er wusste, weshalb die Wahl jeweils auf ihn gefallen war. Und er wusste auch, was er konnte. Was bei der einen Stelle die lange Anfahrt gewesen wäre, wäre bei der anderen ein wieder nur unbefristeter Vertrag gewesen. Und so ließ sich Herr H. schließlich auf seine alte Beamtenstelle in der Verwaltung (ohne Leitungsfunktion, diese hatte er nur außerhalb, in der Zeit seiner Beurlaubung) zurückrufen und erarbeitete im Coaching (sehr schnell) die „Brachfelder“ der letzten Jahre, wie er sich ausdrückte. Aus diesen Hobbys entwickelten sich zwei Nebentätigkeiten, die der Klient bei seinem Dienstherrn anmeldete. Diese bespielen die „Saiten“ ihn ihm, die die staatliche Stelle nicht bieten kann. Herr H. brachte seine Lösung in die Formel: $1+2 \geq 1^+$. Sie bedeutete für ihn: Statt wieder eine Leitung „haben“ zu müssen, die in den letzten fünf Jahren viel Zeit und Kapazität gebunden hatte, oder sich als fast Fünfziger „in der Forschung auszutoben“, seine frei gewordene Energie in neue Projekte geben zu können.

Im (sehr reflektierten) O-Ton: „Meine Fähigkeit und Lust, kreativ sein zu können, dazu eine maximale innere und äußere Freiheit zu haben, daraus heraus gestalten zu können, die angebotene Bandbreite auch auszufüllen und dabei relativ selbst zu entscheiden, was ich wann mache, gibt mir eine sehr große Zufriedenheit – aus der heraus wieder neue Ideen erwachsen ... Das Gefühl, von einer angesehenen Leitungsstelle wieder zurück in die Amtsstube „eingeknickt“ zu sein oder etwas „verloren“ zu haben, blieb aus. Darüber habe ich nicht schlecht gestaunt ... Doch es hat mir auch gezeigt, dass ich diese Stelle – und alle Stellen der Welt – nicht für mein Ego gebraucht habe. Das war für mich – als Mann – eine tolle Erfahrung, das hat richtig gutgetan und mich ein ganzes Stück zu mir selbst zurückgebracht ... Dabei hat mir aber auch

der Blick zurück geholfen (muss ich zugeben): Deutlich schwerer war es für mich, wenn auf die ohnehin schon bestehende Verantwortung zusätzliche, meistens ungeplante Aufgaben kamen. Anders erlebe ich es jetzt, nach Abgabe von Leitung, die oft auch Einschränkung von Freiheit, gelegentlich auch Leiden heißen kann ... Etwas „daneben“ zu legen – also den Trainer und den Dozentenauftrag – ist was ganz anderes: kein mehr, es fühlt sich nur breiter an, auf eine gute Weise. Und ich habe die Freiheit zu entscheiden, was ich gerade in Angriff nehmen und was ich liegenlassen will – nicht darf. Ein gewaltiger Unterschied. Das ist Freiheit pur ... Und mein Beruf, das ist ein guter „Brotberuf“ ... aber es passt vielleicht auch nicht alles in einen Job, was man mag und kann.“

Übergangsbrücke: Altes zurücklassen, Leichtes mitnehmen

Die Vorstellung von Fluss und Brücke bietet sich aufgrund ihrer ausdrucksstarken Metaphorik besonders für *Übergangssituationen* an. Ein Fluss begrenzt zwei naturgemäß voneinander getrennte Bereiche, was sich sowohl in Wortbedeutungen (z. B.: „Rivalen“, von lat. „rivus“) wie in Redewendungen (z. B.: „zum anderen Ufer wechseln“ oder „einem das Wasser abgraben“) sprachlich niedergeschlagen hat. Räumlich kann dieses Bild mit einfachen Mitteln – wie Stühlen und Tischen – ebenfalls gut symbolisiert werden, so dass das *Raumerleben* die Musterzustandsänderung somatisch unterstützt. Ergänzend kann auch mit ► **Bodenankern**¹³⁰ gearbeitet werden. Das Überqueren einer Brücke beinhaltet einzelne Schritte, die dem *Wechsel eines Arbeitsbereiches* in den anderen, einer Abteilung oder Firma ähnlich sind. Analog lässt sich in *persönlichen Fragestellungen* (z. B. Trennung oder Umzug) arbeiten, in denen „Altes zurückgelassen“ werden soll.

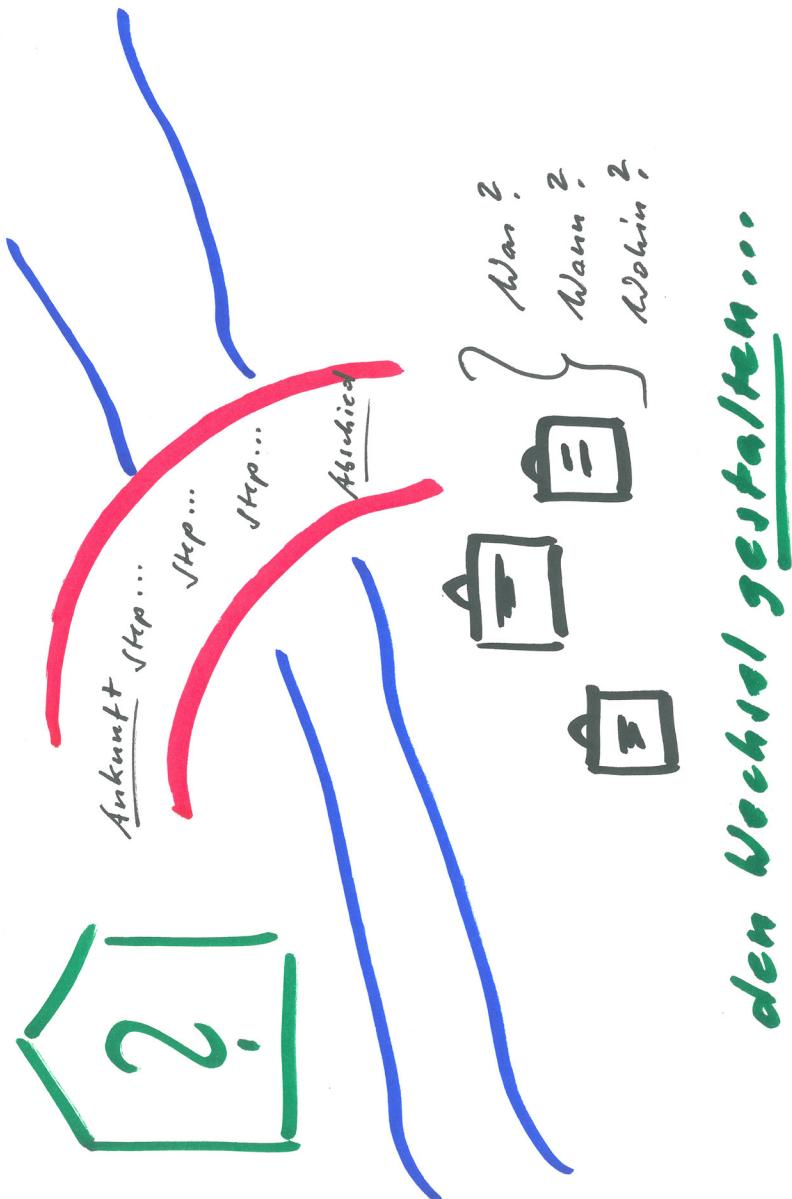
130 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.



Szenario

- Stellen Sie sich eine reale Brücke vor, die Ihnen als Erstes in den Sinn kommt, die Sie vielleicht schon – als Wanderer, Radfahrer, mit der Bahn ... – überquert haben. Für den Fall, dass diese Erinnerung mit negativen Gefühlen oder Erinnerungen besetzt sein sollte: Malen Sie sich eine Brücke in einer für Sie ansprechenden Landschaft aus.
- Suchen Sie sich einen inneren Ort, von dem aus Sie die Brücke betrachten. Alternativ können Sie dieses Szenario auch im Raum abbilden. Legen Sie dazu einen Bereich des Übergangs (z. B. mit einer Papier- oder Stoffbahn oder auch einem Teppichläufer) aus und positionieren Sie sich in einem für Sie – im Moment – stimmigen Abstand zur „Brücke“. Sie können sich setzen oder auch stehen. Überlegen Sie dazu nicht lange, sondern achten Sie auf Ihre körperlichen Regungen dazu. Wenn Sie sich z. B. schon „im Absprung“ von einer Arbeitsstelle oder aus einer Beziehung befinden, werden Sie sich – wenn Sie achtsam mit Ihren inneren „Signalgebern“ umgehen – natürlich anders positionieren, als wenn der Wechsel noch in weiter Ferne liegt.
- Stellen Sie sich folgende Fragen: „Was hält mich hier (auf der diesseitigen) Seite noch, was zieht mich?“ ... „Wie wirkt der bislang unbekannte Bereich auf der anderen Seite auf mich?“ ... „Welche Gefühle nehme ich wahr, wenn ich zur Brücke schaue?“ ... „Wie fühlt es sich an, diesen Platz, auf dem ich mich gerade befinde, zu verlassen?“ ... „Was wird von ... (z. B.: meiner Arbeit, Projekten, Kontakten) zurückbleiben?“ Lassen Sie sich Zeit für die Beantwortung dieser Leitfragen und halten Sie Ihre Emotionen, körperlichen Signale und inneren Bilder fest (ggf. als Notizen oder visualisiert).
- Sie haben jetzt die Möglichkeit, den bevorstehenden Wechsel „vorzuerleben“. Anders als später können Sie nachher wieder zurück und Ihre jetzigen Erfahrungen mit in Ihren späteren Wechsel integrieren. Es ist möglich, dass sich Ihr Gang zur und über die Brücke in mehreren oder in weniger Schritten anbietet. Das hängt

Den Übergang planen –



von Ihren und Ihrer Situation ab. Bewerten Sie dies nicht, es ist authentisch und damit stimmig, so, wie Sie es brauchen.

- Gehen Sie los in Richtung „Brücke“, sobald es sich stimmig anfühlt. Bevor Sie Ihren ersten Schritt tun, überlegen Sie: „Was will ich mitnehmen, was muss, was sollte, was darf auf der hiesigen Seite bleiben?“ ... „Welcher Dinge will ich mich vorher vielleicht noch entledigen?“ ... „Was gilt es ggf. noch zu klären oder auch zu bereinigen?“ Ggf. kommen Ihnen noch weitere Fragen. Stellen Sie sich dieser und versuchen Sie auch hier eine Antwort. Halten Sie diese wieder stichwortartig fest.
- Halten Sie, mit diesen Eindrücken und Antworten, nochmal inne. Ihr „Rucksack“ ist noch zu packen (wenn Ihnen die Vorstellung eines Koffers angemessener ist, nutzen Sie dieses Bild). In diesen kommt alles, was Sie für die „ersten 100 Tage“ brauchen: Denken Sie dabei nicht nur an Gegenständliches, sondern besonders an das Leichte, mit dem Sie schöne Tage in Ihrer bisherigen Tätigkeit (oder Beziehung) verbinden.
- Bewegen Sie sich nun in der Geschwindigkeit, die Ihnen Ihr Körper zeigt, zur Brücke. Auch dieser Impuls ist ein somatisches Signal und kann Rückschlüsse darauf geben, wie entschlossen oder unsicher Sie – buchstäblich – weitergehen wollen. Betreten Sie die Brücke und achten Sie wieder darauf, was Ihre Seele und Ihr Körper fordern: Wenn ein Rückblick gewünscht ist, nehmen Sie sich dafür wieder Ihre Zeit; überspannen Sie diesen Moment aber auch nicht. Schauen Sie auch nach innen: Mit welchen Gefühlen Sie zurückschauen. Welche Erfahrungen („Rucksack“) Sie mitnehmen. Achten Sie auf Ihr Gesicht und seine Zeichen.
- Wenn Sie innerliches und körperliches Zögern bemerken sollten, dann bedenken Sie: Bereits der Wille zur Veränderung und die Inangriffnahme ist eine starke Ressource. Sie haben diese Kraft bereits gespürt, sonst hätten Sie sich nicht auf den Weg gemacht. Achten Sie auf Ihr Gepäck: Wie fühlt es sich an? Sie mussten auch viel „da lassen“. Spüren Sie diese Erleichterung, und wenn ja: Wo spüren Sie sie am meisten im Körper?“ Gehen Sie, mit diesem Eindruck, weiter. Es kann sein, dass Sie eine Veränderung Ihrer Schritte feststellen, so lange Sie „auf der Brücke“ sind. Halten Sie diese Wahrnehmung fest, ebenso mögliche innere Impulse zum

evtl. Zurückschauen. Bewahren Sie sich die Momente, in denen sie aufkamen.

- Für den Fall, dass Sie bereits einen Erstkontakt mit dem neuen Bereich – z. B. ein Assessment, Schnuppertage, Gespräche mit den neuen Mitarbeitern oder Kollegen – hatten, kann der Moment des Verlassens der Brücke und des Ankommens auf der anderen Seite ein bedeutsamer sein, da hier der Ersteindruck mit dem jetzigen in Abgleich gebracht wird. Stellen Sie sich diesen Moment vor: Wie werden die Menschen, denen Sie schon begegnet sind, auf Sie zukommen? ... Wie werden Sie ihnen entgegehen? ... Wie werden Sie abgeholt und empfangen?
- Für den Fall, dass die „neue Welt“ noch erfahrungsoffen ist, bleiben Sie noch einen Moment stehen. Nehmen Sie wahr, wie sich dieser Augenblick anfühlt: Was spüren Sie in sich? Was brauchen Sie in diesem Moment, um gut „da drüber“ anzukommen und sich auch gut und willkommen zu fühlen.
- Richten Sie dann Ihre Konzentration auf das „Neuland“: Was und wen sehen Sie – dort angekommen – als Erstes, dort angekommen? ... Wie riecht es dort? ... Was hören Sie als Erstes? Ein Blick zurück zur Brücke – und über diese hinaus zum soeben verlassenen Gebiet – kann wieder emotionale und somatische Reaktionen freisetzen: Wie fühlt es sich gerade für Sie an? ... Wo spüren Sie Ihr Herz und Ihren Atem? Gibt es (weitere) Bereiche in Ihrem Körper, die sich gerade melden? Wo und wie nehmen Sie diese wahr?
- Fragen Sie sich selbst: „Wonach ist mir im Augenblick zumute?“ Wollen Sie es sich im Gras gemütlich machen? Nach der langen Reise vielleicht erst einmal feiern? Lieber in Ihr Hotel? Oder gar weitergehen?
- Wenn es noch einen Zwischenschritt oder eine Nacht bis zur Ankunft am neuen Ort gibt, können Sie die eigentliche Ankunft vorplanen. Lassen Sie sich dabei von Fragen wie diesen leiten: „Was werde ich als Erstes auspacken?“ ... „Was bleibt noch (ganz unten) im Rucksack (oder Koffer)?“ ... „Was dürfen (oder sollen) andere bald sehen?“ ... „Was nicht?“ ... „Was davon hat eine persönlichere Bedeutung?“ ... Sie bringen Werte, Erwartungen und auch eigene Bedürfnisse in diesen „Gepäckstücken“ mit!

- Überlegen Sie auch: Wo soll dieses oder jenes (die eine und die andere Erfahrung) in Ihrem Rucksack/Koffer aufbewahrt werden, damit Sie schnellen Zugriff darauf haben? Und: Wie fühlt es sich an, wenn Sie mit diesem Wissen/mit dieser Sicherheit in den neuen Bereich/in Verhandlungen mit bislang noch Unbekannten gehen?
- ...

Besprechung

- ✓ Es ist abhängig vom Procedere und von den Entwicklungen im Prozess, wie und wann das Tool beendet wird. Wenn Sie es im **Einzelcoaching** anwenden, wird Sie Ihr Coach aus der Situation „jenseits der Brücke“ in die Metaperspektive führen, um Ihre Erfahrungen mit der Methode besprechen und Ihren realen Übergang angemessen planen zu können. Im → **Selbstcoaching**¹³¹ könnten Sie sich entweder mental aus der Situation bringen – was allerdings ein wenig Übung voraussetzt –, oder Sie könnten (dann aber bitte nicht zu langsam, um die eben gesetzten somatischen Marker nicht zu überlagern) nochmals zu Ihrer Ausgangsposition zurückkehren. Möglich wäre auch, sich ein Coaching in den ersten Tagen „drüber“ vorzustellen und sich für dieses Ihre Notizen anzufertigen.
- ✓ Für Menschen, besonders Führungskräfte, die ein strukturiertes Arbeiten gewohnt sind, kann sich die Weiterarbeit mit der ► **Timeline**¹³² anbieten. Ebenso wäre es auch hier wieder möglich, mit ► **äußeren Perspektiven**¹³³ zu arbeiten: „Wer würde Ihnen (was) in dieser Situation zurufen?“ Oder ggf. konkret: „Wie würde Person B darauf reagieren?“ Wo es geeignet erscheint, kann ► **Naturcoaching**¹³⁴ angeschlossen bzw. dieses Tool ganz als Naturvariante gestaltet werden.

131 Bei Bedarf finden Sie eine blanko → **Kopiervorlage** z. B. bei Hanstein, 2017, S. 123.

132 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

133 Vgl. Kap. „Mythologische Perspektiven“.

134 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Kraftort Natur“.

- ✓ Wie leicht oder wie schwer „Altes zurückgelassen“ werden kann, hängt auch mit der Persönlichkeit und mit subjektiven Erfahrungen zusammen. Diesen Zusammenhang mit der leitenden „Grundform der Motivation“ (nach Riemann)¹³⁵ verdeutlicht folgendes Einzelcoaching.

Fallbeispiel

Frau I. hatte ein ► Bewerbungscoaching¹³⁶ mit dem Anliegen gebucht, sich bestmöglich auf ein Ausschreiben zu bewerben. Nachdem sie die Stellenzusage erhielt, überkam sie kurzerhand „die Panik“, weil sie es sich „so schnell jetzt doch nicht vorgestellt“ hatte. Beim ► Ankern innerhalb der ► Komfortzonenarbeit hatte sich die Klientin im Bereich zwischen „Dauer“ und „Distanz“ (jeweils ca. 2/3) „am wohlsten“ gefühlt. Hier lagen – für Sie spürbar – auch Ihre Ressourcen: Struktur in Abläufe zu bringen und mit Struktur selbst auch hervorragende Ergebnisse zu erzielen (was den Aspekt „Dauer“ bestätigte) sowie „in Ruhe“ mit viel Kreativität ihren „Job gut zu machen“ (was für ein gewisses Maß an „Distanz“ sprach). Für die neue Stelle lag eine Aufgabenbeschreibung vor, die auch die Anbindung an den Aufsichtsrat vorsah. Für Frau I. war schnell spürbar, dass hierin wie in der Erwartung zu regelmäßigen Dienstreisen und Übernachtungen, bis zu 500 km entfernt, für sie die „größten Hürden“ lagen. Sich „immer wieder auf neue Leute und Sachen einzustellen“, sei einfach nicht ihre Stärke. Das ► Te trailemma hatte Frau I. aber eindeutig zur Bewerbung veranlasst – und das Ergebnis (nun aus sieben Mitbewerbern ausgewählt worden zu sein) bestätigte diese Entscheidung ebenfalls. Und es gab der Klientin Sicherheit – eine Komponente, die im Bereich „Dauer“ auch sehr wichtig ist.

Infofern setzte das ► Veränderungscoaching¹³⁷ mit der Übergangsbrücke an den Abläufen, Dingen und Vorgängen an, die Frau I. Sicherheit gaben. Diese kamen mit in ihren Trolley und bekamen einen entspre-

135 Vgl. die Einführung und das praktische Bsp. im Kap. „Komfortzonenarbeit“.

136 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

137 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

chenden Ort, auf den die Klientin im Bedarfsfall schnell Zugriff hatte. Frau I. erstellte sich eine „Inventarliste“, erkannte im Coaching aber auch, dass sie „nicht alles vorpacken“ müsse, da sie „so auf Reisen ja schließlich auch nie alles dabei haben“ könne. Von hier aus konnten alternative Handlungswisen angedacht werden: „Mitarbeiter, die frühzeitig und gründlich zuarbeiten“, wurden der Klientin sehr wichtig. Von diesen würde sie auch erwarten, dass sie sie nach Ankunft über die „Brücke“ auch empfangen würden und zu dem, was sie jeweils wissen müsse, briefen würden.

Da Frau I. mit der Zusage auch gebeten worden war, besondere Wünsche noch nachzureichen, konnte sie diese nun im Hinblick auf ihre eingangs erkannten „zwei Hürden“ nun zu formulieren beginnen. Der Klientin war dabei besonders folgende Leitfrage wichtig: „Wie brauchen Sie es, damit Sie annähernd im selben Bedürfnisbereich aufgestellt sind?“ Ausgehend von diesem Zielbild konnte Frau I. klare Erwartungen zu Papier bringen. Ein erneutes ► Ankern bestätigten der Klientin diese Formulierungen.

Das „Minenfeld“ Aufsichtsrat plante die Klientin mit Antrittsbesuchen von sich aus zu „betreten“. Indem Sie „doch nicht auf die Einladung zur ersten Sitzung warten“ müsse, sondern selbst die Initiative ergriff, agierte Frau I. authentisch im Bereich ihrer „Distanz“ und „Eigenständigkeit“. So konnte sie hier auch sehr überzeugend, leicht und gewinnend „ankommen“, und die ersten Bedenken relativierten sich. Im Rahmen eines anschließenden ► Onboarding-Coachings¹³⁸ innerhalb der ersten einhundert Tage im Amt wurde der Klientin der wiederholte Blick auf ihre damalige „Inventarliste“ auch sehr wichtig. Sie erarbeitete dann, welche Bedeutung und welcher Wert dieses „Gepäckstück“ für sie hatte – und hat. Besonders an Tagen, die von Zeitdruck und schnellen Entscheidungen geprägt waren, bewies sich dieses – mittlerweile – Ritual als wertvolles Instrument, „sich in den vielen neuen Aufgaben und vor allem überall möglichen Fettnäpfchen treu zu bleiben“ und die „Motivation für den Stellenantritt nicht zu vergessen“.

138 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

Ebenso, wie in diesem Coaching der Schwerpunkt auf dem „Rucksack“ lag, so ist es auch denkbar, an jeder anderen Stelle des „Übergangs“ mit einem Folgecoaching anzusetzen. Als → **Coach** werden Sie hier inhaltlich vom Klienten geführt, im → **Selbstcoaching** legen Sie bitte Wert auf eine fachliche Nachbesprechung.

Skaliertes Bewerten: Die Dinge in eine Ordnung bringen

Umgangssprachliche Superlative wie „mega krass“ oder „voll gefreut“ weisen auf Situationen hin, in denen Wahrnehmungen auf einer *empfundenen Bewertungsskala* eingeordnet werden – in diesen beiden Fällen mit maximalem Ranking. Gleichzeitig zeigen solche Beispiele die Schwierigkeit an, subjektive Empfindungen zu „messen“. Deshalb behelfen sich Ärzte und Physiotherapeuten mit der skalierten Bewertung des gefühlten Schmerzes – weiß man heute, dass das Schmerzempfinden bei Menschen sehr verschieden ist. Dennoch sind die Angaben Ausdruck des subjektiven Empfindens. Eine „objektive“ Größe Ihres Gefühls würde weder den Arzt noch Sie weiterbringen. Ähnlich veranlassen auch im Coaching *Skalierungsfragen* den Klienten dazu, sein *Gefühl oder seine Vision zu konkretisieren* und durch die zahlenmäßige Festlegung eine fassbare Größe zu geben, an der im weiteren Coaching angesetzt werden kann. Skalierungen bieten sich immer dann an, wenn der inhaltliche Bezug oder die gefühlte Bedeutung zum Thema konkreter gefasst werden soll. Die klassische Fragestellung: „Bewerten Sie diese gefundene Möglichkeit auf einer Skala von **1 bis 10** (wobei – 1 – die geringste persönliche Bedeutung meint, – 10 – die höchste) wird vom Coach situativ angepasst. Es bietet sich an, die Skalierung angemessen zu visualisieren. Skalierungen und Skalierungsfragen sind eine bewährte Ergänzung zu einer Reihe anderer Tools, z. B. dem ► **Bodenanker**¹³⁹ oder dem ► **Tetralemma**¹⁴⁰.

Auf ein Szenario wird an dieser Stelle verzichtet, da das Skalierte Bewerten vorliegend als Art Unterstützungsmethode verstanden wird, *felt sense*.

139 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.

140 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

ses¹⁴¹ buchstäblich auf die Spur zu kommen und ins Wort zu nehmen. Die untenstehenden Beispiele – aus den bisher angesprochenen Methoden¹⁴² – sollen Möglichkeiten des Einsatzes verdeutlichen, von denen ausgehend es leicht möglich ist, das Tool auf andere Situationen und Kontexte zu übertragen.

TRANSFER



Unterstützende Hinweise

- *In der Regel ist es zielführend, wenn Sie für Ihre Antwort nicht zu lange überlegen. Menschen bewerten – bewusst oder unbewusst – täglich. Die Einschätzung, ob Sie noch über die „gelbe“ Ampel fahren können oder wie gefährlich das neue Hobby Ihres Kindes ist. Insofern verlassen Sie sich auch hier bitte auf „Ihr Bauchgefühl“, Ihre Amygdala¹⁴³ arbeitet für Sie und präsentiert Ihnen den passenden Wert.*
- *Das bedeutet: Antworten Sie relativ spontan, „aus dem Bauch heraus“. So kommen Sie Ihrer inneren Bewertung am nächsten. Für den Fall, dass Sie die klassische Form „von 1 bis 10“ weniger ansprechend empfinden, überlegen Sie, welches Bild aus Ihrer Lebenswelt für Sie brauchbarer ist.*
- *Wird der genannte Wert mit anderen Optionen und deren Bewertung verglichen, kann dem Klienten im→ Coaching seine Antwort rückgespiegelt werden, z. B.: „Wie fühlt es sich für Sie an, wenn Sie diese Möglichkeiten mit Ihren Bewertungen durchspielen?“*
- *Wenn nach erfolgter Änderung des Ausgangsmusters z. B. spontan eine „8 von 10“ (im Vergleich zur vormaligen Einschätzung „4 von 10“ im Ausgangszustand) genannt wird, sollten zwei Aspekte rückgefragt werden: Erstens: „Woran spüren Sie diesen Wert 8 körperlich?“ Und: „Was müssen Sie tun, um sich diesen Wert zu erhalten?“ Beachten Sie als Coach: Gehen Sie nicht von einem*

141 Vgl. im Theorieteil Kap. „Coaching praktisch“.

142 Vgl. die praktischen Bsp. in den entsprechenden zurückliegenden Kap.

143 Vgl. im Theorieteil Kap. „Neurowissenschaftliche Fundierung“.

Wunsch aus, sondern davon, dass der Klient diesen Wert gespürt hat.¹⁴⁴ Von hier aus können Sie Lösung und Ziel ins Auge fassen.

Beispieldiskussionen

- **Perspektivenarbeit** „Bewerten Sie die Relevanz dieser Person/FIGUR für Ihre aktuelle Herausforderung!“
- **Ankern** „Geben Sie den Bodenankern Festigkeitswerte. Richten Sie sich danach, wie stabil und sicher Sie auf den Ankern Halt finden!“
- **Konfliktgeometrie** „Welchen Stabilitätsfaktor geben Sie den visualisierten „Stützen“ im beschriebenen Konflikt?“
- **Focusing** „Geben Sie den wahrgenommenen Stellen Ihres Körpers Zahlenwerte entsprechend der Intensität Ihres Gefühls!“
- **Tetralemma** „Geben Sie den vier Bereichen einen Wert entsprechend der aktuellen Bedeutung für Ihre Situation!“
- **Übergangsbrücke** „Wie bewerten Sie Ihre gefühlte Zufriedenheit nach den ersten zwei Wochen auf der neuen Stelle?“

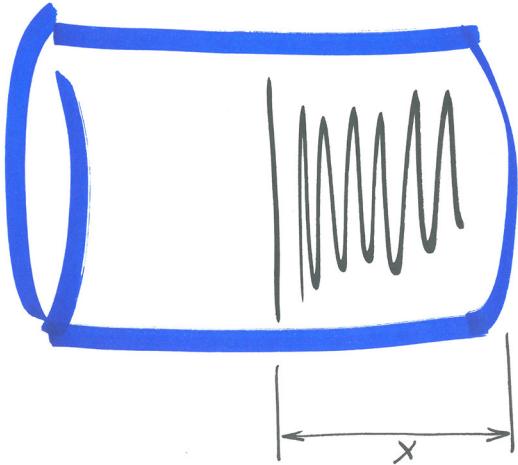
... auf einer Skala von 1 (sehr schwach)–10 (sehr stark)

Im → **Coaching** wie im → **Selbstcoaching** hat es sich bewährt, eine größere Skalierung auszulegen. Diese ermöglicht es, im Raum zu arbeiten und lässt buchstäblich Be-weg-ung zu. So kann der Klient bzw. können Sie einzelne Schritte auch räumlich zurücklegen und Ihr Körper ist in den Prozess mit eingebunden.

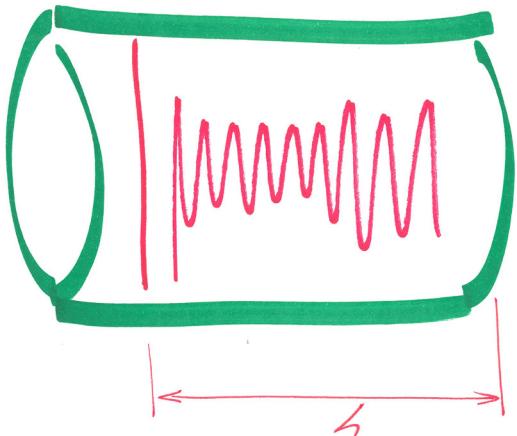
144 ► **TIPP:** Insofern formulieren Sie bitte konsequent im **Indikativ**. Vermeiden Sie Formulierungen wie „würden“, „können“ oder „müssen“. Denn sie nehmen den Klienten womöglich wieder – unbewusst – aus dem Lösungszustand heraus. Erkennbar wird dies daran, dass er dann selbst konjunktivisch zu antworten beginnt.

Wahrnehmung - messbar machen

- Situation -



- Zielbild -



- Affordanzen
- Geistige
- Resourcen

Innere Teamaufstellung: *Wer helfen kann und wer nur stören will*

Die Arbeit mit dem „inneren Team“ oder mit „inneren Anteilen“¹⁴⁵ ist mittlerweile zum festen Repertoire in der Coachingarbeit geworden. Vor der Kommunikation mit „außen“ steht für den Kommunikationsexperten das *Hineinhören nach „innen“*. Kommunikationsstörungen mit dem äußeren Team – bestehend aus anderen Menschen mit ihren jeweiligen Ansichten, Deutungen und auch Interessen – hängen demnach nicht selten mit dem inneren Team zusammen: mit verschiedenen inneren „Stimmen“ im Menschen. Im Laufe der Herausbildung Ihrer eigenen Persönlichkeit mussten sich diese – durch Erziehung und Sozialisation geprägt – verschiedenartigen Anteile miteinander auseinandersetzen. Alle diese Anteile sind ihrerseits von durchaus verschiedenen *Erfahrungen, Werten und Normen* geprägt und drängen danach, das menschliche Verhalten und Handeln zu bestimmen. Herauszufinden, welcher dieser inneren Anteile wann im Alltag die „Überhand“ gewinnt und Ihr *Verhalten oder Handeln*¹⁴⁶ bestimmt, fördert Sicherheit in persönlichen und beruflichen Herausforderungen und verringert die Manipulierbarkeit „von außen“. Die „inneren Wortmeldungen“ können sich dabei – je nach Persönlichkeitstyp – „lauter“ oder verborgener zeigen. In jedem „artikulierten“ Fall aber stehen sie für *Persönlichkeitsanteile, Wünsche oder Bedürfnisse*, die ihrerseits wieder ihre biographische Entstehungsgeschichte haben. Die Auseinandersetzung mit inneren Anteilen kann letztlich auch für die Arbeit mit inneren Konflikten und Dilemmata verwendet werden. Für den Fall, dass die inneren Anteile vom Klienten nicht benannt werden können, bieten sich zur Hinführung ggf. die „*Ich-Zustände*“ aus der *Transaktionsanalyse*¹⁴⁷ an. Davon abhängig sind auch der Einstieg und die weitere Prozessführung: Wenn diese Anteile selbstständig benannt werden, werden die Bezeichnungen auf Moderationskarten festgehalten. Alternativ können die erkannten und benannten Anteile ver gegenständlicht werden, hierzu bietet sich dann die ► **Systemaufstellung**¹⁴⁸ an. In beiden Formen lassen sich die Musterzustandsänderung,

145 Vgl. im Theorieteil Kap. „Archetypen und innere Landschaft“.

146 Vgl. im Theorieteil Kap. „Vom Verhalten zur Handlung“.

147 Vgl. im Theorieteil Kap. „Archetypen und innere Landschaft“; Berne, ¹⁷2002.

148 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.



Fallbeispiel

Herr J. hatte bei sich ein wiederkehrendes Verhaltensmuster erkannt, mit dem er nicht mehr zufrieden war, vielmehr unter dem er mittlerweile sehr litt. In der Situationsbeschreibung schilderte er Momente, die immer nach demselben Schema abzulaufen schienen: Seine Partnerin oder beruflich auch seine Chefin äußerten, mit diesem oder jenem nicht einverstanden zu sein, und er reagierte als erstes, indem er das Gesicht verziehe. Dann sei es möglich, dass er ohne ein Wort „schnaubend“ gehe. Oder aber er rege sich auf und es falle ein Satz, den er später bereue.

Wichtig war in diesem Fall, dem Klienten zurückzumelden, dass in seinem Anliegen deutliche Ressourcen erkennbar waren – auch, wenn er dies in dieser Situation merkwürdig empfand: Herr J. konnte formulieren, was er nicht mehr so wollte, war also von einer intrinsischen Motivation getragen. Und er konnte sein eigenes – unbewusst ablaufendes – Verhalten klar und präzise analysieren.

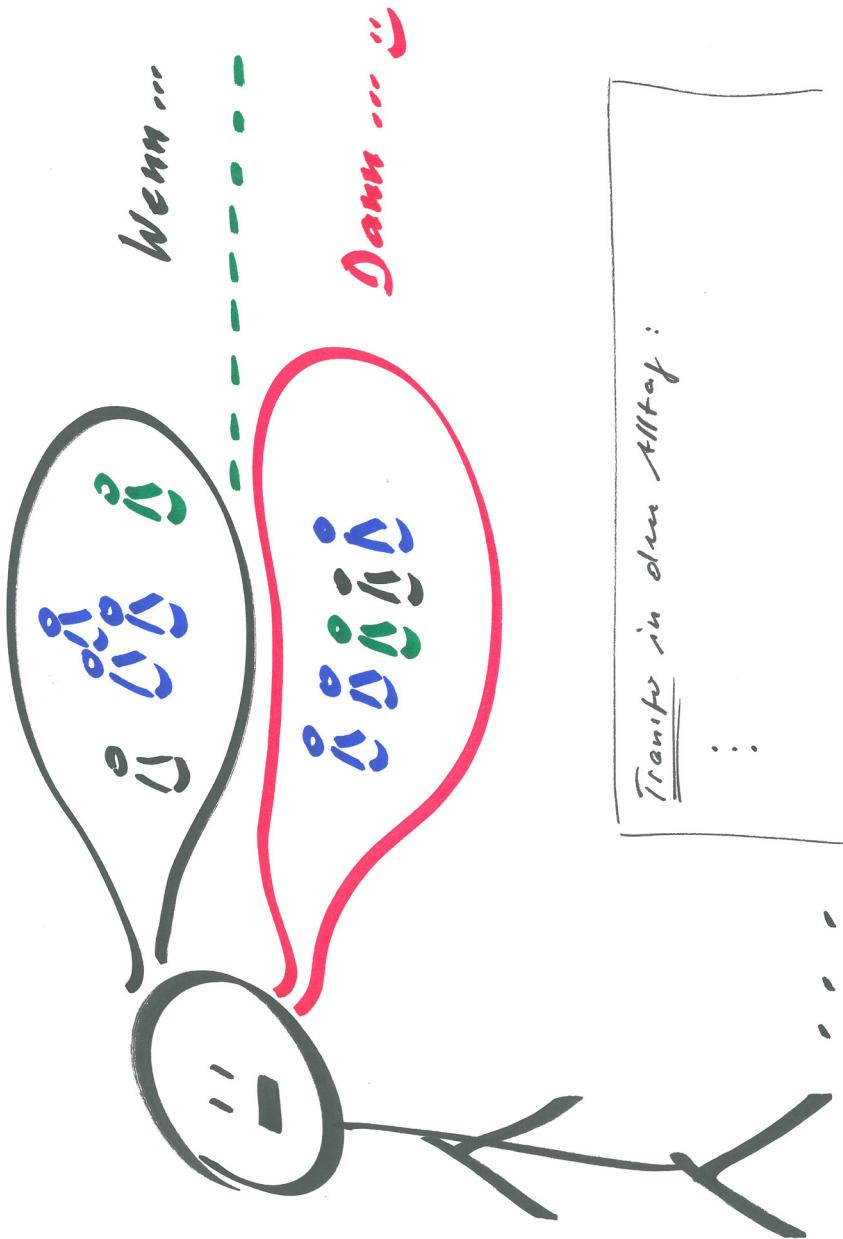
Der Schlüssel zur weiteren Methodik im Coaching war die Frage danach, wie er sich in und besonders auch nach solchen Momenten fühle. Herr J. brachte hier von sich aus die Charakterisierung: „wie ein Kind“, denn er fühle sich „irgendwie unverstanden ... und auch angegriffen“. Daraufhin wurden die kindlichen Ich-Zustände als ▶ Bodenanker¹⁴⁹ gelegt und der Klient wurde gebeten, die drei Bereiche im beschriebenen Zustand zu ▶ skalieren.¹⁵⁰ Das „hilflose Kind“ erhielt von ihm den Wert „8 von 10“, das „trotzige Kind“ die Bewertung „7 von 10“,

149 Vgl. im Theorieteil Kap. „Gesprächs- und Prozess-Struktur“.

150 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

151 Vgl. die unterstützenden Hinweise im Kap. „Skaliertes Bewerten“.

Das innere Team handelt!



das „natürliche Kind“ „1 von 10“. Herr J. wurde darauf nach seinen Empfindungen befragt. Er sei „irgendwie betroffen, aber so ist es auch“ im Erleben, äußerte er sich.

Daraufhin wurden – als Input¹⁵² – die weiteren Ich-Zustände (der Eltern- und Erwachsenen-Ebene) als Karten auf den Boden ausgelegt und an ihnen weitergearbeitet. Der Klient erhielt hinreichend Zeit, sich auf jedem Feld, das er sich aussuchte, zu ankern. Auf dem mit „fürsorgliches Eltern-Ich“ überschriebenem Bogen blieb Herr J. am längsten stehen. Auch war die Haltung frei, locker und entspannt. Er konnte von sich aus seine Augen schließen, wippte alsbald ein wenig mit den Beinen und lächelte leicht – ein für den weiteren Verlauf wichtiger Moment. Der Klient wurde befragt, was er gerade fühle und innerlich sehe. Herr J. erzählte in weichem Ton von seiner eigenen Kindheit und davon, wie schnell seine eigenen Kinder groß geworden seien. Und dass man „aber auch heute noch gut auf sie aufpassen“ müsse.

Im weiteren Verlauf gelang es dem Klienten, sein inneres „trotziges Kind“ ebenso wie seine eigenen Kinder anzusprechen. Der fürsorgliche Vater wurde als ► innere Perspektive¹⁵³ erarbeitet. Immer, wenn Herr J. in vergleichbaren Situationen das „trotzige Kind“ in sich aufsteigen spürte (und „schon selbst am Gesicht“ erkannte), gab er der inneren Perspektive „fürsorglicher Vater“ den Auftrag, sich um das kleine Kind zu kümmern. Auf dem Bodenanker des „fürsorglichen Eltern-Ichs“ nach Gefühlen und Assoziationen befragt, hatte der Klient einmal wie folgt geantwortet: „Es ist doch bloß Selbstschutz, warum auch immer. Also muss ich mich wohl noch ein Weilchen um ihn kümmern, bis er groß ist.“ Ähnlich verlief das Coaching zum „hilflo-

152 Dieses Bsp. verweist damit auch auf die angesprochene Grenzziehung zwischen Coaching und Beratung (vgl. im Theorieteil Kap. „**Was Coaching leisten kann ...**“). Wie hier zu sehen, kann es im Einzelfall zielführend sein, einen fachlichen Impuls einzubauen. Dieser unterläuft die Askese des Coachs nicht, wenn der „beratende“ Part transparent gemacht wird und der Klient gefragt wird, ob dieser Input für diesen (gerade) angemessen ist. Danach sollte der Coach auch wieder transparent seinen „Hut“ als Coach aufsetzen.

153 Vgl. das praktische Bsp. und die Erläuterungen im Kap. „Mythologische Perspektiven“.

*sen Kind“. Die Situationen übte Herr J. mit einem selbstformulierten
► Wenn-Dann-Plan.¹⁵⁴*

Besprechung

- ✓ Zum Abschluss dieses (längeren) Coachingprozesses war der Klient nach den drei wichtigsten Ergebnissen befragt worden. Er nannte als erstes, jetzt zu wissen, „dass das Kind da sein darf und dass es zu mir gehört und es so in Ordnung ist“. Zweitens, dass er „eben sehr vielseitig“ sei in seiner Persönlichkeit; und drittens, „einen ganz neuen Zugang zu ungeahnten Bereichen“ in ihm bekommen zu habe. Diese Anteile seines Ichs konnte dieser Klient nun selbstgesteuert handeln – und mehr und mehr sogar in stresigen Momenten.
- ✓ Dieses Beispiel zeichnet sich durch die Kombination mehrerer ergänzender Tools aus, die dem Klienten – für diesen – stimmig offeriert werden konnten und letztlich zu einem maßgeschneiderten Prozess führten. In diesem Maße wäre die Verwendung im → **Selbstcoaching** eher unwahrscheinlich. Allerdings können die verschiedenen Modi, die hier verwendet wurden, auch als Orientierung für das eigene Selbstmanagement nützlich sein.
- ✓ Dem → **Coach** kommt in einem solch komplexen Geschehen, bei aller bleibenden ► **Askese**¹⁵⁵ mitunter auch die Aufgabe zu, fachliche Inputs zu setzen. Dieser – für das Coaching seltene – Moment sollte eingeführt werden, um danach diesen „Hut“ ganz transparent auch wieder „abzuziehen“. Selbstredend wird der Klient gefragt, ob er an der Erklärung einer Theorie oder eines Ansatzes Interesse hat. Wie in diesem Beispiel zu sehen, sind es oft Signalwörter, die die „Tür“ zu einem Modell öffnen können. Ob es – wie hier – thematisch zum Anliegen passt, entscheidet aber der Klient.

154 Vgl. das praktische Bsp. und die Erläuterungen im gleichnamigen Kap.

155 Vgl. die praktische Übung und die Erläuterungen im Kap. „Asketisches Zuhören“.

Jeder Coachingprozess ist durch eine eigene Dynamik bestimmt. Auch, wenn es ähnliche Fragestellungen oder Anliegen sind, so gleicht kein Coaching dem anderen. In anderen Fällen hatten sich Klienten als nächsten Schritt z. B. das Ziel gesetzt, in den Zustand des „natürlichen Kindes“ zu gelangen. Hier hatte dieser Anker so gut wie keine Rolle gespielt. Die Kunst ist es hier, den Klienten auch von innen her führen zu lassen. Nicht die eigenen Assoziationen und Erinnerungen an andere Fälle sind hierbei hilfreich, sondern einzig, was jeweils „von innen kommt“. An dieser Stelle sei nochmals an die Wichtigkeit des ► **Spiegelns**¹⁵⁶ erinnert, gerade in derart komplexen Prozessen. Im Falle des → **Selbstcoachings** bedeutet das, sich nach Möglichkeit eine Person des Vertrauens zu suchen, die wertfreie Rückmeldungen geben kann.

Heldenreise: Von der Unbestechlichkeit des Weisen

Jemand, der einen *beruflichen „Abstecher“ hinter sich gebracht* hat und in die „alte“ Welt zurückkehrt, dem wehen nicht nur Interesse und Anerkennung entgegen. Für diesen „Weg zurück“ oder „wieder nach unten“ bietet sich dieses Tool¹⁵⁷ an: Nicht selten schwingen auch andere Gefühle – wie Misstrauen oder auch Neid – mit, werden aber nicht (gleich) verbalisiert. Auch das Nichtthematisieren ist übliches Verhalten, mit dem ein System dieses Thema zu vermeiden suchen kann. Die *Wahrnehmung dieser Emotionen* und Phänomene ist wichtig, aber auch abhängig vom Milieu¹⁵⁸ und seinen *Werthaltungen*. Eine Organisation, die Identität durch das *Wir-Gefühl* vermittelt, reagiert hier anders als ein Arbeitssystem, das von einzelnen Individualisten getragen wird. Über viele Jahre an ein- und demselben Arbeitsplatz zu bleiben, lässt für das eine System einen Rückgriff auf entsprechend positiv konnotierte Werte – wie Treue oder Beständigkeit – zu, während es für andere Milieus einen deutlichen persönlichen Entwicklungsbedarf im Bereich Veränderungsbereitschaft indiziert. Auch deshalb ist hier – wichtiger als die Beobachtung der Wirkung auf andere und auf das jeweilige System – die Wahrnehmung der

156 Vgl. die Anleitung ebd.

157 Vgl. Gilligan/Dilts, 2013, vorliegend ausgebaut.

158 Vgl. Böning, 2016.



TRANSFER

Fallbeispiel

Herr K. war nach einem achtjährigen leitenden Schuldienst wieder nach Deutschland zurückgekehrt. Seinen Umzug und Stellenwechsel hatte er mit einer halbjährigen Auszeit vorbereitet. Nachdem die ersten Wochen des neuen Schuljahres an seiner deutschen Stammschule vorüber waren, fragte Herr K. nach einem Coaching an. Seine Selbst einschätzung fiel so aus, dass er „das Zurück wohl unterschätzt“ habe. Sein Anliegen war, den „Neuanfang gut und ohne in Fallen zu tappen zu meistern“.

Der Klient schilderte mehrere Begebenheiten, die ihn belasteten und ihn auch verletzt hatten. Auf die ► Skalierungsfrage¹⁵⁹, was ihm am meisten zusetze, meinte er, dass „nichts an Erfahrungen und Kompetenzen aus den vergangenen Jahren irgendeine Rolle“ spiele. Er hätte „es wissen müssen“, so sei eben das System. Herr K. war an einer sehr renommierten privaten Schule im Auslandschuldienst tätig gewesen, zuvor viele Jahre Lehrer an einer staatlichen Schule in Deutschland. Das seine damalige Entscheidung sich auf eine mögliche Karriere im staatlichen System nicht positiv auswirken muss, habe er „damals doch nicht mitbedacht“, da sei es „um die Sache“ gegangen, für die er „mit Leidenschaft gebrannt“ habe.

Herr K. wird gebeten, sich an einen Helden aus Jugendtagen zu erinnern, von dem er viel gesehen hat. Der Deutschlehrer nennt das Jugendbuch „Krabat“ und berichtet kenntnisreich über eine alte sorbische Vorlage, die der Autor Otfried Preußler ausgebaut habe. Neben dem Protagonisten habe ihn damals der Obergeselle Juro besonders angesprochen. Dieser sei raffiniert, gar weise gewesen, habe seine Schläue

¹⁵⁹ Vgl. im Theorieteil Kap. „**Gesprächs- und Prozess-Struktur**“.

¹⁶⁰ Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „**Skaliertes Bewerten**“.

aus Vorsicht vor dem gefährlichen Meister aber hinter gespielter Einfältigkeit verborgen. Der Klient übertrug diese Strategie selbstständig auf sich und meinte, die Erfahrungen aus dem Ausland „den anderen ja nicht um die Ohren hauen“ zu müssen.

Da Herrn K. die Gestalten aus Jugendbuch und Sage sehr präsent zu sein schienen, wurde im Coaching zuerst an dieser Stelle weitergearbeitet. Der Klient wurde gebeten einzuschätzen, woran die Weisheit des Gesellen wohl erkennbar gewesen sei – wenn er sich so einfältig gegeben habe. Es sei „sicher die Ausstrahlung gewesen“, meinte Herr K. Mit der Schläue des Gesellen wächst auch die Weisheit des Protagonisten Krabat – und der Meister, der mit dem „Bösen“ im Bunde ist, kann überlistet werden.

In einer ► Systemaufstellung¹⁶¹ nahm der Klient anschließend mehrere Perspektivwechsel vor – hinein in die Rolle jüngerer Kollegen und in die seiner Vorgesetzten. Ihm fiel auf, dass auch er sicher ein Problem damit hätte, „plötzlich einen Kollegen zu kriegen, der eben noch eine Schule geleitet hat“. Herr K. gestand sich ein, dass er vielleicht von sich aus „so ohne weiteres zurückkommen“ könne, dass aber die Unsicherheiten bei anderen auch zu bedenken waren. Charakteristika und Verhaltensweisen des ► archetypischen Weisen¹⁶² wurden erarbeitet und Herr K. wurde gebeten, diese auf seine Situation zu übertragen. Als Leitfragen dienten dabei: „Wie ist es möglich, diesen Schatz an Wissen und Erfahrung aus der ‚anderen Welt‘ in die ‚alte‘ wieder zu integrieren, ohne dabei den ‚Allwissensten zu geben?‘ ... „Wie können Sie die alten Kollegen und ggf. (bei Bedarf und Interesse) auch Vorgesetzte an Ihren neuen Erfahrungen partizipieren lassen?“ ... „Welche konkreten Situationen bieten sich dazu an?“

Der Weise wurde zudem als ► innere Perspektive¹⁶³ erarbeitet – und vom Klienten in schwer einschätzbar Momenten nach seiner Meinung „befragt“. Dabei fiel des Öfteren auch der Satz „sich Zeit zu lassen“. Der Klient schlussfolgerte daraus für sich: „Weise hetzen nicht,

161 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Skaliertes Bewerten“.

162 Vgl. im Theorienteil Kap. „Archetypen und innere Landschaft“.

163 Vgl. die Einführung und das praktischen Bsp. „Mythologische Perspektiven“.

Weise warten ab und lassen es kommen“ Dies übertrug Herr K. auf seine Erfahrungen aus dem Auslandsschuldienst: Dann bereit zu stehen, wenn Kenntnisse gebraucht würden, sich aber auch nicht aufzudrängen. Der Weise strahle „eine Aura aus“ und werde gefragt, wenn man ihn brauche. Er ruhe in sich selbst und würde auch die „List anderer durchschauen“.

Besprechung

- ✓ Mit Hilfe dieser Methode und Perspektive kann die zurückliegende „Reise“ an sich bereits als Ressource begriffen werden: Da Sie sich bereits dadurch vom Gros der Zurückgebliebenen unterscheiden, kann Ihnen dies das Bewusstsein eines Wissens- und Erfahrungsvorsprungs geben – auch, wenn dieser von der Organisation im Moment explizit nicht (ab)gefragt sein sollte.
- ✓ Sie haben sich bewährt und sind an unvorhersehbaren Herausforderungen persönlich gewachsen. Dabei hatten Sie ggf. Unterstützung von außen, haben jedoch auch Ihre eigenen inneren Ressourcen (neuartig) kennen – und schätzen – gelernt.
- ✓ Anders als beim Wechsel über die ► Übergangsbrücke¹⁶⁴, von einer „Welt“ zur anderen, müssen Sie sich als „Held“ nicht von Ihrer „alten“ Welt lösen. Vielmehr sind Sie „Herr zweier Welten“. Da Sie auch die „andere Welt“ kennen, sind Sie „gestählt“ für „Spielchen“ der alten, mit denen man Ihnen „auf den Zahn fühlen“ könnte. Und da Ihr buchstäblicher Weitblick gewachsen ist, können Sie auf solche Versuche aus einer größeren und weiteren Perspektive schauen, die den anderen verschlossen ist.
- ✓ Wenn Sie von einer „Heldenreise“ – sinngleich – lebend zurückgekehrt sind, auf der Sie – im Bild gesprochen – „Drolle“ überlistet, „Dämonen“ töten oder auch „Drachen“ köpfen mussten, dann kann Sie Ihr „Zauberelixier“ auch – anhaltend – davor bewahren, unverständlichen Verhaltensweisen von „Zwergen“ in der „alten Welt“ (z. B. aus Neid hervorgerufen, hinter dem aber oft tiefer Respekt und Hochachtung verborgen sind) „aufzusitzen“, und sich von diesem zu Unheldenhaftem „verführen“ zu lassen.

164 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

- ✓ Der „Held“ strahlt *vielmehr – unabhängig von Rolle und Aufgabe – Souveränität aus und ist – im positiven Sinn – immer „für eine Überraschung gut“*. Überlegt zu handeln und gleichzeitig nicht ganz berechenbar zu sein, zeigt auch Sie als „Helden“.

Auch für das → ***Selbstcoaching*** können Sie sich von Figuren leiten, die Sie in Ihrer Kindheit und Jugendzeit besonders fasziniert haben. Zum einen waren dies Zeiten, in denen bei und in Ihnen viel passiert ist. Zum anderen löst es eine hohe emotionale Bindung aus, wenn man sich für etwas oder jemanden begeistern kann. Diese starke Emotionalität und der Bezug zu der betreffenden Figur sind noch immer in Ihnen. Des Weiteren verweist die Orientierung an ganz bestimmten Charakteren auf Ihre eigenen Werte und Glaubenssätze zurück. Daher kann „Ihr“ Held und der innere Kontakt zu ihm Sie auch wieder mehr zu sich selbst und Ihrem inneren Kompass führen. Ebenso wie in diesem Beispiel geschildert, können Sie ihn als *Perspektive*, indem Sie sich – oder, wenn es das Szenario zulässt, besser ihn selbst – fragen, wie er in der entsprechenden Situation handeln würde. Die Welt Ihres Helden in Ihnen kann als Ressource wirken. Mit Hilfe der ► **Inneren Systemaufstellung**¹⁶⁵ können Sie z. B. überprüfen, welche *Archetypen*¹⁶⁶ für Sie besonders leitend waren oder noch sind. Vielleicht ist es nicht der Weise, sondern der Rebell oder der Magier?

Körperreise: Den Lieblingsort als Ressource mit sich führen

Dass eine ganze Welt von Bildern in der Seele schlummert, erleben Menschen z. B. im Traum. Besonders die Erfahrungen im Laufe eines Lebens, welche eine starke emotionale Bedeutung hatten, sind im Unbewussten entsprechend stark hervorgehoben und bei der Verschaltung neuer Synapsen mitverantwortlich. Ausgehend von den oben beschriebenen Hintergründen zu *inneren Bildern, Kongruenz bzw. Inkongruenz* dieser mit dem äußeren Erleben, zwischen *Inter- und Intra-Kommunikation* sowie

¹⁶⁵ Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

¹⁶⁶ Vgl. im Theorieteil Kap. „**Archetypen und innere Landschaft**“.

zu *somatischen Markern*¹⁶⁷ kann die Körperreise den Weg bewusst nutzen, der im Traum oder in der Hypnose auch eingeschlagen wird: die Grenze zum Unbewussten zu überschreiten. Die Körperreise wird – vorliegend – als Bewusstmachung somatischer Marker und entscheidender Körperstellen verstanden, um sich von diesen zum seelischen Empfinden führen zu lassen. So kann dieses Tool die subjektive Anatomie eines Klienten ganzheitlich spürbar machen. Es kann an andere Methoden angebunden werden, z. B. an das ► **Ankern**.¹⁶⁸ Diese „äußeren“ Impulse können dann für den Klienten als Anstöße „für innen“ genutzt werden. Der Coach sollte in die Körperreise grundlegend einführen, da dieses Tool für den einen oder anderen Berufsstand erfahrungsgemäß gewöhnungsbedürftig sein kann. Wer sich darauf einlassen kann, meldet jedoch i. d. R. nach einiger Zeit auch zurück, dass er die Methode selbst anwenden konnte. Wichtig ist auch, dass es natürlich im Ermessen des Klienten liegt, wie weit er die Impulse des Coaches innerlich mitgehen kann. Eine Körperreise kann wie folgt initiiert werden:¹⁶⁹



TRANSFER

Anleitung

- *Als Klient werden Sie eingeladen eine Körperhaltung einzunehmen, in der Sie eine Weile bequem und zugleich aufrecht sitzen können. Der Coach bittet Sie, achtsam für den Atem zu werden, z. B. so: „Sie spüren den Atem in Ihnen fließen. Er atmet ganz von selbst, Sie müssen dazu nichts tun. Genau genommen atmet es in Ihnen.“*
- *Dann werden Sie gebeten, den Atem bewusst wahrzunehmen, ihn dabei aber nicht zu verändern. Ihr Coach sensibilisiert Sie für das Ein- und Ausatmen, besonders für den Moment der Pause da-*

167 Vgl. im Theorieteil Kap. „Coaching praktisch“ sowie „Ressourcen und innere Bilder“.

168 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

169 Vgl. Hanstein, 2016, S. 30–33, bei Interesse an der direkten Ansprache für das → **Selbstcoaching** siehe dort.

zwischen. Auch können Sie an Ihren Atem Gedanken „anlegen“, und – wenn für Sie stimmig – die Augen schließen.

- Der Coach bittet Sie dabei, auf mögliche körperliche Reaktionen zu achten, ohne diese verändern zu wollen. Nach dieser einleitenden Meditation werden Sie eingeladen, sich Ihren Lieblingsort vorzustellen. Es kann eine Weile dauern, bis er Ihnen deutlich vor Ihrem inneren Auge erscheint. Drängen Sie nicht, Sie sind ihm auf der Spur. Ihr Coach kann Sie in etwa so unterstützen: „Sie sehen Bilder, Farben, Schattierungen, hören Töne und riechen diesen Ort. Lassen Sie all das auf sich wirken. Alle Ihre Sinne sind offen dafür. Ihr Lieblingsort erscheint Ihnen ganz klar vor Augen.“
- Ihr Coach sollte bewusst Pausen setzen – und schweigen, damit Sie sich konzentrieren können. Dann lenkt er Ihre Aufmerksamkeit noch mehr nach innen, z. B. mit folgenden Sätzen: „Lassen Sie diesen Ort, die Geräusche und die Düfte nun als Bild vor Ihrem Auge stehen. Es bleibt, Ihr Lieblingsort ist in Ihnen. Und achten Sie nun auf Ihr Gesicht, während Sie Ihren Ort betrachten. Spüren Sie die Regungen, die dieser Anblick auf Ihrer Haut auslöst, fahren Sie sie gern zärtlich mit den Händen ab.“
- Vom Erleben des inneren Bildes „Lieblingsort“ aus kann Ihr Coach Sie nun weiter zum organischen Erleben führen: Dann werden Sie eingeladen, innerlich – mit Ihrem Atem als „Reiseführer“ – entweder weiter im Körper – zu den Fußsohlen, ihrer Auflage und gefühlten Temperatur, die Wirbelsäule entlang zur Schulter ... zu wandern – oder aber zu einem „äußeren“ Bild, das mit Ihrer aktuellen Situation bzw. der vorzubereitenden Zukunftsvision zusammenhängt.
- Bei der ersten Variante wird Ihr Coach Ihre „felt senses“¹⁷⁰ anziehen, z. B. die Enge in der Luftröhre und der flache Atem, wenn Sie sich vorstellen, in der kommenden Woche von Ihrem Chef in dessen Büro „vorgeladen“ zu werden.
- Über diesen Weg können Sie zur Kommunikation mit diesem gefühlten Zustand und seiner somatischen Reaktion gelangen. Ihr Coach kann Sie, ausgehend von diesem inneren Bild zu einem neuen führen, das Ihnen – im Beispiel – mehr Luft verschafft. Das

170 Vgl. im Theorieteil Kap. „Coaching praktisch“.

soeben gespürte, in diesem Beispiel die enge Luftröhre, wird dabei nicht negiert, sondern als wichtige „Stimme“ des Körpers dankbar angenommen – dann aber ebenso auch „verabschiedet“.

- *Bei der zweiten Variante kann der Coach Sie bitten, wieder zu Ihrem Lieblingsort zu gehen, wobei er mit entsprechenden Impulsen versuchen wird, alle Sinne anzusprechen – und von hier aus auf eine andere Szene zu schauen. Der Lieblingsort in Ihnen – mit seinen inneren Bildern und Emotionen – und als Teil Ihrer inneren Landschaft immer zugänglich. Mit ein wenig Übung können Sie zu dieser jederzeit „Zufunft“ nehmen.*
- *Ihr Coach kann Sie mit inspirierenden Impulsen unterstützen, z. B.: „Wenn Sie von dieser wunderschönen Stelle nach dort drüben schauen, wie fühlt sich das für Sie an?“ Und, auf den Körper bezogen: „Wo spüren Sie eine Veränderung in Ihnen, bei diesem Blick, in der Atmung, in der Luftröhre, in der Schulter?“ Auch hier gilt es wieder, diese Reaktionen nicht zu bewerten oder verändern zu wollen, vielmehr: „Vielleicht wollen Sie Ihre Schulter leicht bewegen, oder aufrichten, in die Stelle, die sich bei Ihnen geregt hat, hinein spüren? ... Lassen Sie Ihren Atem kommen und gehen, spüren Sie dabei die Kraft, die Ihnen dieser Ort gibt! ... Und auch die Pause, die immer da ist. Die Ihnen Luft gibt, das heißt auch: Freiraum zum Handeln ...“*
- *Darauf werden Sie gebeten, Ihr „Päckchen zu schnüren“, um – für heute – Abschied zu nehmen. Sie haben nun aber einen – bewussten – inneren Zugang zu Ihrem Lieblingsort geschaffen. Zu diesem „Kraftort“ können Sie immer, wenn Sie wollen, zurückkehren. Schauen Sie sich nun noch einmal um, atmen Sie den Duft Ihres Lieblingsortes noch einmal kräftig. Und nehmen Sie das mit, was Ihnen gerade Kraft, Leichtigkeit, Wohlsein gegeben hat.*
- *Mit einer Meditation wird die Körperreise auch wieder beschlossen.*

Besprechung

- ✓ *Am Ende der „Reise“ bekommt der Klient die Zeit, die er zur „Rückkehr“ benötigt. Wenn er im Laufe der Methode die Augen geschlossen hatte, wird er angeregt, sie langsam und allmählich*

wieder zu öffnen, und ebenso mit langsam Bewegungen des Körpers – z. B. dem Abstreichen der Augen-, Stirn- und Wangenpartie – wieder „zurück“ zu kommen.

- ✓ Darauf wird der Klient nach seinem grundsätzlichen momentanen Befinden gefragt, bevor der Coach das Gespräch auf die – gespürten und „gesehenen“ – Ressourcen lenkt. Er lädt den Klienten ein, diese inneren Bilder zu beschreiben und auch diejenigen Körperstellen, an denen sie spürbar waren bzw. noch sind.
- ✓ Danach bieten sich verschiedene Möglichkeiten zur Transfersicherung an: Die bei der Körperreise gespürten und nun im Gespräch ins Wort gebrachten Ressourcen können z. B. an eine weitere Wahrnehmungsübung angebunden werden. Der Klient kann dann gebeten, mit diesen Ressourcen – entweder, je nach Thema – „im Rücken“, „im Bauch“, „in den Händen“ zu gehen, fest aufzutreten, dem Coach „entgegen zu kommen“, einen „festen Stand“ zu üben, oder „aufrecht zu sein“. Dieses bewusste nochmalige Erleben stärkt Ihren Zugriff auf Ihre Ressourcen und Ihre Abrufbarkeit.
- ✓ Bei der Auswertung dieser Übung überlegt der Klient, wie er die dabei empfundenen positiven Gefühle sichern und später bei Bedarf abrufen kann. Hierzu wird gern auf das ► Ankern¹⁷¹ zurückgegriffen, wie folgendes Beispiel zeigt:

Fallbeispiel

Die einzige „persönliche Schwachstelle“, die Frau L. im ► Onboarding-Coaching¹⁷² entdeckt hatte, war das „Gefühl, an manchen Tagen „so weit weg“ von sich selbst zu sein. Ansonsten zeigte sich die Klientin zufrieden mit ihren ersten Wochen auf der neuen Leitungsstelle (► skaliert¹⁷³ 7/10). Zu dieser Wahrnehmung befragt, beschrieb Frau L. dieses Empfinden wie „einen großen Abstand vom sonstigen Leben“, das sie „bei viel Arbeit und Zeitdruck einfach nicht mehr“ fühlte.

171 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

172 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

173 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Skaliertes Bewerten“.

Die Körperreise wurde von der Klientin als „Wohltat“ empfunden – obwohl es ihr nicht ohne weiteres möglich war, sich darauf einzulassen – und sollte sich als ein wichtiger Baustein des (längerem) Coachingprozesses zeigen. Sich diese „Wohltat“ auch im Arbeitsleben „zu gönnen“ und sie bewusst zu erleben, war daher eines ihrer ersten praktischen Ziele.

Um die Körperreise zum festen Ritual werden zu lassen, wurde das Tool auch in jede Coachingsitzung eingebaut – mit dem Ergebnis, dass Frau L. es bald selbst durchführen konnte. Anfangs benötigte sie dazu Blumen und deren Düfte, da ihr Lieblingsort eine Streublumenwiese war. Die Klientin nutzte die Blumen selbst, ihren Duft und – abgewandelt – auch ihre Farben zum Ankern.

Die Wahrnehmung, dass diese Reize (über Augen, Nase und ihre Hände) die Körperreise begünstigt hatten, nutzte Frau L. fortan beruflich. Blumen wurden zum festen Bestandteil ihrer Büroeinrichtung, allerdings bekamen sie einen besonderen Platz, um „nicht als Deko zu verkommen“. Auf ihrem beruflichen Smartphone legte sie zudem „ihre“ Wiese als Hintergrundbild an.

Die Klientin konnte diese Ankerreize so gut optimieren, dass nach einer Zeit das bewusste Meditieren ihrer Vase, das Atmen der Gerüche oder der Blick zum Smartphone genügte, sich in einen veränderten Musterzustand zu versetzen. Als „Wiesen-Power-Napping“ bezeichnet sie ihre individuelle Methode seither.

Mit einer guten Einführung und ein wenig Übung kann sich die Körperreise als wertvolles Tool für das → **Selbstcoaching** sowie für den Alltag darstellen. Es bietet sich jedoch an, das erste Mal eine angeleitete Körperreise zu erfahren. Danach können Sie die obenstehende Anleitung leicht in eine direkte Ansprache umformulieren. Lassen Sie sich dann genügend Zeit für innere Reise und folgen Sie den Zeichen Ihres Körpers. Falls Ihnen bisher nicht eindeutig klar war, welcher Ort Ihr Lieblingsort ist, können Sie sich von den stärksten positiven Emotionen und den kräftigsten inneren Bildern führen lassen. Und prüfen Sie nach der Körperreise, ob es zur Transfersicherung sinnvoll ist, sich mit einem Coach oder einer Person Ihres Vertrauens auszutauschen.

Identitätshaus: *Tragende Säulen und gefährdete Bauteile*

Modelle bieten eine *Strukturierung* und auch Vereinfachung der Wirklichkeit, jedoch auch die Einnahme der Draufsicht auf die geschilderte Situation oder systemische Konstellation. Diese „*Feldherrenperspektive*“ ermöglicht dem Klienten, Distanz zur Situation selbst einzunehmen. Neben der Analyse der Situation kann unter Nutzung von Modellen eine Musteränderung eingeleitet oder die Lösungsfindung forciert werden. Unter dem Grundsatz, dass sie dabei nicht mehr sein wollen als Modelle – und folglich immer hinter der Realität zurückbleiben müssen –, ist die Arbeit mit Modellen im Coaching mittlerweile weit verbreitet.

Die „Säulen der Identität“¹⁷⁴ bieten sich als Coaching-Tool zur *Entscheidungsfindung* und in *Veränderungssituationen* besonders an. Mit diesem einfach zu handhabenden Verfahren lässt sich das individuelle „Lebenshaus“ abbilden. Seine fünf Säulen stellen die *Kernbereiche der menschlichen Existenz* dar: *Körper und Gesundheit, soziales Netz, Arbeit und Leistung, materielle Sicherheit, Werte*. Alle Säulen tragen das Haus gemeinsam. Beim Wegbrechen einer Säule ist die komplette Statik gefährdet. In der Pubertät z. B. wird an mehreren Säulen gleichzeitig gehämmert, gemauert und geputzt: Der Körper verändert sich, die Freunde verändern sich mit einem, jedoch in einem anderen Tempo. Und das Wertesystem in dieser Umbruchszeit vom Kind zum Jugendlichen stellt sich komplett um. Kommt man einigermaßen mit dem Taschengeld zurecht, ist eigentlich noch in die Säule der Leistung zu investieren. Doch dieses Bild von – in diesem Beispiel – mehreren in ihrer Statik eingeschränkten Säulen macht verständlich, dass ausgerechnet in diese Säule zurzeit nicht investiert werden kann. Und auch, weshalb manche Jugendliche, wenn sie das Gröbste in der Pubertät hinter sich haben, plötzlich so richtig Gas in der Schule geben. Das Beispiel der „*Baustelle Pubertät*“ kann verdeutlichen, dass es in Krisenzeiten zwar möglich ist, mal die eine, mal die andere Säule zu vernachlässigen, doch auch, dass diese Strategie nur auf Zeit aufgeht. Mit Hilfe des Identitätshauses kann der Klient seine aktuelle Situation analysieren. Ist eine Säule beschädigt, ist das nur bedingt problematisch; die anderen Säulen können das Dach noch tragen. Sind jedoch mehrere Säulen instabil, ist die Statik des Lebenshauses gefährdet.

174 Vgl. Petzold, 2012.



Szenario

- Das Identitätshaus lässt sich z. B. gut am Whiteboard visualisieren.¹⁷⁵ Die Darstellung sollte jedoch nur als Grundlage dienen. Es bietet sich z. B. an, die Säulen in der Breite nur mit Strichlinie zu zeichnen. Überlegen Sie: Welche Säulen tragen Ihr „Haus“ im Moment am stärksten, welche am wenigsten?
- Die Säulen tragen bisher nur „Überschriften“. Füllen Sie jede Säule zusätzlich – als ersten Schritt – mit den Begriffen, die in Ihrem Leben die Überschrift erst bestimmen (bei „soziales Netz“ z. B. „Freude“ oder „Familie“). Achten Sie darauf, möglichst konkret zu formulieren (z. B. Namen einzutragen oder gern auch mit Fotos zu arbeiten).
- Nehmen Sie sich hierfür genügend Zeit. Hilfreich kann ggf. die Frage sein, wo Sie die meiste Energie „bekommen“ (oder „geben“). Ggf. wissen Sie auch schon bereits, was Sie im Moment eher vernachlässigen.
- Gestalten Sie Ihr aktuelles Identitätshaus nach diesen Erkenntnissen. In der Breite der Säulen soll sich dabei abilden, wie stabil Sie diese derzeit einschätzen. Und in der Verwendung der Farben soll sich die Bedeutung der Säulen für Sie persönlich zu erkennen geben. Verwenden Sie daher bitte verschiedene Farben, umranden Sie Ihre wichtigste Säule auch mit Ihrer wichtigsten Farbe – und so weiter.
- Ausgehend vom skizzierten Ist-Zustand können Sie in die Visualisarbeit¹⁷⁶ einsteigen. Fragen Sie sich: „Wie soll mein Haus in XX Jahren aussehen?“ Fertigen Sie daraufhin eine zweite Visualisierung an. Diese ist nun Ihr sogenanntes Zielbild. Von diesem

175 Bei Bedarf finden Sie eine blanko → *Kopiervorlage* z. B. bei Hanstein, 2017, S. 142.

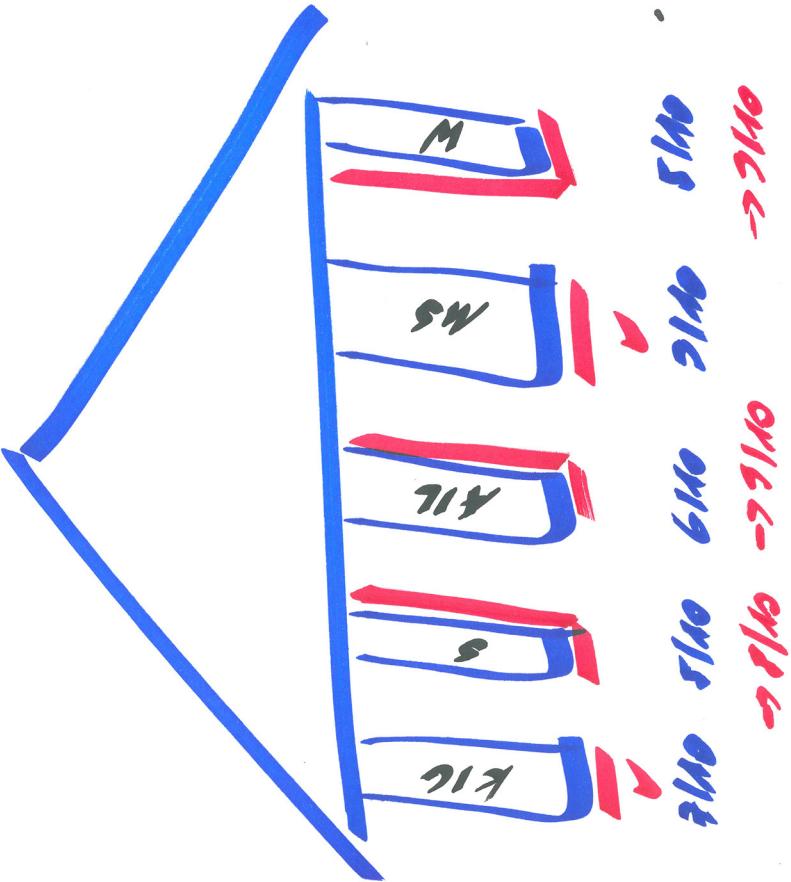
176 Vgl. im Theorieteil Kap. „*Gesprächs- und Prozess-Struktur*“.

Lockenhans u. Säulen - Traftähigkeit

- Resourcen / somatische
Marker im 1st - Zustand
(Sauer):

• in der Missionarität:

Magnesium zur Zieldurchgang (rot):



aus können Sie an die Erarbeitung von Zielen, Feinzielen und Maßnahmen gehen. Fragen Sie sich, was Sie – konkret – tun müssen, um diese oder jene Säule in der Breite zu verändern.

- Machen Sie sich bewusst, dass nach (dem Urheber des Modells) Petzold alle fünf Säulen die Tragfähigkeit bestimmen, und dass die mangelnde Stabilität einer Säule bereits durch die anderen ausgeglichen werden muss. Aber lassen Sie sich dadurch auch nicht unter Druck setzen! Arbeiten Sie ruhig eine Säule nach der anderen ab! Sie werden früher oder später sicher feststellen, dass die „bauliche“ Veränderung an einer Säule auch Veränderungen an einer – oder mehreren – anderen mit sich gebracht hat.
- Kontrollieren (und im Bedarf verändern) Sie Ihre Ziele und Unterziele, indem Sie in regelmäßigen Abständen Ihr aktuelles Identitätshaus zeichnen.
- Legen Sie Ihre bisherigen Zeichnungen (chronologisch) nebeneinander und würdigen Sie die Veränderungen. Achten Sie auch darauf, ob Sie sich über die Teilerfolge freuen können. Und auch darauf, wo Sie diese Freude konkret spüren. Genießen Sie diesen Zustand. Er ist auch Bestätigung, dass Sie auf dem richtigen Weg sind.
- Meditieren Sie Ihr aktuelles Identitätshaus regelmäßig. Suchen Sie sich auch einen geeigneten Ort, an dem Sie es aufhängen.

Es hat sich bewährt, das Identitätshaus mit der ► **Timeline** (vgl. folgendes Fallbeispiel) zu verbinden. Prüfen Sie gern mit Hilfe Ihres Coaches, ob dies in Ihrem Fall sinnvoll ist. Für das → **Selbstcoaching** können Sie sich relativ einfach an den Beispielen dieses Ratgebers¹⁷⁷ orientieren. Gute Ergebnisse hat auch die Verbindung mit ► **Bodenankern**¹⁷⁸ gezeigt. Für den Fall, dass hier bereits Erfahrungen vorliegen und Sie über das Ankern Ihre Ressourcen erkennen und abrufen konnten, empfiehlt es sich, das Identitätshaus gleich als Bodenbild zu gestalten.

¹⁷⁷ Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

¹⁷⁸ Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.

Fallbeispiel

In einem Coaching zu persönlichen Anliegen kam Frau M. irgendwann auch auf ihre berufliche Situation zu sprechen. Denn sie hatte „irgendwie den Eindruck, dass sich die Arbeit zu breit macht“ in ihrem Leben. So bot sich zur Weiterarbeit das Identitätshaus an. Und in der Tat war die Säule „Arbeit und Leistung“ die zweidickste des Hauses (neben dem „sozialen Netz“, mit Schwerpunkt auf der Familie).

Der Klientin wurde Zeit für die Betrachtung ihrer Darstellung gegeben – und dafür wahrzunehmen, wie (und wo) die Visualisierung auf sie wirkt. Frau M. blieb an der „Werte-Säule“ hängen. Sie bemerkte, dass es sie beschäftigte, dass „die so furchtbar dünn“ ausfalle. Im eingebauten ▶ Wertecoaching¹⁷⁹ erkannte Frau M., dass sie die Ausrichtung „ihrer“ Firma „einfach nicht mehr so mittragen“ könne. Vor zwei Jahren hatte sie die Stelle aus dem Gefühl der Überforderung deutlich reduziert, doch ihre Unzufriedenheit war alsbald wiedergekommen. Nun registrierte sie, dass „nicht die Arbeit das Problem“ sei, sondern die (Nicht-)Vereinbarkeit ihrer persönlichen Werthaltungen mit der Neuausrichtung am Markt, und dabei „vor allem, wie man hier vorgeht“.

Die Klientin wurde gebeten, ein Zielbild zu zeichnen, indem sie wieder das Identitätshaus verwendete. Frau M. entschied sich für einen Zeitraum von einem Jahr. Aufgrund der knapp bemessenen Zeit wurde sie zudem um eine ▶ Timeline¹⁸⁰ auf ihrer Visualisierung gebeten. Die Säulen „Werte“ sowie „Arbeit und Leistung“ erhielten (wie erwartet) andere Proportionen im Zielbild (die erste um einiges breiter, die zweite ein wenig dünner). Die anderen Säulen blieben nahezu unverändert.

Auch im weiteren Coachingprozess verwoben sich private mit beruflichen Fragestellungen. Denn Frau M. hatte einen grundlegenden Bedarf erkannt, sich in gewissen Situationen „einfach klarer zu positionieren“. Sie meinte, „das nicht gelernt“ zu haben. Mit einer ▶ Inneren

¹⁷⁹ Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

¹⁸⁰ Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

Teamaufstellung¹⁸¹ gelang es ihr, bislang unbeachtete innere Anteile als ► Perspektiven¹⁸² nutzbar zu machen.

Die Klientin trainierte es im Coaching, in entscheidenden Situationen der Teamgespräche ihr inneres Gefühl auch angemessen in Worte zu fassen und sich bei Bedarf „auch mal zu anderen Vorschlägen zu distanzieren“. Hierbei unterstützten sie ► Wenn-Dann-Pläne¹⁸³. Bereits nach einem halben Jahr hatte sich die „Werte-Säule“ auf dem aktuellen Identitätshaus deutlich verbreitert. Frau M. stellte auch fest, dass sie „jetzt weniger über die Arbeit grübelte“ – was diese Säule wie von selbst schwächer werden ließ. Die Vermutung der Klientin aus einer der ersten Sitzungen hatte sich bestätigt: Nicht die Arbeit an sich war das Problem. Worüber Frau M. aber am meisten staunte: Sie bekam neuartig „positive Rückmeldungen wie seit Jahren nicht mehr“ – was sie selbst darauf zurückführte, authentischer und freier aufzutreten. Ihre kritischen Beiträge wurden auch vom Teamleiter als konstruktiv angesehen. Die Klientin nannte mehrere Sitzungen, in denen durch ihre offenen Rückmeldungen Gespräche entstanden seien. Frau M. gab am Ende dieses Coachingprozesses das Feedback, „in allem deutlich zufriedener geworden“ zu sein.

Systemaufstellung: Wie man sich Überblick verschafft

Die klassische Aufstellungsarbeit entstammt der *Familientherapie*¹⁸⁴ und ist durch einen genauen Ablauf gekennzeichnet. Im Coaching können einzelne Elemente daraus an geeigneter Stelle eingebaut werden, ohne eine komplette klassische Aufstellungsarbeit durchführen zu müssen. Diese Interventionstechnik eignet sich für das *Teamcoaching*, weniger für *Einzelgespräche*. Durch Aufstellungen können Zusammenhänge – wie z. B. Beziehungs- und Interaktionsmuster, unbewusste Koalitionen und Abhängigkeiten oder wiederkehrende Konfliktmuster – gegenständlich visualisiert und erfahrbar gemacht werden. Damit wendet die System-

181 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

182 Vgl. das entsprechende praktische Bsp. im Kap. „Mythologische Perspektiven“.

183 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

184 Vgl. Varga von Kibéd/Sparrer, ¹⁰2018.

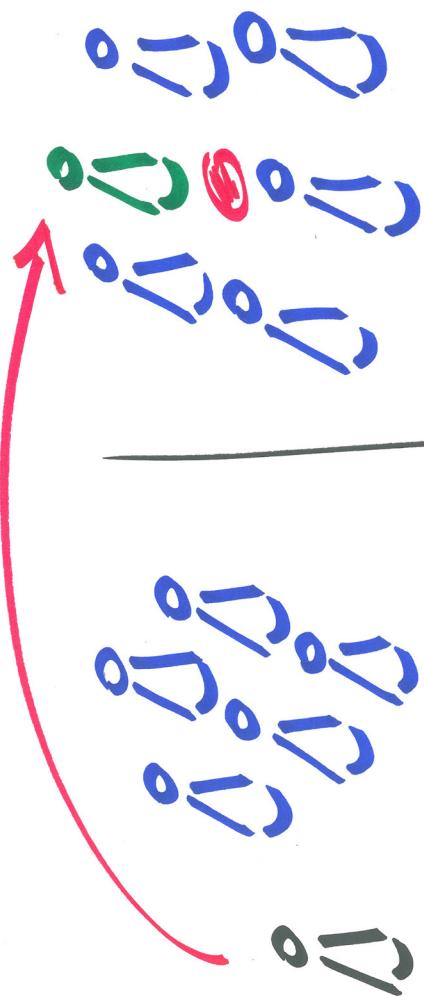
aufstellung Erkenntnisse aus der *Systemtheorie*¹⁸⁵ praktisch an. Diese Technik eignet sich sowohl für *innere und äußere Systeme*, wie mit Personen oder Figuren. Damit ist z. B. der Blick auf das *innere Team*¹⁸⁶ des Klienten möglich wie auf Systeme, in denen sich dieser bewegt, z. B. Arbeitsteams oder Gremien. In allen Fällen arbeitet Coaching mit *Veränderung der Konstellationen*, je nachdem, was entweder die interviewte Person – der „Stellvertreter“ oder „Repräsentant“ – an Wahrnehmungen schildert, oder welche Wirkungen die Veränderung der Situation einer Figur beim Klienten auslöst. Drei Aspekte sind, entsprechend der „klassischen“ Variante, auch in der verkürzter Anwendung – mit Hilfe von Personen – unabdingbar: Der Klient bleibt der „Chairman“ des Geschehens, auch wenn eine andere – von ihm ausgewählte – Person seine „Rolle“ übernimmt. Das heißt konkret, dass die Aufstellung auch erst an dem Punkt (vorläufig) abgeschlossen ist, wenn der Klient das Gefühl hat, dass seine Situation adäquat gespiegelt ist. Ebenso stellt dieser die Aufstellung so um, wie sie ihm als gewünschte Szenerie erstrebenswert erscheint. Auch entscheidet er autonom, welche Vorschläge des „Repräsentanten“ – und ggf. anderer vom Coach befragter Personen – für angemessene Lösungsideen sinnvoll sind. Zweitens führt der Coach den „Stellvertreter“ mit einem Ritual in seine Rolle ein, wie er diesen – und ggf. andere an der Aufstellung Beteiligte – aus dieser auch wieder entlässt. Was in dem einen Kontext das klassische Abstreifen sein kann, kann im anderen Milieu durch das Ändern des Raumes oder bereits durch dankbares Applaudieren erreicht werden. Last but not least muss der Coach seine Rolle und Haltung als asketischer Moderator entsprechend verinnerlicht haben, da in dieser Interventionstechnik – und den mit ihr aufkommenden Assoziationen – die Gefahr zu Deutung und Interpretation ungleich höher ist als im Einzelcoaching.

Im Personal Coaching bietet sich erfahrungsgemäß die zweite Variante, die *Systemische Aufstellungsarbeit mit Figuren*, an:

185 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Systemisches Coaching**“.

186 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Archetypen und innere Landschaft**“.

Das System ändern - Neuauftretkung



Leitfragen

2. Wie erreichen Sie diesen Zustand?
2. Wie finden Sie diese neue Antwortung?
2. Was / was kann Sie diese unterstützen?



Szenario

- Wählen Sie das Material nach dem Zugang des Klienten und dem entsprechenden Milieu aus, in welchem der Auftrag angenommen worden ist. Eigens zum Coaching angeschaffte „Figurenkegel“ aus Holz z. B. stellen eine gute Grundausstattung dar. Das Material ist hierbei in der Regel farblich und hinsichtlich zusätzlicher Effekte neutral gehalten, und somit relativ breit anwendbar, auch im Business-Bereich.
- Beliebt sind für diese Technik aber auch „ausgediente“ Playmobil- und Lego-Figuren oder Ähnliches. Beachten Sie, dass bei diesem Material die Charakteristik der Figuren bereits stärker vorgegeben ist, Tiere bieten sich z. B. als „Träger“ von Eigenschaften an. Entsprechend der Situation des Klienten und seinem Zugang können entweder Figuren der einen oder der anderen Kategorie ausgewählt werden.
- Geben Sie Ihrem Klienten genügend Zeit, sich „seine“ Figuren auszuwählen. Teilen Sie ihm mit, dass er diese später jederzeit korrigieren kann. Falls sich der Klient beim Aufstellen „schwert“, können Leitfragen wie diese führen, z. B.: „Hat die Entfernung zwischen diesen beiden Personen eine besondere Bedeutung?“ Oder: „Wollen Sie sich für die Ausrichtung der Blickrichtung bei diesen beiden noch Zeit nehmen?“
- Wichtig ist dabei, als → **Coach** nicht zu stark zu steuern, gleichzeitig aber auch die Schilderungen des Klienten als erste Orientierung „im Ohr“ zu behalten, falls dieser wichtige Aspekte oder Akteure unbeachtet lassen sollte. Ggf. korrigieren sich die anfänglichen Aussagen durch diese Aufstellung bereits, oder der Klient präzisiert sie durch räumliche Umstellung.
- Sie könnten dann z. B. fragen: „Sie haben vorhin auch noch eine Person X erwähnt. Wie wichtig ist für Sie, sie in Ihrer Aufstellung noch zu berücksichtigen?“ Der Klient wird dadurch angeregt, die Relevanz dieser Person für das System bzw. für seine Position im System zu überdenken. Ggf. wurde deren Bedeutung vom Klien-

ten bisher stärker eingeschätzt als real gegeben. Dann kann es sein, dass sie im Moment noch „außen vor“ bleibt.

- Es ist zwar denkbar, die Aufstellungsarbeit bereits bei der Situationsbeschreibung zu verwenden, aufgrund des einprägsamen Charakters sollte im Coaching jedoch mehr Zeit und Energie in das Zielbild investiert werden. Ebenso ist es wichtig, auch im → **Selbstcoaching**, genügend Zeit für das Besprechen der Wirkung dieser Aufstellungen einzuplanen.

Besprechung

- ✓ Da bei dieser Variante der Aufstellung – bei aller Symbolik – Figuren zur Anwendung kommen, könnten Ihnen die Musterzustandsänderung und die Einleitung eines Zielbildes ggf. leichter fallen als bei menschlichen „Repräsentanten“ (vgl. oben).
- ✓ Sie haben die Möglichkeit, die Szenerie mehrmals neu so zu ordnen, bis Ihr optimales Zielbild entstanden ist. Dabei reicht erfahrungsgemäß oft schon die Veränderung der Körperhaltung bei einzelnen Figuren.
- ✓ Achten Sie auch auf Ihre Sprache. Die Umgangssprache ist voller sprechender Bilder für dieses Tool, z. B. „aus der Schusslinie“ gehen, einer Figur „den Rücken zuwenden“, sich „klein machen“ oder gerade „aufbauen“ oder eine Platzierung so vorzunehmen, dass die Aktion einer anderen Figur/Person „ins Leere läuft“.
- ✓ Auch die Veränderung der Größenverhältnisse – z. B. durch „Sitzten“, „Stehen oder „Liegen“ – kann bereits neuartige Wirkungen mit sich bringen. Manchmal kann es aber auch nötig sein, eine Figur ganz „aus dem Spiel“ zu nehmen.
- ✓ Da Sie viel Konzentration auf die Veränderung der Figuren geben, beherzigen Sie bitte, immer wieder inne zu halten, sich buchstäblich zurückzulehnen, die Szenerie von oben zu betrachten und ganz auf sich zu achten.
- ✓ Fragen Sie sich dann, wie das aktuelle Bild auf Sie wirkt. Nehmen Sie die Signale Ihres Körpers dabei ernst: Wie stehen Sie da? Was „sagt“ Ihre Mimik? Wie frei oder wie schwer atmen Sie? Wo sitzt Ihr Atem? Wo spüren Sie Ihren Herzschlag?

- ✓ Wenn Sie der Meinung sind, Ihr – aktuell – optimales Zielbild erreicht zu haben, können Sie diese Szenerie als Fotografie festhalten.
- ✓ Ausgehend vom Zielbild ist es daraufhin wieder möglich, den Transfer zurück zur Ausgangssituation zu planen und konkrete Maßnahmen zu formulieren. Es bietet sich erfahrungsgemäß aber an, nach der photographischen Transfersicherung eine Pause im Coaching einzubauen. In dieser Zeit kann sich das Zielbild ganzheitlich bei Ihnen setzen. Sie können es verinnerlichen. Und Sie werden merken, dass Ihr Geist (z. B. im Traum) daran weiterarbeitet.

Fallbeispiel

Herr N. hatte im Coaching durch die Arbeit mit dem ► **Konfliktdreieck**¹⁸⁷ bereits erkannt, dass sein Chef „nicht unbedingt daran interessiert“ sei, die Konfliktfälle in seiner Abteilung „auszuräumen oder wenigstens alles dafür zu tun, dass es wieder ruhiger wird“. Dass da „ganz andere Machtspielchen im Hintergrund“ ließen“, durchschaute der Klient, als er die aktuelle Situation mit Figuren stellte.

Zuerst hatte Herr N. seinen „Vorgesetzten“ so positioniert, wie es wohl dem formalen Organigramm entsprach, taten sich bereits hier Widersprüche zu seiner Situationsbeschreibung auf – bis der Klient (mit lauter und fester Stimme) rief: „Der steht da ja gar nicht, sollte vielleicht, ist aber nicht so!“ Und mehrere Zusammenhänge fielen ihm „jetzt wie Schuppen von den Augen“.

Da Herr N. sich auch bisher sehr strukturiert und analytisch gezeigt hatte, war es ihm ein Leichtes, ein Zielbild zu stellen – von dem er allerdings bald erkannte, dass es „wohl eher ein Wunschbild“ sei. Der Klient justierte nach, schien aber immer noch nicht ganz zufrieden mit der Aufstellung. Bis er auf die Frage, was er tun müsse, um einen ähnlichen Zustand zu erreichen, meinte: „Ganz ehrlich? Ich denke, das wäre vergebliche Liebesmüh!“

187 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Konfliktgeometrie“.

Was auf den ersten Blick vielleicht ernüchternd scheint, hatte im Ergebnis eine große Klarheit und Entschlusskraft zur Folge: Der „Blick von oben aufs Ganze“ hatte bei Herrn N. den letzten, entscheidenden Hebel umgelegt. Er spürte und wusste, dass es „keinerlei Sinn mehr“ machte, „in einen Chef zu investieren“, der „Menschen wie Schachfiguren“ benutze. Vielmehr gab er seine ganze Energie in ein ► Veränderungscoaching¹⁸⁸ und in eine interne (erfolgreiche) Bewerbung.

Eine Systemaufstellung bindet Energien und setzt Energien frei. Sobald sich Muster ändern, spürt der Klient erfahrungsgemäß regelrecht Lust am Stellen. Die Aha-Effekte, die mit dem Tool verbunden sind, können enorm sein. Aufstellungen mit Figuren suggerieren zwar etwas „Spielreiches“, doch sind sie in ihrer Wirkung – vorausgesetzt, sie werden nicht als „Spiel“ missverstanden – ebenso stark wie Systemaufstellungen mit menschlichen Repräsentanten. Entscheidend für den Erfolg ist in beiden Varianten die vom Klienten erlebte Wirksamkeit – ein Effekt, der sich erfahrungsgemäß nicht nur verbal, sondern v. a. nonverbal zeigt. Hier erfährt der Klient, dass es buchstäblich in seiner Hand liegt, die erkannte Konstellation zu verändern. Und dass seine (!) Veränderung positive Wirkung hat. Insofern liegt die Stärke dieses Tools in der doppelten Wirksamkeit: systemisch, bzgl. der Organisation, und hinsichtlich der erlebten Selbstwirksamkeit des Klienten.

Komfortzonenarbeit: Vom Gewinn durch Herausforderungen

Aufbauend auf den vier „Grundformen der Angst“¹⁸⁹ nach Riemann und den Ergänzungen seines Kollegen Christoph Thomann¹⁹⁰ zur „Motivatlon“ gilt das „*Riemann-Thomann-Modell*“ mittlerweile als Klassiker in der *Persönlichkeits- und Teamentwicklung*. Die Themenfelder *Motivation* und *Umgang mit Konflikten* können ebenso gut mit diesem Modell bearbeitet werden. Zunächst einmal macht die Anwendung der Visualisierung Ihren Standort deutlich: Wo stehen Sie gerade? Welche Grundmotivati-

188 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

189 Vgl. die Einführung im Theorienteil Kap. „**Archetypen und innere Landschaft**“.

190 Vgl. Riemann, ⁴¹2013; Thomann, ²2003.

on ist damit verbunden? Weshalb hat diese eine so starke Wirkung auf Ihren (fehlenden) Antrieb? Übertragen auf Ihr Team können Sie dessen Ist-Zustand herausfinden und diesen mit dem Teamauftrag in Abgleich bringen. So führt Ihnen dieses Modell vor Augen, welche „Grundmotivation“ ggf. zu stark vertreten ist und welche zur Erreichung des Ziels und für eine effiziente Arbeit ggf. zu sehr unterrepräsentiert ist oder gar (noch) nicht vorhanden. Im Anschluss daran können Sie die Teambildung entsprechend unterstützen, wie auch bei allen anderen Phasen¹⁹¹ passgenau begleiten.

Ähnlich wie bei Teams, die „eigentlich“ gut zusammenarbeiten, denen zu ihrem möglichen Erfolg jedoch „irgendwas fehlt“, können auch bei jedem Menschen „Hemmschuh“ vorhanden sein, die die Motivation oder die Umsetzung beabsichtigter Ziele blockieren – an die man aber „nicht so richtig herankommt“. Das Modell kann Ihnen in Ihrer *Persönlichkeitsentwicklung*, beim Herausfinden individueller Ziele und bei Ihrem Selbstmanagement Unterstützung bieten. Als Interventionsmethode wird das Tool hier verstanden, weil es Ihnen die Augen für unbewusste Präferenzen öffnen kann und Sie damit bewusst „Weichenänderungen“ vornehmen können.

In beiden Fällen – im ► Teamcoaching¹⁹² wie im ► Einzelcoaching¹⁹³ – bietet sich der Einsatz von ► **Bodenankern**¹⁹⁴ als ganzheitliche Methode an. Hierbei können Sie analog zum Tool ► **Tetralemma**¹⁹⁵ vorgehen.

191 Vgl. Senninger/Weiß, 2011, bes. S. 13–36.

192 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

193 Ebd.

194 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.

195 Vgl. das Szenario und das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.



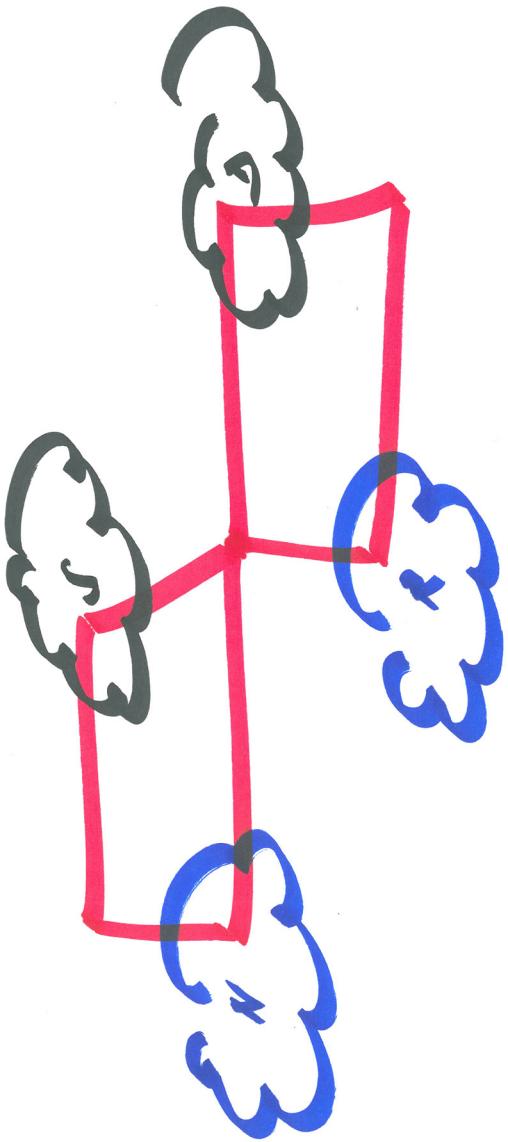
Szenario – für das Selbstmanagement

- Legen Sie die vier Bereiche „Nähe“ – „Distanz“ – „Sicherheit“ – „Risiko“ auf dem Boden aus.¹⁹⁶
- Stellen Sie sich als erstes auf das Feld, das Sie für gewöhnlich innerhaben. Für den Fall, dass Sie Ihr Konfliktverhalten¹⁹⁷ betrachten möchten: Nehmen Sie das Feld ein, nach dem Sie sich momentan verhalten.
- Halten Sie Ihre Assoziationen, Gefühle und Gedanken fest, die Ihnen dabei kommen – und legen Sie die entsprechenden Karten zur Überschrift des Feldes mit dazu.
- Bewegen Sie sich nun nacheinander zu den anderen Feldern. „Spielen“ Sie durch, was der Überbegriff in Ihnen an möglichen Verhaltensweisen hervorruft. Halten Sie auch diese wieder entsprechend fest.
- Wenn Ihnen dabei andere – in der realen Situation – beteiligte Personen in den Sinn kommen, können Sie auch versuchen, von diesen her zu denken. Fragen Sie sich, wie deren Verhalten auf Sie wirkt. Und nehmen Sie wahr, ob (und wie) sich diese Wirkung verändert, wenn Sie die Überschrift „Nähe“ – „Distanz“ – „Sicherheit“ – „Risiko“ dabei berücksichtigen.
- Nehmen Sie nun bewusst einen anderen Bereich ein. Wählen Sie zuerst den, der Sie am meisten anspricht. Es könnte derjenige sein, der sich am meisten von Ihrem ersten Feld unterscheidet. Gegensätze ziehen sich für gewöhnlich an. Bewerten Sie es nicht, sondern bewegen Sie sich ruhig in dieses Feld.
- „Spielen“ Sie Ihre Ausgangssituation nun aus der Perspektive dieses Feldes her durch. Mögliche Leitfragen können sein: „Was würde sich ändern, wenn ich beim nächsten Mal (unerwarteter Weise) von diesem Bereich aus reagiere? Für mich? Für andere?“

¹⁹⁶ Bei Bedarf finden Sie eine blanko → *Kopervorlage* z. B. bei Hanstein, 2017, S. 143.

¹⁹⁷ Z. B. als Ergänzung des Tools „Konfliktgeometrie“, vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

Plans aus den **Kontakten**!



Brainstorming / Maßnahmen - Plan:

► Möglichkeiten zur Ressourcenstärkung der neuen (rot)
Bereiche / Konstellationen:

...
...
...

► Gewinn / Vorteile für alle:

...
...
...

Achten Sie auf Ihre körperlichen Signale und halten Sie Ihre Assoziationen an dieser Stelle wieder fest. (Mögliche Kriterien könnten z. B. sein: strukturierte und analytische Vorgehensweise statt emotionale Reaktion beim Quadranten „Sicherheit“; Spontanität, Experimentieren und Gestalten, Freiräume leben im Bereich „Risiko“; eigene Ziele und Erfolg und sich selbst verwirklichen beim Quadranten „Distanz“; oder Kontakte pflegen, in Konflikten vermitteln, Empathie zeigen, Beziehungen pflegen im Bereich „Nähe“.)

- Für die Transfersicherung bietet sich – für den Fall, dass Sie Ihre Erkenntnisse in einem weiterführenden Coaching anwenden wollen – die Arbeit mit ▶ **realen oder fiktiven Perspektiven**¹⁹⁸ oder mit dem ▶ **inneren Team**¹⁹⁹ an. Beide Varianten festigen Ihr erarbeitetes Verhalten und Ihre Haltung nachhaltig.

Szenario – für die Teamentwicklung

- Wenn Sie in einen Teamentwicklungstag investieren wollen und alle Beteiligten auch motiviert sind, sich darauf einzulassen, können Sie in zwei Etappen vorgehen:
- Führen Sie als erstes – z. B. in Partnerarbeit – die eben genannten ersten fünf oder sechs Schritte durch. Besprechen Sie Ihre Ergebnisse miteinander.
- Wenden Sie die Struktur auf Ihr komplettes Team hin an, indem sich alle gleichzeitig – entsprechend der eben genannten ersten drei Schritte – positionieren. (Zur Steigerung der Gruppendynamik kann ggf. auf die erste Etappe verzichtet werden.)
- Bereits diese erste Verteilung liefert allen Beteiligten aber besonders der Teamleitung wichtige Erkenntnisse. Als Teamleiter können Sie dieses „Bild“ zum Anlass für folgende Leitfragen nehmen: „Was benötigen die vorrangigen Persönlichkeitsstile, wie kann ich Sie adäquat fördern?“ … „Inwiefern entspricht dieses „Bild“ unserem Auftrag und Ziel?“ … „Wie wirkt das „Bild“ auf diejenigen, die ggf. allein auf einem Feld stehen? Fühlen sie sich angemessen „mitgenommen“?“

198 Vgl. die Ausführungen und Bsp. im Kap. „Mythologische Perspektiven“.

199 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Innere Teamaufstellung“.

- Berücksichtigen Sie dabei, dass „Nähe“ und „Distanz“ gegensätzliche Pole darstellen, ebenso wie „Sicherheit“ und „Risiko“. Leitfragen für die Teamleitung können hier sein: „Ist es sinnvoll, die verschiedenen Stile zu ‚mitteln‘?“ ... „Wenn ja, wie gelingt das, wer ‚zieht‘ andere?“ In diesem Fall kann der Bereich zwischen den Feldern genutzt werden, Übergänge zu visualisieren und Schnittmengen abzubilden.
- Erarbeiten Sie als nächsten Schritt ein Zielbild mit Ihrem Team. Gehen Sie dabei von einer effektiven Zusammenarbeit in einer optimalen Zeit aus. Die Energien, die Sie bei diesem Vorgehen einsparen, fließen wieder an das Team zurück.
- Von hier aus können Sie die Aufgabenverteilung typgerecht vornehmen – oder, falls schon geschehen und Sie sich bereits in einer fortgeschrittenen Phase befinden – ggf. nachjustieren. Achten Sie dabei darauf, dass Ihre Kollegen zwar entsprechend Ihres vorrangigen Persönlichkeitsstils eingesetzt werden, dass Sie sie aber auch fördern, ihre Komfortzone zu verlassen. Denn kreative Höchstleistungen entstehen – für gewöhnlich – nicht im gewohnten Rahmen. Bei Einsatz eines → Coaches können Sie dies z. B. mit ► **Rereframing**²⁰⁰ unterstützen.
- Ein zusätzlicher Hinweis an Sie als Teamleitung: Reflektieren Sie auch Ihr Verständnis von Teamleitung. „Ihr“ Team wird anders zusammenarbeiten, wenn Ihre Kollegen im Bereich der Felder „Nähe“ und „Sicherheit“ angesiedelt sind oder zwischen „Distanz“ und „Risiko“ bzw. andererseits und „Sicherheit“. Beobachten Sie den Vorteil dieser Konstellationen hinsichtlich eines ggf. starken *Wir-Gefühls*. Bedenken Sie aber auch mögliche Nachteile. Wichtig ist wieder, von Ihren Zielen und dem Teamauftrag her zu denken. Setzen Sie z. B. auf kreative und leistungsstarke Individualisten, kann das „Bild“ eines Teams, das zwischen „Nähe“ und „Distanz“ vermeintlich „hin und her springt“, ein sehr brauchbares Zielbild sein.

Das als Tool abgewandelte Modell hat sich als effizientes, lösungsorientiertes Instrument im ► Team- und Konfliktcoaching²⁰¹ wie im ► Moti-

200 Vgl. die praktischen Bsp. im gleichnamigen Kap.

201 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

vationscoaching²⁰² herausgestellt. Mit seiner Unterstützung lassen sich motivierende Persönlichkeitsstile fördern, ihnen zugrunde liegende Ressourcen erkennen und nutzbar machen sowie gruppendynamische Prozesse zielorientiert begleiten. Zu beachten ist, dass es in der Literatur verschiedene Bezeichnungen der Bereiche gibt: Statt „Sicherheit“ findet sich z. B. auch der Begriff der „Dauer“, statt „Risiko“ der Begriff „Wechsel“.

Fallbeispiel – Einzelcoaching

Frau O. hatte ein ► Bewerbungscoaching²⁰³ angefragt, um sich auf eine Ausschreibung für eine kaufmännische Ausbildung bestens vorbereiten zu können. Als ein starker, leitender Motivator wurde dabei mehrfach genannt, später einmal das elterliche Unternehmen weiterzuführen. Wichtig war der Klientin wie auch ihren Eltern, dass die Ausbildung andernorts stattfinden sollte. Auf eine Vermittlung über das bestehende Netzwerk wolle Frau O. aber verzichten. Dies gegenüber ihren Eltern „risikofrei durchzubringen“, war ein erstes Ziel – und ein erster Erfolg – dieses Coachings.

Bei einem ► Bodenanker²⁰⁴ auf der Grundlage des „Riemann-Thomann-Modells“ realisierte Frau O., dass diese Motivation zur Eigenständigkeit mit der starken Relevanz des Bereiches „Distanz“ zusammenhing. Weiterhin hatte das Feld „Distanz/Wechsel“ einen starken Ausschlag bei der Klientin. „Sicherheit/Dauer“ und „Nähe“ indes entsprachen offensichtlich nicht ihren vordergründigen Persönlichkeitsstilen. Gleichzeitig erkannte Frau O. aber eine „große Kompromissfreudigkeit“, was sie „wohl zu Hause so gelernt“ habe.

Vor diesem Hintergrund wurde das „Mittelfeld“ der Visualisierung genutzt, um Ziele zu erarbeiten und Maßnahmen zu planen. Die Klientin erarbeitete sich einen gangbaren Kompromiss, mit dem sie in einer starken, gefühlten Nähe zu den erkannten Kernbereichen bleiben konnte: Sie suchte sich eine Ausbildung, die zwar ebenfalls kaufmännisch

202 Ebd.

203 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

204 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.

war, mit der sie aber über die Branche Hotel- und Gastronomie nach dem ersten halben Jahr bereits in einer überregionalen Einrichtung untergebracht war. Da die renommierte Kette zudem international vertreten ist, kam Frau O. „schon im ersten Jahr echt viel rum“. Ihre Eltern konnte sie von dieser Ausbildung überzeugen, weil der Vater „hauptsächlich eine kaufmännische Lehre von der Pike auf“ erwartete und die Klientin mit dem gastronomischen Aspekt ganz neue Ideen eingebracht hatte (die zwar „noch wachsen“ dürften, die aber „auch nicht gleich abgeschmettert werden“ seien).

Die große Zufriedenheit, mit der Frau O. ihre Ausbildung absolvierte und das überaus hervorragende Ergebnis – das es „so noch nie gab, selbst auf keinem Grundschulzeugnis“ –, begründete die Klientin selbst damit, dass sie ihre „eigenen Felder bespielen“ durfte und „nichts Vor-gegebenes“.

Fallbeispiel – Teamcoaching

Das Leitungsteam einer Kreativ-GmbH gönnte sich ein Coaching mit dem Ziel, „Reibungsverluste zu minimieren“. Bei der Darstellung der Situation waren sich alle drei studierten Grafiker einig, dass es „Schwachstellen in der Kommunikation“ gäbe. Man genieße es zwar, dass jeder „daheim bei sich im Atelier erstmal vor sich her werkeln“ könne, doch wisse man selten, „woran der andere jeweils“ sei. Dass Herr P. und Herr R. sich zudem auch persönlich näherstanden, war schnell offensichtlich. Sie hätten gemeinsam studiert, auch unweit voneinander gebaut. Die Familien kannten sich auch gut. Herr S., zudem der Jüngste, war nicht Teil dieser Bande, was ihn „aber auch nicht weiter stören“ würde. Man wisse schließlich, das Private und das Geschäftliche „halbwegs zu trennen“.

Konflikte waren (dennoch) nicht offensichtlich, auch wurden keine benannt. Bei der Arbeit mit dem Modell nahmen die beiden älteren Kollegen (auch unabhängig voneinander) zwischen den Bereichen „Nähe“ und „Risiko“ Aufstellung, der Jüngere plazierte sich in der Mitte der Felder „Distanz“ und „Sicherheit“. Alle drei wurden daraufhin um ein Brainstorming gebeten, was sie, noch ausgehend von ihren Ist-Stand-

orten, für ihr gemeinsames Ziel – eine verbesserte Abstimmung – einbringen können.

Herr R. meinte spontan, dass er jetzt verstehe, „wie weit der Benni doch weg“ sei, wenn er mit seinem Bekannten „hier in der Ecke was besprechen“ würde. Herr P. stimmte zu und Herr S. wandte ein, für seine Kreativität „auf jeden Fall aber hier bleiben“ zu wollen. So konnte vereinbart werden, den „inoffiziellen Informationsfluss runterzufahren“ und den jüngeren Kollegen Herrn S. bei geschäftlichen Fragestellungen „besser einzubinden“. Und dieser konnte es erreichen, dass zwei verbindliche Treffen pro Woche vereinbart wurden, an denen jeder teilzunehmen hatte.

Bemerkenswert an diesem – dem zweiten – Coachingprozess war – neben der spürbar großen Wertschätzung für die Stile der anderen –, dass jeder auf seinem Platz bleiben konnte. Nicht die Veränderung der einzelnen Persönlichkeits- und Arbeitsstile führte hier zum Ziel, sondern die Perspektivenübernahme mit Hilfe des Modells. Die jeweils dominierenden Grundhaltungen „Nähe“ – die sich im privaten Austausch zwei der drei Gesellschafter zeigte –, der Gegenpol „Distanz“ – ausgeprägt im kreativen Experimentieren des jüngsten Kollegen – und „Sicherheit“ – in der Forderung nach mehr Transparenz, Klarheit, Struktur und Verbindlichkeit – konnten eine Einheit bilden, ohne das Gemeinsame – den Erfolg der Unternehmung – zu gefährden (und damit den Bereich „Risiko“ über Gebühr zu strapazieren).

Ressourcenrad: Feste Speichen für bewegende Zeiten

Eindrückliche Symbolisierungen und – über diese – neue Zugänge zu Erlebnissen, eigenen *Werten* und inneren wie äußeren *Ressourcen* können mit Hilfe der Tools Ressourcenrad und ► **Ressourcenbaum**²⁰⁵ gut umgesetzt werden. Je nach persönlicher Neigung und ggf. auch beruflichem Hintergrund wird sich der Klient entweder für das technischere oder für das natürlichere Symbol entscheiden. Der Vorschlag einer der beiden Tools durch den Coach kann aber auch aufgrund des jeweils ge-

205 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ressourcenbaum“.

gebenen Anliegens erfolgen; je nachdem, welche Bilder und Metaphern der Situation angemessener erscheinen. Beim hier demonstrierten Tool wird eine kreisrunde Karte (Inventar Moderationskoffer oder fester DIN-A3-Karton) vom Coach vorbereitet, auf der vom Zentrum her mehrere (12, 16, 20) Felder vorstrukturiert wurden. Die Moderationskarte gleicht so einem Rad mit Speichen, von daher die Anlehnung an ein „Rad“. Die Vorlage dient der Übertragung auf das eigene Leben und der Visualisierung der mit den Methoden erkannten Aspekte, insofern kann sie vom Klienten gern nach Belieben verändert werden. Das Zeichnen, Markieren, Beschriften und Visualisieren dient damit nicht nur dem jeweiligen Schritt im Coachinggespräch bzw. -prozess. Vielmehr ist damit nicht selten ein Aha-Effekt beim Klienten verbunden, der über die Fülle seiner Ressourcen selbst staunen muss, und dem das beschriftete Blatt dann zur wiederholbaren Bewusstmachung dienen kann. Beide Techniken dienen der Anknüpfung an gelungene Situationen im Leben des Klienten. Die Erinnerung daran sowie das Aussprechen und Fixieren der damals spürbaren und wirksamen Ressourcen lösen eine körperlich spürbare Änderung des Musterzustandes aus. Hieran können dann die Schritte *Visionsarbeit* und Entwicklung von Zielen²⁰⁶ angelegt werden.



TRANSFER

Szenario

- *Die Fixierung auf das jeweilige „Problem“ und der dabei typische – neuronal bedingt eingeengte – „Tunnelblick“ lassen die eigene Betrachtung und Würdigung bisheriger Ressourcen nur bedingt oder gar nicht zu. Diese sind für den Weg vom Problem- zum Lösungszustand und für eine authentische Ziel- und Maßnahmenformulierung durch den Klienten aber grundlegend.*
- *Daher bietet sich diese Technik für das „Bergen“ der Ressourcen gut an. Wenn der Zugang dazu noch zu sehr blockiert ist, kann der Coach mit niederschwelligen Fragen ansetzen, z. B.: „Was ist Ihre größte Stärke?“ oder – verbunden dem Ansatz am Tool ► äu-*

206 Vgl. im Theorieteil Kap. „Gesprächs- und Prozess-Struktur“.

ßere Perspektive²⁰⁷ – z. B.: „Was würde Ihre ... (nahestehende Person) als Ihre größte Stärke beschreiben?“

- Wenn der Zugang zu den eigenen Ressourcen mit Gefühlen von Ablehnung und Verletzung verbunden ist, kann der Coach zudem Fragen auf der Beziehungsebene verwenden, wie diese: „Was würde Ihre Frau/Ihr Mann sagen, wenn ich frage, warum sie/er Sie am meisten liebt?“
- Als Klient werden Sie nun gebeten, die Ressourcen, die so ins Bewusstsein treten, in das Rad einzutragen. Formulieren Sie möglichst konkret und nutzen Sie alle Farben, die Sie ansprechen. Halten Sie danach Ihr Rad ein wenig auf Abstand oder bringen Sie es an der Wand an und betrachten Sie es in Ruhe. Achten Sie auf die Regungen, die die Visualisierung in Ihnen auslöst.
- Wenn Sie bereits spüren, dass bestimmte Beschriftungen Ihr Gesicht aufhellen, Ihnen ein Lächeln abgewinnen, Sie dadurch angeregt werden über zurückliegende freudige Ereignisse nachzudenken u. v. m., befinden Sie sich bereits in der Änderung Ihres Musterzustandes. Ihr Coach wird Sie ggf. mit weiteren Impulsen oder Fragen auf diesem Weg unterstützen.
- Ein Rad – das Halt durch seine Narbe und seine Speichen hat – ist beweglich. Daher kann Ihnen auch diese Beweglichkeit zur Ressourcenaktivierung nutzbar sein: indem Sie – als Klient – das beschriftete Rad so bewegen, dass die momentan vordergründige Ressource – wie: Haltungen, Menschen oder Orte – entsprechend positioniert wird.
- Die Beweglichkeit, die im Bild des Rades liegt, unterstützt Sie auch bei Ihrem weiteren Vorankommen. Das Tool bietet es sich ebenso zur Suche nach Lösungen an oder kann eine gute Grundlage zur Formulierung von Maßnahmen sein.
- Dabei können Sie als Klient entscheiden, mit welcher Ressource Sie wann (Zeitpunkt) und wozu (Ziel) starten wollen, und mit welcher Sie „an den Start“ gehen. Dies hängt ganz von Ihrem Anliegen ab.
- Lassen Sie sich dabei bei Bedarf von Ihrem Coach unterstützen. Wenn Sie dieses Tool im → **Selbstcoaching** anwenden wollen, be-

²⁰⁷ Vgl. das entsprechende praktische Bsp. im Kap. „Mythologische Perspektiven“.

achten Sie – zur Wirksamkeit – bitte auch immer, an welchem Punkt im Prozess Sie sich gerade befinden.²⁰⁸

- Machen Sie sich schließlich auch bewusst, dass ein solches Rad von seinen Speichen getragen wird. Ebenso, dass die Narbe gut geschmiert sein muss, damit Bewegung wie gewünscht möglich ist. Übertragen Sie diesen Gedanken abschließend auf Ihre Ressourcen – und deren „Wartung“.

Besprechung

- ✓ In der Praxis kann das Tool in Change-Prozessen und im ► Veränderungscoaching²⁰⁹ mit der „Veränderungskurve“²¹⁰ aus der Trauerarbeit verbunden werden (vgl. folgendes Fallbeispiel).
- ✓ In Phasen, in denen der Klient oder das gecoachte Team neuen Schwung benötigt, um aus dem „Tal der Tränen“ herauszukommen, kann eine entsprechende Ressource – z. B. „Begeisterungsfähigkeit“ – an die visualisierte Szene angelegt werden.
- ✓ Wo es noch gilt, dieses „Tal“ als Arbeitsgruppe auszuhalten, kann ebenso nach einer angemessenen Ressource – z. B. der Stärkung des Teamgeistes durch die Feier von Zwischenzielen – gefragt werden.
- ✓ Aus den erkannten Ressourcen kann der Klient/das Team vor der Folie der aktuellen Situation – in der Regel – leicht Ziele und nächste Schritte ableiten. Für die bleibende Bewusstmachung der im Coaching (wieder)entdeckten Ressourcen bietet sich das aus gefüllte Ressourcenrad zum weiteren Selbstcoaching an.
- ✓ In der Regel wissen Klienten auf die Frage, wo das Rad seinen Platz finden könnte, sofort eine Antwort. Eine reale Reaktion war z. B. diese: „Ich habe das Rad jeden Tag mit ins Büro genommen. Da stand es neben den Bildern der Familie. Und wenn ich in ein Meeting musste, hatte ich es in meiner Mappe sichtbar für mich.“²¹¹

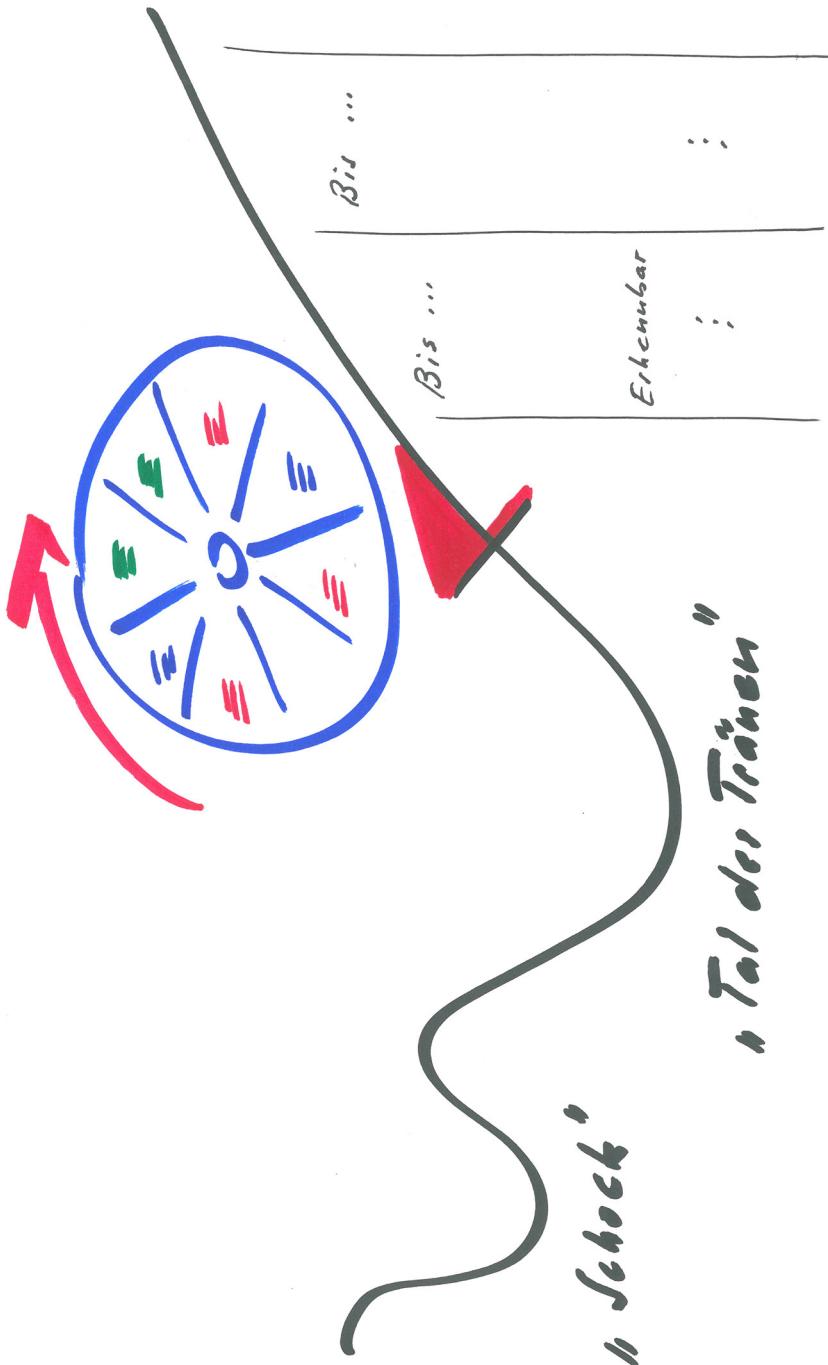
208 Vgl. im Theorieteil Kap. „Gesprächs- und Prozess-Struktur“.

209 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

210 Vgl. Kübler-Ross, 1969; Roth, 2000; Rank/Scheinpflug, 2010, Abb. S. 23; Hanstein, 2014.

211 O-Ton aus einem vorliegend nicht berücksichtigten Coaching.

Dynamik des Sprachkunst



- ✓ Für den weiteren Coachingprozess kann es sich anbieten, an diesen Erfahrungen und Rückmeldungen anzusetzen. Der Klient kann dann spiegeln, in welcher Situation er welche Ressource abrufen kann, oder auch, wann welche mit Hilfe des Rades „wie automatisch da“²¹² ist.

Fallbeispiel

Herr T. klagte darüber, in seinen Vorsätzen „immer wieder zurückzufallen“ und aus seinem „Loch einfach nicht raus zu kommen“. Zu einer beruflichen „Durststrecke“ hatten sich ganz grundlegende persönliche Fragestellungen hinzugesellt, die aus dem angedachten ► Bewerbungscoaching²¹³ letztlich ein grundsätzliches ► Perspektivencoaching²¹⁴ werden ließen.

Um dem Klienten den Blick nach vorn zu ermöglichen, wurde im Coaching – als fachlicher Input²¹⁵ – die Veränderungskurve vorgestellt. Herr T. reagierte verblüfft: „Genauso ist es bei mir ...“ – nur dass er es (noch) nicht fürwahr halten konnte, „dass das da auch irgendwann wieder bergauf geht“. Der Technische Zeichner schien für Strukturierungen zugänglich zu sein, so dass ihn die Kurve sehr ansprach. Hier wirkte bereits der Hinweis als Ressource, dass die Veränderungskurve einen klassischen und empirisch gesicherten Zyklus abbildet. Ebenso hatte es einen beruhigenden Effekt auf den Klienten, dass „der Blues da unten im Tal also auch ganz normal ist“, denn da sei er „wohl doch noch nicht völlig fertig“.

212 Ebenfalls O-Ton, hier nicht weiter berücksichtigt.

213 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

214 Ebd.

215 Dieses Bsp. verweist damit auch auf die angesprochene Grenzziehung zwischen Coaching und Beratung (vgl. im Theorieteil Kap. „**Was Coaching leisten kann ...**“). Wie hier zu sehen, kann es im Einzelfall zielführend sein, einen fachlichen Impuls einzubauen. Dieser unterläuft die Askese des Coachs nicht, wenn der „beratende“ Part transparent gemacht wird und der Klient gefragt wird, ob dieser Input für diesen (gerade) angemessen ist. Danach sollte der Coach auch wieder transparent seinen „Hut“ als Coach aufsetzen.

Da Herr T. „von Menschen gerade zutiefst enttäuscht“ war, wurde – für die Musterzustandsänderung und den Rückgriff auf innere Ressourcen – eine ► **Körperreise**²¹⁶ angeschlossen. Nach dieser konnte der Klient seine Ressourcen klar benennen und rasch in einem Ressourcenrad eintragen: „Ziele haben“, „meine Familie“, „Sport“, „Risiko/Mut“, „Entspannung“, „Natur genießen“, „Freiheit haben“, „Freunde“. Auf Rückfrage nach den drei für ihn wichtigsten Ressourcen priorisiert Herr T. diese wie folgt: „Ziele“, „Sport“ „Risiko/Mut“. Als Lieblingsort hatte der Klient eine „grüne Insel“²¹⁷ genannt.

Der Coach spiegelte die veränderte Körperhaltung und Gestik des Klienten. Sein Gesicht strahlte, er selbst fühlte – und beschrieb – sich „aufrecht“, was er „lange so stabil nicht mehr“ empfunden habe. Danach wurde Herr T. gebeten, seine „grüne Insel“ in die (zuvor am Whiteboard angebrachte) Veränderungskurve hinein zu platzieren. „Ganz oben rechts, ganz klar“, so erklärte der Klient unumwunden – und pinnte den (von ihm geschriebenen und mit einem Palmenmotiv spontan versehenen) Begriff mit Schwung an. Sein Ressourcenrad wurde „auf dem Weg dorthin“ angebracht. Und Herr T. versah dies eigenständig mit einem Pfeil für dessen Drehbewegung. So kam Dynamik in die Visualisierung, die der Klient selbst so ins Wort fasste: „Endlich ist da wieder Bewegung drin, und zwar nach oben ...“

Im Feedback dieses Coachingprozesses äußerte dieser Klient: „Ich hatte, glaube ich, nach langer Zeit wieder ein gutes Gefühl zu mir selbst. Ich spüre mich ganz neu, es ist, als wenn ich das Leben zurückhabe.“ Und: „Das Rad kriegt einen ganz besonderen Platz bei mir. Das schaue ich mir jeden Morgen an, wenn ich in den Tag gehe.“

Mit Hilfe des Ressourcenrades erfuhr der Klient eine neu erlebte Selbstwirksamkeit. Er sah sich nicht (mehr nur) als Teil einer Veränderung, die über ihn „hereingebrochen“ war. Sondern er konnte die Aspekte dieser Veränderungen aktiv annehmen. Statt sich „ergeben“ zu müssen,

216 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

217 Die persönlichen Einbrüche und beruflichen Veränderungen des Klienten (so wie das Coaching) fanden im Herbst/Winter statt. Insofern war dieses innere Bild ein entsprechend kräftiges Signal.

nahm er sein Schicksal buchstäblich selbst in Hand und wurde zum Gestalter. Sein Mut, die Lust am Sport und die Fähigkeit, sich wieder Ziele stecken zu können, kamen zurück – nicht zufällig seine erstgenannten Ressourcen.

Für das → ***Selbstcoaching***²¹⁸ eignet sich dieses Tool aufgrund dieser Wirksamkeit des Symbols Rad und zudem aufgrund des spiegelnden Charakters dieser Visualisierung. Wenn Sie sich – wie dieser Klient – einen speziellen Ort für Ihr Ressourcenrad suchen, kann es Ihnen (täglich) Ihre eigenen (wiedererkannten) Ressourcen vergegenwärtigen!

Timeline: Zeit als Ordnungsprinzip zielgerichtet einsetzen

In der Philosophie²¹⁹ gilt u. a. die Zeit als „Existenzial“. Damit ist im Grunde gemeint, dass es ohne zeitlichen Rahmen nicht – oder nicht unmittelbar – die Notwendigkeit zu handeln gäbe. Damit ist Zeit eine Ordnung und Struktur gebende Größe. Dieses Prinzip lässt sich immer dann erkennen, wenn die Tagesstruktur – z. B. im Urlaub oder an Feiertagen – entschleunigt wird. Und Ruheständler wissen oft davon zu berichten, dass mehr Zeit nicht unbedingt bedeutet, mehr erledigt zu bekommen – manchmal ganz im Gegenteil. Da auch (im Coaching) getroffene Entscheidungen keine Wirkung zeigen könnten, wenn geplante Maßnahmen auf unbestimmte Zeit hinausgeschoben werden würden, ist es wichtig, die einzelnen Schritte an das Prinzip Zeit anzubinden. Als Zeitstrahl, der nicht – wie ein geschichtlicher Abriss – historische Fakten zeitlich rückwärts aneinanderreihrt, sondern der in die Zukunft reicht, kann die Timeline²²⁰ mit der *Visionsarbeit*²²¹ verbunden werden.

218 Hierzu finden Sie eine blanko → ***Kopiervorlage*** z. B. bei Hanstein, 2017, S. 146.

219 Vgl. z. B. Heidegger, 1927.

220 Vgl. Wagner/Russinger, 2016.

221 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Gesprächs- und Prozess-Struktur**“.



Szenario

- Legen Sie einen Zeitstahl auf dem Boden aus. Erfahrungsgemäß bieten sich dazu ein breiter Streifen aus Papier oder ein Seil an.
- Gehen Sie bei der Formulierung Ihrer Zukunftsvision an den Zeitpunkt, an dem Sie das Zielbild erreicht haben wollen.
- Achten Sie dabei auf Ihre Körpersignale. Leitfragen können sein: Wie fühlt es sich an, diesen Schritt bzw. die einzelnen Schritte hinter sich gebracht zu haben? Wie fließt der Atem in Ihnen? Was „sagt“ Ihr Herz?
- Sie können die Timeline an dieser Stelle mit den Methoden des ▶ Ankerns²²² oder mit der ▶ Übergangsbrücke²²³ kombinieren.
- Von hier aus können Sie Zwischenschritte auf dem Weg zum Ziel formulieren. Bringen Sie diese – mit einer realistischen Einschätzung – an die Timeline an.
- Beachten Sie wieder Ihre somatischen Marker. Nach erfolgter Ankertechnik z. B. wird Sie Ihr Körper beim Terminieren der Zwischenschritte spürbar unterstützen.

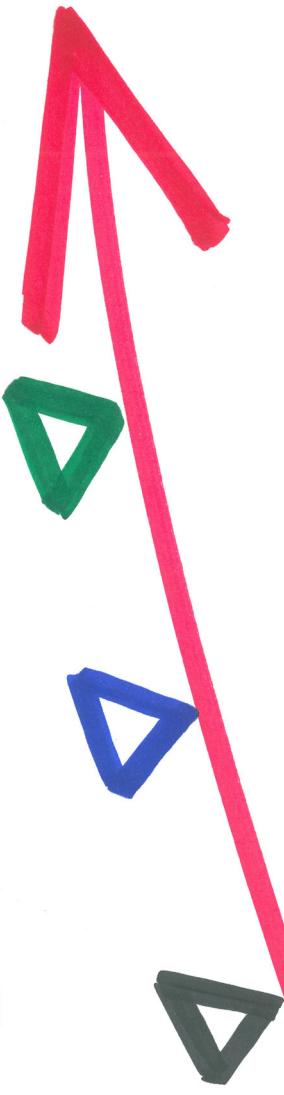
Besprechung

- ✓ Besprechen Sie das Ergebnis mit einem Coach bzw. mit einer Person Ihres Vertrauens. Erzählen Sie dabei auch von neuen Assoziationen, Gefühlen oder inneren Bildern, die Ihnen bei der Planung erschienen sind. Alles kann eine Bedeutung haben, werten Sie nichts. Bleiben Sie eher experimentierfreudig und probieren Sie aus.
- ✓ Betrachten Sie Ihre Timeline als Arbeitshilfe. Sie ist nicht „in Stein gemeißelt“. Es wird Tage geben, an denen Sie Ihrem Ziel schneller vorankommen als andere. Bleiben Sie gelassen und steuern Sie nach. Korrigieren Sie Ihre Zwischenschritte, wenn nötig.

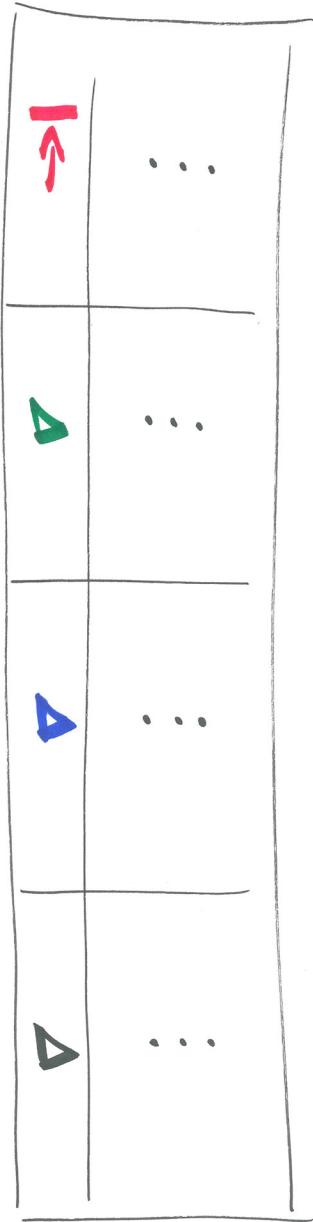
222 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

223 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

step by step - zum Ziel!



Woran lässt sich das jeweils erreichte (Tz1/-) Zeit schauen?



- ✓ Wie im Sport oder bei der Rückfahrt aus dem Urlaub kann sich das Phänomen auch bei Ihrer Timeline zeigen: Dass es umso schneller geht, wenn die erste Hälfte geschafft ist. Bleiben Sie daher „dran“, gönnen Sie sich aber auch Pausen und feiern Sie v. a. Zwischenetappen. Ihr Belohnungszentrum im Gehirn²²⁴ wird es Ihnen danken.
- ✓ Legen Sie die Timeline an einem geeigneten Ort aus. Falls im Coaching weitere Tools angewendet worden sind, spüren Sie diesen immer mal wieder nach, um den Kontakt zur dabei empfundenen Emotion nicht zu verlieren. Denn über diese halten Sie die Verbindung zu Ihren inneren Ressourcen aufrecht.

Die Timeline ist eher eine Methode als eine Interventionstechnik. Sie kann immer dann zur Anwendung kommen, wenn es zielführend ist, die zu erarbeiteten Ziele oder Maßnahmen zeitlich zu konkretisieren. Erfahrungsgemäß bietet es sich an, diese Methode – als eine Art „Sekundärtechnik“ – so wird sie hier verstanden – zum bereits verwendeten Tool dazu zu verwenden. Als **Coach** sollten Sie das Setzen der Timeline achtsam durch alle Aspekte des ► **Asketischen Zuhörens**²²⁵ begleiten. Besondere Bedeutung kommt dabei dem ► **Spiegeln** sowie ► **Pacing & Leading** zu.

Wenn-Dann-Pläne: Die Kraft des Unbewussten nutzen

Die Strategie der Wenn-Dann-Pläne stammt aus der *Motivationspsychologie*²²⁶, deren Fokus auf der Untersuchung der (Nicht-)Umsetzung von Zielen liegt. Mit Hilfe dieser Pläne lässt sich die *Selbstregulation auf der reaktiven Ebene*²²⁷ optimieren, weil sie nutzen, was Menschen von Kindheit an kennen: die *unbewusste Automatisierung* von Handlungen. Unzählige Fälle dieser „*Gewohnheitshandlungen*“ (*habits*) bestimmen einen einzigen Tag: *Wenn* Sie frühs den Wecker hören, *dann* erheben Sie sich (oder drehen sich nochmal um) ... *Wenn* Sie dann ins Badezimmer ge-

224 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Neurowissenschaftliche Fundierung**“.

225 Vgl. die Ausführungen im gleichnamigen Kap.

226 Vgl. z. B. Heckhausen, ⁵2018.

227 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Vom Verhalten zur Handlung**“.

hen, *dann* schalten Sie das Licht ein ... *Wenn* Sie in die Küche kommen, *dann* machen Sie sich einen Kaffee (oder Tee) ... *Wenn* Sie in Ihr Auto steigen, *dann* legen Sie sich den Gurt an ... usf. Über all das denken Sie (vermutlich) nicht nach, der jeweils *auslösende Reiz* genügt – und bestimmt Ihr anschließendes Verhalten. Empirische Studien belegen eine deutlich höhere Erfolgsquote bei der Zielerreichung mit Wenn-Dann-Plänen im Vergleich zu abstrakten Vorsätzen (z. B.: „Ich will ein guter Chef sein ...“) sowie zu SMART-Zielen.²²⁸ Die Vorteile dieser Strategie liegen in der *direkten Kopplung der Handlung an den Reiz*, damit der Vermeidung – oder zumindest Verringerung – von Zielkonflikten und dem Ausschluss – oder zumindest der Reduktion – von innerpsychischen Kontrollprozessen. Wenn Sie zum Beispiel drei Autos vor dem Haus stehen haben und alle drei am selben Morgen zur freien Verfügung stehen, werden Sie – bewusst – abwägen (müssen), mit welchem Wagen Sie heute zur Arbeit fahren wollen. Ggf. müssen Sie dann nochmals ins Haus zurück, einen anderen Autoschlüssel holen (oder sogar suchen), vielleicht gar Ihren Mantel wechseln, den Schal für das Cabrio umlegen ... etc. – was verdeutlicht, dass die automatisierte Verknüpfung von Reiz und Handlung entsprechend schnell zum Ziel führt. Bei eingespurten Abläufen ist die Handlung zudem sehr zuverlässig, man denke nur an das Zahneputzen. Insofern bilden automatisierte Prozesse „selbstorganisierend funktionierende neuronale Netzwerke“²²⁹, d. h., der Verstand macht Ihnen keinen „Strich durch die Rechnung“, er bleibt „außen vor“. Das „Umspuren“ alter (Muster-)Zustände im Unbewussten mit Hilfe eines Wenn-Dann-Planes wird *Priming* genannt. Mit ein wenig Übung ist dieses Tool im → *Selbstcoaching* gut möglich.



TRANSFER

Anleitung²³⁰

- Formulieren Sie möglichst konkret Ihre WENN-Situation.

228 Vgl. Faude-Koivisto/Gollwitzer, 2009.

229 Storch/Krause, 2017, S. 181.

230 ► **TIPP:** Im → *Anhang 5* finden Sie zusätzliche **Arbeitsblätter** für die Durchführung dieses Tools.

- *Binden Sie unbedingt das DANN an.²³¹*
- *Für den Anfang können Sie an Stelle des Kommas gern einen STRICH setzen. Dieser signalisiert Ihnen, dass Sie kurz „Luft holen“ dürfen.*
- *Formulieren Sie ebenso konkret die Handlung, die Sie mit dem WENN-Reiz verbinden wollen.*
- *Achten Sie auf eine positive Formulierung (d. h. ohne Verneinung)²³².*
- *Vermeiden Sie die Formulierung von Handlungsabfolgen (ausgenommen EINE logisch folgende Handlung)²³³.*
- *Verinnerlichen und trainieren Sie Ihren Wenn-Dann-Plan. Ggf. können Sie ihn sich an einem geeigneten Ort anbringen bzw. präsent halten.*

Fallbeispiel

Während der Arbeit mit dem ► **Identitätshaus**²³⁴ hatte Frau U. (bei der Säule „Körper und Gesundheit“) mehrfach ihr Gewicht und etliche Diäten erwähnt – so dass dieses Anliegen zu einem Abschnitt dieses ► Personal Coachings²³⁵ wurde. Immer wieder habe sie sich den Vorsatz gesetzt, „im nächsten Jahr abzunehmen“, was aber „einfach nicht klappen“ wolle. Zur Situation befragt, äußerte die Klientin, dass es sie sie ärgere „sich abends einfach nicht im Griff“ zu haben. Der sehr diszipliniert erscheinenden Frau mittleren Alters war es gleichzeitig wichtig, „die einzige wirkliche Zeit“ mit ihrem Mann auch zu nutzen und sich „abends auch zu ihm zu setzen, nachdem er einen echten Tag hatte“.

231 Anm.: Aufgrund der neuronalen Kopplung zwischen Situation, Reiz und Handlung ist das „DANN“ für die Automatisierung notwendig.

232 Ungünstig wäre z. B.: „... DANN werde ich nicht trotzig!“ Besser ist: „... DANN lächle ich!“

233 In diesem Fall verwenden Sie bitte auch ein zweites „DANN“. Bsp.: „WENN der Wecker klingelt, DANN drehe ich mich noch einmal um und DANN stehe ich auf.“

234 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

235 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

Nachdem der Klientin deutlich wurde, dass das Thema nicht das Essen und Naschen war, sondern das gemeinsame Ritual am Abend, war bereits ein erstes Zwischenziel erreicht. Anstatt der – abstrakten – Zielvorgabe, „nun endlich mal abzunehmen, wurde als – konkreter – Plan formuliert: „WENN ich mich zu ihm aufs Sofa setze – DANN schäle ich uns ein paar Äpfel.“ Da beide bewusst lebten und das Paar jedes Jahr für längere Zeit noch Obst aus dem eigenen Garten hatte, war dieser Wenn-Dann-Plan für Frau U. gut und leicht im Alltag zu implementieren.

Ebenso konnte dieses Tool in anderen – hier beschriebenen – Coachings eine zielführende und ressourcenorientierte Unterstützung sein:

Formulierungen aus anderen Prozessen

Frau A. erarbeitete sich folgende Wenn-Dann-Pläne:²³⁶

- „WENN er stark drängelt – DANN achte ich auf meine Bauchatmung.“
- „WENN er mich mit seinem prüfenden Oberlehrerblick anschaut – DANN betrachte ich die Unterlagen.“
- „WENN er verbal Druck aufbaut – DANN regiert meine Mimik.“
- „WENN er zu dominant wird – DANN greife ich zum Tempo.“

Frau D. kam mit folgendem Wenn-Dann-Plan gut zurecht:²³⁷

- „WENN ich Stress spüre – DANN stehe ich auf und gehe DANN in meinen Liegenbereich.“

Für Herrn J. war folgender Wenn-Dann-Plan eine große Unterstützung:²³⁸

- „WENN mein ‚Trotzkind‘ sich meldet – DANN nehme ich es in den Arm und streichle es sanft.“

236 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Paradox intervenieren“.

237 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.

238 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Innere Teamaufstellung“.

Frau M. kam mit folgenden Formulierungen weiter:²³⁹

- „*WENN ich diese Widerstände in mir spüre – DANN gebe ich sie nach außen.*“
- „*WENN ich den Vorschlag nicht akzeptieren kann – DANN mache ich mich bemerkbar.*“
- „*WENN mir eine Sache für diskussionswürdig erscheint – DANN melde ich Gesprächsbedarf an.*“
- „*WENN auf superschnelle Entscheidung gemacht wird – DANN beantrage ich eine Vertagung des Themas.*“

Herr V. hatte sich folgende Wenn-Dann-Pläne erarbeitet:²⁴⁰

- „*WENN ich den Kloß im Hals spüre – DANN atme ich tief und fest.*“
- „*WENN er mich wieder überfällt – DANN sage ich ihm: „Ich schaue es mir gleich an!“*“
- „*WENN er zu vehement auf mich einstürzt – DANN sage ich ihm: „Ich muss diese wichtige Sache erst noch kurz zu Ende bringen!“*“

Besprechung

- ✓ *Frau U. hat den Wenn-Dann-Plan zusätzlich in Richtung eines Motto-Zieles erarbeitet. Die abends – neuerdings – zu schälenen Äpfel verband die Klientin mit den positiven Emotionen in ihrem Garten. Dieser Ort war zugleich beiden Partnern wichtig, insofern kam mit den Äpfeln gleichsam diese motivationale Ebene mit „auf das Sofa.“*
- ✓ *Frau A.'s Situation war sehr komplex, insofern waren mehrere Pläne in Folge wichtig. Dieses Vorgehen eignet sich nur bei einigermaßen Erfahrung mit dieser Strategie oder der Begleitung durch einen → Coach.*
- ✓ *Ähnlich verhielt es sich in Frau M.'s Prozess.*

239 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Identitäts-Haus“.

240 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Motto-Ziele“.

- ✓ *Frau D. berichtete, dass das „Aufstehen der wichtigste Schritt“ sei, alles weitere – der Gang in ihre „Ecke“ und auch das Auftragen ihrer Creme – ließen dann „irgendwie schon automatisch“ ab. Der Wenn-Dann-Plan fungierte bei ihr „wie ein Weckruf“. Deshalb konnte die Ortsbestimmung „in meinen ...“ auch nach einiger Zeit gestrichen werden. Für den Anfang war das Signalwort indes wichtig.*
- ✓ *Herr J. schilderte, wie beim Einsatz des Planes sein „Blick dann nach innen“ gehe und er gleichzeitig die „Entspannung im Gesicht“ spüre. Es sei wie ein „Schmunzeln nach innen hin“. So ließ seine nonverbale Reaktion auf Äußerungen seiner Chefin und auch Partnerin, die der Auftakt für seine Unzufriedenheit und das Coaching war, auch ab.*
- ✓ *Herr V. erkannte bald, dass die Situationen, auf die er sich im Coaching vorbereiten wollte, zu sehr variierten. Insofern wurden Motto-Ziele angeschlossen.*

Das letzte Beispiel verdeutlicht auch eine Schwäche dieser Strategie: die nur eingeschränkte Übertragbarkeit auf lediglich ähnliche oder analoge Situationen. Insofern sollte im Coaching gut geprüft werden, wie weit die Wirkung eines Wenn-Dann-Plans im Einzelfall reicht. Auf jeden Fall ist es durch diese Strategie aber möglich, Ihr Verhalten zum gewünschten Ziel hin zu primen, wenn es auf der Ebene der reinen Reaktion liegt. Da automatisierte Prozesse auch neuroplastisch wirken, kann mit Wenn-Dann-Plänen auch anfänglich – bei hinreichend Training und automatisiertem „Einspuren“ – in Richtung einer Haltungsänderung gearbeitet werden. Ihr → **Coach** nimmt schnell wahr, wenn weitere Tools – wie in Herrn V.’s Beispiel Motto-Ziele – sinnvoll und zielführend sind. Und auch im → **Selbstcoaching** bemerken Sie leicht, wenn Sie mit einem Wenn-Dann-Plan an Grenzen kommen. Geben Sie dann nicht auf, Sie sind bereits ein gutes Stück weitergekommen. Wenden Sie sich an einen Coach Ihres Vertrauens und schildern Sie ihm Ihre bisherigen Schritte – und Erfolge.

Ressourcenbaum: *Kraftvoll gebaut von der Wurzel bis zur Krone*

Wie bereits oben²⁴¹ beschrieben, dienen die Techniken *Ressourcenrad* und *Ressourcenbaum* dazu, Ihre *Stärken, Eigenschaften, Fähigkeiten oder Entwicklungen* zu erkennen und sie zu *visualisieren*. Der Baum als Metapher enthält dabei natürliche Bilder aus der Natur: die Wurzel als Kraftquelle, Äste als Wege, Früchte als Ertrag von Wachstum und Blüte. Das Tool kann alternativ zur Methode *Ressourcenrad* verwendet werden. Der Coach hält ein vorskizziertes Blatt bereit, auf dem ein großer Baum mit seinen sichtbaren – so der Stamm, die Krone, die Blätter – wie in der Natur unsichtbaren Teilen – dem ganzen Wurzelbereich – abgebildet ist. Das Tool arbeitet mit eingängigen Symbolen, die an innere Bilder des Klienten anknüpfen. Diese Interventionstechnik eignet sich besonders in Situationen, in denen der Rückgriff auf basale, aber ggf. „verschüttet“ gegangene Ressourcen des Klienten sehr wichtig ist: Analog zum Baum ist das Wurzelsystem auch nur im Ansatz erkennbar, zweifelsohne aber da. Nach der „Bergung“ dieser Kräfte kann das Tool gut für *Entscheidungs- und Veränderungssituationen* benutzt werden. Die Stärke dieses Tools liegt in seiner Metaphorik. Aufgrund dieser eignet sich der „Ressourcenbaum“ besonders für Menschen mit einer persönlichen Nähe zur Natur.

Wenn erkennbar ist, dass diese Voraussetzung gegeben ist, kann das Coaching auch als ► **Naturcoaching**²⁴² fortgesetzt werden. Dabei kann die Jahreszeit wichtig sein: Bei Coaching im Herbst mit dem Ziel, Ressourcen zu entdecken, sollte zuerst auf die Wurzel und den Stamm eines Baumes Wert gelegt werden. Für die *Visionsarbeit*²⁴³ kann – nach erfolgter Änderung des Musters beim Klienten – dann an den Ästen, Blättern und Blüten des nächsten Frühjahrs weitergearbeitet werden (vgl. Besprechung). Im Idealfall lassen sich – je nach Baumart – schon neue Knospen erkennen, die auf die „Kraft unter der Rinde“ verweisen. Auch bieten sich die notwendige Zeit für den Jahreszeitenwechsel und die „Geduld der Natur“ als geeignete Metaphern auf dem Weg zu den Ressourcen des Klienten geradezu idealtypisch an.

241 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ressourcenrad“.

242 Vgl. die Ausführungen und das praktische Bsp. im Kap. „Kraftort Natur“.

243 Vgl. im Theorieteil Kap. „Gesprächs- und Prozess-Struktur“.



Szenario

- Betrachten Sie die Vorlage Ihres Coaches²⁴⁴ und nehmen Sie die Wirkung des noch unbeschrifteten Baumes achtsam wahr.
- Meditieren Sie den unteren Bereich mit Leitfragen wie diesen: „Was hat mich bis hierher wachsen lassen?“ ... „Woher ziehen die Wurzeln meines Lebensbaumes ihre Kraft?“ ... „Wie weit verästelt ist mein Wurzelsystem?“ Füllen Sie das Wurzelsystem mit Gedanken, Erinnerungen und Begriffen, die Ihnen dabei in den Sinn kommen.
- Gehen Sie dann weiter in den Bereich des Stammes. Sie sehen einen stabilen Baum. Stellen Sie sich auch hier wieder Fragen, z. B.: „Was hat meinen ‚Lebensstamm‘ so stabil werden lassen?“ ... „Welche Eigenschaften besitzt der Stamm meines Baumes?“ ... „Wodurch hat der Stamm auch so viel Festigkeit und zugleich Biegungsfähigkeit erreicht?“ ... „Inwiefern haben ihn Winde und Stürme und all die Wechsel der Jahreszeiten geprägt?“ Halten Sie auch hier – in den Farben, die Ihnen passend erscheinen – Ihre Assoziationen fest.
- Nehmen Sie dabei achtsam wahr, ob sich Ihre Stimmung verändert, Ihre Gedanken weiter werden, sich innere Bilder zeigen.
- Je nachdem, ob Sie länger im Bild bleiben wollen oder ob Sie für den Transfer auf Ihre Situation und Fragestellung schneller bereit sind, führt Sie Ihr → **Coach** mit gezielten Fragen nach Ihren speziellen Kompetenzen – möglich sowohl im persönlichen wie im beruflichen Bereich. Im → **Selbstcoaching** achten Sie bitte selbst darauf, wie sich die Beschriftung – und ggf. das Bemalen des Resourcenbaumes – anfühlt. Fragen Sie sich, wo Sie bereits körperlich Veränderungen spüren können.

²⁴⁴ Für das Selbstcoaching finden Sie eine blanko → **Kopiervorlage** z. B. bei Hanstein, 2017, S. 150.

Von der Wurzel bis zur Krone - Ressourcen



wie weit verzweigt ?

wie fest ?

wie tief ?

wohin ?

womit verbunden ?

wohin gepflast ?

- Sie können dazu – falls im Beschriften/Bemalen noch nicht geschehen – gern aufstehen und dem aufrechten und buchstäblich geerdeten Stand Ihres Ressourcenbaumes mit Ihrem Stand nachspüren. Achten Sie wieder darauf, wie – und wo – diese Änderung der Haltung in Ihnen wirkt.
- Ihr Coach kann das aktuell angewandte Tool auch als ► Bodenanker²⁴⁵ ausbauen. Dazu wird der Ressourcenbaum (ggf. entsprechend vergrößert oder von vornherein in einem angemessenen Format vorbereitet) auf dem Boden ausgelegt. Und vielleicht bietet sich sogar eine Vertiefung als ► Körperreise²⁴⁶ an. Bei beiden Ergänzungen ist es wichtig, die Position im Anschluss wieder zu verändern und diesen Part bewusst zu beschließen.
- Verfahren Sie analog mit den weiteren Bereichen Ihres Ressourcenbaumes.

Besprechung

- ✓ Die Baumkrone ist der Bereich, in dem Wachstum am deutlichsten wahrzunehmen ist. Er bietet sich daher für die Visionsarbeit gut an. Blätter oder auch Früchte, die wachsen sollen, können benannt werden. So ausladend und mächtig der Bereich der Krone ist, so unbegrenzt kann der Klient hier auch seine Wünsche und erhofften Möglichkeiten einbringen. Wie an den anderen Ebenen auch, ist es besonders hier wichtig, Raum für das Anschreiben oder auch Einzeichnen zu lassen.
- ✓ Die natürlichen Zyklen in der Natur sind zudem wie geschaffen für die Phasen einer anstehenden Veränderung. Das auf-dem-Weg ist dabei ein Symbol in sich. Hier kann, in Analogie zu den Jahreszeiten, mit der ► Timeline²⁴⁷ weitergearbeitet werden.
- ✓ Nachdem der Klient seinen Baum vollständig gefüllt hat, werden abschließend die Ressourcen gesichert. Impulse und Leitfragen könnten so aussehen: „Der Baum ist stark und kräftig, er wird neue, frische Blätter treiben. Seine Blüten werden köstlich duften“

²⁴⁵ Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“

²⁴⁶ Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

²⁴⁷ Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

und bald schon trägt er Früchte. Was brauchen die Äste, die zu den Blättern und Blüten hinführen, um langfristig die nötige Energie fließen lassen zu können?“ Von hier aus wird der Transfer angezielt, z. B. derart: „Welche Energien müssen fließen, wie halten Sie sie am Fließen, was steht – übertragen auf Ihre Situation – hier an?“

- ✓ *Die erkannten Maßnahmen werden – möglichst in einer angemessenen Signalfarbe – vom Klienten an die Äste geschrieben.*

Egal, wie sich ein Baum im Wandel der Jahreszeiten verändert: Sein Stamm und seine Wurzel bleiben – bei einem gesunden Baum – relativ unverändert. Die Metapher der Wurzel kann biographische Prägungen und gemeisteerte Herausforderungen beim Klienten wachrufen, ebenso kann sie an dessen individuelle Werte und Glaubenssätze andocken, oder sie kann für die Frage nach dem sprichwörtlichen „Standpunkt“ und der „Bodenhaftung“ sensibilisieren. Auch die Ausrichtung eines Baumes bietet Parallelen zum Stand eines Menschen – zu seiner Haltung²⁴⁸ –, so dass z. B. das achtsame Wahrnehmen der Wuchsform Analogien zum Leben aufwirft, die sich auch in Redewendungen finden lassen: sich „mit dem Wind“ zu biegen, „nicht jedem Sturm“ nachzugeben oder eine „harte Rinde“ zu besitzen. Insofern bietet dieses Tool zahlreiche Möglichkeiten, auch für andere Formate, z. B. für ein ► Biographiecoaching²⁴⁹ oder ► Wertecoaching²⁵⁰. Methodisch kann – neben den genannten Tools – die Anknüpfung an das ► **Tetralemma**²⁵¹ und – bei bestehender Affinität zur Natursymbolik – auch an ► **Motto-Ziele**²⁵² äußerst lösungsorientiert sein. In jedem Fall kann das Tool Sie natürlich und auf direktem Weg zu Ihren Ressourcen führen.

248 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Embodiment**“.

249 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

250 Ebd.

251 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

252 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

Motto-Ziele: Ihre innere Leitidee erkennen und umsetzen

Als erweiterte Ziele auf der *Haltungsebene*, die das *Intentions- und das Extensionsgedächtnis* (IG/EG) gemeinsam ansprechen sollen, wurden im „*Zürcher Ressourcenmodell*“ (ZRM^o) Motto-Ziele entwickelt.²⁵³ Ein Motto kann dabei innerer Leitsatz verstanden werden, wie z. B. die verinnerlichte Einstellung: „Ein Krieger kennt keinen Schmerz.“ Dieser Satz kann bewusst sein oder unbewusst in Menschen „schlummern“, aber ihr Handeln und Verhalten bestimmen – im angeführten Beispiel womöglich verhindern, dass die betreffende Person achtsam auf ihre Empfindungen und körperlichen Signale achtet kann, vielleicht sogar verlernt hat mit Schmerz angemessen (z. B. durch das Zulassen von Tränen) umzugehen. Denn ein Motto ist mit *Werthaltungen und Glaubenssätzen* „verbacken“ und reicht tief hinein ins *Unbewusste* der Sozialisation und Prägung. Insofern arbeitet dieses Tool, anders als ► **Wenn-Dann-Pläne**²⁵⁴ auf der Verhaltensebene – also über das reine „passive“ Verhalten – auch nicht mit konkreten Zielen, die hauptsächlich Verstand und Vernunft ansprechen würden. Ein verinnerlichtes Motto ist immer auch mit einer Vorstellung, mit *inneren Bildern*²⁵⁵ und einem *felt sense*²⁵⁶ verknüpft. Dieser neurologische Zusammenhang wird in der Formulierung eines Motto-Zieltes genutzt.

Der Grundansatz der Motto-Ziele besteht in der *Neuroplastizität*²⁵⁷ des menschlichen Gehirns, also der Fähigkeit, immer wieder neue Verschaltungen und Bahnungen entstehen zu lassen, wenn die entsprechende – emotional unterlegte – Stimulierung dazu gegeben ist. Um Ziele auf der Haltungsebene nachhaltig einspielen zu können und dem Gehirn die Möglichkeit zu geben, Veränderungen in seiner – plastischen – Struktur zuzulassen, werden „*motivationale Ziele*“ mit einem hohen Attraktor²⁵⁸ formuliert. Diese versucht im ZRM die sogenannte „*Affektbilanz*“ aufzuspüren:²⁵⁹ Eine „Bildkartei“ und ein „Ideenkorb“ bieten Reize, die

253 Vgl. im Theorieteil Kap. „Selbstregulation“.

254 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

255 Vgl. im Theorieteil Kap. „Ressourcen und innere Bilder“.

256 Vgl. im Theorieteil Kap. „Coaching praktisch“.

257 Vgl. z. B. Manzenreiter, 2017.

258 Vgl. im Theorieteil Kap. „Systemisches Coaching“.

259 Vgl. Storch/Krause, „2017, bes. S. 126–130, zzgl. Bsp. S. 231–234.

im Bodycheck überprüft werden, der die somatischen Marker und inneren Bilder des Klienten aufgreift. Mit diesen Mitteln dockt der Vorgang am emotionale Erfahrungsgedächtnis²⁶⁰ an. Coachingtools wie die ► **Körperreise**²⁶¹ oder die ► **Innere Teamaufstellung**²⁶² unterstützen dabei die Verbindung von symbolisch-nonverbaler und verbaler Ebene²⁶³ und lassen – als hinführende Methoden – authentische Affektbilanzen zu. Diese führen zu einem Motto, das den Klienten ganzheitlich auf der Haltungsebene anspricht.

Durch das im ZRM-Coaching entstandene Kongruenzerlebnis²⁶⁴ besteht nach Maja Storch und Frank Krause empirisch eine hohe Chance zur Umsetzung der formulierten Motto-Ziele. Dies lässt sich mit dem ganzheitlichen Ansatz, neurologisch mit der *gleichzeitigen – positiven – Bewertung im Intentions- und Extensionsgedächtnis*, erklären. Die Urheber dieser Methode belegen eine unvergleichbar hohe *situative Varianz und Spontanität* durch den Einsatz von Motto-Zielen.²⁶⁵



TRANSFER

Fallbeispiel

Herr V. hatte sich bereits mehrere Wenn-Dann-Pläne erarbeitet, die auch zu greifen schienen, wenn die eintretende Situation relativ identisch mit der trainierten war. Allerdings fühlte er sich in unplanbaren Momenten im Büro mehr und mehr überfordert. Dies äußerte sich dann in „der Unfähigkeit, ein einziges Wort rauszubringen“. Diese „lähmende Apethie“ zu durchbrechen, formulierte der Klient als Anliegen dieses Coachings.

260 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Ressourcen und innere Bilder**“.

261 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

262 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

263 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Ressourcen und innere Bilder**“.

264 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Selbstkonzept und Kongruenz**“.

265 Vgl. Storch, 2009.

Bei der Situationsbeschreibung nahm Herr V. unbewusst die Körperhaltung an, die er offensichtlich in solchen Momenten innehatte: eingezogener Kopf und schiefe Schultern, durchgedrückte Beine und einseitiger Stand. Gestik Mimik unterstrichen diese somatischen Marker. Eine innere Verkrampfung durchzog den Körper buchstäblich „vom Scheitel bis zur Sohle“.

Aufgrund der starken körperlichen Signale des Klienten wurde im Coaching mit einem doppelten Anweg gearbeitet: Embodiment²⁶⁶-Haltungsübungen, die in einer ► Körperreise²⁶⁷ mündeten, wurden durch eine Auswahl an farbigen Stimmungsbildern²⁶⁸ unterstützt, welche – anschließend – auf dem Boden ausgelegt wurden. Von diesen sollte sich der Klient die aussuchen, die ihn nach der Körperreise am meisten ansprachen.

Danach wurde Herr V. gebeten, den Bildern Überschriften zu geben und sich dabei an seinen Assoziationen zu orientieren. Das erste Bild bekam den Titel „Kraft fließt“ (Motiv: Wasserfall), das zweite „in der Spur bleiben“ (Motiv: Bahngleise) und das dritte „just laugh“ (lachendes Kind hinter einem Baumstamm). Alle anderen Bilder waren zu dieser Zeit schon nicht mehr am Boden, so dass Platz geschaffen war für je zwei Skalen, mit denen die Affekte der drei Bilder und Nennungen abgebildet werden sollten. Herr U. wurde gebeten, darauf jedem Bild seinen positiven Gefühlen (+) wie seinen – evtl. – negativen (-) einen Prozentwert von 0 bis 100 zu geben. Als Affekt-Werte wurden vom Klienten bestimmt: +90/-10 bei „Kraft fließt“, +70/-25 bei „in der Spur bleiben“ und +90/-5 bei „just laugh“. Damit standen die zweit leitenden Motive fest. Und Herr V. formulierte, davon ausgehend, als sein Motto: „Kraftvoll nach innen lachen“.

Dieses Motto wurde im weiteren Coaching bezüglich aller Situationen, die sich neu im Büro ergaben, trainiert. Für das Selbstcoaching erarbeitete sich Herr V. Atem- und Haltungsübungen, aus denen heraus er sein Motto-Ziel meditierte, so dass es buchstäblich „in Leib und Blut“

266 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Embodiment**“.

267 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

268 Die Auswahl wurde entnommen aus Hanstein, 2016.

übergehen konnte. Nach einigen Wochen meldete der Klient bereits erste Erfolge zurück. Die „alten“ somatischen Marker wurden „wie von selbst“ zurückgefahren, eine veränderte Atmung und ein ruhigerer Puls unterstützen dieses Phänomen. Auch Kollegen hatten Herrn V. bestätigt, dass er „irgendwie neuartig in sich ruhen“ würde.

Besprechung

- ✓ Wie an diesem Beispiel zu sehen ist, kann sich ein formuliertes Motto – ähnlich wie beim Erlernen und Anwenden einer Fremdsprache oder bei Bewegungsabläufen im Sport – nachhaltig nur festigen, wenn es entsprechend trainiert wird. Insofern versteht sich das ZRM auch als Trainingsmodell.
- ✓ Für langfristiges Goal-Commitment und eine wirkungsvolle intrinsische Motivation werden erfahrungsgemäß – und wissenschaftlich bestätigt – vier Faktoren bei der Formulierung von Motto-Zielen als wesentlich angesehen: 1., dass es „von IG und EG positiv bewertet wird“; 2., dass es „die Haltungsebene anspricht“; 3., dass die Formulierung „eine starke positive und minimal negative Affektbilanz aufweist“ und 4., dass es „in der Bildsprache abgefasst ist“²⁶⁹. Diese Kriterien wurden im Coaching dieses Klienten erfüllt.
- ✓ Zudem sollte wieder darauf geachtet werden, im Präsens und Indikativ zu formulieren.
- ✓ Wie in den bisher vorgestellten Coachingfällen auch, kann an die Zielformulierung nun die Planung der Maßnahmen und ggf. Unterziele ansetzen.²⁷⁰
- ✓ Die Möglichkeit von Handlungskrisen²⁷¹ ist dabei vom Coach mit einzukalkulieren und durch evtl. einzubauende Schleifen aufzufangen, um den Klienten mit seinem Motto über den „Rubikon“ zu geleiten.²⁷²

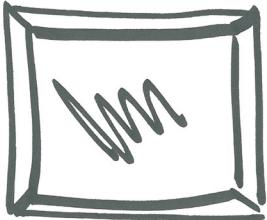
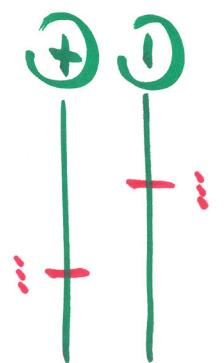
269 Storch, 2009, S. 21.

270 Vgl. im Theorieteil Kap. „Gesprächs- und Prozess-Struktur“, zzgl. Abb. 1.

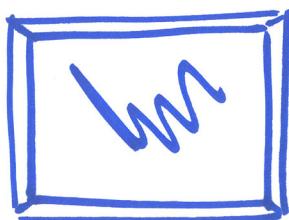
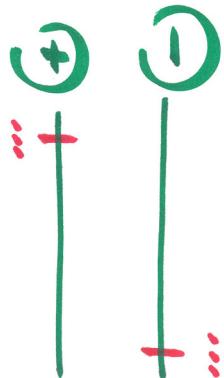
271 Vgl. zu Beginn des praktischen Teils Kap. „Vom Ziel zur Umsetzung“.

272 Ebd.

Affekte merken machen



151



7701

Spürbare Personen

...

Mahnungen / macht
schnell

...

Wenn Sie diese Methode anspricht, kann Sie ein → **Coach** Ihrer Wahl bei der Formulierung Ihrer Motto-Ziel unterstützen. Für das → **Selbstcoaching** eignet sich diese Methode nur im Ansatz, da das ZRM – an das sich hier angelehnt wurde – ein komplexes und mehrschrittiges Verfahren darstellt. Es ist – wie vorliegend – zwar möglich, ausgewählte Elemente ins Coaching einzubauen, allerdings sollten dafür theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen in einem vertretbaren Umfang vorhanden sein. Insofern kann dieses Kapitel auch lediglich zur Einführung in wesentliche Begrifflichkeiten und Abläufe dienen.²⁷³ Als Vorbereitung für ein Coaching mit Motto-Zielen bieten sich jedoch folgende Fragen und Impulse an:

Check

- *Wo spüren Sie die belastenden Faktoren der entsprechenden Situation körperlich?*
 -
 -
 -
- *Was haben Sie bisher unternommen, um Ihr Verhalten und Handeln zu ändern?*
 -
 -
 -
- *Was war davon erfolgreich? Wann? Und unter welchen Bedingungen?*
 -
 -
 -
- *In welchen Situationen fühlen Sie sich anders und unbelastet?*
 -
 -
 -

²⁷³ Für die weitere Vertiefung vgl. Storch 2009; Storch/Krause, ⁶2017.

- *Wie wirkt sich dieses Empfinden körperlich aus?*
 -
 -
 -
- *Welche Themen und Bilder gibt es, die Ihre Ressourcen ansprechen?*
 -
 -
 -
- *Ergänzen Sie spontan:
„Wenn ich tun und lassen könnte, was ich will, würde ich leben wie ein ...“*
 -
 -
 -
- *Welche inneren Bilder steigen in ruhigen Momenten (oder im Traum) in Ihnen auf?*
 -
 -
 -

Besprechen Sie Ihre Ergebnisse mit einer Person Ihres Vertrauens und befragen Sie diese auch nach ihrer Wahrnehmung, speziell zu Ihrer Körpersprache (besonders zur ersten und vierten Frage). Als Interventionsmethode wird die Vorbereitung und Erarbeitung von Motto-Zielen vorliegend verstanden, weil Ihre – hinsichtlich Verhaltensweisen – eingefahrenen und – neuronal – eingespurten Muster nicht nur unterbrochen, sondern neu kodiert werden können. Dies führt zu einer neuartigen Qualität Ihrer Selbststeuerung und Ihres Selbstmanagements.

Entwicklungsplan: Nur wer sich verändert, bleibt sich treu

„Das einzig Beständige ist der Wandel“, wusste schon der altgriechische Philosoph Heraklit von Ephesos. Zweieinhalbtausend Jahre später lassen die gesellschaftlichen Dynamiken auch Menschen in ihrer Rolle als Arbeitgeber, Dienstleister oder Unternehmer nicht unberührt: „Wer ste-

hen bleibt, fällt zurück“, konstatiert Peter Gruss,²⁷⁴ Präsident der Max-Planck-Gesellschaft.

Ein persönlicher Entwicklungs- und Maßnahmeplan bietet sich für – ggf. längere – Übergänge zwischen Coachingsitzungen an, besonders aber zur *Transfersicherung* nach Abschluss des Coachingprozesses. Es handelt sich dabei weniger um eine Intervention als um eine Methode, damit der Klient am besprochenen Thema selbstständig weiterarbeiten kann. Ausgehend von der besprochenen Zukunftsvision, den mit Unterstützung des Coachs abgeleiteten Zielen und – ggf. bereits erfolgten – Maßnahmen kann der Klient, in Abgleich mit ggf. hinzugekommenen Erfahrungen – und ggf. Reaktionen seiner Umwelt auf aktuell festgesetzte Schritte –, weitere Maßnahmen für sich formulieren. Die Methode bietet sich im beruflichen wie im persönlichen Entwicklungsbereich an. Es hat sich bewährt, den „Entwicklungsplan“ mit der ► **Timeline**²⁷⁵ zu verbinden.

²⁷⁴ Vgl. Keller, 2010.

²⁷⁵ Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.



Anleitung

- *Dem Entwicklungs- und Maßnahmeplan kann ein beabsichtigter Zeitraum vorangestellt werden, z. B.: „von heute bis ...“. Inhaltlich gilt dabei der Grundsatz: „weniger ist mehr“. Es bietet sich an, den Bogen auf drei, maximal vier Bereiche zu beschränken und eine begrenzte Anzahl an Unterpunkten aufzuführen.*
- *Beschreiben Sie als → Coach wertneutral Ihre Beobachtung und ▶ spiegeln²⁷⁶ sie diese zurück. Beachten Sie dabei, die Begrifflichkeiten des Klienten zu verwenden und Blickkontakt zum Gegenüber zu halten. Fragen Sie nach, ob es so bei Ihnen ankam, wie vom Klienten intendiert, alternativ können Sie ▶ paraphrasiert²⁷⁷ formulieren.*
- *Für das → Selbstcoaching können Sie sich an folgenden Leitfragen orientieren:*

Wo befinden sich meine Stärken, die ich beibehalten/hier einbringen möchte?

-

-

-

Wie heißen diese Stärken und wo liegen sie jeweils auf einer Skala von 1–10?

-

-

-

In welchem Bereich auf einer Skala von 1–10 sollen sie bis ... liegen?

-

-

-

276 Vgl. die Anleitung im Kap. „Asketisches Zuhören“.

277 Vgl. dazu die Hinführung, Fallbeispiele und Besprechung im Kap. „Reframing“.

Was kann ich dazu – konkret und aktiv – beitragen?

-

-

-

Was kann ich zur Erhaltung meiner Ressourcen tun?

-

-

-

In welchen Bereichen sehe ich Entwicklungspotenzial?

-

-

-

- *Die Lösungsvorschläge sollten möglichst konkret und auf die betreffende Situation hin vom Klienten formuliert werden. Bei den Entwicklungsbereichen kann der → Coach vorab wieder an Zukunftsvisionen anknüpfen, um ein Zurück in die Problemtrance beim Klienten zu vermeiden. Eine mögliche Leitfrage dabei ist: „Welche persönlichen Felder sind im Coaching entdeckt worden, die für eine tiefere Beschäftigung einladen?“*
- *Die Fragestellungen des Entwicklungs- und Maßnahmenplans können je nach Anliegen, Situation und Thema adressatengerecht umformuliert werden.*

Für den Fall, dass der Entwicklungsplan einen Coachingprozess abschließt, kann es nützlich sein – und den Kreis buchstäblich schließen –, im Rückblick an diejenigen Tools anzuknüpfen, mit deren Unterstützung an den Fragestellungen und Anliegen gearbeitet worden ist (z. B.: ► **Bedankenker, Tetralemma, Heldenreise, Ressourcenrad**²⁷⁸). Zum einen wird dem Klienten sein Fortschritt so nochmals vor Augen geführt, zum anderen kann er an bekannten Tools im → **Selbstcoaching** bei Bedarf anknüpfen.

278 Vgl. die praktischen Bsp. in den jeweiligen Kap.

Kraftort Natur: *Naturcoaching als neuer Trend*

Im Zuge der ganzheitlichen Gesundheitsberatung ist seit einigen Jahren auch die Natur wieder mehr in den Blick gerückt, in den letzten Jahren hat das Thema auch den Bereich Coaching erreicht. Damit ist der Begriff Naturcoaching aufgekeimt. Diese relativ frische Blüte umfasst Coachingprozesse, die in der Natur und durch Unterstützung der Natur zustande kommen. Dies setzt bei den Faktoren frische Luft und natürliches Licht an und setzt sich über Bewegung und den nachgewiesenen Stressabbau im Freien fort.²⁷⁹ Besonders für Klienten, die beruflich ganztägig ihre Zeit in Büros und mit Klimaanlage verbringen, womöglich noch durch den Lärm der Stadt zur und von der Arbeit fahren und kaum mehr natürliche Geräusche im Alltag hören, können bereits Naturgeräusche eine positive Irritation im Sinne einer Unterbrechung sein. So kann Naturcoaching seinem Wesen nach auch zu den Interventionsmethoden gezählt werden. Bei einigen Tools, z. B. ▶ **Übergangsbrücke**²⁸⁰ oder ▶ **Resourcenbaum**²⁸¹ eignet sich die Verlagerung des Coachings in die Natur bereits aufgrund ihrer natürlichen Motive, bei der ▶ **Aufstellungsarbeit**²⁸² oder der ▶ **Timeline**²⁸³ z. B. kommen ganz neue Dimensionen ins Spiel, und auch für das ▶ **Ankern**²⁸⁴ eignet sich Naturcoaching gut. Beim ▶ **Reframing**²⁸⁵ bekommt der Aspekt des „Abstand Bekommens“ eine ganz natürliche Note, da dies bereits durch die Naturgeräusche wie von selbst erfolgt. Diese stimulieren auf natürliche Weise die für Stressabbau zuständigen Hirnareale, so dass buchstäblich und spürbar „der Kopf wieder frei“ werden kann. Speziell für die Anbahnung der Musterzustandsänderung ist dieser Aspekt sehr wesentlich.

279 Vgl. Flade, 2010.

280 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

281 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

282 Vgl. die praktischen Bsp. in den Kap. „Innere Teamaufstellung“ und „Systemaufstellung“.

283 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

284 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

285 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.



Fallbeispiel

Im Coaching mit Herrn W. waren von ihm immer wieder Naturmotive und natürliche Farben angesprochen worden (ohne, dass dem Klienten dies anfangs selbst auffiel). Als Herr W. als ▶ **Motto-Ziel**²⁸⁶ dann schließlich formulierte, „mehr mit dem Wind im Rücken leben“ zu wollen, war der Schritt nach draußen nur konsequent. Dazu befragt, schmunzelte der Klient interessiert, und nahm das Angebot sofort freudig an. Vom Motto-Ziel ausgehend, erzählte Herr W. auf dem Weg, dass er „eigentlich schon immer Förster werden“ wollte, dass die Übernahme der väterlichen Firma damals aber keine Alternative zuließ. Das ▶ **Tetralemma**²⁸⁷ wurde mit Naturmaterialien gelegt. Auf einem der vier Felder wurde sehr intensiv das Thema „kalte Füße bekommen“ nachempfunden – es war zu diesem Zeitpunkt des Coachings später Herbst.

Das ▶ Veränderungscoaching²⁸⁸ mit Herrn W. endete im Frühjahr. Und für beide Seiten – Klient und Coach – war es deutlich spürbar, wie die aufkommende Kraft des neuen Jahres mit dem Neuanfang des Klienten kollidierte. Herr W. plante ein „sowohl, als auch“, reduzierte mittel- und langfristig seine Leitungsposition und die Verwaltungsaufgaben, und baute sich ein neues Wirkungsfeld im Bereich Nachhaltigkeit auf. Eine Reihe zielführender Synergien wurden im weitergehen den Coaching erarbeitet. Herr W. ist heute, im Büro wie in der Natur, sehr zufrieden und lebt beide Bereiche „mit dem Wind im Rücken“.

286 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

287 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

288 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

Besprechung

- ✓ Besonders bei einem beruflichen oder persönlichen Veränderungs-coaching kann der Schritt „nach draußen“ bereits als Intervention und Reframing wirken.
- ✓ Die natürlichen Zyklen in der Natur sind zudem wie geschaffen für die Phasen einer anstehenden Veränderung. Das auf-dem-Weg ist dabei ein Symbol an sich.
- ✓ Wichtig ist, dass der Klient auch einen echten Zugang zur Natur hat, und dass Kontext und Anliegen der Alternative Naturcoaching entsprechen.
- ✓ Neben der Übertragung einer Reihe von Tools in die Natur wirken auch besonders das begleitete Gehen. Coaching im Gehen ist bereits Reframing in sich. Die Steigerung, das schweigende Gehen, kann zu interessanten Aha-Effekten beim Klienten führen.
- ✓ Beim schweigenden Gehen ist zudem wichtig, dass der Coach diese Methode kennt und selbst – für sich – erprobt hat. Die Bitte an den Klienten lautet dann, auf Geräusche zu achten und darauf, was diese bei ihm ausgelöst haben. Es ist sinnvoll, vorher einen (ggf. selben) Ort festzulegen, der als „Schwelle des Schweigens/ Redens“ fungiert, was erfahrungsgemäß eine entlastende Funktion hat. Die Eindrücke und besonders das, was sie innerlich angeregt haben, werden im anschließenden Gespräch thematisiert.
- ✓ Für beide Formen des begleiteten Gehens gilt, dass der Klient die Geschwindigkeit vorgibt. Bei diesem oder jenem Thema, dem einen oder dem anderen Ziel mit einem ganz anderen Tempo buchstäblich auf dem Weg zu sein, kann eine tiefe Bedeutung haben. In Momenten der Veränderung eines Musters kann der Coach die Prinzipien und die Wirksamkeit des ► **Pacing & Leading**²⁸⁹ für den Lösungszustand des Klienten nutzen.

So kann das Naturerlebnis zu einem Selbsterlebnis des Klienten werden und der Kraftort Natur diesen zu seinen eigenen natürlichen Ressourcen führen. Naturcoaching wirkt, weil auch der Mensch Natur ist – egal, wie künstlich seine berufliche Umgebung auch gestaltet sein mag.

289 Vgl. die Einführung und das praktische Bsp. im Kap. „Asketisches Zuhören“.

7 Fazit – Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen

Alle vorgestellten und an Beispielen erläuterten Tools setzen ganzheitlich an. Sie wollen ermöglichen helfen, dass Sie sich als Klient mit Ihren Gefühlen und inneren Bildern (wieder) deutlicher selbst spüren kann. Indem sie intervenieren oder auch irritieren, stören sie – auf eine gute und konstruktive Weise – eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster. Damit setzen diese Tools eine vertiefte Intra-Kommunikation durch achtsame-asketische, wertschätzende und empathische Inter-Kommunikation mit dem Coach Ihrer Wahl in Gang. Ihre Verwendung setzt an menschlichen Grundprinzipien an: der Aktualisierungstendenz, dem Bedürfnis nach Beachtung – also auch Selbst-Beachtung –, und einer organischen Bewertungstendenz des Menschen. So können diese Interventionsmethoden Ihr Selbstkonzept darin unterstützen, sich wieder erfahrungsoffen(er) zu erleben.²⁹⁰

Grundlage dazu ist das (Wieder-)Erleben von Kongruenz, von einer inneren Stimmigkeit des Erlebens mit den äußeren Erfahrungen und inneren Bildern, damit vom Echt-Sein-Dürfen. Ihr Körper und Ihre Psyche/Seele, Ihr Denken und Fühlen, korrelieren erst dann (wieder) stimmig durch Symbolisierung miteinander, wenn Ihr aktuelles inneres Thema buchstäblich getroffen ist. Der Verlust dieses Kongruenzgefühls kann viele Ursachen haben. Wenn z. B. ein vom jeweiligen System – repräsentiert durch seine Verantwortlichen – wahrgenommenes Problem mit einer Person dieser gegenüber nicht – oder sehr spät – transparent gemacht wird, erfährt dieser Mensch eine Unstimmigkeit des eigenen

290 Vgl. hier und im Folgenden die theoretischen Hintergründe im ersten Teil.

Erlebens mit seiner gefühlten „organischen Bewertungstendenz“ (Rogers). Sein Selbstkonzept wird womöglich in Frage gestellt und der Körper spürt – neben seinen entsprechenden geistigen Reaktionen – dieses Ungleichgewicht, und drückt es in seiner Sprache aus. Ebenso ist dieses eigene Inkongruenzempfinden und -erleben durch die Rezeptoren des limbischen Systems und die Spiegelneuronen von anderen wahrnehmbar, wenn auch nicht adäquat in Worte zu bringen. Sie spüren – wie der Betroffene selbst – nur, dass „da was nicht stimmt“. Von daher ist die Rückkehr zum vormaligen Zustand der Kongruenz – bzw. die Unterstützung des Klienten auf diesem Weg – ein entscheidendes anthropologisches Ziel – weit vor der Möglichkeit der Formulierung von Zielen – im Coaching. Dieser Prozess kann je nach Wahrnehmungspräferenz²⁹¹ des Klienten verschieden sein.

Egal, ob im angeleiteten oder im Selbstcoaching, können Visualisierungen diesen Prozess und Sie – auf dem Weg zu mehr Selbstwirksamkeit – gut unterstützen. Denn, wie am Beispiel des „Labilen Dreiecks“ veranschaulicht, werden mit der – wörtlich (lat.) – „Sichtbarmachung“ Zusammenhänge ins Bild und/oder eine Struktur gebracht. Dies kann zwei- (z. B. auf einem Bogen Papier, am Board oder am Flip Chart) oder dreidimensional (gegenständlich, z. B. mit Figuren) geschehen. Nach Möglichkeit sollte auch hier wieder Ihr Wahrnehmungstyp als Klient berücksichtigt werden – wofür es in der Regel schnelle Anzeichen gibt. Hier können Sie ganz und gar der Erfahrung Ihres Coachs vertrauen. Anders als bei der verbalen Schilderung ist die visualisierte Szene greif- und damit ganzheitlich erfahrbar. Sie können eine Visualisierung betrachten, in sie eingreifen, sie als Anker nutzen, und in alledem erleben Sie die Wirksamkeit Ihrer eigenen Assoziationen, Gefühle und Gedanken. Die Dauer der Auseinandersetzung werden Sie als Klient bestimmen, denn Sie können das buchstäblich Dargestellte verändern und die Wirkung der modifizierten Abbildung für die Suche nach Ihren Lösungen und die Formulierung Ihrer Ziele berücksichtigen. Visualisierungen bieten sich v. a. an, wenn Zusammenhänge und/oder Strukturen sehr komplex sind – wobei die Herausforderung der Reduktion auf das Wesentliche oft bereits den weiteren Weg bahnt. Sie funktionieren, weil – neben den für Analyse und Verarbeitung von Sprache zuständigen Bereichen – zusätz-

291 Vgl. dazu zu Beginn des praktischen Teils Kap. „Vom Ziel zur Umsetzung“.

liche Hirnareale angesprochen werden. Insofern handelt es sich bei der Visualisierung nicht um ein Hilfsmittel, um das Besprochene buchstäblich festzuhalten, sondern sie kann aufgrund dieser Funktion und Wirkung durchaus als Interventionsmethode verstanden werden.²⁹² Ebenso war dieser Effekt am Beispiel der „Inneren Teamaufstellung“ zu sehen. Visualisierungen eignen sich besonders dann, wenn komplexe oder auch verdeckte, im Laufe des Gespräches erst erkennbare, Zusammenhänge einer strukturellen Vereinfachung bedürfen. Für manche Menschen – je nach Typ und den bisherigen Erfahrungen – kann dieses Verfahren gewöhnungsbedürftig sein. Allerdings haben sich alle Menschen in ihren ersten Lebensjahren durch Zeichnungen ausgedrückt. Diese Fähigkeit liegt daher in jedem, und dieser Erfahrungsschatz kann wieder geborgen und nutzbar gemacht werden. Von daher ist es wichtig, dass Sie als Klient – sobald es möglich ist – selbst den Stift in die Hand nehmen und versuchen, sich und das Erkannte und Gefühlte „ins Bild zu setzen“. Auch für die Nachbereitung eines Coachinggespräches und -prozesses haben Visualisierungen einen hohen Wert. Alles, was im Coaching auf irgend eine Weise visualisiert wurde, ist Teil des Klienten – und gehört selbstredend ihm. Allein dies hat erfahrungsgemäß eine große Bedeutung: Wenn eine Person, die ohne eine Idee, wie es weitergehen kann, also buchstäblich mit leeren Händen ins Coaching kommt, mit einer Rolle von Papieren ins Auto steigt – und diesen Schatz zu Hause wieder betrachtet, das Ankern wiederholt, sich die Ressourcen am Lieblingsplatz anbringt oder vieles andere mehr. Diese buchstäbliche Bereicherung auch auf dieser Ebene zu spüren, stärkt.

Aufgrund der beschriebenen neurologischen Fundierung und ganzheitlichen Wirkung dieser Tools führen Sie die vorgestellten und beschriebenen Interventionsmethoden an Ihre inneren – wie äußereren – Ressourcen heran. Wie u. a. am Beispiel des „Ressourcenrades“ zu sehen, entspricht es dem Wesen des Problemzustandes, dass Menschen in den „Tunnel-

292 Anm.: Da die Visualisierung immer zusammen mit anderen Tools zur Anwendung kommt, wurde sie bei der Vorstellung der Interventionsmethoden in diesem Ratgeber nicht explizit aufgeführt. Die abgedruckten Darstellungen verdeutlichen jedoch ihre Bedeutung: Wie das eine oder andere Beispiel oder Vorgehen für den Leser durch die beiliegende Visualisierung deutlicher wurde, so verhält es sich auch im (angeleiteten und Selbst-)Coaching.

blick“ verfallen und die noch so ausgeprägtesten Ressourcen nicht mehr sehen noch wahrnehmen können. Hier reagiert jeder Mensch aufgrund seiner Persönlichkeit, Prägung und Sozialisation anders. Wichtig ist in jedem Fall jedoch, in einem ersten Schritt Wege zu suchen, um aus der Problemtrance heraus zu finden. Ihr Coach wird dies – im systemisch-lösungsorientierten Coaching – mit Hilfe der oben dargelegten Musterzustandsänderung initiieren. Hierzu kann er verschiedene Wege gehen; er wird versuchen, die für Sie stimmige Art und Weise zu finden. Ohne, dass Sie weiter darüber nachdenken, wird Ihr Körper in dem Moment Signale setzen, die die Bereitschaft, sich in ein anderes – freies, helles, beschwingtes, dynamisches, kreatives … – Muster zu begeben, deutlich anzeigen. Ihr Coach wird Ihnen diese somatischen Marker spiegeln. Dem humanistischen Menschenbild folgend, besitzt jeder Mensch Ressourcen, auch wenn er im Moment selbst nicht daran glauben mag – oder kann. Diese Kräfte wieder zu erkennen und für Ihren Weg zur Lösung zu nutzen, ist Ziel ressourcenorientierten Coachings. Wie oben dargelegt, gilt dabei als „Ressource alles, was wohladaptive neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele fördert“ (Storch). Ihre ganz besonderen, subjektiven Fähigkeiten, Ihre Begabungen und Talente können Ressourcen sein. Ebenso kann sich das soziale Netzwerk oder die Wiederbelebung eines „alten“ Kontaktes als Ressource erweisen. Erfahrungsgemäß – und aufgrund der oben erläuterten neuronalen Zusammenhänge – wird Ihnen dabei das reine „Hirnen“ die für Ihre aktuelle Herausforderung passende Ressource nicht zeigen können.

Sich auf die ganzheitliche Arbeit in einem „Coaching mit Hand, Herz, Geist und Seele“ einzulassen, ist daher eine wesentliche Grundlage. Im Gegenzug steht das Chairman-Prinzip: Es besagt, dass Sie als Klient über den Einsatz der Methoden und die Dauer bestimmen – nicht Ihr Coach. Er kann und er wird Ihnen „nur“ Angebote unterbreiten. Beherzigen Sie bitte, dass Sie rein gar nichts für ihn tun, sondern alles für sich – und daher auch zu einhundert Prozent von sich aus gehen dürfen. Hierzu möchte ich Sie mit einem persönlichen Beispiel motivieren: Ich war selbst zu einem Coaching bei einem Coach, der fachlich hervorragend war, mit dem ich auch schnell „auf einer Wellenlänge“ war, von dem ich mich gut verstanden fühlte … – aber: Die Einrichtung und die Atmosphäre waren mir sehr unangenehm. Fühlen Sie sich auch bei solchen Wahrnehmungen so frei, Ihre Empfindungen zu äußern. Ein professioneller Coach

wird damit kein Problem haben. Ich selbst weiche dann auf andere Orte aus, habe die Möglichkeit, Räumlichkeiten anzumieten oder in besonderen Situationen und bei Bedarf auch in-house zu coachen. Denn um sich voll und ganz einlassen zu können, müssen Sie sich im Coaching auch räumlich und atmosphärisch voll und ganz wohlfühlen.

Wie die vorgestellten Interventionsmethoden verschieden auf Sie wirken werden und für Sie dienlich sein werden, so verhält es sich auch mit Ihren eigenen Glaubenssätzen, dem Handling Ihres individuellen inneren Teams oder mit den inneren Bildern, die Sie ansprechen – und, im besten Fall, antreiben. Diese Attraktoren und Motivatoren herauszufinden, könnte eine erste wichtige Aufgabe im Einzelcoaching sein. Sobald Sie diese Faktoren kennen und z. B. wissen, welches Motto Sie wann und wie genutzt motivieren kann, sind Sie in der Lage, im eigenen Selbstcoaching weitere Schritte zu gehen. Menschen sind jedoch „Gewohnheitstiere“. Ich habe schon mehrfach erlebt, dass ein Klient mit gesteigerter Klarheit, voller Elan und gut formuliertem und auch vorbereitetem Maßnahmenplan aus dem Coaching gegangen ist, und sich wenige Tage später wieder gemeldet hat, weil er in die „alten Gleise“ zurückgerutscht war. Selbst solche Erfahrungen verweisen auf Ressourcen: Zum einen, den Umstand zu erkennen wie zum anderen, Muster als Stabilisatoren zu erleben. Und wenn der tiefe Wunsch – bzw. die erkannte Notwendigkeit – vorhanden ist, diese Denk- und Verhaltensmuster zu ändern, gibt es mit Unterstützung der Coachingtools auch Mittel und Wege dazu. Je mehr Sie sich dabei in Ihren Zielen, Lösungen und Maßnahmen von innen heraus leiten lassen, je kompetenter sind Sie hinsichtlich Ihres Selbstmanagements. Tiefgreifende, v. a. emotional besetzte Erfahrungen und Erlebnisse können das Selbstmanagement von Klienten geschwächt haben. Im Coaching – nach systemisch-lösungsorientiertem Ansatz – ist jedoch nicht entscheidend, wann, wie und wie intensiv diese Situationen gewirkt haben. Der Wille zur Veränderung – der sich darin zeigt, einen Coach aufzusuchen – wird als wesentlicher angesehen. An diesem setzt das Coaching an. Die Steigerung Ihrer Selbstmanagementkompetenz wird für Sie – im begleiteten wie im Selbstcoaching – darin deutlich und ganzheitlich spürbar, dass Sie sich (wieder) als motivierter erleben, fähig(er) werden, sich realistische Ziele zu setzen, die Umsetzung dieser zu planen und bei der Planung den Zeit- und Systemfaktor zu berücksichtigen. Zudem vermögen Sie es (wieder), die Erreichung Ihrer Lösungen

und die Umsetzung Ihrer Maßnahmen konstruktiv-selbstkritisch zu reflektieren. Bei aufkommenden Störfaktoren können Sie sich – z. B. mit Hilfe erarbeiteter „Wenn-Dann-Pläne“ oder gar „Motto-Ziele“ – adäquat selbst regulieren, ohne sich (ausschließlich) dem Instrument der Selbstkontrolle zu bedienen. Um schließlich Ihre (wieder) entdeckten Ressourcen nachhaltig zu pflegen, wird – wie beim Sport oder Musizieren – ein hinreichendes „Einschleifen“ der neuen Muster angeraten. Hierzu kann anfangs – oder immer dann, wenn Sie „Fehlhaltungen“ oder „Misstöne“ selbst bemerken – ein Coach freier Wahl ein angemessener Begleiter sein. Zum einen haben Sie die Möglichkeit, Ihre Wahrnehmungen einer ausgebildeten Person mitzuteilen – oder visualisiert auszudrücken. Zum anderen kann Ihnen ein Coach Ihre verbale und nonverbale Kommunikation fachlich spiegeln und Ihnen mit der gespiegelten Wahrnehmung einen Mehrwert an Selbsterkenntnis mitgeben, über den Sie frei verfügen können. So ist es auch möglich, einen Coach für einzelne Sitzungen zu buchen und daran anschließend wieder ins Selbstcoaching zu wechseln. Je kompetenter Sie in Ihrem Selbstmanagement bereits sind, umso erfolgreicher wird eine solche Mischform sein.

Für Sie als Coach-Kollege können die vorgestellten Tools und Fallbeispiele ggf. Motivation sein, Coachingsitzungen und -prozesse „maßgeschneidert“ (Berninger-Schäfer) zu „stricken“ und Tools anlassbezogen und dem jeweiligen Klienten gerecht zu kombinieren. Zwei Beispiele könnten hier die Darstellungen in den Kapiteln „Ressourcenrad“ und „Innere Teamaufstellung“ sein. Je mehr dabei vom Klienten bestimmt werden darf, umso ressourcenorientierter und letztlich auch erfolgreicher wird ein Coaching sein. Zwei Aspekte sind es einzig, die bei Ihnen bleiben sollten und die zugegebenermaßen auch ein wenig Übung voraussetzen: Die Prozess- und Zeitstruktur „im Auge“ zu behalten, und die oben beschriebenen Grundhaltungen auch zutiefst verinnerlicht zu haben. Dann sind auch Sie in der Rolle des Coaches in Ihrer Selbstmanagement-Kompetenz bestens ausgestattet – und jeder Coachingprozess kann glücken. Erfahrungsgemäß sind es oft ähnliche Rückmeldungen, die Coaching aus den Augen der Klienten erfolgreich machen: seine Ziele formulieren und umsetzen zu können, dabei Fragen ernst zu nehmen und Anliegen zu berücksichtigen, ein gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen zu können, Klarheit zu gewinnen in der aktuellen Situation, die Prozess-Struktur auf den Klienten/das Team anzupassen, Dinge neu erkannt und

angestoßen zu haben, praktische Methoden zur Weiterarbeit mitzunehmen und sich seiner Ressourcen deutlicher bewusst geworden zu sein. Diese Erwartungen setzen, neben einer hinreichenden fachlichen Fundierung und ein paar Jahren Übung, eine große – innere und äußere – Kreativität bei Ihnen als Coach voraus. Mir hat in den ersten Jahren der Vergleich mit unseren Kindern geholfen: Kinder kommen naturgemäß und zeigen ihren Eltern, was sie brauchen oder wollen – oft auch ohne Worte. Aufmerksame Eltern nehmen dies schon wahr, wenn ein Kind – eben mit einer ganz bestimmten Körperhaltung und in einem eigenen Gang – „um die Ecke“ kommt. Ohne also Ihrem Klienten das „Erwachsenen-Ich“ abzusprechen oder das face-to-face-Prinzip zu unterlaufen, kann dieses Bild vielleicht eine Unterstützung sein: Die Worte und Gesten sowie v. a. die somatischen Marker Ihres Klienten zeigen Ihnen ebenso – wie in diesem Vergleich mit der Sprache des Kindes –, was er braucht und will. Es kann sein, dass Ihr Klient zuerst weiß, was er nicht will. Erachten Sie dies bereits als großen Schritt. Zu wissen, was er alles nicht will, bahnt ihm – mit Ihrer Unterstützung – nach und nach den Weg zu dem, was er will – und auch zu dem, was er gerade ganz besonders braucht. Das Ziel Ihrer Begleitung ist daher im Grunde ein positiv verändertes Empfinden von Stimmigkeit – im O-Ton eines Klienten: „raus aus der Angepasstheit zu kommen und sich wieder selbst zu spüren“. Menschen dorthin und in der Optimierung ihrer Selbstorganisation zu begleiten und den „Stein ins Rollen zu bringen“, wo Dinge, Zustände, Kommunikation und Konstellationen gerade „stocken“, „hängen“ oder „haken“, kann dann für beide Seiten äußerst bereichernd sein.

Und – zuletzt – für die Kollegen, die in dieser Motivation und Anleitung zum Selbstcoaching die Gefahr sehen könnten, dass wir uns als Coaches unsere Klienten selbst nehmen, möge die Erfahrung gelten, dass sich „niemand am eigenen Schopf aus dem Sumpf zieht“. In der Mitte daher, zwischen dem oben angeführten Leitsatz, dass „Beziehung allein nicht heilt“ (Roth) und der immer wieder neu spürbaren „Kraft aus dem Selbst“ (Kuhl/Storch), mögen sich all unsere Coachingversuche bewegen; wissend, dass auch immer wieder das Gegenüber gesucht und – sei es „nur“ zur Spiegelung des ans Licht Gebrachten – benötigt wird.

Anhang

Beispielhaft finden sich hier Seminarunterlagen zu den Themen **Rubikon, Konfliktgeometrie, Wenn-Dann-Pläne und Motto-Ziele**. Dies waren wiederkehrende Felder und Ausgangsthemen im Coaching, deshalb sind sie hier umfangreicher dargestellt.

Um diesen Ratgeber aber nicht unübersichtlich werden zu lassen, wurde sich hier auf diese Unterlagen beschränkt. Die Arbeitsblätter sind – unter Angabe des © – frei nutzbar.

Ähnliche Vorlagen und Seminarunterlagen für das Selbstcoaching wie für Prozesse mit Klienten und Teams können Sie ebenso zu allen anderen vorgestellten Themen beim Autor finden – und aktualisiert downloaden.²⁹³

Übersicht der Anhänge

Anhang 1: Rubikonprozess (nach dem ZRM)	234
Anhang 2: Konfliktgeometrie (in Anlehnung an Crum/Penzel).....	237
Anhang 3: Roadmap für den Umgang mit Konflikten (nach Erpenbeck)	243
Anhang 4: Schema zur gewaltfreien Kommunikation (in Anlehnung an Rosenberg)	245
Anhang 5: Wenn-Dann-Pläne (nach Gollwitzer/Storch/Krause)	246

²⁹³ Dazu ist eine einmalige unverbindliche Anmeldung zum kostenfreien Empfang des Newsletters nötig, siehe dazu <https://www.coaching-hanstein.de>.

Anhang 1: Rubikonprozess

(als Erweiterung des Rubikon-Modells nach Gollwitzer/Heckhausen durch Storch/Krause²⁹⁴)

1. Vom **Bedürfnis** → zum Motiv

- Wünsche, die noch nicht oder nicht ausreichend bewusst sind
- Wissen im limbischen System/emotionalen Erfahrungsge-dächtnis gespeichert, aber nicht bewusst verfügbar

„Wir müssen etwas, das uns aus dem Unbewussten aufsteigend antreibt, als Wunsch oder Bedürfnis empfinden, damit dieser Wunsch (...) zusammen mit der bewussten Analyse der Sachlage zu einem (...) emotional akzeptablen Handlungsentwurf vereinigt werden kann.“ (Roth, 2001)

- keine Bewusstwerdung der Bedürfnisse → kein Abgleich → kei-ne nachhaltige Handlung
- praktisch: Klärung des noch unklaren Veränderungsanliegens, z. B. durch Entwicklung von Ressourcenbildern
- Ziel: Erkennen und Versprachlichen/Visualisieren von Be-dürfnissen

2. Vom **Motiv** → zur Intention

- Anfang der bewussten Verfügbarkeit, Handlungsziel kann kommuniziert werden
- erkennbarer Selbstmotivationsgrad mit hoher Chance auf Re-alisierung
- Erkennbarkeit von verinnerlichten Motivkonflikten durch wi-dersprüchliche Motive
- Abwägung und Treffen einer ersten Präferenz
- praktisch: Annäherungsziele mit positiver Beschreibung des Zielzustandes
- Ziel: klare, realistische Vorstellungen mit positiver emotiona-ler Besetzung

294 Vgl. und Zsf. nach ebd, 2017, S. 87–112.

3. Der Übergang → über den Rubikon

- psychologische Rubikon: wie bei J. Caesar kein Zurück mehr möglich
- links des Rubikon: „*goal setting*“, rechts des Rubikon: „*goal striving*“ (Gollwitzer, 2012)

„Der Unterschied zwischen diesen beiden ist entscheidend durch Gefühle bestimmt (...). Das Ziel bekommt Verbindlichkeitscharakter, so dass man sich verpflichtet fühlt, das Ziel anzustreben.“ (Ebd., 1991)

„Um den Rubikon zu überschreiten und das Feststecken im Abwägeprozess zu beenden, kann ein Schlüssel darin liegen, den Fokus auf das Auftauchen von aus dem Unbewussten kommenden somatischen Markern zu richten, anstatt weiter auf Bewusstseinsebene über Lösungen zu grübeln.“ (Storch, 2017)

- praktisch: Aufmerksamkeitslenkung auf Selbstwirksamkeit
- Selbstmanagement der Veränderung
- Anreize und langfristige Folgen der Entscheidung

4. Von der **Intention** zur → **präaktionalen** Vorbereitung

- lt. Forschung mangelnde Umsetzung von Intentionen aufgrund unzureichend neuronal gespürter Automatismen für die neuen Handlungsmuster (vgl. Roth, 1996)
- Ziel: Automatisierung im „*impliziten*“ Modus
- praktisch: *Priming*, *Motto-Ziele*, *Ressoucencoaching*, *Wenn-Dann-Pläne* (...)

5. Hin → zur **Handlung**

- dosierte, alltagstaugliche Planung
- Transfer in konkrete Situationen
- Step-Struktur:
 - Situationstyp A (einfache Situationen)
 - Situationstyp B (schwierig und planbar)
 - Situationstyp C (schwierig und überraschend)
- Ziel: zunehmende Stärkung des neuen neuronalen Netzes, Ausbau von Automatismen

6. nachhaltige → **Integration**

- im Einzel- bzw. Teamcoaching
- Erfahrung: Veränderungsprozesse nach diesem Vorgehen ca. nach 6 Monaten so weit abgeschlossen, dass zieladäquates Handeln automatisiert erfolgt

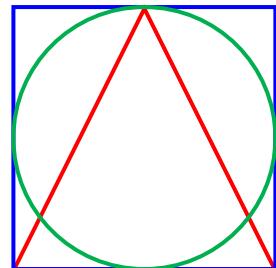
„Die Bildung eines bedürfnisgerechten Motto-Ziels, der Aufbau eines reichhaltigen Ressourcenpools sowie die vielfältige Umsetzung des Ziels im Alltag bildet ein starkes neuronales Netz, welches neues Handeln je länger je mehr automatisiert.“ (Storch, 2013)

Anhang 2: Konfliktgeometrie

(auf Basis von: Crum, 1987; Penzel, 2017)

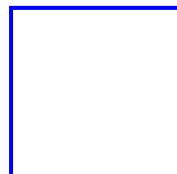
Ziel:

- Konfliktdynamiken besser verstehen lernen ...
- im Konflikt vom anderen her denken können ...
- eigene Selbstregulation optimieren können ...
- vom reaktiven Verhalten zum aktiven Handeln ...

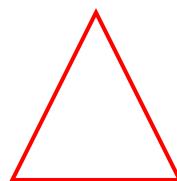


Verhaltensweisen in (noch nicht eskalierten) Konflikten

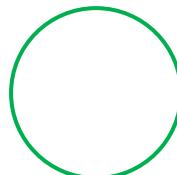
- auf die Sachebene fokussierend
- entschlossen, stabil und ruhig wirkend
- Problem: Konfrontation mit Emotionen
→ von Erstarrung bis Dogmatismus



- verhalten sich im Konfliktfall initiativ
- sehr engagiert, dynamisch bis energisch
- Problem: Konfrontation mit Druck
→ stark emotionale Reaktionen



- nehmen Stimmungen und Positionen auf
- zustimmend, unterstützend, harmonisierend
- Problem: Konfrontation mit Druck
→ Ausweichen, Unverbindlichkeit

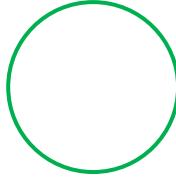
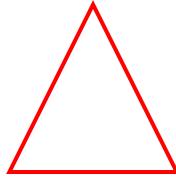
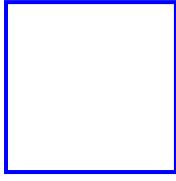


Aufgabe 1 – „im Konfliktfall“

a) *Finden Sie Ihren dominierenden Konfliktstil heraus.
b) Beschreiben Sie Ihre Verhaltensweisen konkret.*

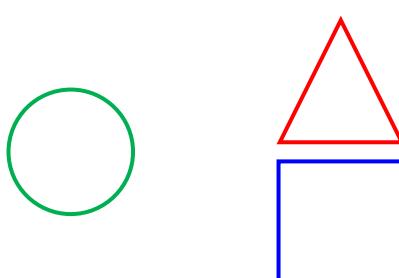
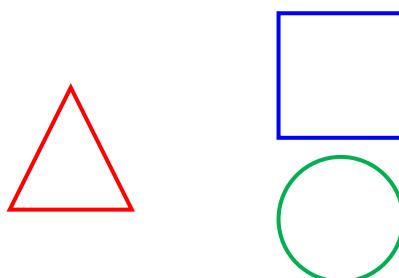
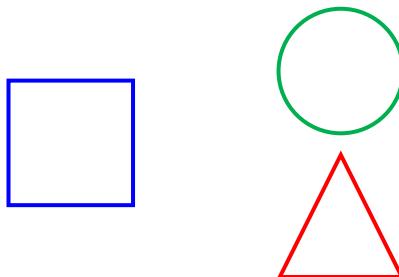
– alternativ –

c) *Analysieren Sie den Konfliktstil einer anderen Person.
d) Beschreiben Sie deren konkrete Verhaltensweisen.*



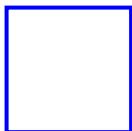
Aufgabe 2 – „Perspektivenwechsel“

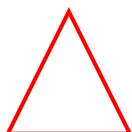
a) Analysieren Sie an konkreten Konfliktsituationen, was das „quadratische“, „dreieckige“ oder „kreisende“ Verhalten bei Ihnen/Ihrem dominierenden Typ auslöst!



b) Formulieren Sie, wie Sie es gebraucht hätten, um nicht (symboltypisch) eskalierend zu reagieren!

von:





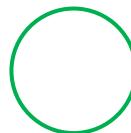
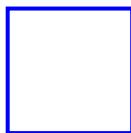
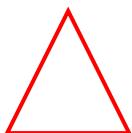


Aufgabe 3 – „meine Grund-Geometrie“**Grundsatz:**

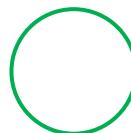
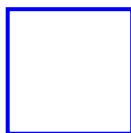
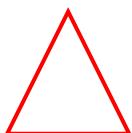
1. Kein Konfliktstil ist „besser“ als der andere!
2. Jede/r trägt Anteile aus jedem Stil in sich!

- a) Skalieren Sie Ihre Anteile (1-10 oder in %-Angaben).
- b) Legen Sie sich ein Zielbild.

zu a)



zu b)

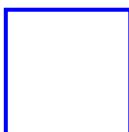


oder ganz frei und kreativ (als Kombination der Symbole):

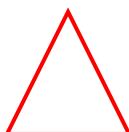
Aufgabe 4 – „mein inneres Konfliktteam“

(eigene Formulierung in Anlehnung an Schulz von Thun)

- a) *Stellen Sie sich vor, Sie stehen im Konflikt in der Freiheit, Verhaltensweisen aus einem nicht dominierenden Stil zu wählen.*
- b) *Konkretisieren Sie diese am entsprechenden Symbol.*
- c) *Entwerfen Sie davon ausgehend neue Konfliktzonen.*
- d) *Spielen Sie diese mit einer Person Ihres Vertrauens durch.*



-
-
-



-
-
-



-
-
-

Weiterarbeit möglich mit:

- Wenn-Dann-Zielen
- Motto-Zielen

Anhang 3: Roadmap für den Umgang mit Konflikten

(nach Erpenbeck, 2018)



Den Stein ins Rollen bringen
COACHING - TRAINING - SEMINARE

= praktischer Leitfaden aus dem Business-Coaching

Ansatz:

- aktueller Umbruch in Konfliktkultur
- Konfliktmanagement ist „Gefühlsmanagement“
- Menschenführung nicht ohne „Selbstführung“

	1. Schritte (Erpenbeck) Bodycheck	2. Leitfäge/n (Hanstein) Was sagt mein „Seismograph“ Körper?	3. Selbstregulation – zwischen Reiz und Reaktion Wie handle ich statt mich zu verhalten?	4. Auf „Empfang“ schalten Was brauchst Du von mir?	5. Auf „Sendung“ gehen Was stört mich daran wirklich? Was will ich als Veränderung?
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> – Atmung flacher – Hautwiderstand – Kloßgefühl im Hals – erhöhte Stimmlage – Notfallprogramm: „Gefahr im Verzug“ 				<p>versprachlicht:</p> <p>„Es verschlägt mir die Sprache.“ „Da bekommt ich 'nen dicken Hals.“ „Das haut mich um.“ „Mir stehen die Haare zu Berge.“ „Da dreht sich mir der Magen um.“ „Das ist zum...“</p>

Grundlagen (Wiss.)	Neurowissenschaft (Emotionales Erfahrungsgedächtnis) ...	„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem liegt die Macht zur Wahl der Reaktion.“ (Frank)	„Welches Bedürfnis, das sich auf mich gerichtet hat, ist verletzt? Was liegt hinter all dem als Wunsch?“ (Epfenbeck)		
Beispiele für das weitere Coaching (Hanstein)	Embodiment und Somatiche Marker Persönlichkeitstheorie (z. B. Riemann) Transaktionsanalyse und Inneres Team (Schulz v. Thun) ZRM (Storch/Krause)	Selbstregulation (statt Selbstkontrolle) Konflikttypen(varianz) Ankern, Separatoren Wenn-Dann-Ziele Motto-Ziele (müssen im C. erarbeitet sein) Perspektivenwechsel	Aktives Zuhören Paraphrasieren Spiegeln ...	Ich-Botschaften (alternativ:) 4-Schritt-Methode der „Gewaltfreien Kommunikation“ (Rosenberg) Zielformulierungen trainieren ...	Mittel-Kongruentes Formulieren üben und trainieren



Den Stein ins Rollen bringen
COACHING - TRAINING - SEMINARE

Anhang 4: Schema zur gewaltfreien Kommunikation

(in Anlehnung an Rosenberg,¹⁰ 2010)

Ansatz:

- Bedürfnisse liegen „verkleidet“ unter Verhaltensweisen
- Gefühle, Gedanken und Wertungen sprachlich trennen
- Zusammenhang von Emotion und Bedürfnis offenlegen
- Herausforderung: Integrieren in schnelle Alltagssprache

einzelne Schritte	Beispiel	eigenes Übungsbispiel	eigenes Übungsbispiel
1. Beschreiben Sie wertneutral Ihre Beobachtung:	„Moritz, du hast gestern in der 6. Stunde ohne zu fragen den Unterricht früher als die anderen verlassen.“		
2. Benennen Sie Ihr Gefühl dabei:	„Ich bin deshalb verärgert.“		
3. Legen Sie Ihr Bedürfnis offen:	„Es ist mir wichtig, dass die Schul- und Klasseregeln eingehalten werden.“		
4. Sprechen Sie Ihre Erwartung - um das Bedürfnis zu erfüllen - klar und deutlich aus:	„Ich möchte, dass du beim nächsten Mal ... ODER „Sag du mir, wie du dich beim nächsten Mal an die Regeln halten willst...“		

Anhang 5: Wenn-Dann-Pläne

(nach Gollwitzer/Storch/Krause)



Untersuchungen zur Wirksamkeit von Wenn-Dann-Plänen:

- höhere Erfolgsrate bei der Realisierung
- schnellere Wahrnehmungs- u. Gedächtnisfunktion

Ansatz:

- Nutzung von Automatismen (neuronal bekannter Modus)
- Verbindung von Extensions- und Intentionsgedächtnis
- Umspurung (Priming) eingefahrener Musterzustände

Ablauf:

- Reiz-Reaktionsschema wird auf Umwelt verlagert
- Umwelt stellt auslösenden Reiz her
- trainierter Geist reagiert „automatisch“

Folge:

- kein nochmaliges rationales Abwägen
- nach Einübung automatisches Auslösen des Verhaltens
- Reaktion wird zur Gewohnheitshandlung („instant habit“)

Beachten Sie bitte:

- mit Wenn-Dann-Plänen (noch) rein auf der Verhaltensebene
- wenn muss sprachlich „dann“ in der Formulierung folgen
- keine Reihungen von Handlungen bzgl. desselben Reizes (Ausnahme: logische Abfolge)
- Aufschreiben und Trainieren (Rubikon gewährleisten)

Beispiele:

„Spätestens im Frühjahr muss ich unbedingt abnehmen, das habe ich mir fest vorgenommen...“

„WENN ich mich am Abend geschafft vor den Fernseher setze –
DANN schneide ich mir einen Apfel.“

„Egal, was der mir in die Akte schreibt oder sonst noch macht, ich lasse mich von niemandem mehr anschreien...“

„WENN mein Chef sich im Ton vergreift –
DANN verlasse ich den Raum.“

Übung:

- Formulieren Sie konkrete Wenn-Dann-Pläne anhand Ihrer Konfliktbeispiele:

Formulierungsübung für eigene Wenn-Dann-Pläne:

Kontext/Situation: _____

übliche Reaktion: _____

gewünschtes Verhalten: _____

Formulierung: **WENN ...**

DANN ...

unterstützende Faktoren
für das Priming: _____

Literatur

Achtziger, A./Gollwitzer, P. (2008), *Implementation intentions and shielding goal striving from unwanted thoughts and feelings*, in: *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, S. 381–393.

Achtziger, A./Gollwitzer, P. (2018). *Motivation und Volition im Handlungsverlauf*, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.) (2018), *Motivation und Handeln* (5. Aufl.), Berlin u. a., S. 355–388.

Antonovsky, A. (1997), *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*, Tübingen.

Arnold, R. (2012), *Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik* (2. Aufl.), Heidelberg.

Badura, B. (Hrsg.) (1981), *Soziale Unterstützung und chronische Krankheit* (Neuauflage 1999), Frankfurt.

Bengel, J./Strittmatter, R./Willmann, H. (1998), *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese. Diskussionsstand und Stellenwert*, Köln.

Berg, Th./Berninger-Schäfer, E. (2010), *Die Kollegiale Coaching Konferenz* (Schriftenreihe der Führungsakademie Baden-Württemberg), Stuttgart.

Berne, E. (2002), *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen* (Originalausgabe 1964), Reinbek.

Berne, E. (2006), *Die Transaktions-Analyse in der Psychotherapie. Eine systematische Individual- und Sozialpsychiatrie* (Originaltitel: *Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry*, 1961), übersetzt von Müller, U., Paderborn.

Berninger-Schäfer, E. (2011), *Orientierung im Coaching* (Schriftenreihe der Führungsakademie Baden-Württemberg), Stuttgart.

Berninger-Schäfer, E. (2014), *Interventionsmethoden im Coaching*. Seminarunterlagen, Karlsruhe.

Berninger-Schäfer, E. (2018) *Online-Coaching*, Wiesbaden.

Besserer, B. (2018), *Methoden in Coaching und Beratung*. Die Veränderung des Methodeneinsatzes während der beruflichen Laufbahn, in: *Coaching Magazin*, 1/2018, S. 55–59.

Birgmeier, B. (Hrsg.) (2009), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?*, Wiesbaden.

Boscolo, L./Cecchin, G./Palazzoli, L./Prata, G. (1978), *Paradoxon und Gegenparadoxon*. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung (2. Aufl.), Stuttgart.

Böning, U. (2016), *Coaching passgenau – Milieukompetenz für Coachs*. Vortrag beim Winterfest der Führungsakademie Baden-Württemberg am 02.12.2016, in: <https://www.diefuehrungsakademie.de> (Aufruf am 15.05.2018).

Brandl-Nebelhay, A./Rauscher-Gföhler, B./Kleiben-Arbeitshuber, J. (1998), *Systemische Familientherapie*, Wien.

Brandstätter, V./Herrmann, M. (2017), *Die Handlungskrise*, in: Storch, M./Krause, F. (2017), *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Grundlagen und Trainingsmaterial für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) (6. Aufl.), Bern, S. 104–112.

Bucci, W. (2002), *The referential process, consciousness and the sense of self*, in: *Psychoanalytical Inquiry* 22 (5), S. 776–793.

Bullock, A. (1985), *The Humanist Tradition in the West*, New York.

Cantieni, B. (2011), *Wie gesundes Embodiment selbst gemacht wird*, in: Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (Hrsg.) (2011), *Embodiment*. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen (2. Aufl.), Bern.

Crum, Th. (1987), *The magic of conflict. Turning a Life of Work into a Work of Art*, New York.

Damasio, A. (1994), *Descartes' Irrtum*. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, München.

Damasio, A. (2011), *Ich fühle, also bin ich*. Die Entschlüsselung des Bewusstseins (9. Aufl.), München.

Davidson, D. (1992), *Dialektik und Dialog*, Berlin.

De Shazer, S. (1989), ... Worte waren ursprünglich Zauber. Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis, Dortmund.

Döring-Meijer, H. (1999), *Ressourcenorientiert – Lösungsorientiert*, Göttingen.

Ebermann, D. (2018), *Interview mit Berninger-Schäfer, E.*, in: Coaching Magazin, 1/2018, S. 14–21.

Erickson, M. (1995), *Vom Wesen der Hypnose*, in: Rossi, E. (Hrsg.) (1995), Gesammelte Schriften von Milton H. Erickson, Heidelberg.

Erickson, M./Rossi, E. (2015), *Hypnotherapie*. Aufbau – Beispiele – Forschungen, Stuttgart.

Erpenbeck, M. (2018), *Wirksam werden im Konflikt* (2. Aufl.), Heidelberg.

Faude-Koivisto, T./Gollwitzer, P. (2009), *Wenn-Dann-Pläne*: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie, in: Birgmeier, B. (Hrsg.) (2009), *Coachingwissen*. Denn sie wissen nicht, was sie tun?, Wiesbaden, S. 207–225.

Feige, A. (2007), *Brand Future* – praktisches Markenwissen für die Marktführer von morgen, Zürich.

Flade, A. (2010), *Natur psychologisch betrachtet*, Bern.

Führungsakademie Baden-Württemberg (Hrsg.) (2009), *Coachinghandbuch*, Karlsruhe.

Geißler, H./Metz, M. (Hrsg.) (2012), *Coaching und Online-Beratung*, Wiesbaden.

Geißler, H./Wegener, R./Hasenbein, M. (2013), *Virtuelles Coaching*. Es muss nicht immer face-to-face sein, in: OrganisationsEntwicklung, 2/2013, S. 20.

Gendlin, E. (1981) *Focusing* (dtsch. Erstausgabe), Salzburg.

Genius, H. (1988), *Art. Archetypen*, in: Lexikon der Psychologie (hrsg. v. Wilhelm, A. u. a.) (5. Aufl.), Freiburg i. Br.

Gilligan, S./Dilts, R. (2013), *Die Heldenreise. Auf dem Weg zur Selbstentdeckung*, Paderborn.

Gollwitzer, P. (2012), *Mindset theory of action phases*, in: Van Lange, P./Kruglanski, A./Higgins, E. (Hrsg.), *Theories of social psychology*, 1, Thousand Oaks, S. 526–545.

Hanstein, Th. (2014), *Das einzig Beständige ist der Wandel – Sicherheit in Veränderungsprozessen gewinnen*, in: <http://www.nachhaltigpredigen.de/index.php/predigtanregungen/archiv/33-predigtanrengungen-14-15/284-2-adventsonntag-7-12-14> (Aufruf: 20.08.2018).

Hanstein, Th. (2016), *Das Heilige in allem hören. 40 Impulse zur Achtsamkeit*, Leipzig.

Hanstein, Th. (2017), *Coaching in der Seelsorge*. Ein methodischer Ansatz zur Perspektivenerweiterung im kirchlich-katholischen Milieu, Marburg.

Hanstein, Th. (2017), *Online-Coaching im Kontext Schule?* Ein Plädoyer für die Nutzung neuer Räume im schulischen Unterstützungssystem, in: *Die berufsbildende Schule*, 04/2017, 143–147.

Heckhausen, H./Gollwitzer, P./, Weinert, F. (Hrsg.) (1987), *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin u. a.

Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.) (2018), *Motivation und Handeln* (5. Aufl., Erstauflage 1989), Berlin u. a.

Heidegger, M. (1927), *Sein und Zeit*, in: *Jahrbuch für Philosophie und phänomenologische Forschung*, 8, 1927, S. 1–438.

Hilbrecht, H. (2010), *Meditation und Gehirn*, Stuttgart.

Hüther, G. (2006), *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn* (2. Aufl.), Göttingen.

Hüther, G. (2011), *Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann*, in: Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (Hrsg.) (2011), *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen* (2. Aufl.), Bern, S. 75–97.

Keller, H.-C. (2010), *Spitzenforschung in Deutschland*, in: Spiegel ONLINE, 14.10.2010.

Kuhl, J. (2001), *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*, Göttingen.

Kuhl, J./Storch, M. (2017), *Die Kraft aus dem Selbst. Sieben Psychogyms für das Unbewusste* (3. Aufl.), Göttingen.

Kübler-Ross, E. (1969), *On Death and Dying*, New York.

Luhmann, N. (1999), *Funktionen und Folgen formaler Organisationen* (Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Originalausgabe 1964), Speyer.

Luhmann, N. (1991), *Soziale Systeme – Grundriss einer Allgemeinen Theorie* (4. Aufl., Erstauflage 1987), Frankfurt.

Luft, J. (1971), *Einführung in die Gruppendynamik* (Erstausgabe), Stuttgart.

Mahlmann, R. (2009), *Ein Blick auf die Coaching-Landschaft*, in: Sachsenmeier, I. (Hrsg.) (2009), *Die Coaching-Praxis. Mit Methoden zu neuen Perspektiven*, Weinheim u. a., S. 9–20.

Manzenreiter, M. (2017), *Neuroplastizität im Kontext der Sozialpädagogik. Das Phänomen der Neuroplastizität verstehen und in der Sozialpädagogik gezielt anwenden*, Saarbrücken.

Martens-Schmid, K. (2016), *Wo Coaching zu Hause ist. Beratungsräume und ihre Gestaltung im kulturell-gesellschaftlichen Kontext*, Wiesbaden.

Middendorf, J. (2018), *Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis*, Wiesbaden.

Migge, B. (2009), *Gesundheit, Karriere und Team*, in: Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (Hrsg.) (2011), *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen* (2. Aufl.), Bern, S. S. 183–220.

Mindell, A. (1987), *Der Leib und die Träume. Prozessorientierte Psychologie in der Praxis (Innovative Psychotherapie und Humanwissenschaften 36)*, Paderborn.

Mücke, K. (2009), *Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz* (4. Aufl.), Potsdam.

Müller, G. (2009), *Überblick über das systemische Coaching*, in: Sachsenmeier, I. (Hrsg.) (2009), *Die Coaching-Praxis*. Mit Methoden zu neuen Perspektiven, Weinheim, S. 21–38.

Müller, D. (2015), *Gesprächsführung im Coaching*. Seminarunterlagen, Karlsruhe.

Pawlak, K. (2006), *Selbstkonzept*, in: <http://lexikon.stangl.eu/4925/selbstkonzept> (Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik) (Aufruf: 19.08.2018).

Penzel, U. (2017), *Kleine Geometrie für Konflikte. Verhaltensweisen verstehen und reagieren lernen*, in: Schule leiten, 10/2017, S. 16–19.

Petzold, H. G. (Hrsg.) (2012), *Identität: Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven*, Wiesbaden.

Petzold, H. G. (2012), *Transversale Identität und Identitätsarbeit*. Die Integrative Identitätstheorie als Grundlage für eine entwicklungspsychologisch und sozialisationstheoretisch begründete Persönlichkeitstheorie und Psychotherapie – Perspektiven klinischer Sozialpsychologie, in: ebd., S. 407–603.

Rank, S./Scheinpflug, R. (Hrsg.) (2010), *Change Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente* (2. Aufl.), Berlin.

Rattner, J. (2011), *Klassiker der Psychoanalyse*, Hamburg.

Riedl, R./Delpo, M. (Hrsg.) (1996), *Die Evolutionäre Erkenntnistheorie im Spiegel der Wissenschaften*, Wien.

Riemann, F. (2013), *Grundformen der Angst*. Eine tiefenpsychologische Studie (Erstauflage 1961, 41. Aufl.), München.

Rogers, C. (1973), *Entwicklung der Persönlichkeit* (Original 1961), Stuttgart.

Rome, D. (2016), *Dein Körper gibt die Antwort*. Mit dem Felt Sense Probleme lösen, Veränderungen voranbringen und Kreativität freisetzen, Oberstdorf.

Rosenberg, M. (2010), *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens* (10. Aufl.), Paderborn.

Rossi, E. (Hrsg.) (1995), *Gesammelte Schriften von Milton H. Erickson*, Heidelberg.

Roth S. (2000), *Emotionen im Visier*, neue Wege des Changemanagements, in: *Organisationsentwicklung*, 2/2000, S. 14–21.

Roth, G. (2003), *Fühlen, Denken, Handeln*. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert, Frankfurt.

Roth, G. (2003), *Aus Sicht des Gehirns*, Frankfurt.

Roth, G./Ryba, A. (2016), *Coaching, Beratung und Gehirn*. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte, Stuttgart.

Ryba, A./Roth, G. (2017), *Integrative Coaching-Praxis mit neurowissenschaftlicher Fundierung*, in: *Coaching Magazin* 4/2017, S. 50–54.

Rückle, H. (2000), *Coaching*, Landsberg.

Sachse, R./Langens, Thomas A. (Hrsg.) (2014), *Emotionen und Affekte in der Psychotherapie*, Göttingen.

Sachsenmeier, I. (Hrsg.) (2009), *Die Coaching-Praxis*. Mit Methoden zu neuen Perspektiven, Weinheim.

Satir, V./Baldwin, M. (1991), *Familientherapie in Aktion*. Die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis (3. Aufl.), Paderborn.

Schulz von Thun, F. (1998), *Miteinander reden 3*. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation (Originalausgabe) Reinbek.

Schmid, P. (1990), *Personenzentrierte seelsorgliche Beratung und Begleitung im Einzelgespräch*, in: Baumgartner, K./Müller, W. (Hrsg.), *Handbuch für das seelsorgliche Gespräch*, Freiburg, S. 74–82.

Schmidt, G. (2004), *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten (6. Aufl. 2015), Heidelberg.

Schmidt, G. (2005), *Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung* (Audio CD), Berlin.

Schmidt, G. (2018), *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (8. Auflage), Heidelberg.

Schreyögg, A. (2003), *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Aufl., Erstauflage 1995), Frankfurt u. a.

Schreyögg, A. (2017), *Porträt*, in: *Coaching Magazin*, 4/2017, S. 14–21.

Senninger, T./Weiß, A. (2011), *Gruppe – Team – Spitzenteam. Das Handbuch zur Teamführung*, Münster.

Stewart, I./Joines, V. (2000), *Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung*, Freiburg i. B.

Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (Hrsg.) (2011), *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen* (2. Aufl.), Bern.

Storch, M./Krause, F. (2017), *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmaterial für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)* (6. Aufl.), Bern.

Storch, M. (2008), *Rauchpause. Wie das Unbewusste dabei hilft, das Rauchen zu vergessen*, Bern.

Storch, M. (2009), *Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation*, in: Birgmeier, B. (Hrsg.): *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?*, Wiesbaden 2009, S. 183–205.

Thomann, C. (2014), *Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit* (6. Aufl., Erstausgabe 1998), Reinbek.

Thomann, C./Schulz von Thun, F. (2003), *Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen* (überarbeitete Ausgabe, Erstausgabe 1988) Hamburg.

Tschacher, W. (2011), *Wie Embodiment zum Thema wurde*, in: Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (Hrsg.) (2011), *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen* (2. Aufl.), Bern, S. 11–34.

Van Lange, P./Kruglanski, A./Higgins, E. (Hrsg.), *Theories of social psychology*, 1, Thousand Oaks.

Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2018), *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen* (10. Aufl.), Heidelberg.

Wagner, E./Russinger, U. (2016), *Emotionsbasierte Systemische Therapie*. Intrapychische Prozesse verstehen und behandeln (Leben Lernen 285), Stuttgart.

Wertz, F. (1998), *the Role of the Humanistic Movement in the History of Psychology*, in: Journal of Humanistic psychology 38/1, S. 42–70.

Homepages (Aufruf im Zeitraum 03–08/2018):

<http://www.dbvc.de/home.html>
<https://www.cai-world.com>
<https://de.fifa.com>
<https://www.psi-theorie.com>
<https://www.virtuelles-coaching.com>
<http://www.zrm.ch>

Abbildungen

Abbildung 1:	Gesprächs-Struktur	47
Abbildung 2:	Rubikon.....	73
Abbildung 3:	Perspektivenarbeit	83
Abbildung 4:	Bsp. VW-Regel	95
Abbildung 5:	Bodenanker	99
Abbildung 6:	Konflikttriangle.....	105
Abbildung 7:	Reframing.....	123
Abbildung 8:	Tetralemma	129
Abbildung 9:	Übergangsbrücke.....	137
Abbildung 10:	Bsp. Skalieren.....	147
Abbildung 11:	Innere Teamaufstellung	151
Abbildung 12:	Identitätshaus	167
Abbildung 13:	Systemaufstellung.....	173
Abbildung 14:	Komfortzonenarbeit	181
Abbildung 15:	Ressourcenrad	191
Abbildung 16:	Timeline	197
Abbildung 17:	Ressourcenbaum	207
Abbildung 18:	Affektbilanz Motto-Ziele.....	215

Über den Autor

Dr. Thomas Hanstein

gelernter Berufsschullehrer, Fortbildungssreferent, mehrere Lehraufträge als Hochschuldozent

Forschungsprojekte: interkulturell-religiöser und ästhetischer Kompetenzerwerb; Milieu, Sprache und Symbolisierung

Arbeitsschwerpunkte: Führungscoaching und Teamführung, Leadership, Medizin- und Wirtschaftsethik, Interkulturelles Training, Selbst- und Veränderungsmanagement

Publikationen: Fachbücher, Ratgeber, Studienhefte; zahlreiche Aufsätze zu den Themen Pädagogik, Theologie, Geschichte, Nachhaltigkeit, Lebensberatung und Coaching; aktuell die 10. Monographie



