



## **Coaching Psychologie im Praxiskontext – eine Einführung**

Studententext von Michael Loebbert  
2015



<b>1. Was meint Coaching Psychologie?</b> .....	<b>3</b>
1.1. Anwendung Theorie und Praxis .....	3
1.2. Wissenschaftliche Fundierung.....	5
1.3. Die Seele aus pragmatischer Sicht .....	6
<b>2. Die Unterscheidung bewusst - unbewusst in der Gestaltung     der Beratungsbeziehung .....</b>	<b>7</b>
2.1. Projektive Verfahren im Coaching .....	8
2.2. Abwehrmechanismen .....	11
2.3. Widerstand .....	12
2.4. Übertragung in der Beratungs-Beziehung .....	13
2.4.1. Das Helfersyndrom.....	15
2.4.2. Introspektion und Supervision .....	16
2.5. Coaching, Beratung und Therapie im Kontext der Unterscheidung bewusst-unbewusst.....	16
<b>3. Veränderung und Entwicklung als Ansatzpunkte für Coaching.....</b>	<b>19</b>
3.1. Einseitigkeiten Ausgleichen.....	19
3.2. Veränderung begleiten .....	20
3.3. Leben als Entwicklung.....	22
3.4. Life Event Forschung „mit Krisen mehr vom Leben“ .....	23
3.5. Krisenintervention .....	23
3.6. Coachable Moments sind kleine Krisen .....	25
3.7. Kritische Momente für Coaches .....	26
3.8. Modell für die Entwicklung von Personen und Organisationen .....	27
3.9. Resilienz - die Fähigkeit, Krisen positiv zu nutzen .....	28
<b>4. Einige weitere nützliche psychologische Konzepte .....</b>	<b>30</b>
4.1. Psychologische Handlungstheorie .....	30
4.1.1. Motivation und Handeln.....	30



4.1.2.	Selbstwirksamkeit im Coaching.....	31
4.1.3.	Das Rubikonmodell .....	33
4.2.	„Positive“ Psychologie .....	34
4.2.1.	Wertschätzende Erkundung .....	34
4.2.2.	Glücksfaktoren .....	35
4.2.3.	Der Pygmalion Effekt.....	35
4.2.4.	Der Zeigarnik Effekt.....	35
<b>5.</b>	<b>Entwicklung Ihrer persönlichen Landkarte für Coaching Psychologie .....</b>	<b>36</b>



# 1. Was meint Coaching Psychologie?

## 1.1. Anwendung Theorie und Praxis

Keine Angst, jetzt wird keine neue Psychologie erfunden. In Bezug auf die Praxis von Coaching steht hier der Begriff *Coaching Psychologie* für die Frage: Welche Erkenntnisse und Modelle aus der Psychologie unterstützen Coaches (besonders gut) bei ihrem Beratungshandeln? – Dafür haben wir auch einen theoretischen Zusammenhang: Coaching Psychologie meint „angewandte Psychologie für Coaching“<sup>1</sup> (Anthony Grant, 2006), das sind Konzepte, Modelle<sup>2</sup>, Forschungsergebnisse, welche coachende Personen in ihrer Steuerung für die bestmögliche Unterstützung ihrer Klientinnen nutzen können und auch sollten. Dieser Studentext gibt einen Überblick.

### Anwendung von Tools, Modellen und Theorien im Coaching: Alles orientiert sich am Handeln des Coachees!

#### a. Handeln und Leistungsprozess der Klientin, des Coachees

#### b. (Selbst-)Steuerung der Klientin, des Coachees

#### c. Beratungshandeln und Interventionen des Coachs

#### d. Selbststeuerung des Coachs, Steuerung des Beratungsprozesses

#### e. Bewährte, Tools, Werkzeuge, Vorgehensweisen, Methoden

#### f. Modelle und Konzepte der Praxislehre aus Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung, Management etc.

#### g. Theorien und wissenschaftliche Forschung: Sozialwissenschaften, Psychologie, Management- und Betriebswirtschaft, Philosophie, Medizin etc.

Abb. 1: Anwendung von Tools, Modellen und Theorien im Coaching

Coaching als Format der Prozessberatung unterstützt Klient/innen in der erfolgreichen Steuerung und Gestaltung ihrer Handlungen bzw. ihrer Leistungen.<sup>3</sup> Einige Modelle und Vorstellungen, die Coaches benutzen (Abb. 1 in f. und g.), wurden in

<sup>1</sup> Siehe Anthony Grant (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. In: International Coaching Psychology Review ! Vol. 1 No. 1 April 2006, 12-22.

<sup>2</sup> Der Begriff «Modell» ist mehrdeutig. Einmal bezeichnet «Modell» eine vereinfachte oft grafische Darstellung eines komplizierteren Konzepts oder theoretischen Zusammenhangs. Die folgende Grafik Abb. 1 ist ein wissenschaftstheoretisches Modell. «Modell» bezeichnet auch die vereinfachte und verallgemeinerte Darstellung eines Handlungszusammenhangs. Die Vorgehensweise «Wunderfrage» wird als Modell beschrieben. Konzepte und Vorgehensweisen in Praxislehren werden oft als Modell beschrieben. Darin werden sie für die Praxis allererst handhabbar und steuerungswirksam.

<sup>3</sup> Vergleiche die (pragmatische) Definition von Coaching.



psychotherapeutischen Kontexten<sup>4</sup> gefunden und ausgearbeitet, andere stammen aus der Lern- und Motivationspsychologie, der Gruppendynamik und der Arbeits- und Organisationspsychologie. Entscheidend für die Auswahl von psychologischen Modellen und Theoriestücken für Coaching ist (a) die Einschätzung erfahrener Coaches und Beratern in Bezug auf ihre Bedeutung für die Coaching Praxis<sup>5</sup>, (b) ihr Beitrag für die Schärfung der Wahrnehmung der Coaches (Hypothese), und (c) den abgeleiteten bewährten Werkzeugen und Vorgehensweisen (Intervention), (d) ihre wissenschaftliche Fundierung (vgl. Abschnitt 2.2) und auch (d) der erfahrungsbasierte internationale Vergleich - best practice - der Lehre in Studiengängen und Ausbildungen für Coaching und Beratung.

*Coaching Psychologie: Bei welchen Fragen und Herausforderungen im Coaching Prozess<sup>6</sup> können Konzepte und Theorien für die Steuerung des Coaching Handelns beitragen?*

- Die Schilderungen meines Klienten erzeugen in mir Gefühle und innere Bilder. – Welche gehören zu meiner eigenen Situation? Welche entstehen als Resonanz auf den Klienten? (Kontakt)
- Die Klientin möchte Nachfolgerin ihres Chefs werden. – Bin ich überhaupt der richtige Coach und Berater für dieses Thema? Braucht es eher Psychotherapie oder eine Fachberatung? Oder kann ich mit meinem fachlichen Beratungsprofil Organisation und Management zu einer erfolgreichen Handlungssteuerung beitragen. (Kontrakt)
- Die Klientin steckt fest in einem Teufelskreis von Problemwahrnehmungen, Problemhypnose. – Was kann ich als Beraterin anbieten, um der Klientin einen neuen Blickwinkel zu ermöglichen? (Hypothese)
- Mein Klient ist irritiert und verunsichert: immer, wenn er mit seinem Kollegen spricht, hat er das Gefühl, sie reden vollkommen aneinander vorbei. – Welches psychologische Erklärungsmodell könnte meinem Klienten helfen, seine Situation besser zu steuern? Welche Methoden aus dem psychotherapeutischen Methodenkoffer könnte ich sonst noch einsetzen? (Intervention)
- Mein Klient möchte eine konkrete Verhaltensänderung erreichen? – Wie kann er diese auch nach Abschluss unserer Gesprächssequenz weiter steuern und kontrollieren? (Evaluation)

Diese einführende Darstellung ist beispielhaft und zugleich offen für weitere Kapitel, Ergänzungen und auch Streichungen im beruflichen Kontext der Lesenden. Das Ziel

---

<sup>4</sup> Siehe dazu das Modell der therapeutischen Tiefungen unten. Vergleiche auch Michael Loebbert (2010): Coachingwissen zwischen Forschung und Kunstlehre. In Robert Wegener, Agnès Fritze, Robert Wegener (Hrsg.): Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog. Frankfurt. S. 89–94.

<sup>5</sup> Und damit beziehen wir uns auf Erfahrungen der Professional Community in unserer Vorstellung eines State of the Art. Das ist ein ganz anderer Massstab als die «Konsistenz psychologischer Schulbildungen» oder die «Umsetzung psychologischer Konzepte». Diese Sicht ist auch nicht einfach «eklektisch», sondern in der Summe «praktische Wissenschaft», wissenschaftliche Erkenntnisse, die sich für die Praxis bewähren.

<sup>6</sup> Der (Leistungs-)Prozess der Beratung ist der rote Faden, an dem wir uns in der Praxis orientieren.



der Studierenden sollte sein, ihre eigene Landkarte psychologischer Bezüge und Lehrstücke zu zeichnen (Abschnitt 5 unten).

## 1.2. Wissenschaftliche Fundierung

Mit «wissenschaftlicher Fundierung» wird eine normative Setzung gemacht: Was einer «wissenschaftlichen» Fundierung nicht genügt, hat in einer wissenschaftlich fundierten Lehre nichts zu suchen. Theorien, Modelle, Werkzeuge und Methoden, können wissenschaftlich argumentativ in Bezug auf Theoriebildung und empirische Forschung begründet werden.

Doch was verstehen wir dann unter einer «wissenschaftlichen Begründung»? – Die von uns für Coaching in Anspruch genommene pragmatische Perspektive wird im englischen Sprachraum mit dem Begriff der «Evidenz» bezeichnet: *Pragmatisch evident ist eine Theorie, ein Modell, ein Werkzeug oder eine Methode, die in der Praxis funktioniert*. Sie hat sich im Gebrauch für Erklärung, Voraussagbarkeit und Steuerung von Handeln bewährt.

In der Geschichte der Wissenschaften sind dafür weitere Kriterien formuliert worden, die sich auch in eine Reihe von Und-Aussagen bringen lassen.

- a. Die erste Stufe der Evidenz könnte auch mit «Einfachheit» bezeichnet werden. Eine wissenschaftlich fundierte Theorie, ein Modell, ein Werkzeug oder eine Methode, sollte so einfach wie möglich sein. Wir glauben, wir haben eine einfache und gute Erklärung. Der nach dem Philosophen Ockham genannte Satz «Ockhams Razor» besagt zusammengefasst: Eine schon ganz gute wissenschaftliche Begründung ist so beschaffen, dass sie wenigstens nicht schon bestehende Begründungen verdoppelt oder unnötig verkompliziert. – Das ist ein Grund, warum wir uns um esoterische Ansätze kaum kümmern.
- b. Die zweite Stufe der Evidenz wird auch als «Konsistenz» bezeichnet: Wenigstens sollten die gebrauchten theoretischen Sätze sich wechselseitig nicht widersprechen oder gar ausschliessen. – An diesem Kriterium scheitern verschiedene Ansätze positivistischer Theoriebildungen in der Psychologie (naiver Behaviorismus, Ratgeberpsychologie), welche verallgemeinerbare Aussagen unabhängig von Kontextbedingungen behaupten.
- c. Die dritte Stufe entspricht der «empirischen Haltbarkeit»: Theoretische Aussagen sollten möglichst der Erfahrung nicht widersprechen, in Einklang mit der Erfahrung beziehungsweise mit Erfahrungssätzen stehen. – Darüber lässt sich trefflich streiten. Sollte ja empirische Forschung einmal dazu dienen, theoretische Behauptungen anzugreifen und in Frage zu stellen, um Theorien zu verbessern.
- d. Auf der vierten Stufe von Evidenz nehmen wir zusätzlich «empirische Validität» in Anspruch. Wir behaupten *Evidenz erster Klasse* einer Theorie, eines Modells, eines Werkzeugs oder einer Methode, wenn viele Forschungsstudien ergeben, dass sich ein Zusammenhang regelmässig theoretisch voraussagen lässt.



Mit unserem heutigen Wissen über die kulturelle Bezogenheit wissenschaftlichen Wissens wäre der Anspruch einer vierten Stufe vielleicht überhaupt vermessen. Aus pragmatischer Sicht bewegen wir uns bei psychologischen Modellen im Coaching in der Regel auf den Stufen eins bis drei. Wissenschaftlich fundiert nennen wir Theorien, Modelle, Werkzeuge und Methoden, die sich sowohl in der Praxis von Beratung als auch in der Forschungspraxis bewährt haben. *Bestimmte esoterisch inspirierte Konzepte und Modelle wie zum Beispiel Kinesiologie, Astrologie, Tarot, Enneagramm werden daher hier nicht weiterverfolgt.* Kinesiologie und Astrologie scheitern an Einfachheit und Konsistenz, für die Typologie des Enneagramms stehen inzwischen empirisch besser untersuchte Modelle, wie zum Beispiel der MBTI (vgl. 3.1 unten), zur Verfügung. - Das grundlegende pragmatische Kriterium für wissenschaftliche Fundierung im Vorrang von Freiheit und Demokratie vor aller Theoriebildung halten wir für selbstverständlich in unserer klaren Position gegen alle Psychotechnologie, wie zum Beispiel die sogenannte Scientology, welche dies verneint.

=> Warum sollte ich das als Coach wissen? – Es geht um Augenhöhe. Ich sollte meinen Klienten sagen und begründen können, wie und warum ich meine Interventionen wähle.

### 1.3. Die Seele aus pragmatischer Sicht

*Aufgabe:* Vielleicht wollten Sie auch schon einmal 3 Kilo leichter werden ... überlegen Sie, nennen Sie drei Situationen, in denen Ihnen Psychologie im Leben schon mal weitergeholfen hat.

Aristoteles versteht *die Seele als „Urkraft des (individuellen) Lebens“*<sup>8</sup>. Damit beschreibt er das Selbstverständnis seiner Zeit. Und die von ihm daraus hergeleitete Unterscheidung der Seele als etwas Nichtkörperlichem vom materiellen Körper begleitet uns auch heute noch bis in die Fragen der Neuropsychologie: Sind die Prozesse, die wir mittels bildgebender Verfahren im Hirn beobachten können, identisch, parallel oder völlig unabhängig von den gleichzeitig beobachtbaren psychologischen Phänomenen? Wie können wir die Wirkungen von Psychopharmaka sinnvoll beschreiben? Simulieren wir bloss die psychischen Wirkungen pharmakologischer Interventionen im Sinne einer gewissen Präferenz? Oder gibt es ursächliche Zusammenhänge? – Aus der von Aristoteles bestimmten Sicht macht es Sinn, beim Auftreten von Gefühlen und bestimmten elektrochemischen Reaktionen einerseits von Gefühlen und andererseits von neuronalen Prozessen zu sprechen.

Denken Sie an weitere Abgrenzungen und Unterscheidungen in der Geschichte der Psychologie „Seele und Geist“, „sterbliche und unsterbliche Seele“, „Teile der Seele“. – Aus systemischer Perspektive konstruieren wir unsere (jeweiligen) Wirklichkeiten über Unterschiede: Je nachdem, was wir glauben mit dem Begriff der Seele unterscheiden zu können, verstehen wir unsere Wirklichkeit. Wie halten Sie es mit „unsterblicher Seele“? Bei allen Unterschieden der Unterscheidungen scheint es aber in der

<sup>7</sup> „Pragmatisch“ ist, was für das Handeln, die Praxis einen Unterschied macht.

<sup>8</sup> Aristoteles: De Anima 402a.6



westlichen Geschichte auch eine Gemeinsamkeit zu geben: Die Leistungen der Seele wie Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Vorstellen stehen beim Menschen im Zusammenhang zu seinem Handeln und seiner Möglichkeit der Selbstbestimmung. Es ist unsere gemeinsame Erfahrung, dass nicht immer alles so klappt, wie wir es wollen oder wünschen. Und dann wurden oft seelische Prozesse dafür verantwortlich gemacht.

Viele Jahrhunderte lang haben Menschen das mit *Sünde* als Verfehlung des richtigen Handelns erklärt; heute sprechen wir von *seelischen Beeinträchtigungen* oder *Krankheit der Seele*. Aristoteles spricht vom möglichen *Irrtum der Seele*, weil alles Wahrnehmen, Fühlen und Denken mit Vorstellungen über die Welt verbunden sind, die auch falsch sein können.<sup>9</sup> – Die Idee jedenfalls, dass wenn etwas beim Handeln nicht so gut funktioniert, wie wir es uns vorstellen, einen schwachen Willen<sup>10</sup> dafür verantwortlich zu machen, der entsprechend diszipliniert werden müsste, halten wir für falsch, unethisch, mindestens unpraktisch. Menschen, die beim Misslingen einer Handlung hören müssen, dass sie *undiszipliniert und willensschwach* sind, werden sich vor allem schlecht fühlen und wenig motiviert.

Die Auseinandersetzung mit psychologischen Konzepten im Coaching unterstützt Coaches und Klienten („Psychoedukation“) insbesondere für Hypothesenbildung und die Exploration ihres Handlungsraumes. Wie wir unsere Wirklichkeit verstehen, so können wir darin handeln.

## 2. Die Unterscheidung bewusst - unbewusst in der Gestaltung der Beratungsbeziehung

Spätestens seit Sigmund Freud<sup>11</sup> sprechen wir von Unbewusstem, wenn wir damit ausdrücken wollen, dass etwas der bewussten Steuerung nicht zugänglich ist. Aus systemischer Sicht konstruieren wir damit unsere Alltagserfahrung, die auch Freud so teilte, was unbewusst ist kann/muss bewusst werden. Mit der Zunahme unserer Möglichkeiten, bewusst zu steuern, genauer, vorher dysfunktionale Anteile<sup>12</sup> bewusst zu steuern, wächst unsere Möglichkeit gelingenden und erfolgreichen Handelns. – So war die Idee.

In der systemischen Rahmung wird „bewusst“ und „unbewusst“ als *unterschiedliche Funktionsweisen der Seele* beschrieben: „Bewusstsein als maximal aufwendiger Funktionsmodus, der vorab für Neues, potenziell Gefährliches, Schwieriges oder sonst wie Wichtiges reserviert bleibt, das Unbewusste ... als Bereich maximal ökonomischen Funktionierens, auf den alles Lernen und nicht zuletzt auch alle Psychotherapie

---

<sup>9</sup> Diese Vorstellung wird vor allem in der kognitiven Psychologie und kognitiven Wissenschaft wieder aufgenommen.

<sup>10</sup> Spätestens wenn wir müde sind, wird nämlich unsere bewusste Steuerung nicht mehr in der Lage sein, unser Handeln zu strukturieren ... oder waren Sie noch niemals trotz guter Vorsätze abends nach 10 Uhr am heimischen Kühlschrank?

<sup>11</sup> Vergleiche zum folgenden: Sigmund Freud (1940): Der psychische Apparat. In: Sigmund Freud (2009): Abriss der Psychoanalyse. Einführende Darstellungen. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main. – Im Unterschied zu Sigmund Freud aber interessiert uns nicht das therapeutische Verfahren der Psychoanalyse. Als Coaches bewegt uns die Frage, wie wir psychodynamische Modelle und Konzepte für unsere Klienten nützlich einsetzen können.

<sup>12</sup> Anzumerken ist, dass es natürlich auch Freud nicht darum ging, uns zu vollständig bewussten Menschen zu machen. „Unbewusst“ meint keine summarische Betrachtung, sondern aus beraterischer Sicht, was uns je und je am Glück hindert, bewusst bearbeitbar und damit veränderbar zu machen.





hinzielt.“<sup>13</sup> Denken Sie an das Beispiel des Autofahrens. Da macht nicht nur Freuds Maxime «Wo es war, soll ich werden», sondern auch ihre Umkehrung «Wo ich war, soll Es werden» Sinn. Für unsere Steuerung wäre es eine komplette Überforderung, das Zusammenspiel von Gas geben, Bremsen und Kuppeln dauernd bewusst ausführen zu müssen. Heute wissen wir, dass die Bewusstmachung nur ein Übergangsstadium sein kann: Was bewusst ist, muss wieder unbewusst werden, d.h. zur „Gewohnheit“, „Fähigkeit“ und „Haltung“ werden, bevor es im Handeln wirksam wird.

Aus dieser für die Nutzung psychologischer Modelle und Theoriestücke im Coaching eingenommenen systemischen Sicht sind insbesondere auch die aus der Unterscheidung von Bewusst und unbewusst abgeleiteten psychodynamischen Vorstellungen aus ihrer Funktionalität für die Auswahl von Bewusstseinsinhalten verständlich: *Mit Projektion, Verdrängung, Abwehr, Widerstand, Übertragung etc. (vergleiche weiter unten) sichern wir zunächst unser Überleben und unsere Handlungsfähigkeit.* Eine Störung unserer Freiheit und Möglichkeit, unser Handeln auszuwählen und zu steuern entsteht erst in der Folge von dysfunktionalen Verfestigungen und Einseitigkeiten, die uns bewusst nicht mehr zugänglich sind.

Zum Beispiel Popcorn

In einem grossen Feldversuch<sup>14</sup> wurden amerikanische Kinogänger in unterschiedlichsten sozialen Gebieten gratis mit Popcorn versorgt. Völlig willkürlich wurden kleine Packungen und 5-mal so grosse Megapackungen ausgegeben. Die Packungen konnten in der Kinopause beliebig oft wieder aufgefüllt werden.

Die Sache hatte nur einen kleinen Haken, das Popcorn war alt und erinnerte in der Konsistenz mehr an einen Schaukunststoff als an ein Nahrungsmittel. Die kleineren Packungen wurden in der Regel leer gegessen und in der Pause nicht wieder aufgefüllt. Die grossen Packungen auch!

Die Konsumenten der grossen Packungen wurden im Anschluss gefragt, ob sie etwa zu viel Popcorn gegessen haben, weil sie so grosse Packungen hatten. Die meisten wiesen diese Idee empört von sich: Auf solche Tricks würden sie nicht hereinfallen.

*... so viel zur Frage, welchen Sinn die Annahme von „Unbewusstem“ für die Erklärung menschlichen Handelns macht. ;-)*

## 2.1. Projektive Verfahren im Coaching

Mit Hilfe von projektiven Verfahren können „tieferliegende“, eventuell auch unbewusste Themen ermittelt werden. Die projektiven Verfahren machen sich diesen Mechanismus zunutze, indem sie der Gesprächsperson "Projektionshilfen" geben, die die Person in der Regel nicht als solche durchschaut, die aber die rationale Zensur der Antworten erschweren und somit Einblicke in die wirklichen zentralen Wünsche,

<sup>13</sup> Vergleiche auch zu den folgenden zwei Sätzen Luc Ciompi (2002): Gefühle, Affekte, Affektlogik. Wien. S.42.

<sup>14</sup> Chip und Dan Heath (2010): Switch – how to change things when change is hard. Eine sehr gute Einführung in Lehrstücke der Psychologie der Veränderung.



Einstellungen, Erwartungen, Motivationen und Imagevorstellungen der Personen geben. In der Marktforschung gibt es die verschiedensten projektiven Verfahren. Allen gemeinsam ist, dass die vorgegebenen Reize unbestimmt genug sind, um der Person genügend Spielraum für eine eigene Interpretation zu lassen, und dass sie eine gewisse spielerische Komponente enthalten, die die Gesprächsperson zugleich motivieren und vom eigentlichen Thema ablenken soll.

### **Arbeit mit Bildern im Coaching**

Die einfachste Anwendung eines projektiven Verfahrens im Coaching ist die *Bildwahlmethode*: Nehmen Sie eine gewisse Anzahl an Postkarten oder Bildern und legen Sie diese Ihrem Klienten zur Auswahl vor. Dafür gibt es auch speziell entwickelte Sets mit einfachen und zugleich reichhaltigen Motiven, welche die Projektionen anregen besonders können.

„Welches dieser Bilder würde Ihre Situation am besten kennzeichnen?“ – In ähnlicher Weise können Sie auch nach Zielvorstellungen fragen. Entscheidend ist, dass sie Ihrer Klientin genügend Raum und Zeit lassen, ihre eigenen Vorstellungen (Projektionen) zu entwickeln.

Vielleicht wurden Sie einmal aufgefordert, Ihr Ausbildungsziel als Coach als ein Bild zu *malen* (*Zielebilder*). Die Wahl der bildlichen Motive wird hier noch verstärkt durch die eigene Gestaltung. Vielleicht waren Sie auch ein bisschen erstaunt von der Reichhaltigkeit Ihrer Vorstellungen und Motive, die darin zum Vorschein kamen. Und wenn Sie Ihr Bild nach einiger Zeit noch einmal anschauen, finden Sie weitere neue Aspekte darin, die Ihnen vorher noch gar nicht aufgefallen waren (Bildercoaching).

### **Menschen auf Bäumen**

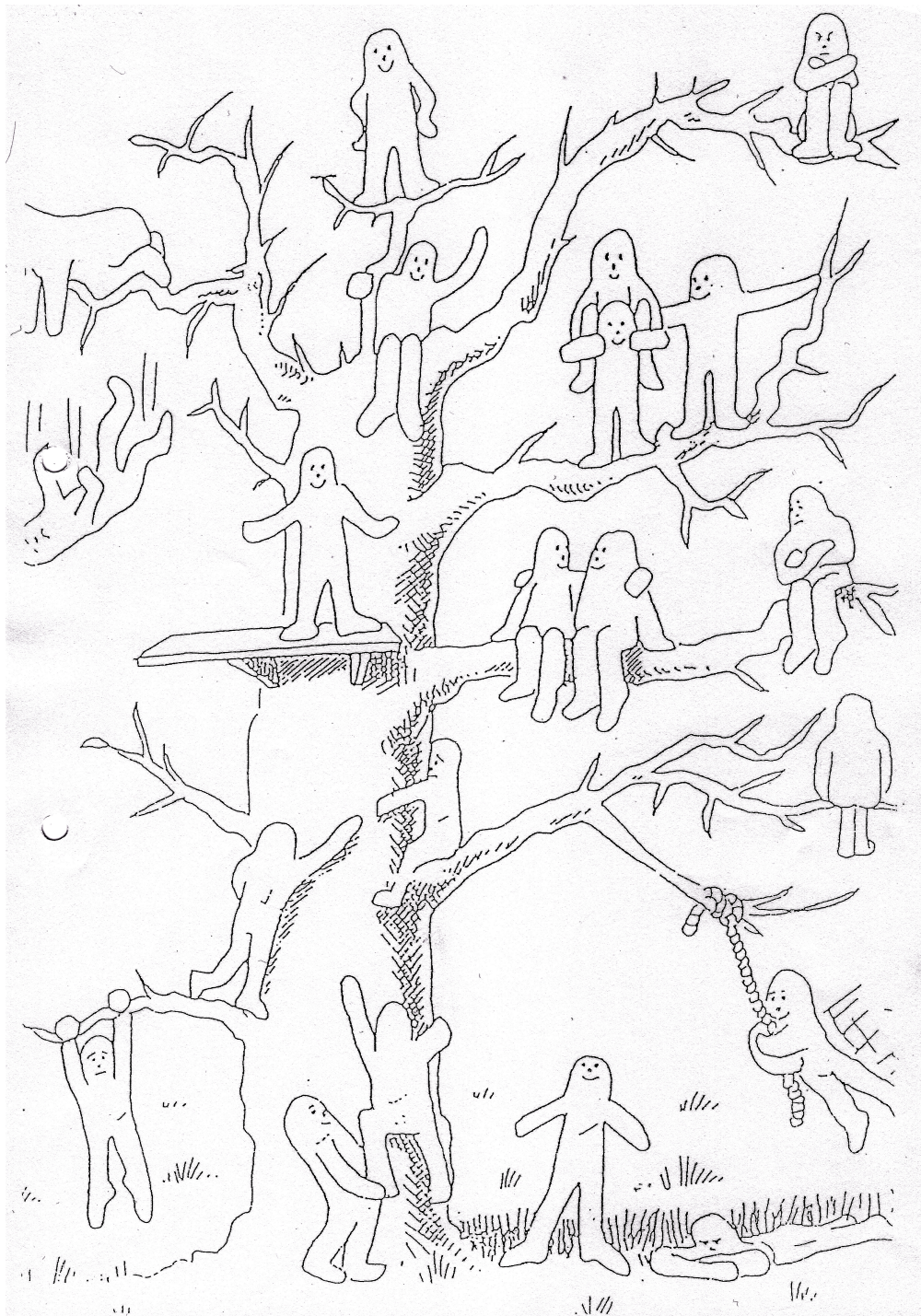


Abb. 2: "Menschen auf Bäumen"

**Aufgabe:** Machen Sie eine Coaching Erfahrung mit den Menschen auf Bäumen. Setzen Sie sich mit jemandem (oder sich selbst ;-)) zu einem Coachinggespräch zusammen und stellen sie einander folgende Fragen: (a) Wenn Sie sich Ihre berufliche Situation vorstellen (im Team, in der Organisation), wo würden Sie sich auf dem Baum positionieren? (b) Welche Position entspricht Ihrer Wunschposition? (c) In welchen Situationen könnte diese Arbeit für Ihren Klienten hilfreich sein?



## 2.2. Abwehrmechanismen

Jeder – und zwar: jeder – Mensch besitzt eine „Abwehr“. Sie dient dazu, unlustvolle Gefühle, Affekte, Wahrnehmungen etc. vom Bewusstsein fernzuhalten bzw. diese *in Schach zu halten*. Es handelt sich dabei um eine Art Gewohnheit (Mechanismus), die unbewusst abläuft und uns schützt bzw. uns bei der Bewältigung bestimmter Aufgaben unterstützt. Also ist die Abwehr eine gute Sache. Aber nicht immer.

Was kurzfristig der Abwehr von Ängsten und der Lebensfähigkeit dient, wird schon mittelfristig zum Problem, wenn es zur Einschränkung unserer Handlungsmöglichkeiten führt. *Vorher funktionale Muster werden in neuen Kontexten dysfunktional*. So war es im familiären Zusammenhang eines übermächtigen Vaters wahrscheinlich als Kind funktional, sich zurückzuziehen und keine Aggressionen zu zeigen. Vielleicht war es auch funktional, in der Regel brav und angepasst zu agieren. Mit diesem Verhalten werden Sie allerdings heute in den meisten beruflichen Anforderungen nicht mehr erfolgreich sein. – Unter Abwehr versteht man alle Operationen des Ich, die dem Schutz des Individuums vor unerträglichen Impulsen, Gefühlen und Vorstellungen dienen. *Es ist der dauerhafte Ausschluss störender Wünsche und der mit ihnen verbundenen Vorstellungen und Affekten aus dem bewussten Erleben*. Diese sind daher einer bewussten Steuerung zunächst nicht mehr zugänglich.

Als Coaches unterstützen wir unsere Klienten in der maximalen Wertschätzung auch ihrer dysfunktionalen Muster. Denn diese waren zu einem anderen Zeitpunkt in anderen Situationen ja durchaus nützlich.

Hier einige Beispiele für weitere Abwehrmechanismen<sup>15</sup>:

### **Regression**

Um Minderwertigkeits-, Angst- oder Schuldgefühle abzubauen, greift man auf Verhalten zurück, das einer entwicklungsmäßig früheren Stufe entspricht: hilflos spielen, weinerlich sein.

Ein Kind, das sich vor dem ersten Schultag fürchtet, wird vielleicht zu dem oralen Trost des Daumenlutschens regredieren.

Es gibt aber auch sozial "legitime" Regressionen wie belangloses Blödeln oder das Miteinander-Schreien im Stadion.

### **Reaktionsbildung**

Intensivierung von Impulsen, die den verdrängten Inhalten entgegengesetzt sind, also z.B. Liebe anstelle von Hass, Hergeben anstelle von Vereinnahmungen, Kühnheit anstelle von Schüchternheit, Draufgängertum anstelle von Unzulänglichkeit etc.

*Ein Beispiel:* Die ledige Tochter einer alleinstehenden Mutter opfert sich so vollkommen auf, dass es von aussen betrachtet als völlig übertrieben erscheint. Möglicherweise ist die Triebkraft dafür aber Hass auf die Mutter, die den autonomen Lebensweg der Tochter verhindert hat. Weil die Tochter aber Angst vor dem Verlust der Mutterliebe und dem Aufkommen von Schuldgefühlen hat, wenn sie ihre Aggression auf die Mutter

---

<sup>15</sup> Vergleiche im folgenden Haubl, R.; Molt, W.; Weidenfeller, G.; Wimmer, P. (1986): Struktur und Dynamik der Person. Einführung in die Persönlichkeitspsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.



richten würde, fängt sie an, ihre Mutter über alles andere zu lieben und sich um sie zu kümmern.

### **Projektion**

Bedrohliche Gefühle werden dadurch verborgen, dass sie anderen Menschen zugeschrieben werden. Die Aussage „Er traut mir nicht“ könnte eine Projektion der eigentlichen Aussage sein, die lautet: „Ich traue ihm nicht“, oder auch: „Ich traue mir selbst nicht“.

### **Rationalisierung**

Wer rationalisiert, versucht, Gefühlen, Gedanken und Handlungen, deren wirkliche psychische Bedingungen nicht erkannt werden sollen, einen logisch stimmigen und/oder moralisch legitimierten Zusammenhang zu geben. Bspw. sagen Gewohnheitstrinker, sie trinken mit ihren Freunden, um nicht ungesellig zu sein.

### **Verschiebung**

Für das Ich unakzeptabel (sexuelle oder aggressive) Gefühle werden auf einen Menschen gelenkt, der psychologisch akzeptabler erscheint als diejenige Person, durch die die Gefühle geweckt wurden. Die betroffene Person zeigt aufgrund dieser Verschiebung plötzlich einen starken Affekt gegenüber einem bis dahin neutralen Objekt, den sie sich selbst nicht erklären kann.

Kinder, die nicht wagen, ihre Wut auf die Eltern auszudrücken, tun das vielleicht, indem sie ihrem Kuscheltier oder einem Kameraden einen Tritt versetzen. Eine Mitarbeiterin, die sich über ihren Chef geärgert hat, faucht vielleicht eine Kollegin an.

## **2.3. Widerstand**

*Widerstand*<sup>16</sup> beschreibt die Tendenz einer Person, Vorschläge, Anordnungen oder empfohlene Handlungen, die von einer anderen Person gemacht werden, zu verweigern. In der Psychoanalyse wird all das als Widerstand bezeichnet, was sich der psychoanalytischen Arbeit, der Arbeit an unseren gelernten Abwehrmechanismen, entgegensetzt. Dabei handelt es sich vorwiegend um unbewusste Kräfte, welche den *pathologischen*, wir würden sagen *dysfunktionalen* Zustand zu erhalten suchen.

Der Widerstand dient dazu, Schuldgefühle, schmerzhaft Affekte, aber auch Scham und Angst, welche die Psychotherapie oder auch einfach das Leben als schmerzhafter Prozess der Konfrontation mit sich selbst ans Tageslicht bringen würde, zu unterbinden. Diese Abwehrmechanismen sind bewusste und unbewusste Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Veränderungen. Unbewusste Widerstände haben die Funktion, die seelische Homöostase stabil zu halten.

Die erfolgreiche Bearbeitung von Widerständen bewirkt, dass die darin enthaltenen Motive nach und nach verarbeitet und integriert werden können.

---

<sup>16</sup> Aus systemischer Sicht rahmen wir das Phänomen *Widerstand*, als das erste Zeichen der Bereitschaft des Klienten an seiner Systemerhaltung zu arbeiten, auch wenn dies erst mal mit Unwohlsein und Angst verbunden ist.



**Aufgabe:** Das Phänomen Widerstand wird überall thematisiert, wo es um Veränderung geht. Widerstand zu verstehen und zu integrieren ist die Voraussetzung für erfolgreiche persönliche und auch organisatorische Veränderung. Was wir „Prozessberatung“ nennen, bedeutet explizit, dieses psychodynamische Konzept aufzunehmen, und Interventionen anzubieten, die unsere Klienten unterstützen, ihren Widerstand zu integrieren.

1. Beschreiben Sie drei Veränderungssituationen, in denen Sie Widerstand an anderen und/oder sich selbst wahrgenommen haben?
2. Wie wurde damit umgegangen? Wann ist es erfolgreich gelungen ihn zu integrieren? Was hat dabei geholfen?

## 2.4. Übertragung in der Beratungs-Beziehung

*Übertragung und Gegenübertragung*<sup>17</sup> ist ein weitreichendes Konzept in der Psychoanalyse nach Sigmund Freud. Sie ist ein wichtiges Konzept zum Verständnis helfender Beziehung: *Der Klient "überträgt" seinen Wunsch nach Hilfe auf die Beraterin. Der Coach überträgt seinen Wunsch, Hilfe zu geben und zu unterstützen auf den hilfebedürftigen Klienten.* Die Leistung der Beraterin besteht darin, genau dieses übertragene Muster aus seiner starren Eingeschränktheit zu befreien und für den Klienten als Hilfe zur Selbsthilfe verfügbar zu machen. „Die autonome Klientin möchte unsere Zusammenarbeit dafür nutzen ihre Ziele besser zu erreichen.“ - Die klassische Übertragung ist die Kind-Eltern-Beziehung: das unselbständige Kind und Eltern immer als Problemlöser.

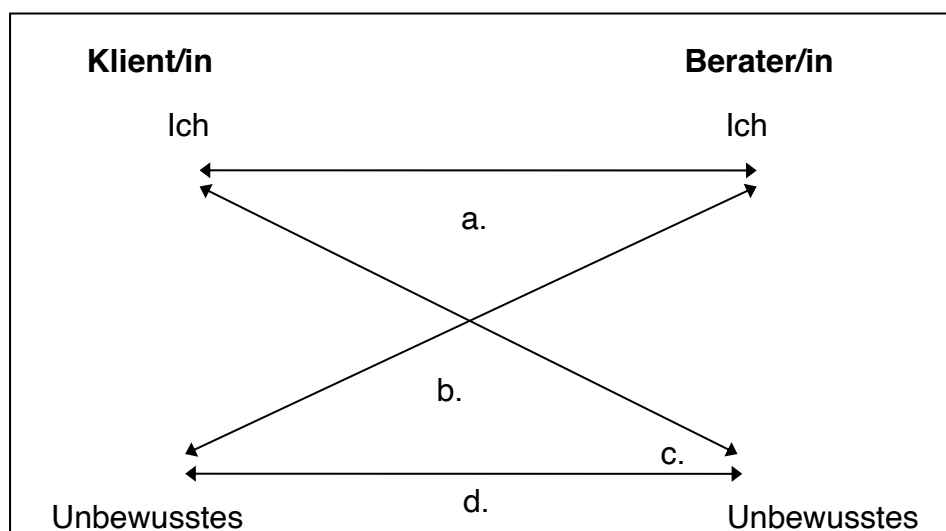


Abb. 3 Übertragung in der Beratungsbeziehung

<sup>17</sup> "Übertragung" ist aus systemischer Sicht ein wechselseitiges Geschehen. (Co-Übertragung) "Gegenübertragung" zu unterscheiden führt in ein Henne-Ei-Paradox.



"Übertragung"<sup>18</sup> macht die Interaktion von Klient und Beraterin in Ihren Dimensionen des bewussten Ich und des Unbewussten auf folgende Weise verständlich:

- a. Auf bewusster Ebene sucht der Klient den Berater wegen einer Leistung auf und die Beraterin erklärt sich bereit, eine Leistung zu erbringen.
- b. Unbewusst überträgt die Klientin ihre Erwartungen und Wünsche auf Hilfe: „Hilf du mir“, bis hin zum Wunsch nach „Erlösung“, an die Beraterin, welche diese bewusst aufnehmen und für Interventionen nutzen kann.
- c. Das funktioniert auch umgekehrt. Auch Klienten haben eine Wahrnehmung der Beraterin, die dieser selbst nicht zugänglich ist, z.B. der Wunsch anerkannt und geliebt zu werden.
- d. Im besten Sinne gehen das Unbewusste des Klienten und das Unbewusste der Beraterin ein Arbeitsbündnis ein. Wir helfen uns wechselseitig als Hilfe gebende und Hilfe empfangene in wechselseitiger Anerkennung und Wertschätzung mit dem gemeinsamen Ziel, die asymmetrischen Übertragungsbeziehung für den Klienten nutzbar zu machen.

In der helfenden Beziehung überhaupt ist "Übertragung" ein wichtiges Arbeitsmittel: Hilfe kann nur erfolgreich sein, wenn der Helfer seine Position (auch) ausserhalb des Übertragungsmusters des Klienten bestimmt: *Hilfe als Hilfe zur Selbsthilfe besteht darin, dem Klienten einen konstruktiven Umgang mit seinen Kommunikationsmustern zu ermöglichen.* Geht der Helfer dem Klienten "an den Haken", verliert er die Möglichkeit, dem Klienten sein Muster durchsichtig zu machen, und damit die Möglichkeit seiner Leistung. - Dieses "Kleben" der Beraterin am Klienten und wechselseitige Abhängigkeitsbeziehung führt in der Realität zum Bruch des Arbeitskontrakts. Der Berater ist nicht mehr nützlich. Der Bruch der Beziehung kann innerhalb der helfenden Beziehung nicht bearbeitet werden. Externe Unterstützung ist in der Regel für den Berater notwendig.

Es ist ein gravierender professioneller Fehler, den gebrochenen Kontrakt innerhalb der Abhängigkeitsübertragung mit Klienten weiterzuführen (z.B. Liebesbeziehung). Und gerade was sexuelle Kontakte anbetrifft berufsethisch ausgeschlossen.

*Aufgabe:* Nein, Sie brauchen hier nichts zu erzählen. Aber erinnern Sie sich vielleicht, welche Beratungspersonen in Ihrem Leben Ihnen ganz besonders hilfreich waren. Welche Emotionen haben Sie diesen Personen gegenüber gehabt? Was hat Sie verbunden?

*Aufgabe:* Jetzt geht es um Sie und Ihren Wunsch zu helfen. – Sonst hätten Sie sich ja gar nicht zur Coaching Weiterbildung entschlossen.

- *Bilden Sie 3er Gruppen zum Lerncoaching (1) Coach, (2) Coachee, (3) Beobachtungsperson.*
- *Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Leben mit Ihrem Wunsch zu helfen gemacht?*
- *Was ist Ihnen dabei besonders wichtig geworden?*

---

<sup>18</sup> Vergleiche Mario Jacobi (1992): Therapeuten sind auch Menschen. Übertragung und menschliche Beziehung in der Jungschen Praxis. Walter Verlag.



– Wie können Sie Ihren Wunsch zu helfen am besten fürs Coaching einsetzen?

### 2.4.1. Das Helfersyndrom

Das Helfersyndrom<sup>19</sup> ist ein einzigartiges Lehrstück der Psychologie für helfende Berufe, wie ein Talent zu einem Fluch werden kann. Besonders nützlich war seine Beschreibung für die Professionalisierung helfender Berufe durch Supervision als arbeitsbegleitende Beratung und Qualitätssicherung. Die bekannten dysfunktionalen Wirkungen helfender Arbeit können mit Supervision gut in den Griff kommen.

### Opfer-Helden-Helfer-Muster "Helfersyndrom"

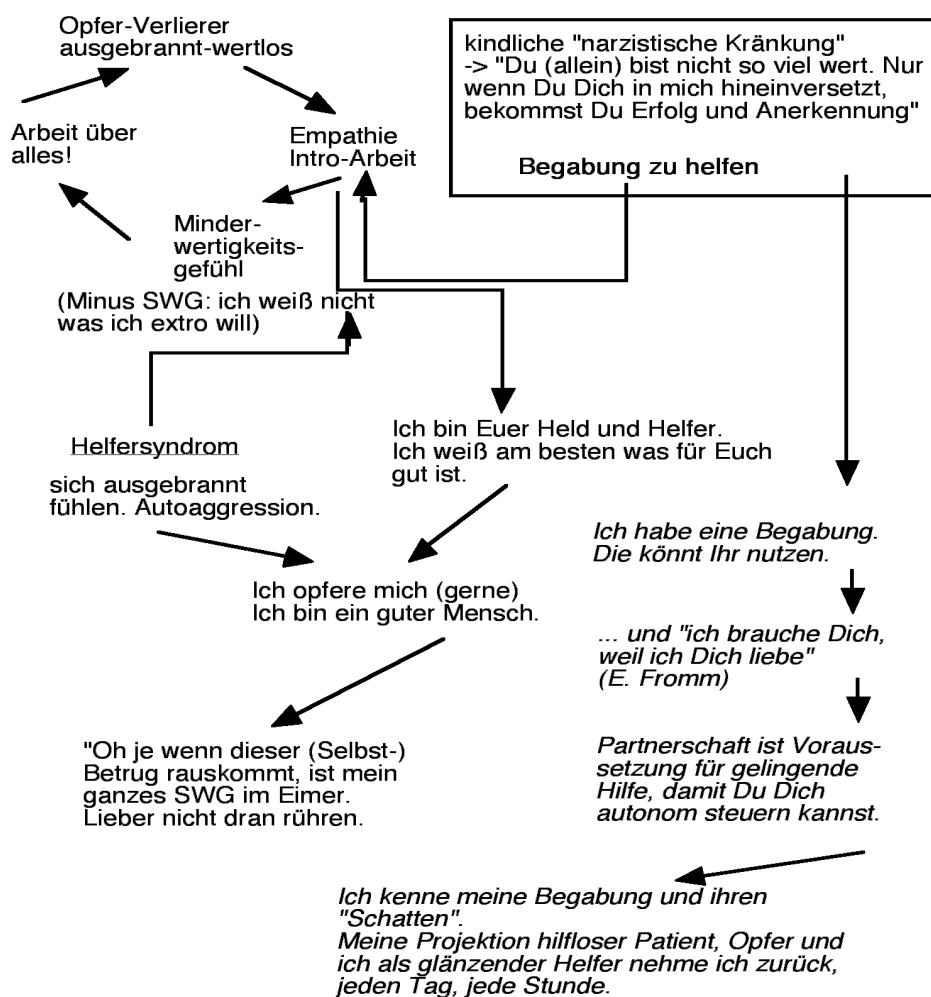


Abb. 4: Opfer-Helden-Helfer-Muster. "Helfersyndrom"

<sup>19</sup> Vergleiche Wolfgang Schmidbauer (1992): *Hilflose Helfer – über die seelische Problematik der helfenden Berufe*. Hamburg. – Das ist der Klassiker dazu.





**Aufgabe:** Was denken Sie, welche Bedeutung haben diese Beschreibungen für Sie?  
– Was hat das mit Ihrem Wunsch zu tun im Coaching zu arbeiten?

#### 2.4.2. Introspektion und Supervision

Die Grenze des Nutzens und der Wirkung von Beratung für meine Klientin bin ich selbst, meine Fähigkeit und Bereitschaft mich selbst in der Beziehungsgestaltung von Beratung zu steuern. Psychodynamische Konzepte können mich dabei unterstützen, immer wieder mit meiner Klientin auf Augenhöhe zu kommen und ihre Ressourcen zur Selbsthilfe verfügbar zu machen.

Introspektion und Supervision sind für psychodynamisch informierte Coaches wichtige Werkzeuge für Erhaltung und Entwicklung der persönlichen Qualität und Arbeitsfähigkeit.

#### 2.5. Coaching, Beratung und Therapie im Kontext der Unterscheidung bewusst-unbewusst

Der Therapieausbilder und Psychologe Hilarion Petzold, gebraucht die Unterscheidung bewusst – unbewusst um *Ebenen der »therapeutischen Tiefung«*<sup>20</sup> als mögliche Ansatzpunkte von Therapie zu unterscheiden (vgl. Abbildung unten). Wir gebrauchen sein Modell, um die Grenzen, aber auch die Verbindungen von Fach- und Expertenberatung, Coaching als Prozessberatung und Psychotherapie aufzuzeigen<sup>21</sup>.

##### Fachberatung

Geht es der Klientin um *inhaltliche Klärung und Reflexion* von Handlungsvorhaben und Situationen, hier ist die fachliche Expertise der Beraterin gefragt. Zugleich sind inhaltliche Fragestellungen in Reflexions- und Klärungsprozessen des Klienten gebunden. Wirksame *Expertenberatung* ist daher in der Regel im Kontext des Prozesses des Klienten *gerahmt*. Die Kunst der Fachberatung ist, genau die Expertise bereitzustellen, welche die Klientin auch wirklich brauchen kann.

##### Coaching

Doch selbst abstrakte inhaltliche Fragestellungen der Mathematik sind mit Gefühlen und Bildern verbunden. Sie ziehen uns an oder stossen eher ab, rufen Vertrauen und Skepsis in Lösungen hervor, Gefühle der Passung, Besorgnis und Begeisterung, Motivation. Meistens sind uns diese Gefühle bewusst und zugänglich. Ein großer Anteil von Coaching arbeitet in diesem Bereich der bewussten insbesondere auch *emotionalen Steuerung von Handeln und Verhalten* im Praxisfeld der Klientin. Coaching als Dienstleistung bearbeitet den Unterschied von Erfolg und Misserfolg für die Klientin. Erfolgswahrnehmung und Erfolgsgestaltung sind wesentlich mit Emotionen und

<sup>20</sup> Vergleiche Petzold, Hilarion (1988): Integrative Bewegungs- und Leibtherapie. 2 Bde. Paderborn. S. 111 ff.

<sup>21</sup> Aus systemischer Sicht kurz zusammen gefasst: Fachberatung prozessiert den Unterschied von Wissen Wie (Know-How) und Nichtwissen Wie, Coaching den Unterschied von erfolgreichem und nichterfolgreichem Handeln, Psychotherapie den Unterschied von Krankheit und Gesundheit.



Gefühlen verbunden. Als Coachs rechnen wir dabei auch mit unbewussten Kräften und Dynamiken und unterstützen unsere Klientinnen, diese in ihrem Sinne für sich einzusetzen.

## **Psychotherapie**

Über Psychotherapie sprechen wir in der Regel bei einem *starken Leidensdruck*. Aus ihrer Geschichte in der Medizin adressieren wir mit dem Begriff der Therapie *den Unterschied von Gesundheit und Krankheit*. Es geht nicht um im Einzelfall mehr oder weniger gelingende Handlungen, sondern um die generelle Fähigkeit, zu handeln und sein Leben in die Hand zu nehmen. Oft sind starke Gefühle mit autonomen Körperreaktionen verbunden, die sich einer bewussten Steuerung vollständig entziehen. Das Leiden wird verstärkt durch die eigene Unfähigkeit, selbst eine Veränderung und Verbesserung herbeizuführen.

Auf der Y-Achse der *Tiefung* von bewusster Steuerung zu unbewussten Prozessen gehen die unterscheidbaren Ansatzpunkte ineinander über. Auch Psychotherapeuten versuchen von ihrem Ansatz immer wieder die Verbindung zum Alltagshandeln ihrer Klientinnen herzustellen. Coachs, insbesondere therapeutisch ausgebildete Coachs, wagen sich auch mit Klienten zu arbeiten, denen augenscheinlich Anteile ihrer Handlungssteuerung nicht zugänglich sind. Die Unterscheidung verschwimmt an den Rändern. Und sie unterstützt die Sichtweise einer sinnvollen Aufgabenteilung für die unterschiedlichen Rollen Fachberatung, Coaching und Therapie und damit auch der Möglichkeit der Zusammenarbeit.

Mit dem Modell der »therapeutischen Tiefung« lassen sich Unterschiede der Fragestellung und Vorgehensweisen in den Formen professioneller helfender Beziehung ganz gut verorten. Zugleich ist der konkrete Arbeitsbereich im Coaching von den Kompetenzen und Erfahrungen Coachs bestimmt. Im Zusammenhang von Fachberatung und Psychotherapie gibt Coaching in Bezug auf die Unterstützung einer erfolgreichen Selbststeuerung den roten Faden. Auch Expertenberaterinnen und Psychotherapeuten brauchen Coaching-Kompetenzen, damit ihre Arbeit bei ihren Klientinnen auch ankommt.

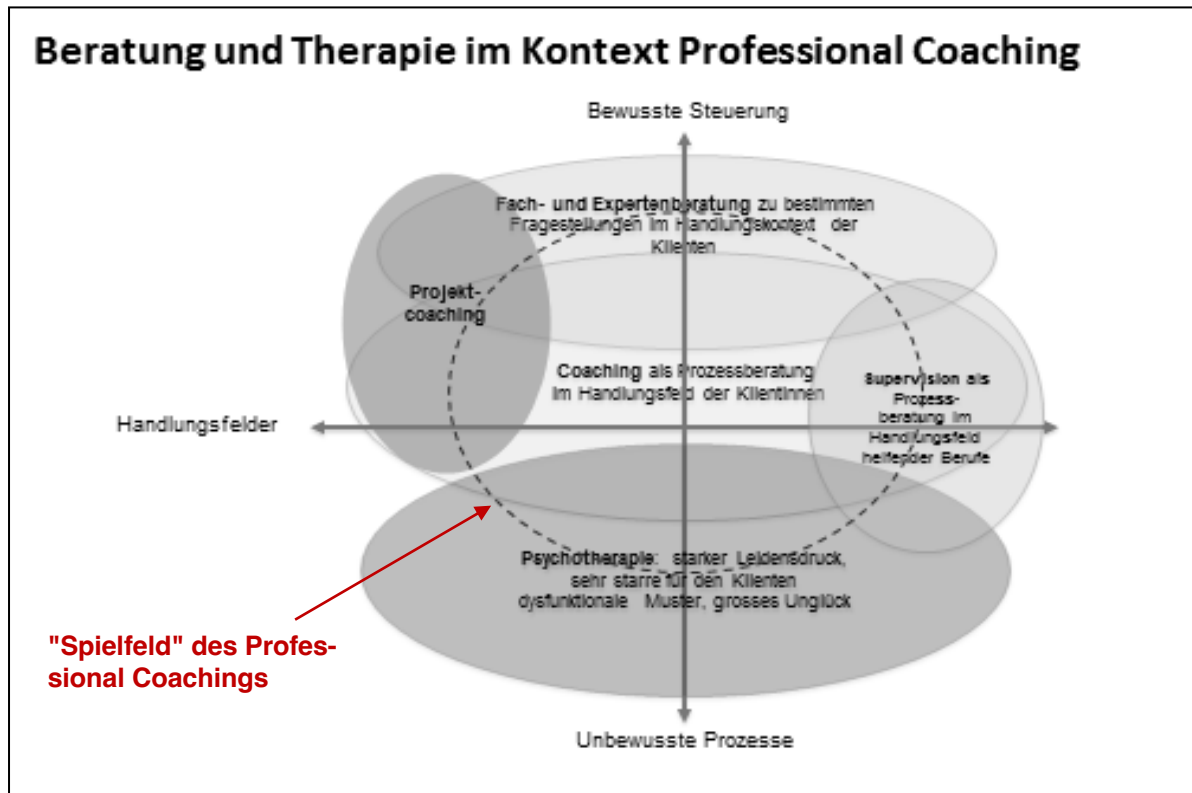


Abb. 5: Beratung und Therapie im Kontext Professional Coaching

Auf der X-Achse können Handlungsfelder mit unterschiedlichen Formaten unterschieden werden. Zum Beispiel: Projektcoaching und Projektberatung mit einem robusten Anteil an Projektpertise, Supervision als spezifisches Format für helfende Berufe mit einem vertieften Anteil von therapeutischem Wissen und therapeutischen Ansatzpunkten in der Bearbeitung von (unbewussten) Übertragungsphänomenen.

*Unser jeweiliges Arbeitsprofil im Coaching aber ist persönlich.* Es hängt von der einzelnen Beratungsperson ab, welche Ausbildungen sie genießen durfte, welche (Feld)-Erfahrungen sie mitbringt, welche Kompetenzen sie fokussiert hat. Ein Psychotherapeut braucht ein vertieftes Wissen und Erfahrungen in der Behandlung von an ihrer Seele leidenden Menschen. Coaching im beruflichen Kontext wird eine größere Unterstützung leisten können, wenn der Coach mit den Klippen und Fragestellungen in beruflichen Kontexten und Organisationen vertraut ist.

**Aufgabe:** Überlegen Sie: Was sind zentrale Merkmale Ihres Coachingprofils? Zeichnen Sie ein Achsenkreuz wie in der Grafik oben: Wo würden Sie Ihr Coaching-Oval in etwa eintragen?



### 3. Veränderung und Entwicklung als Ansatzpunkte für Coaching

#### 3.1. Einseitigkeiten Ausgleichen

Nach Carl Gustav Jung<sup>22</sup> können zweimal 4 Kommunikations- und Wahrnehmungsdimensionen unterschieden werden. Persönliche oder situative Einseitigkeiten werden durch bewusstes Umschalten gesteuert. Und das war aus meiner Sicht eine der wichtigsten Entdeckungen von Jung: Beim Umschalten durchlaufen *wir einen blinden Fleck der Orientierungslosigkeit verbunden mit Angst, Panik und Vergessen und Desorientierung*.

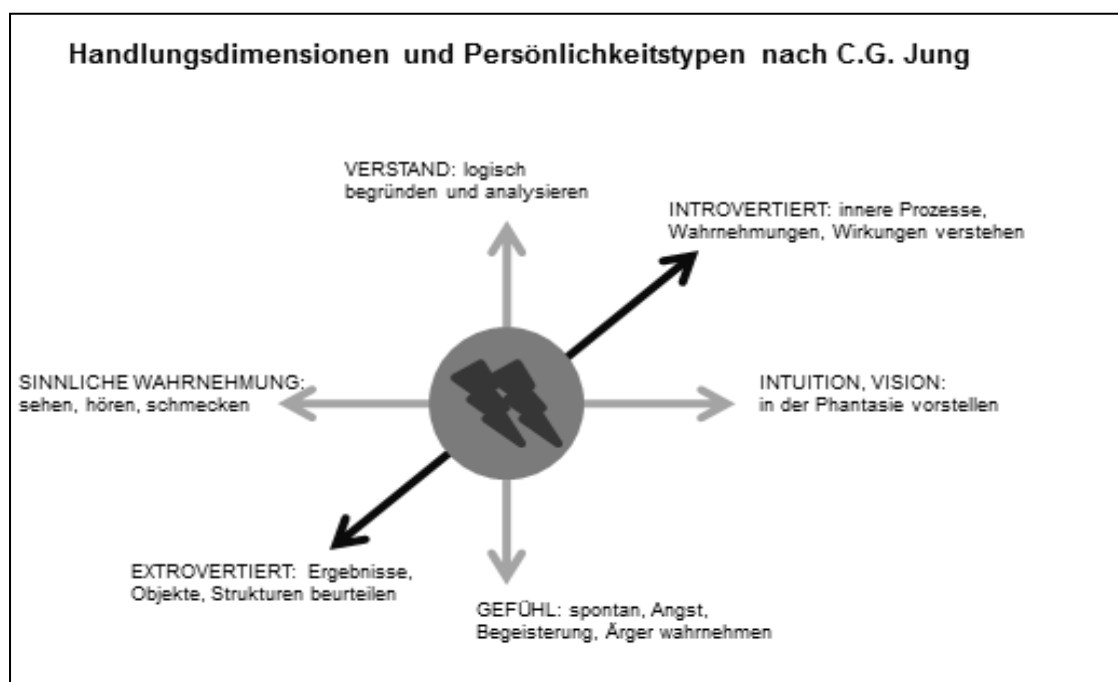


Abb. 6: Handlungsdimensionen und Persönlichkeitstypen nach C.G. Jung

Im Alltag versuchen wir das zu vermeiden und an unseren Präferenzen festzuhalten, auch wenn ein Umschalten zu besseren Ergebnissen führen würde. Statt uns mit der Aussenwelt auseinander zu setzen, beschäftigen wir uns lieber mit uns selbst. Statt eine Situation zu analysieren, lassen wir lieber unsere Gefühle sprechen. Statt eine Gefühlsbeziehung einzugehen, analysieren wir lieber. Statt unserer Intuition zu vertrauen, sammeln wir lieber noch mehr Daten etc. Persönliche Einseitigkeiten behindern eine adäquate Realitätswahrnehmung, wenn es mir nicht gelingt in schon fest gefahrenen Situationen umzuschalten und mir die Reichhaltigkeit der möglichen Wahrnehmungen und Kommunikationen nicht zugänglich ist. Nur durch Übungen im Umschalten erlange ich Wahrnehmung, Urteil, Gefühl und Intuition, wann in welcher Dimension gehandelt werden sollte.

<sup>22</sup> 1923: Psychologische Typen. - In Wirklichkeit ist das Modell schon viel älter. Schon die alten Griechen unterscheiden Noesis – Intuition, Aisthesis – sinnliche Wahrnehmung, Analysis – analysierendes Denken und Pathos Gefühl.



Dieses Modell von C.G. Jung ist empirisch bestens erforscht. Der Myers-Briggs Typenindikator (MBTI) ist ein weltweit eingesetzter Test<sup>23</sup> zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen (Beurteilungs- und Wahrnehmungspräferenzen). Er beruht auf dem Prinzip der Vorzugswahl: In welcher Dimension kommuniziere ich, wenn ich mich unter Zeitdruck entscheiden soll, am liebsten?

*Aufgabe:* Der Coach unterstützt seinen Klienten dabei, persönliche Einseitigkeiten und blinde Flecke auszugleichen, wo sie dysfunktional werden. Ohne jetzt ein validiertes Testverfahren zu benutzen, was denken Sie, was sind Ihre Präferenzen? In welchen Dimensionen kommunizieren sie am liebsten? Was unterstützt sie dabei im kritischen Fall in eine andere Dimension zu wechseln?

### 3.2. Veränderung begleiten<sup>24</sup>

Ein Ziel erreicht meistens derjenige am leichtesten, der den Weg dahin am besten kennt. Ein bestimmtes Ergebnis, das wir erreicht haben wollen oder beabsichtigen, realisieren wir am ehesten, wenn wir die Bedingungen kennen, unter denen wir es erreichen können.

Das psychologische Modell der drei Phasen der Veränderung bietet dafür eine erste Orientierung. Damit tatsächlich etwas anders wird und wir uns auch selbst verändern, müssen wir als Personen diese drei Phasen durchlaufen:

- (1) Abschied vom alten Zustand
- (2) Phase der Unentschiedenheit und Verwirrung
- (3) Phase des Neubeginns.

*Erste Phase:* Das Neue ist zwar schon wahrnehmbar. Wir haben eine Vorstellung darüber, was das Neue ist, und was dadurch besser werden soll. Die alten Verhaltensmuster funktionieren aber noch. Wir müssen uns erst vom Alten verabschieden, das Alte zu Ende bringen.

*Zweite Phase:* Wir tauchen ein in ein Zwischenstadium der Verwirrung und Orientierungslosigkeit. Wir gehen durch eine „Krise“, eine Entscheidungssituation, in der wir uns für das Neue entscheiden, aber auch hängen bleiben oder abstürzen können. Es ist unklar, welches Verhalten, welches Denken, Fühlen und Handeln jetzt das richtige ist. Wir wägen ab, es geht hin und her. Es kostet tatsächlich Überwindung, Neues auszuprobieren und sich auf Neues einzulassen.

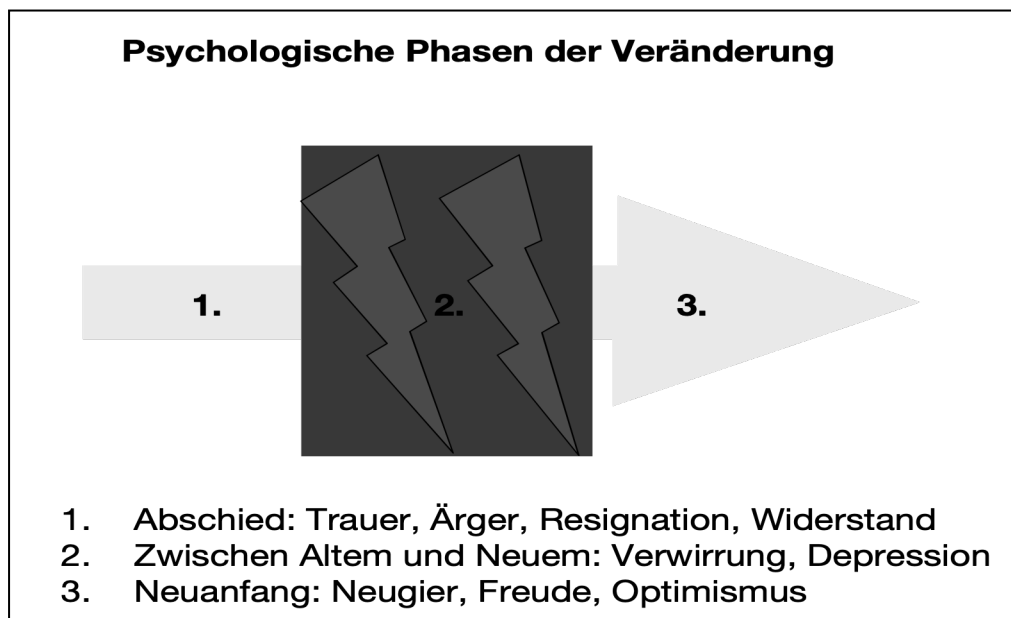
---

<sup>23</sup> Ähnliche Tests sind DISC Assessment, Herrmann Dominanz Instrument oder auch Insight (ein Teamfragebogen). - Für Coaches und Berater ergibt sich daraus die Frage: Mit welchen Tests will ich arbeiten? Will ich das überhaupt?

<sup>24</sup> Vergleiche zu diesem Abschnitt Michael Loebbert (2006): The Art of Change – Von der Kunst Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen. Leonberg. S. 40ff.



*Dritte Phase:* Ein neuer Anfang wird geschafft. Jedenfalls ein erster Schritt. Das Alte haben wir hinter uns gelassen. Das Neue erfüllt uns mit Energie und Kraft. Wir beginnen zielgerichtet zu denken und zu handeln. Die Veränderung wird Wirklichkeit.



*Abb. 7: Psychologische Phasen der Veränderung*

Diese psychologischen Phasen sind nicht beliebig. Man kann nicht darauf verzichten oder eine Phase auslassen: Nur wer das Alte verabschiedet, kann sich wirklich Neuem zuwenden. Jede Veränderung braucht eine kürzere oder längere Phase der Unentschiedenheit, des Hin und Her, damit überhaupt entschieden werden kann, die neue Richtung wirklich eingeschlagen wird. Ein neuer Anfang muss gemacht werden. Vielleicht habe ich mein Verhalten geändert, sobald meine Aufmerksamkeit aber kurz nachlässt, bin ich wieder in meinen alten Mustern.

Die Erfahrung der drei Phasen der Veränderung gehört zum Wissen der Menschheit. Christus musste am Kreuz Abschied nehmen und in die Hölle (Zone der Verwirrung) hinabfahren bevor er wieder auferstehen konnte. Das tibetanische Totenbuch erzählt von den Erlebnissen in diesen Übergangsschritten. Krankheits- und Sterbeforscher berichten darüber. Psychologen haben die drei Phasen erforscht und ausführlich dargestellt.<sup>25</sup> Moderne Entscheidungstheorien und Verhandlungsstrategien richten sich an den drei Phasen aus:

- (1) Dem Verhandlungspartner die Möglichkeit geben, die vorgefasste Meinung zu verabschieden.
- (2) Klären, welche Alternativen möglich sind, und welche Konsequenzen sie haben.

<sup>25</sup> Carl Gustav Jung (1935): Kommentar zum „Bardo Thödol“ und seine (1946): Psychologie der Übertragung. Die amerikanische Psychotherapeutin Elisabeth Kübler-Ross für die Übergangsphasen des Sterbens (1972): Interviews mit Sterbenden. Für die Organisationsforschung die Darstellung der 3 Phasen von Kurt Lewin (1) Unfreezing, (2) Change, (3) Refreezing (1947): Group Decision and Social Change.



(3) Das Neue in den Blick nehmen, konkrete Maßnahmen und Handlungsschritte festlegen.

Darum brauchen Entscheidungen und Verhandlungen Zeit, die Zeit, die wir brauchen, um die drei Phasen zu durchleben.

Die drei Phasen sind nichts Beiläufiges, was man auch auslassen könnte, um eine Veränderung verwirklichen. Wer nicht Abschied nimmt, kann nichts Neues beginnen. Wer Unsicherheit und Verwirrung nicht ertragen will, wird nicht erreichen, was er wollte. Wer den Neuanfang nicht wagt, bleibt im Alten stecken. Die drei Phasen bilden das psychologische Grundmuster gelingender Veränderung. Wie gut sie gelingt, hängt ganz wesentlich davon ab, wie gut es den Menschen, die damit befasst sind, gelingt, diese drei Phasen zu durchlaufen. Steckenbleiben und Stillstand immer wieder zu überwinden, Kurzschlussentscheidungen zu vermeiden, zu seiner Unsicherheit zu stehen und das Ziel im Blick zu halten.

Viele Veränderungen scheitern auf der persönlichen psychologischen Ebene schon in der ersten Phase. Das Alte wird nicht abgeschlossen und verabschiedet, sondern lebt, wenn auch untergründig weiter. Die eingefahrenen Verhaltensmuster bleiben weiterhin für das Handeln wirksam.

Aufgabe: Welche Interventionen kennen Sie, Menschen durch Phasen der Unsicherheit und Angst zu begleiten? – Ihre Kinder, Partnerinnen, Freunde?

### 3.3. Leben als Entwicklung

Dieses Konzept ist der Frage gewidmet, wie Menschen sich im Laufe ihrer Lebensspanne verändern und dabei dennoch ihre Identität bewahren. Identität kann hier definiert werden als ein dauerndes „Mit-sich-selbst-gleich-sein“ und ein dauerndes „Anwesenzügen-einer-Bezugsgruppe-teilhabe“. Ich bin und bleibe mit mir in sozialen Kontexten identisch.

Erikson<sup>26</sup> hat in diesem Zusammenhang acht Entwicklungsaufgaben formuliert, denen sich jeder Mensch im Laufe seines Lebens gegenüberstellt und auf die er/sie Antworten finden muss. Die von ihm formulierten polaren Begriffspaare markieren jeweils Erfolg und Scheitern im Umgang mit diesen Entwicklungsaufgaben.

Die Phasen und Themen der Identitäts- und Sinnfindung sind im Einzelnen:

1. Urvertrauen versus Misstrauen (Antrieb, Hoffnung). „*Ich bin, was ich empfangen*“ (1.LJ)
2. Autonomie versus Scham und Zweifel (Selbstbeherrschung, Willenskraft) „*Ich bin, was ich bewirken kann*“ (2.-3. LJ)
3. Initiative versus Schuldgefühl (Richtung, Zweckhaftigkeit) „*Ich bin, was ich werden*“

---

<sup>26</sup> (1976): Identität und Lebenszyklus, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, leider vergriffen.



*könnte*" (3.-7. LJ)

4. Leistung versus Minderwertigkeitsgefühl (Fertigkeiten, Know-how) „*Ich bin, was ich kann*“ (8.-12. LJ)
5. Identität versus Rollenkonfusion (Hingebung, Treue) „*Ich bin, womit ich mich identifizieren kann*“ (bis Adoleszenz)
6. Intimität versus Isolierung (Bindung, Liebe) „*Ich bin, woran ich mich binden kann*“ (Frühes Erwachsenenalter)
7. Generativität versus Stagnation (Produktivität, Fürsorge) „*Ich bin, was ich zur Kultur beitragen kann*“ (Erwachsenenalter)
8. Ich-Integrität versus Verzweiflung (Demut, Weisheit) „*Ich bin, was sich in mir fügen kann*“ (reifere Jahre).

Die Phasen der Identitäts- und Sinnfindung lassen sich nicht nur auf die individuelle Entwicklung, sondern auch auf die Entwicklung von Teams und Organisationen anwenden.

### **3.4. Life Event Forschung „mit Krisen mehr vom Leben“**

Life Event bedeutet im Englischen ein Lebensereignis. Gemeint sind vor allem «kritische» Situationen, Schwellenerlebnisse wie Schulabschluss, Berufsbeginn, feste Bindung, Geburt von Kindern, Umzug, Tod eines nahen Angehörigen. Die Forschung über solche Ereignisse sucht zu gewichten, welche äußeren Veränderungen schwerwiegende seelische Folgen haben. Insgesamt ist das Leben eine Prüfung der Ich-Stärke; wer bereits den Auszug aus dem Elternhaus, eine intime Bindung und ein Universitätsexamen verkraftet hat, wird bei gleichen neurotischen Symptomen bessere Erfolgsaussichten für eine Psychotherapie haben als eine Person, die solche Schritte noch nicht bewältigt hat.

Warren Bennis und Robert Thomas haben diese Beobachtung auch in der Führungsforschung verifizieren können (Geeks and Geezers, 2002). Insbesondere Top Führungskräfte sind in der Regel schon durch mehrere persönliche Krisen gegangen.

### **3.5. Krisenintervention**

Eine Krise ist eine Krise ist eine ... Eine Krise ist eine Situation, in der entschieden werden muss oder in der es sich entscheidet – so etwa die griechische Bedeutung des Wortes. Beispielhaft ist der Verlauf von Krankheiten durch eine Krise, eine Verschlimmerung, bevor es eine Verbesserung gibt. Unserem Körper gelingt es in der Auseinandersetzung mit einer Krankheit, den Weg zu einer Besserung einzuschlagen. Die Herkunft des Begriffs aus Dramaturgie und Theater beschreibt den Höhepunkt einer dramatischen Handlung, wenn die Heldin eine Entscheidung trifft, welche die Spannung beginnt aufzulösen und die Handlung im besten Fall zu einem guten Ende bringt.

Auch moderne Handlungstheorie hat einen Ursprung im antiken griechischen Verständnis des Theaters als Darstellung von Handlungen, welche die Zuschauer im inneren Nachvollzug zur Befreiung von falschen Vorstellungen, zur „Katharsis“ führt (vgl.





Aristoteles Poetik). Darin bezeichnet die "Krise" genau jenen Höhepunkt, wo wir von einer falschen dysfunktionalen Vorstellung Abschied nehmen, und neue Ideen, Wahrnehmungen und Gefühle entwickeln, die geeigneter scheinen, eine bestimmte Situation zu einem positiven Ende zu führen.

Aus dieser Sicht kann jedes Coaching, jede Beratung, wenn sie funktioniert aus der Perspektive einer Krise beschrieben werden, mit in etwa folgendem Verlauf:

- a. Ich als Klientin spüre diffuses Unwohlsein, ein Problem, eine Störung, einen Konflikt, eine Spannung.
- b. Ich merke, meine mir zur Verfügung stehenden Handlungsstrategien greifen nicht. So viel ich mich auch anstrengte, es entstehen Resultate, die ich nicht beabsichtigt habe und die mir in der Regel auch nicht gefallen.
- c. Irgendwie hänge ich fest („stuck state“). Vielleicht befürchte ich sogar in einen Negativ-Kreislauf zu kommen: Ich mache mehr von dem, was bisher funktioniert hat. Es klappt aber nicht, und ich habe dann noch weniger Kraft. Oder: Ich bin zunehmend frustriert, dass meine Anstrengungen nicht fruchten, mache dann gar nichts mehr und lasse mich hängen.
- d. Wenn es dann gut läuft, finde ich im Coaching eine neue Perspektive, einen neuen Rahmen, der mir neue Ideen, Wahrnehmungen und Gefühle ermöglicht.
- e. Ich merke in meiner wirklichen Welt, dass diese neuen Vorstellungen mir helfen, meine Herausforderungen konstruktiver und erfolgreicher zu bewältigen. Meine alten Vorstellungen verblassen allmählich und werden immer weniger wichtig.



### Krisencoaching

1. Achten Sie auf körperliche Symptome. Zeigen Sie Mitgefühl und gesunden Menschenverstand. Eine Krise ist eine Krise. Und Deine Krise ist Deine Krise. Vorsicht nicht in der Gegenübertragung (Mitleid) feststecken.
2. Erst mal beruhigen bis die körperlichen Reaktionen nicht mehr ganz so heftig sind. Hören Sie ernsthaft und verständnisvoll zu. Fragen Sie nach: "Was ist genau passiert?" "Wie ist es dazu gekommen?" Helfen Sie Ihrem Klienten selbst zu erkennen: Ja, ich bin in einer Krise. Das wirkt in der Regel schon entlastend.
3. Geben sie Wertschätzung für die Krise: "Das ist wirklich interessant." "Das sind wichtige Themen und Entscheidungen, mit denen Sie sich auseinandersetzen." "Das bedeutet einen wichtigen Entscheidungsschritt für Sie." – Überhaupt die Krise selbst wertschätzen zu können, ist der erste Schritt, um zur konstruktiven Bearbeitung finden zu können.
4. Ressourcenmobilisierung: "Haben Sie schon mal Ähnliches erlebt?" "Durch welche Krisen sind sie sonst schon gegangen?" – "Was hat Ihnen dabei geholfen?" "Was hat Sie dabei unterstützt?" "Wie sind sie damit klargekommen?"
5. Konstruktive Bearbeitung: "Welche Perspektiven und Ziele können sich für Sie aus dieser Krise ergeben?" "Welche Bedeutung könnte diese Krise für Ihre Entwicklung haben?" "Wie würden sie in einem Jahr auf diese schwierige Zeit zurückschauen, wenn es sich wirklich für Sie gelohnt hat, diese Krise zu überwinden?"
6. Alltagsbewältigung sicherstellen: "Was sind Ihre konkreten nächsten Schritte?" "Wozu fühlen Sie sich in der Lage?" "Was wollen Sie vielleicht lieber auf später verschieben, wenn sie sich schon wieder etwas gefestigt haben?"

Abb. 8: Krisencoaching

**Aufgabe:** Erinnern Sie sich an Krisen- und Entscheidungssituationen in Ihrem Leben. Was hat sie weitergebracht? Welchen Sinn macht die Krise im Rückblick heute für Sie?

### 3.6. Coachable Moments sind kleine Krisen

*Coachable Moments* – eine wirklich gute deutsche Übersetzung finde ich nicht – sind jene kostbaren Momente im Coaching Prozess, in denen die (bewusste) Steuerung der Klientin kurz aussetzt und Veränderung bzw. Entwicklung möglich wird. – Wir müssen unsere alten „Muster“ auslassen oder „verlassen“, damit sich Neues ereignen kann. Eine kleine Krise.

**Aufgabe:** Erinnern Sie sich an 3 Metaphern oder auch Modelle, welche diese Lebensweisheit beschreiben.

Im subjektiven Erleben der Klientin sind Coachable Moments oft mit eher unangenehmen Gefühlen, alltagssprachlich: „Stress“ verbunden.

- Ich bereite mich auf ein Bewerbungsgespräch vor und habe ein irgendwie ganz schlechtes Gefühl dabei.
- Ich erreiche meine Leistungsziele nicht, und mein Zutrauen in eine positive Entwicklung ist weg.



- Ich bekomme Rückmeldungen, ich sei unfreundlich mit Kunden und Kolleginnen, schreie Mitarbeiter an, breche Gespräche unvermittelt ab, und verstehe das nicht.
- Meine Chefin setzt mich unter Druck mit Zielen, die ich nicht erreichen kann. Ich spüre, dass mein Geschäftsmodell nicht mehr stimmig ist. Ich arbeite zu viel und bin oft müde und uninspiriert.
- Mein Chef eröffnet mir seit Jahren keine Entwicklungsmöglichkeiten.
- Ich habe gerade das Gefühl, mit meinem „Latein“ am Ende zu sein.

**Aufgabe:** Formulieren Sie 3 Beispiele für Coachable Moments, Entwicklungsmöglichkeiten, die Sie in den letzten 12 Monaten verpasst haben.

Insbesondere im betrieblichen Zusammenhang können Klientinnen von Vorgesetzten oder HR „ins Coaching geschickt“ werden. Andere haben nur eine vage Vorstellung, dass Coaching ihnen weiter helfen würde. Oft ist es so, dass KlientInnen zunächst ein „Problem“ vorschieben, das ihr wirkliches Anliegen „verdeckt“ bis es wirklich zu einem vertrauensvollen Kontakt gekommen ist. Hier ist es wichtig, zu beobachten und zu warten bis ein *Coachable Moment* für Coach und Klientin wahrnehmbar wird.

### 3.7. Kritische Momente für Coaches

Was für unsere Klientinnen gilt, trifft natürlich auch auf uns Coaches zu. Kritische Situationen und Momente können bis in einzelne Coachingsequenzen zurückgeführt und beobachtet werden. Erik de Haan<sup>27</sup> hat diese kritischen Momente beschrieben und erforscht. Zum Beispiel:

- Gelingt es mir, dem Klienten die für ihn passende Leistung anzubieten, oder muss ich akzeptieren, dass ich nicht der richtige Coach für ihn bin?
- Ist Coaching überhaupt das richtige Angebot?
- Kann ich, kann Coaching die Erwartungen der Klientin erfüllen?
- Wie gelingt es mir, mich auf den Stil und die Eigenarten meines Klienten einzulassen (und meine eigenen Urteile im Hintergrund zu lassen)?
- Kann ich mit der plötzlichen Ablehnung durch meinen Coachee positiv umgehen?
- Wie kann ich überhaupt bemerken, dass ich für meinen Klienten von Nutzen bin?
- Wie viel darf ich meinem Coachee von meinem Privatleben und meinen persönlichen Überzeugungen zeigen?
- Wie kann ich das verstehen, wenn mein Coachee mehrmals unseren Termin verschiebt?
- Welchen Nutzen hat eigentlich dieses ganze Wissen über Coaching, mit dem ich mich in meiner Ausbildung auseinandersetzen muss?
- Als Coach fühle ich mich völlig machtlos angesichts der Fragen und wirklichen Probleme meiner Klienten.
- Woher nehme ich die Sicherheit, für meinen Coachee das Richtige zu tun?

---

<sup>27</sup> Erik de Haan (2008): Relational Coaching – Journeys Towards Mastering One-to-one Learning. Sussex. S. 243 – 289.



- Was kann ich bloss machen, wenn mein Coachee nicht aufhört über seine Kollegen und Vorgesetzten zu schimpfen?
- Ich habe das Gefühl, ich drehe mich mit meinem Coachee im Kreise.
- Wie viel darf ich dem Coachee über meine eigenen Zweifel sagen?
- Wie kann ich positiv damit umgehen, wenn mein Klient immer wieder nachdrücklich eine Lösungsidee von mir verlangt?
- Der emotionale Ausbruch meines Klienten erschreckt mich. Ich will nicht, dass Klienten in einer Coachingsitzung heulen.

Und das sind nur einige kritische Momente für Anfänger im Coaching. Auch erfahrenen Coaches bleiben kritische Momente nicht erspart: Interessante Klienten, deren Scharm ich zu erliegen drohe. Klienten, die das Coaching plötzlich abbrechen. Und viele, viele mehr.

*Aufgabe:* Geben Sie 5 Beispiele für kritische Momente aus Beratungssituationen der jüngsten Zeit. Wie haben Sie diese Momente bewältigt? Was ist Ihnen dabei gut gelungen? Was hängt vielleicht noch etwas? – Beraten Sie sich, wenn Sie mögen, mit einer Kollegin.

### **3.8. Modell für die Entwicklung von Personen und Organisationen**

Eine Spirale, bzw. die Blickrichtung auf eine Spirale als Entwicklungsmodell stammt von Georg Friedrich Wilhelm Hegel. Er beschreibt damit die Dialektik von Entwicklung aus Widersprüchen als ein universales (logisches) Modell. – Interessant. Und wahrscheinlich müssen Coaches gar nicht so weit gehen, daraus auch inhaltlich gesetzmässig aufeinander folgende Stufen (metaphysisch) zu behaupten, wie neuerdings in der Wiederaufnahme von Hegels Modell durch die «Spiral Dynamics»<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Beck, Don Edward und Cowan, Christopher C. (2007): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für das Business, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Bielefeld.



## Spirale als Metapher für die Entwicklung von Personen und Organisationen

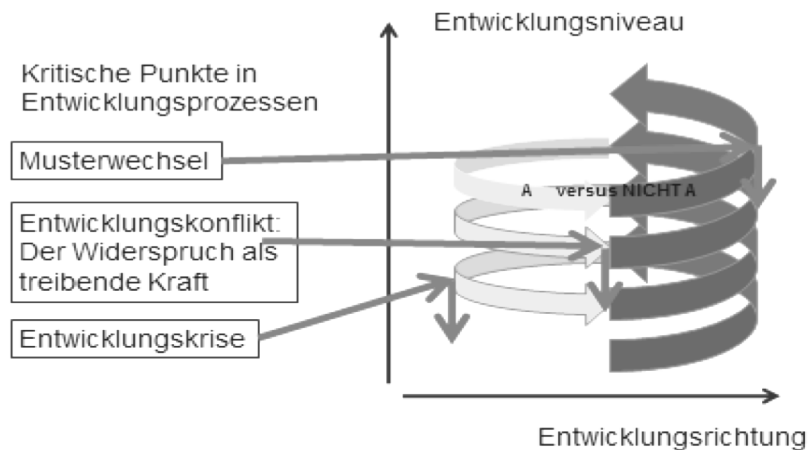


Abb. 9: Spirale als Metapher für die Entwicklung von Personen und Organisationen

Als Coaches sind wir an individuellen und konkreten Ergebnissen interessiert: Wie beschreibt die Klientin konkret ihre Krise oder ihren Konflikt? Welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich daraus konkret? Wie kann ich als Coach meine Klientin am besten dabei unterstützen, den nächsten konstruktiven Entwicklungsschritt zu gehen?

**Aufgabe:** Suchen Sie sich eine Beraterin Ihres Vertrauens. Entscheiden Sie selbst, was Sie erzählen wollen. Sie haben jetzt einige Modelle für die Unterstützung in Entwicklungskrisen kennengelernt.

1. Erinnern Sie sich an zwei oder drei mehr oder weniger gravierende Entwicklungskrisen in Ihrem Leben. – Krisen sind normal.
2. Wie ist es Ihnen gelungen diese zu bewältigen? Welche Ressourcen haben Sie sich erschlossen? Welche Strategien haben Sie genutzt?
3. Auch bei der Entwicklung zum Coach bleiben Krisen nicht aus ;-). (a) Welche kleineren oder grösseren Krisen sehen Sie jetzt schon voraus? (b) Wie werden Sie ihre bisherigen Erfahrungen dabei unterstützen, diese positiv zu bewältigen?

### 3.9. Resilienz - die Fähigkeit, Krisen positiv zu nutzen

Resilienz ist die Fähigkeit Krisen positiv für die eigene Entwicklung zu nutzen. Sie wird gestärkt durch:

- (a) Optimismus - als Vertrauen in meine Fähigkeiten, positiv durch die Krise zu kommen
- (b) Selbstwirksamkeitsgefühl - die Erfahrung, dass ich mein Leben selbst positiv gestalten kann



- (c) Humor - als die Fähigkeit über die eigenen Missgeschicke auch lachen zu können und sie ins Verhältnis zu setzen
- (d) Altruismus - als Fähigkeit von sich abzusehen und sich für andere und ihr Glück zu engagieren
- (e) Spiritualität - als Fähigkeit sich zu einem grösseren umfassenderen Sinn in Beziehung zu setzen

In gewissem Unterschied zu physikalischen Vorstellungen von Resilienz, zurück in den alten Zustand, geht es aus psychologischer Sicht darum, einen neuen (seelischen) Zustand zu erreichen. Resilienz als Weg und Ziel zugleich.



## 4. Einige weitere nützliche psychologische Konzepte

### 4.1. Psychologische Handlungstheorie

Wenn wir im Coaching mit dem Coachee an seinen Zielen arbeiten, wenn wir Coachees dabei unterstützen, Motivation, Gefühle und Intentionen für ihr Handeln zu integrieren, dann leiten uns Vorstellungen, wie Menschen ihr Handeln organisieren. Unsere Handlungstheorie, die Vorstellung, wie wir uns im Handeln organisieren und steuern, ist der Ziel- und Bezugspunkt für Coaching Psychologie. Vorstellungen zum Beispiel von bewussten und unbewussten Dynamiken, von unterschiedlichen Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen, von menschlicher Entwicklung und Krisenphänomenen unterstützen Coaches in der Hypothesenbildung von Wirksamkeit und dem passenden Zuschnitt von Interventionen.

Die Psychologie des Handelns hält dafür viele weitere für Coaches interessante Lehrstücke bereit.

#### 4.1.1. Motivation und Handeln

»Warum tust du das?« Motivation bedeutet auf Deutsch übersetzt etwa »Beweggrund«. Verbunden mit dem Konzept der Motivation ist immer die Vorstellung vom Zusammenhang eines geistigen Zustandes, eben Motivation, mit einer tatsächlich ausgeführten Handlung. Wahrscheinlich denken Sie selbst manchmal: Je grösser die Motivation, desto wahrscheinlicher wird die Handlung wirklich ausgeführt. Andere würden sagen: Manchmal tue ich etwas ganz einfach ohne Grund. – Aus systemischer Sicht sprechen wir einfach von einem engen Zusammenhang von Phänomenen, die wir unter Motivation zusammenfassen, und wirklich ausgeführten Handlungen. Die Motivationspsychologie<sup>29</sup> versorgt uns darin mit einer Vielzahl von Lehren und Aussagen, die empirisch breit erforscht sind.

Hier einige Beispiele:

- Motive sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt. Allerdings scheinen sie auch *einer gewissen Ordnung von Bedürfnissen* zu folgen, wie sie Abraham Maslow dargestellt hat. »Ein leerer Bauch studiert nicht gern.« »Erst das Fressen und dann die Moral.« Das sind volkstümliche Ausdrücke dafür, dass vor allen anderen Handlungszielen, die Erfüllung physiologischer Bedürfnisse, des Bedürfnisses nach Sicherheit und sozialer Anerkennung steht.
- *Intrinsische und extrinsische Motive* können nach unterschiedlichen Anreizen unterschieden werden. Manche Menschen lassen sich eher durch eigene Werte und Ziele motivieren, andere brauchen, um ins Handeln zu kommen (auch) Anreize und Belohnungen in ihrer Aussenwelt.
- *Motivation wird im Kontext der Erziehung gelernt*. Die bestimmte Art, wie wir Motivation und Handeln zusammenbringen und darüber berichten erwerben wir zumindest teilweise durch Vorbild und Unterweisung. So ist zum Beispiel individuelle

---

<sup>29</sup> Vergleiche dazu auch im Folgenden das klassische Lehrbuch (seit 1980) Jutta und Heinz Heckhausen (2010): Motivation und Handeln. Hamburg.



Leistungsmotivation nicht nur kulturell geprägt, sie ist auch abhängig von den individuellen Lernprozessen und Erfahrungsmöglichkeiten.

- *Motivation steht im Zusammenhang mit meinen Erwartungen und dem Wert, den ich ihrer Erfüllung zumesse.* Ein Ziel zu erreichen und die Wirkungen davon zu genießen hat einen bestimmten Wert für mich. Und doch werde ich nicht alles anstreben, was mir wertvoll erscheint. Zugleich brauche ich auch die Erwartung, dass ich das Ziel erreichen kann.
- *Motivation stabilisiert sich beim erfolgreichen Handeln.* (Erste) Erfolge beim Handeln unterstützen das Aufrechterhalten der Motivation. Wenn ich bei etwas erfolgreich bin, ist die Tendenz grösser das Gleiche wieder zu tun. Der Hunger kommt beim Essen. Und umgekehrt vermindert sich die Motivation bei Misserfolgen.
- *Motivation wird durch Affekte reguliert.* Positive Affekte zusammen mit der Fähigkeit, positive Affekte bewusst aussetzen zu können und negative Situationen durchzustehen, stärken die Motivation. Umgekehrt schwächt die Verdrängung negativer Affekte durch die Erzeugung positiver Gefühle die Motivation.
- Vielleicht unterstützen die Ergebnisse der psychologischen Handlungsforschung zunächst mal die Wahrnehmungen der Alltagserfahrung. Und da wäre ja auch schon ganz gut, vielfach Behauptetes, dass die Höhe des Anreizes (Geld) die Motivation verbessert, dass Motivation eine Frage der willentlichen Anstrengung ist, dass Motivation ein relativ festes Wesensmerkmal des Individuums ist, dass man sich und andere möglichst belohnen soll, durch Erwiesenes zu ersetzen. Einfach zusammengefasst beobachtet der Coach<sup>30</sup>:
  - (a) Hat die Klientin wirklich das Gefühl, dass es sich um ihr eigenes Ziel handelt?
  - (b) Welchen Wert verbindet die Klientin mit der Erreichung des Ziels und seiner folgen?
  - (c) Wie zuversichtlich ist sie, das Ziel auch wirklich erreichen zu können?
  - (d) Merkt sie, wie sie Fortschritte macht? Und kann sie sich darüber wirklich freuen?
  - (e) Ist sie auch darauf vorbereitet mit Rückschlägen umzugehen? Hat sie sich ausreichend mit Risiken und Fallgruben beschäftigt.

#### 4.1.2. **Selbstwirksamkeit im Coaching**

Das psychologische Konzept der *Selbstwirksamkeit* beschreibt, in welchem Ausmass ein Mensch davon überzeugt ist, seine Handlungsziele aus eigener Kraft erreichen zu können. Das Spektrum reicht hier von grandiosen Machtfantasien bis zur vollkommenen (»erlernten«)<sup>31</sup> Hilflosigkeit. Mit den Forschungen von Albert Bandura und seinen Nachfolgerinnen gehört es zu den am besten empirisch erforschten Konzepten der Psychologie.

---

<sup>30</sup> Vergleiche Ben Furmann, Tapani Ahola (2010): Es ist nie zu spät erfolgreich zu sein. S. 14f.

<sup>31</sup> Mit dem Konzept der erlernten Hilflosigkeit ist Martin Seligman, der Erfinder der Positiven Psychologie schon ab Mitte der 1970er Jahre bekannt geworden - Martin Seligman (1979): Erlernte Hilflosigkeit. München. - Er konnte zeigen, dass viele psychische Störungen in engem Zusammenhang mit dem Gefühl stehen, eine Situation nicht beeinflussen und ändern zu können.





Aus Sicht der psychologischen Handlungstheorie gehört zum psychologischen Zustand, eine bestimmte Handlung überhaupt zu beabsichtigen und zu beginnen, die Erwartung, die darin gesetzten Ziele auch zu erreichen und dabei erfolgreich zu sein. Noch wirksamer aber als die Erfolgserwartung überhaupt, ist die Selbstzuschreibung (»Attribution«) eigener Kompetenzen, es aus eigener Kraft zu schaffen, seines eigenen Glückes Urheber zu sein. Für die Entwicklung von Coaching als Disziplin ist der dargestellte Zusammenhang von Selbstwirksamkeit und Handlungserfolg wahrscheinlich grundlegend gewesen.

*Die subjektive Selbstwirksamkeitserwartung des Klienten, aus eigenen Kräften Handlungserfolge zu erreichen, ist das Nadelöhr für erfolgreiches Coaching. Derart ist die Selbstwirksamkeitserwartung eng verbunden mit der Einschätzung der eigenen Kompetenzen. Sie hilft bei der Bewertung, ob eine Herausforderung eher unterfordert, passt oder gar überfordert. – Wobei ich durchaus auch die Erfahrung gemacht haben darf, in Überforderungssituationen, hohe Selbstwirksamkeit zu erreichen. Diese Kompetenz in solchen Situationen zu bestehen, ist selbst wieder eine zentrale Kompetenz (Resilienz als Kompetenz) in modernen Organisationszusammenhängen.*

Und, um es noch ein wenig komplizierter zu machen, wir wissen: *In der Regel beeinflusst eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung die ausgeführte Leistung positiv, und zwar unabhängig von den wirklichen Fähigkeiten.* Dazu ein einfaches Beispiel: Stellen Sie sich zwei Personen vor, die beide gleichermaßen nur wenig rhetorisch begabt sind. Beide Personen erhalten nun die Aufgabe, am nächsten Tag vor mehreren hundert Personen einen Vortrag zu halten. Während Person A die Selbstwirksamkeitsüberzeugung hat, das werde schon gut gehen, ist Person B besorgt, weil sie sich diese Aufgabe nicht zutraut. Person A bereitet sich seelenruhig vor, während Person B sich kaum konzentrieren kann, die Nacht über wach im Bett liegt und während des Vortrags den Faden verliert. - Die Person B mit der realistischeren Einschätzung ist hier sogar Nachteil (!), da diese nicht zur Selbstberuhigung beiträgt und somit den Zugang zu den (ohnehin geringen) Fähigkeiten zusätzlich blockiert. Die (übertrieben) optimistische Erwartung der Person A führt hingegen zwar nicht zwangsläufig zum Erfolg, blockiert aber wenigstens nicht den Zugriff auf die eigenen Ressourcen.<sup>32</sup>

Und hohe Selbstwirksamkeitserwartung kann auch blockieren. Grosse Selbstsicherheit verhindert Lernen und die Wahrnehmung, dass vielleicht einiges ganz anders ist. Hohe Selbstwirksamkeitserwartung ist also nicht automatisch mit guten Ergebnissen verbunden, sondern kann auch zum grandiosen Scheitern verführen.

*Als Coach beobachte ich die Selbstwirksamkeitseinschätzung meiner Klientin aufmerksam. Ohne eine positive Einschätzung werden keine Ergebnisse erreicht: Was braucht die Klientin für eine angemessene und positive Einschätzung ihrer Selbstwirksamkeit?*

---

<sup>32</sup> Das Beispiel habe ich von Christopher Rauen.

### 4.1.3. Das Rubikonmodell

Psychologische Wissenschaft beobachtet bei im Alltag erfolgreichen Menschen, dass sie in ihrer Erlebniswirklichkeit davon überzeugt sind, ihr eigenes Handeln willentlich beeinflussen und steuern zu können.<sup>33</sup> Schülerinnen und Schüler des bedeutenden Handlungspsychologen Heinz Heckhausen<sup>34</sup> haben das heute zur Verfügung stehende psychologische Wissen in einem Prozessmodell des Handelns zusammengefasst. Seinen Namen hat es vom italienischen Flüsschen Rubikon, das Julius Cäsar im Jahre 49 vor Christus überschritt, um seine Truppen nach Rom zu führen und dort eben Kaiser zu werden. Das Überschreiten des Rubikons ist die Metapher dafür, dass der Wunsch, das Motiv, zur handlungsauslösenden Intention wird.

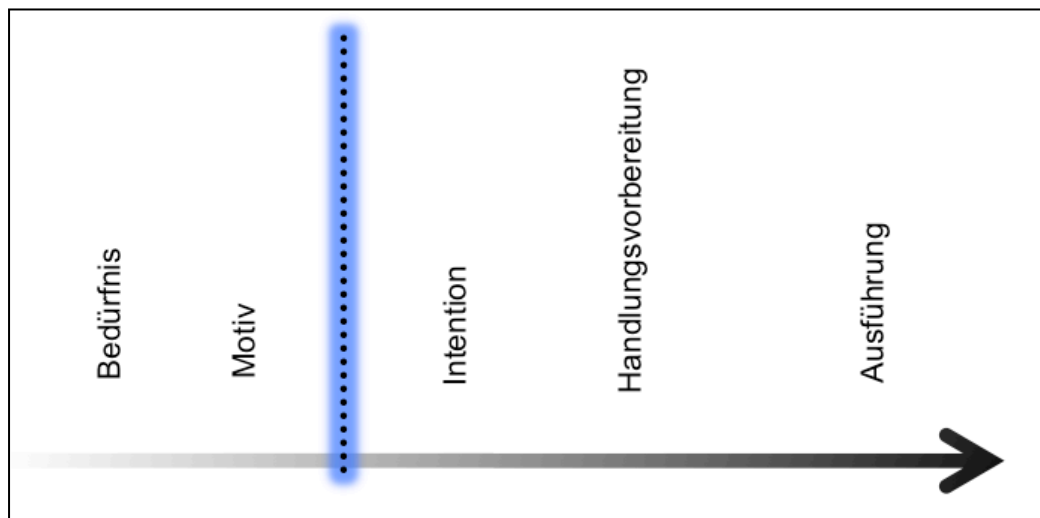


Abb. 13: Das Rubikonmodell

**Bedürfnis:** Bedürfnisse und Wünsche, die vielleicht auch teilweise unbewusst sind, geben den Rahmen und Ausgangspunkt für erfolgreiche Handlungssteuerung. Ziele, die meinen Bedürfnissen widersprechen, oder die ihren Grund nicht in meinen wirklichen Wünschen haben, sind natürlich schwieriger zu erreichen. Besonders dann, wenn ich meine unbewussten Wünsche nicht kenne. Dann merke ich in der Regel erst hinterher, dass das, was ich getan habe, gar nicht das war, was ich wollte.

**Motiv:** Über meine Motive kann ich gegebenenfalls Auskunft geben, Kalküle und Gründe, die ich mit meinem Handeln verbinde. Darin beziehe ich mich auf Erwartungen und die Werte, die ich mit dem Erreichen meiner Ziele verbinde. Heckhausen verbindet mit dieser Phase besonders das Abwägen von Gründen und Chancen bevor es zur Fassung einer konkreten Handlungsabsicht kommt. Und dann wird der Rubikon überschritten. Das Abwägen kommt zu einem Fazit. Nicht das Ausmass der

<sup>33</sup> Das scheint der Annahme unbewusster Dynamiken zunächst zu widersprechen (vergleiche oben Abschnitt 1.2). Doch darum beschäftigen wir uns ja auch damit, um in unseren Alltagssituationen unser Handeln möglichst erfolgreich zu steuern

<sup>34</sup> Ich folge der Darstellung von Maja Storch und Frank Krause (2010): Selbstmanagement ressourcenorientiert. Bern. S. 63ff. Der Motivationsphase stellen diese noch eine Bedürfnisphase voran. Das hat den Vorteil, dass damit die Unterscheidung bewusst-unbewusst in ihren individuellen Ausprägungen wieder integriert wird.



Klärung ist entscheidend, sondern, dass es mich zum Handeln bringt. Das Motiv wird mit einem konkreten Handlungsziel verbunden, eine feste Absicht entsteht.

*Intention:* Jetzt ist die Absicht gefasst. Wir verbinden uns mit positiven Gefühlen und Wahrnehmungen, mit dem Erreichen unseres Handlungszieles. Alle Einwände werden jetzt in den Hintergrund gedrängt. Entschieden ist entschieden. Alle Ressourcen werden jetzt auf das Ziel hin orientiert.

*Handlungsvorbereitung:* Der Plan steht. Die Schritte werden noch einmal durchgegangen. Fehlende Ressourcen, wenn möglich, ergänzt. Die Absicht richtet sich schliesslich auf das genaue Wie der Ausführung, die genaue Abfolge der Handlungsschritte.

*Handlung:* Die Umsetzung folgt dem gefassten Plan. Interessanterweise rückt jetzt das Ziel in den Hintergrund. Die Aufmerksamkeit ist voll konzentriert auf die Ausführung. Mit der Überwindung von Hindernissen steigt weiter die Anstrengungsbereitschaft. Erste Erfolge bahnen den Weg.

Das Rubikonmodell ist die Grundlage des Selbstmanagementtrainings nach dem Züricher Ressourcenmodell. Es erlaubt auch dem Coachee eine bewusste Beobachtung und Steuerung seiner psychologischen Handlungsphasen. Die von uns dargestellten psychologischen Konzepte und Modelle können darin eingeordnet werden. Und wir wissen aus eigener Erfahrung: wir fallen zurück und können auch stecken bleiben. Das Modell unterstützt ein systematisches Vorgehen im Coaching<sup>35</sup> in der Abklärung unserer psychischen Bedingungen und Voraussetzungen im Sinne einer subjektiven Handlungstheorie. Und oft sind es Rahmenbedingungen, fehlende Fähigkeiten und Kompetenzen, die Dynamik von Gruppen und Organisationen, politische Gegebenheiten, die hindern.

## 4.2. „Positive“ Psychologie

### 4.2.1. Wertschätzende Erkundung

Anfang der 90er Jahre sollte Jerry Sternin<sup>36</sup> im Auftrag der UNESCO ein Programm gegen die Unterernährung vieler Kinder in Vietnam entwerfen. Vorherige Ernährungsprogramme bestanden vor allem darin, Reis zur Verfügung zu stellen. Wurden aber die Lieferungen nur für kurze Zeit eingestellt war die Situation schlechter als zuvor. Zusammen mit seiner Frau und seinem 10-jährigen Sohn reiste er nach Vietnam, um sich zunächst selbst ein Bild zu machen. Sie besuchten viele Familien und befragten sie nach ihren Ernährungsgewohnheiten. – Dabei fanden sie erstaunliche Unterschiede von Familien, deren Kinder wirklich schlecht ernährt waren, und Familien, denen es unter gleichen materiellen Bedingungen gelang, ihre Kinder in relativ gutem Gesundheitszustand aufzuziehen.

---

<sup>35</sup> Die passende Verzahnung von Coachingsequenzen und Trainingsanlässen ist deshalb für den professionell arbeitenden Coach eine wichtige Perspektive.

<sup>36</sup> Ich habe diese Geschichte das erste Mal von Diana Whitney gehört. Sie steht aber auch in dem netten Buch von Chip und Dan Heath (2010): Switch – how to change things when change is hard.



Tiefer gehende Erkundungen („Appreciative Inquiry“) machten die Unterschiede noch deutlicher. (a) Schlechter ernährte Kinder bekamen in der Regel nur einmal am Tag zu Essen, während die besser ernährten die gleiche Ration in 3 oder sogar 4 Gaben bekamen. (b) Die Mütter der besser ernährten Kinder verbanden die Reisgaben mit Kräutern und mitgekochten Insekten, welche sie beim Sammeln des Reises auf den Feldern gefunden hatten. (c) Die besser ernährten Kinder wurden von ihren Müttern länger von Hand gefüttert, selbst wenn sie die Nahrung schon selbst hätten zu sich nehmen können. Dadurch assen sie viel langsamer als die schlechter ernährten Kinder.

Nun, das waren Erkenntnisse, die vielleicht auch ein Ernährungsphysiologe hätte herausfinden können. Für eine Umsetzung der Erkenntnisse in konkrete Verbesserungen war jedoch auch der enge Kontakt zu den Müttern entscheidend. Frauen, die in der Ernährung bessere Resultate erzielten wurden als „Lehrerinnen“ engagiert. Mütter lernten von Müttern, ihre Möglichkeiten besser zu nutzen, und auch mit ihren Schuldgefühlen umzugehen. Nach 6 Monaten waren in den beteiligten Dörfern 65% der Kinder besser ernährt als vorher. Einen Rückfall gab es, auch nachdem die UNESCO keine Gelder mehr für die Schulungen zur Verfügung stellte, nicht.

#### **4.2.2. Glücksfaktoren**

Das berühmte Buch von Martin Seligman („Authentic Happiness“) ist als Ratgeberbuch auf Deutsch unter dem Titel „Der Glücksfaktor“ erschienen: Wie kann es uns Menschen gelingen, ein glückliches Leben zu führen? – Etwas missverständlich vielleicht lässt sich Seligman damit als Begründer der „positiven Psychologie“ feiern, wenn ihn in erster Linie nicht die Faktoren des Leidens, sondern die Faktoren für Wohlbefinden („wellbeing“) interessieren.

Kernthese der positiven Perspektive ist: Positive Emotionen, Engagement, sinnvolle Ziele, befriedigende Beziehungen, kurz: Glück und Wohlbefinden, sind erlernbar und auch lehrbar. Schon in seinen früheren Arbeiten hatte Seligmann darauf hingewiesen, dass negative Gefühle in Lerngeschichten rekonstruiert werden können („learned helplessness“). Wir müssen sie nicht als unveränderliche Tatsachen hinnehmen, sondern können Wohlbefinden genauso lernen.

#### **4.2.3. Der Pygmalion Effekt**

Ähnlich wie der griechische Künstler Pygmalion an die Lebendigkeit einer von ihm erschaffenen Statue glaubte und diese dann auch wirklich lebendig wurde, zeigen eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen, wie das Zutrauen von Lehrenden und auch Coaches in die Fähigkeiten ihrer Klientinnen, ihre Ziele zu erreichen, einen Unterschied macht für die wirkliche Zielerreichung. Vielleicht ist es für eine coachende Person eine der wirksamsten Interventionen und Übungen, zunächst für sich selbst ein (realistisches) Zutrauen in ihre Klienten zu entwickeln.

#### **4.2.4. Der Zeigarnik Effekt**

Dieser zuerst von Bluma Zeigarnik gefundene psychologische Effekt besagt, dass wir Menschen angefangene Aufgaben gerne abschliessen. Werden wir daran gehindert,



entsteht eine gewisse Spannung und Unwohlsein einerseits, andererseits aber auch höhere Motivation und Konzentration für die Aufgabe. Diesen Effekt nutzen Coaches insbesondere für „Hausaufgaben“ und die Anknüpfung an das nächste Coaching Treffen.

## 5. Entwicklung Ihrer persönlichen Landkarte für Coaching Psychologie

Als erwachsener Mensch in Mitteleuropa Anfang des 21sten Jahrhunderts haben Sie wahrscheinlich mehr oder weniger intensive Bekanntschaft mit Theorien, Konzepten und Vorgehensweisen aus der Psychologie gemacht. Und als Coaches nutzen wir psychologische Konzepte und Interventionsmodelle, um unsere Klienten bei der erfolgreichen Verwirklichung ihrer Anliegen zu unterstützen für Hypothesen und Interventionen. Der vorliegende Studientext zeigt natürlich nur einen Teil der für Coaches und ihre Klienten nützlichen psychologischen Konzepte (nicht erwähnt sind z.B. organisationspsychologische Konzepte der Gruppendynamik oder Konzepte und Ergebnisse der Stressforschung). Und nicht nur Psychologie, auch andere Wissenschaften tragen zu einer erfolgreichen Coachingpraxis bei. Während Ihrer weiteren Auseinandersetzung mit Coaching (lebenslanges Lernen) werden Sie davon noch einige mehr kennenlernen.

Gute Praxis besteht allerdings nicht darin, alles zu wissen. Coaching- und Beratungsausbildung ist kein psychologisches Studium. Psychologisches Wissen ist für coachende Personen notwendig, um mindestens die eigenen leitenden Annahmen zur Funktionsweise der menschlichen Seele kritisch hinterfragen zu können. Ein Teil Ihrer Lern-Aufgabe besteht darin, das was sie wissen und können in Ihre Interventionen und Profil als Coach zu integrieren. Dafür ziehen wir wissenschaftlich fundierte Konzepte und Theorien vor. Sie sind in der Regel intersubjektiv überprüfbar und können deshalb zum Coaching Dialog auf Augenhöhe beitragen. Mehr esoterische Setzungen entziehen sich dagegen der argumentativen Auseinandersetzung und sind deshalb fürs Coaching nicht geeignet.

### *Aufgabe*

Mit welchen psychologischen Konzepten, Theorien, Vorgehensweisen haben Sie selbst bereits selbst konkrete Erfahrung gemacht?

Was ist Ihnen persönlich ganz besonders wichtig geworden? Wie gross schätzen Sie den Nutzen für Ihre Arbeit als Coach? Warum?

Was sind Ihre Ziele und nächsten Schritte in der Auseinandersetzung mit Coaching Psychologie?



## Mehrwert von Lehrstücken aus der Psychologie fürs Coaching nutzen

- **Persönlichkeitspsychologie**

Schwerpunkt C.G. Jung bzw. MBTI

- **Tiefenpsychologie/  
Psychoanalyse**

(Un-)Bewusst, Abwehrmechanismen

- **Entwicklungspsychologie**

Lebensphasen, (normative) Krisen,  
Phasen in der Veränderung,  
Coachable Moments

- **Lern- und Handlungstheorie**

Motivation, PSI-Theorie, Rubikon/ZRM

- **Wirkfaktoren Coaching bzw.  
Psychotherapie**

- **Kennenlernen und Anwenden  
von Coaching-Interventionen  
aus Psychotherapieformen**

Z.B. Kognitive Verhaltens-, Gestalt-,  
Hypnosystemische Therapie

1. .... interessiert mich besonders
2. .... kann ich beitragen / habe ich Erfahrungen mit
3. evtl: Zusätzlich würde ich gerne mehr über ..... (psychologisches Thema) erfahren.