

Alica Ryba



# Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching



## **INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

---

Band 13: Alica Ryba  
Die Rolle unbewusster und  
vorbewusst-intuitiver Prozesse  
im Coaching unter besonderer  
Berücksichtigung der Persönlichkeits-  
entwicklung des Klienten

Alica Ryba

# **Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching unter besonderer Berücksichtigung der Persönlich- keitsentwicklung des Klienten**

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth

Vandenhoeck & Ruprecht

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.  
(DGSv).

Herzlichen Dank an Klett-Cotta für die Genehmigung zur Zweitveröffentlichung von Textauszügen aus dem gemeinsamen Buch mit Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth »Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte.«

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde durch  
den Promotionsausschuss Dr. phil. der Universität Bremen

Diese Veröffentlichung lag dem Promotionsausschuss  
Dr. phil. der Universität Bremen als Dissertation vor.  
Gutachter: Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth  
Gutachterin: Prof. Dr. Canan Basar-Eroglu  
Gutachter: Prof. Dr. Michael Koch  
Das Kolloquium fand am 18. September 2017 statt.

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: posteriori/shutterstock.com

Umschlaggestaltung: SchwabScantechnik, Göttingen  
Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-40291-8

## Zur Person

Dr. des. Alica Ryba, Jahrgang 1982, Beraterin, Trainerin und Coach, ist wissenschaftliches Mitglied des Roth-Instituts Bremen und Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg. Sie hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie studiert und bei Prof. Gerhard Roth promoviert. Sie publiziert Fachbücher und hat eine integrative (Rauen & Steinhübel), eine systemische (ISB Wiesloch), eine hypnotherapeutische (MEI Hamburg) und eine generative (Gilligan & Dilts) Coachinausbildung absolviert. In ihrer Arbeit als Beraterin, Trainerin und Coach verbindet sie praktisches Know-how mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

## Zusammenfassung

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Erkenntnis der Neurowissenschaften und der Psychologie, dass Erleben und Verhalten maßgeblich durch unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse bestimmt werden. Eine Studie von Turner (2010) hat die Relevanz unbewusster Prozesse im Coaching bestätigt, wenngleich in Deutschland (kognitive) Selbstreflexion als ein wesentliches Merkmal professionellen Handelns gilt. Diese Literaturarbeit untersucht die Rolle des Unbewussten/Vorbewussten im Coaching mit besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten. Dazu werden die Begriffe des Unbewussten/Vorbewussten, Annahmen über Mechanismen der Persönlichkeitsentwicklung sowie die Zugänge zum und die Arbeit mit dem Unbewussten/Vorbewussten in den verschiedenen Psychotherapieansätzen untersucht. Betrachtet werden folgende theoretische Schulen: Tiefenpsychologisch, Hypnotherapeutisch, Verhaltenstherapeutisch, Humanistisch, Körpertherapeutisch und Systemisch. Diese Theorien werden mit aktuellen neurowissenschaftlichen und psychologischen Erkenntnissen verglichen, wobei das neurobiologisch fundierte Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit von G. Roth, M. Cierpka und N. Strüber ein wichtiges Referenzmodell bildet. Die Untersuchung leitet Implikationen der einzelnen Ansätze für das Coaching ab. Es wurden Faktoren identifiziert, die entscheidend für Persönlichkeitsentwicklung sind. Aus den Ergebnissen wurde zudem ein Coachingmodell abgeleitet. Eine wesentliche Erkenntnis der Arbeit ist, dass somatisch-vegetative Prozesse eine bedeutsame Rolle bei Veränderungen spielen. Bislang wurde der Körper im Coaching jedoch kaum betrachtet.

*Schlagwörter:* Coaching, Coaching Psychology, Executive Coaching, Life Coaching, Sports Coaching, Unbewusst, Vorbewusst, Persönlichkeit, Persönlichkeitsentwicklung, Psychotherapie, Körper, Reflexion

## Abstract

Starting point of this thesis is the finding that, based on neuroscience and psychology, the experience and behaviour of an individual are determined by unconscious and preconscious-intuitive processes. Turner (2010) has proven the relevance of unconscious processes for coaching in her study, however in Germany self-reflexion is still seen as a key requirement for professional coaching. This literature research explores the role of the unconscious and preconscious in the scope of coaching and with focus on the clients' self-development. The concept of the unconscious/preconscious as well as assumptions on the mechanisms of self-development and how to access and work with the unconscious/preconscious are examined in the view of different (psychotherapy) schools. The following is captured in the examination: psychoanalysis, hypnotherapy, (cognitive) behavioural therapy, humanistic therapy, body therapy, and systemic therapy. These theories are matched with the current state of the art in neuroscience and psychology. The neurobiologically grounded »4-Level-Model of personality« – developed by G. Roth, M. Cierpka, and N. Strüber – serves as a key reference model. This research develops implications of the different therapy approaches for coaching applications. Different factors are identified to be determining for the clients' self-development. Based on these factors a new coaching model is derived. The key finding of this research is the crucial role that somatic-vegetative processes play in change processes. To date however the body is not acknowledged as relevant for the coaching practice.

*Key words:* Coaching, Coaching Psychology, Executive Coaching, Life Coaching, Sports Coaching, Unconscious, Preconscious, Collective unconscious, Unconscious (Personality Factor), Personality, Personality Development, Psychotherapy, Body



## Vorwort von Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth

Seit Jahren erlebt das Coaching in Deutschland ebenso wie international einen großen Aufschwung. Die Angebote in diesem Bereich sind inzwischen unüberschaubar und erstrecken sich auf nahezu alle Bereiche des beruflichen und privaten Lebens. Viele dieser Angebote scheinen in den Augen eines nüchternen Betrachters aber weder eine solide wissenschaftliche Basis noch einen belastbaren Nachweis ihrer tatsächlichen Wirksamkeit zu besitzen – ein Mangel, der von führenden Coaching-Theoretikern ausdrücklich beklagt wird. Vieles im Coaching wirkt anscheinend, aber es ist unklar, warum.

In dieser prekären Situation bemüht man sich um Abhilfe. Diese könnte aus Sicht vieler Beteiligten aus einer genaueren Beschäftigung mit den gängigen Psychotherapien wie Psychoanalyse, Verhaltenstherapie, Hypnotherapie, Gestalttherapie usw. kommen, denn diese scheinen ja beides zu besitzen, nämlich eine wissenschaftliche Fundierung und den Nachweis der Wirksamkeit. Natürlich setzt ein solches Vorgehen voraus, dass die Erkenntnisse aus der Psychotherapie-Wirkungsforschung überhaupt auf das Coaching übertragbar sind, d. h. dass Psychotherapie und Coaching nicht etwas ganz Verschiedenes machen. Dieser letzteren Meinung sind viele Vertreter des Coaching (»Coaching ist etwas für psychisch Gesunde, Psychotherapie etwas für psychisch Kranke!«), während andere die Ansicht vertreten, dass es bei beidem in der Schnittmenge um dieselben Fragen der Persönlichkeitsentwicklung geht, ob nun individuell oder in Beziehungen, ob privat oder im Betrieb, und dass – von Ausnahmen abgesehen – die Unterschiede im Wesentlichen in der Schwere der Beeinträchtigung im Fühlen, Denken und Handeln der betroffenen Personen bestehen.

Einen solchen Standpunkt vertritt die Autorin dieses Buchs, Alica Ryba. Damit erschließt sie für eine bessere wissenschaftliche Fundierung des Coaching das umfangreiche Wissen, das sich in den vergangenen Jahrzehnten in der Psychotherapie-Forschung angehäuft hat. Dies setzt allerdings hinreichende Kompetenz in gleich mehreren wissenschaftlichen Bereichen und auch in der Praxis voraus. Frau Ryba ist hierfür hervorragend qualifiziert. Als Diplom-Kauffrau mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie und als ausgebildete Coach hat sie sich in den ver-

gangenen Jahren ein umfangreiches Wissen in den psychologischen und neurobiologischen Erkenntnissen der Organisation und Entwicklung der Persönlichkeit angeeignet. Zusammen mit Kolleginnen und Kollegen hat sie kreativ praxisrelevante Modelle weiterentwickelt, die sich inzwischen einer weiten Anerkennung erfreuen. Ebenso hat sie kompetent die Ergebnisse der Psychotherapie-Wirkungsforschung erarbeitet, die in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht und zum Teil für die gängigen Psychotherapien recht kritische Einsichten geliefert hat.

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass menschliches Fühlen, Denken und Verhalten zum großen Teil vom Unbewussten und vom Vorbewussten bzw. Intuitiven bestimmt wird. Sigmund Freud hat dies zwar schon vor über 100 Jahren festgestellt, aber von der akademischen Psychologie wurde dies lange Zeit vehement zurückgewiesen. Auch die Mehrzahl der Psychotherapieverfahren hat dem Einfluss des Unbewussten keine oder keine maßgebliche Bedeutung zugewiesen, sondern überwiegend der »Kraft des Wortes und des Gesprächs« vertraut. Inzwischen liegen aber aus den Neurowissenschaften unbezweifelbare Erkenntnisse vor, die Freud Recht geben. Allerdings ist das Konzept Freuds von der Natur und Wirkung des Unbewussten und des Vorbewusst-Intuitiven stark revisionsbedürftig, insbesondere hinsichtlich der Frage, in welcher Weise man einen Zugang zum Unbewussten erhalten kann.

Alica Ryba widmet sich in diesem Buch der großen Aufgabe, diese Erkenntnisse in Theorie und Praxis des Coaching einzubringen. Dies ist umso wichtiger, als hier neben der bereits zitierten »Kraft des Wortes und des Gesprächs« die Stärkung der Selbstreflexion den Kern zahlreicher Coaching-Verfahren bildet. Dem steht jedoch die zentrale neurobiologische Erkenntnis gegenüber, dass Worte allein nicht heilen! Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zweier Spielarten des Unbewussten, nämlich des »primären Unbewussten«, das Geschehnisse umfasst, die niemals bewusst erlebt wurden, und des »sekundären Unbewussten«, dessen Inhalte vom Kleinkind eventuell bewusst erlebt wurden, aber später nicht erinnert werden können, weil das Langzeitgedächtnis noch nicht ausgebildet ist – etwas, das Freud »infantile Amnesie« genannt hat –, das aber eine große Wirkung auf die Persönlichkeitsentwicklung hat. Schließlich benötigt dasjenige unsere große Aufmerksamkeit, das im Vorbewussten angesiedelt ist und deshalb im Grundsatz erinnert werden könnte, aber so tief abgesunken ist, dass es in den meisten Fällen nicht bewusst gemacht werden kann. Man kann es deshalb das »tiefe Vorbewusste« nennen. Wie Alica Ryba überzeugend zeigt, besteht in vielen Coaching- und Psychotherapieverfahren die Gefahr, dass das primär und sekundär Unbewusste mit diesem

»tiefen Vorbewussten« verwechselt wird. Nur letzteres – so die neue Erkenntnis – ist durch den Coach oder Therapeuten auch sprachlich angehbar, während das Unbewusste – ob primär oder sekundär – nur indirekt erschlossen werden kann, z. B. über die nonverbale Kommunikation, das Verhalten oder die körperliche Manifestation.

Alica Ryba hat diese wichtigen Zusammenhänge und andere Erkenntnisse der Neurowissenschaften souverän dargestellt und für eine wissenschaftliche Fundierung des Coaching ebenso wie für die Coachingpraxis nutzbar gemacht. Mit ihrer Arbeit liefert sie einen beeindruckenden Überblick über das Beziehungsfeld zwischen Psychotherapie und Coaching im Bereich des Zusammenwirkens unbewusster, vorbewusster und bewusster Prozesse als Kernstück von Beratung und Therapie. Darüber hinaus leitet sie in überzeugender Weise wichtige Implikationen für die Interventionspraxis ab. Besonders erfreulich ist es, dass die Arbeit in einer argumentativ klaren und sprachlich gelungenen Weise geschrieben ist und von großer Sachkenntnis geprägt ist. Eine solche Vereinigung von Wissenschaftlichkeit und Verständlichkeit ist höchst selten anzutreffen.

Gerhard Roth, Bremen, 27.11.2017

## Danksagung

Diese Doktorarbeit war ein Herzensprojekt, das mich viele Jahre – manchmal freudvoll-beschwingt und manchmal mit Schweiß, Mühe und Geduld – begleitet hat. Die hier gelegte Basis wird auch in Zukunft mit Sicherheit noch weitere Früchte tragen. Ich bin sehr dankbar, dass ich in Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth sowohl fachlich als auch persönlich den idealen Betreuer für mich gefunden habe. Uns beiden ist die konzeptionelle Weiterentwicklung von Coaching und Beratung ein wichtiges Anliegen und so haben wir in den letzten Jahren viele fruchtbare Diskussionen zum Thema geführt, die diese Arbeit unheimlich bereichert haben. Besonders wertvoll war dabei die neurowissenschaftliche Expertise von Prof. Roth, die mein transdisziplinäres Denken untermauert hat. Ich freue mich darauf, unsere Gesamtkonzeption stetig weiterzuentwickeln.

Mein besonderer Dank gilt auch Prof. Dr. Canan Basar-Eroglu, die freundlicherweise die Funktion der Zweitgutachterin übernommen hat und mir eine große Hilfe bei der Vorbereitung des Promotionskolloquiums war. Außerdem möchte ich Prof. Dr. M. Koch für seine spontane Unterstützung als Drittgutachter danken, die uns ermöglicht hat, den Promotionsprozess fristgerecht abzuschließen. Weiterhin danke ich den Mitgliedern meiner Prüfungskommission für ihren Beitrag und ihre Aufmerksamkeit: Prof. Dr. D. Heubrock, Annika Wienke und Evgenij Coromaldi.

Meinem Kollegen und Freund Stephan Rietmann möchte ich dafür danken, dass er mich bei der Themenfindung inspiriert hat und Jörg Dierkes dafür, dass er den Kontakt zu Prof. Roth hergestellt hat. In den vergangenen Jahren waren diese und andere Menschen wie Ulrike Dyx, Stefan Meinsen, Daniel Pauw oder Petra Schlütter und andere wertvolle Austausch- und Feedbackpartner für mich. Besonderer Dank gebührt meiner guten Freundin Stephanie Kesten, die nicht nur sehr viel Geduld während des Prozesses hatte, sondern mir auch eine große Hilfe bei der Korrektur war. Für die Korrekturhilfe möchte ich mich insbesondere auch bei meinen geschätzten Kollegen Matthias Schielmann und Corinna Schönfeldt bedanken. Nicht zuletzt möchte ich meiner Familie für ihre vertrauensvolle und engagierte Unterstützung bei der Verwirklichung meiner Ziele danken.

Alica Ryba, Hamburg, 05.12.2017



# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Einleitung</b> .....  | 17 |
| <b>Ausgangssituation</b> .....   | 17 |
| <b>Zielsetzung und Fragestellung</b> .....   | 19 |
| <b>Aufbau der Arbeit</b> .....   | 20 |
| <br>   |    |
| <b>Theoretische Grundlagen</b> .....   | 23 |
| <b>Coaching</b> .....  | 23 |
| Was ist Coaching? .....  | 23 |
| Coaching-Kontext: Zielgruppen und Praxisfelder .....   | 26 |
| Coaching-Agenda: Ziele, Anlässe und Themen .....   | 27 |
| Coaching-Ansätze: theoretische Grundorientierungen .....   | 31 |
| Coaching-Varianten .....   | 39 |
| Wie wird gecoacht? .....   | 41 |
| Ablauf eines Coachingprozesses .....   | 42 |
| Coaching-Prinzipien .....  | 44 |
| Wirksamkeit von Coaching .....   | 45 |
| Wer coacht? .....  | 53 |
| Coachingkompetenzen .....  | 53 |
| Coaching-Ausbildungen .....  | 57 |
| Zusammenfassung .....  | 65 |
| <br>   |    |
| <b>Coaching und Psychotherapie: zwei grundverschiedene<br/>Verfahren?</b> .....                        | 67 |
| Das unterschiedliche Image von Psychotherapie und Coaching ...   | 67 |
| Coaching und Psychotherapie: zwei Pole mit<br>Überschneidungsbereich? .....                            | 68 |
| Diskussion der Argumente für eine strikte Unterscheidung<br>zwischen Psychotherapie und Coaching ..... | 72 |
| Zusammenfassung und Fazit .....  | 90 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Das Unbewusste, das Vorbewusste und das Bewusstsein</b> .....                     | 93  |
| Die Ideengeschichte des Unbewussten .....  | 93  |
| Philosophie .....  | 93  |
| Psychotherapie und Psychologie .....   | 95  |
| Erkenntnisse der Psychologie und Neurowissenschaft .....                             | 101 |
| Aufbau und Funktionsweise des Gehirns .....  | 101 |
| Das Bewusstsein .....  | 103 |
| Das Vorbewusste .....  | 109 |
| Das Unbewusste .....   | 111 |
| Subliminale Wahrnehmung und Priming .....  | 113 |
| Gedächtnis und Lernen .....  | 116 |
| Implizites Lernen .....  | 125 |
| Emotion und Motivation .....   | 128 |
| Intuition .....  | 134 |
| Willenshandlungen .....  | 134 |
| Ausdruck des Unbewussten/Vorbewussten .....  | 136 |
| Zusammenfassung .....  | 137 |
| <b>Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung</b> .....                           | 139 |
| Paradigmen der Persönlichkeitspsychologie .....                                      | 139 |
| Der Eigenschaftsansatz .....   | 141 |
| Das Kognitiv-affektive Persönlichkeitssystem .....                                   | 144 |
| Das Vier-Ebenen-Modell und das Modell der sechs<br>psychoneuralen Grundsysteme ..... | 145 |
| Persönlichkeitsentwicklung .....   | 150 |
| Zusammenfassung .....  | 154 |
| <b>Die Rolle des Unbewussten und Vorbewussten<br/>im Coaching</b> .....              | 157 |
| <b>Stand der Forschung</b> .....   | 157 |
| PsycINFO (Englische Datenbank) .....   | 158 |
| PSYINDEXplus Literature and Audiovisual Media<br>(Deutsche Datenbank) .....          | 164 |
| Zusammenfassung und Fazit .....  | 170 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tiefenpsychologische Ansätze</b> .....               | 170 |
| Die Psychoanalyse – Sigmund Freud (1856-1939) .....     | 171 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....              | 172 |
| Veränderungstheorie .....                               | 187 |
| Das Unbewusste in der Psychoanalyse nach Freud .....    | 197 |
| Der Einfluss Freuds auf die Psychotherapie .....        | 200 |
| Analytische Psychologie C. G. Jungs (1875 – 1961) ..... | 202 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....              | 202 |
| Veränderungstheorie .....                               | 211 |
| Tiefenpsychologisches Coaching .....                    | 217 |
| Zusammenfassung und Diskussion .....                    | 221 |
| <b>Hypnotherapeutische Ansätze</b> .....                | 233 |
| Hypnotherapie – Milton Erickson (1901-1980) .....       | 233 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....              | 233 |
| Veränderungstheorie .....                               | 243 |
| Neo-Ericksonianer .....                                 | 266 |
| Generatives Coaching – Gilligan & Dilts .....           | 268 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....              | 269 |
| Veränderungstheorie .....                               | 279 |
| Hypnotherapeutische Ansätze im Coaching .....           | 283 |
| Neurolinguistisches Programmieren .....                 | 283 |
| Lösungsorientierte Beratung .....                       | 286 |
| Hypnosystemischer Ansatz .....                          | 288 |
| Zusammenfassung und Diskussion .....                    | 289 |
| <b>Verhaltenstherapeutische Ansätze</b> .....           | 303 |
| Lerntheoretische Modelle .....                          | 304 |
| Behavioristische Verhaltenstherapie .....               | 306 |
| Kognitive Verhaltenstherapie .....                      | 310 |
| Rational-Emotive-Verhaltenstherapie (REVT) –            |     |
| Albert Ellis (1913-2007) .....                          | 311 |
| Kognitive Therapie – Aaron T. Beck (*1921) .....        | 313 |
| Dritte Welle der Verhaltenstherapie .....               | 317 |
| Verhaltenstherapeutisches Coaching .....                | 318 |
| Zusammenfassung und Diskussion .....                    | 320 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Humanistische Ansätze</b> .....                               | 329 |
| Personenzentrierte Therapie – Carl R. Rogers (1902-1987) .....   | 329 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....                       | 330 |
| Veränderungstheorie .....  | 336 |
| Gestalttherapie – Frederick Salomon Perls (1893-1970) .....      | 342 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....                       | 343 |
| Veränderungstheorie .....  | 353 |
| Neue Entwicklungen der Humanistischen Therapie .....             | 359 |
| Humanistisches Coaching .....                                    | 359 |
| Zusammenfassung und Diskussion .....                             | 362 |
| <b>Körpertherapeutische Ansätze</b> .....                        | 382 |
| Vegetotherapie – Wilhelm Reich (1897-1957) .....                 | 382 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....                       | 382 |
| Veränderungstheorie .....  | 386 |
| Neo-Reichianer .....   | 388 |
| Bioenergetik – Alexander Lowen (1910-2008) .....                 | 392 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....                       | 392 |
| Veränderungstheorie .....  | 393 |
| Weitere Entwicklungen in der Körperpsychotherapie .....          | 396 |
| Körperorientiertes Coaching .....                                | 402 |
| Zusammenfassung und Diskussion .....                             | 403 |
| <b>Systemische Ansätze</b> .....                                 | 418 |
| Praxeologische Systemansätze aus der Familientherapie .....      | 418 |
| Kommunikation und Double-Bind-Theorie .....                      | 421 |
| Systemtheorie .....  | 424 |
| Systemische Therapie .....                                       | 433 |
| Persönlichkeits- und Störungstheorie .....                       | 433 |
| Veränderungstheorie .....  | 437 |
| Neue Entwicklungen der Systemischen Therapie .....               | 442 |
| Systemisches Coaching .....                                      | 442 |
| Zusammenfassung und Diskussion .....                             | 443 |
| <b>Gesamtfazit</b> .....   | 452 |
| <b>Implikationen für die Coaching-Praxis und Forschung</b> ..... | 475 |
| <b>Implikationen für die Coaching-Praxis</b> .....               | 475 |
| <b>Implikationen für die Coaching-Forschung</b> .....            | 480 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....                                | 483 |

## Einleitung

### Ausgangssituation

In der aktuellen Definition des Deutschen Bundesverbands Coaching heißt es:

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten. (DBVC, 2017)

Aus der Neurowissenschaft und der Psychologie ist jedoch bekannt, dass Menschen sich nur bedingt per Selbstreflexion verstehen und entwickeln können (G. Roth, 2009, S. 281). Der Grund hierfür liegt darin, dass menschliches Erleben und Verhalten in erheblichem Umfang durch unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse vorbereitet und festgelegt werden (G. Roth, 2004, S. 59). Lange Zeit galt jedoch das bewusste Ich als oberste Kontrollinstanz von Denken, Planen und Handeln. Zunehmend zeigt sich nun, dass das Ich weit weniger Einfluss auf das tatsächliche Verhalten einer Person hat, als diese subjektiv empfindet (G. Roth, 2003, S. 550f.). Um Wahrnehmung, Erleben und Verhalten nachhaltig und wirksam zu beeinflussen, wie es das Ziel von Coaching ist, bedarf es daher einer Berücksichtigung des Unbewussten. Die theoretische Auseinandersetzung mit diesem Thema steht im Coaching jedoch noch am Anfang. Turner (2010) stellt dazu fest:

The importance of unconscious processes is a feature of many types of therapy and underpins the training of those coaches within the coaching psychology tradition, but it is something the broader coaching profession is only beginning to consider. Grant (2008, p. 56) points out that »most coaching is inherently outcome-focused«. He also believes there has been too little discussion on the differences between therapy and coaching (2007). For Zaleznik (2007) unconscious processes are irrelevant if not harmful. There also appears to be a growing reference, for example, to a psychodynamic approach to coaching (Barner & Higgins, 2007; Brunning, 2006; Kets de Vries, Korotov, & Florent-

Treacy, 2007). At the present time there is debate over the extent to which psychological understanding is applicable to coaching and should feature in coach training and supervision. (S. 12 f.)

In diesem Zitat wird deutlich, dass unbewusste Prozesse im Coaching aktuell noch wenig Beachtung finden und ihre Bedeutung unterschiedlich beurteilt wird. Da unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse tiefgreifend mit der Persönlichkeit eines Menschen verbunden sind, stellt sich für das Coaching in diesem Zusammenhang die Frage nach der Grenze zur Psychotherapie. Auch Messerschmidt (2015, S. 363, S. 377), die in ihrer Interviewstudie die Wirkung von Bildmaterialien auf Selbstreflexions- und Entwicklungsprozesse untersucht hat, kommt zu dem Ergebnis, dass Bilder den Zugang zu unbewussten Ebenen unterstützen und eine derartige Arbeit schnell dazu führt, dass der Coachingrahmen verlassen wird.

Der Begriff des Coachings und seine Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten ist allerdings bis heute nicht eindeutig definiert (Berndt, 2011; Fietze, 2011; Birgmeier, 2006a; Schmidt-Lellek, 2006). Coaching hat sich Mitte der 1980er Jahre in der Praxis entwickelt und gilt inzwischen als ein etabliertes Instrument der Personalentwicklung (Fietze, 2011, S. 24). Seit 2002 kann eine Phase vertiefter Professionalisierung beobachtet werden, in der die Definition, die Qualitätsstandards und die Wirksamkeit von Coaching diskutiert werden (Böning, 2005, S. 29).

Professionalität beschreibt im Kern das *professionelle Handeln* unter komplexen Anforderungen, das sich aus dem Wissen und Können des Rollenträgers speist (Nittel, 2000, S. 71). Sie legitimiert sich ganz wesentlich durch den Bezug zu *wissenschaftlich fundiertem Wissen* (Fietze, 2011, S. 25). Entsprechend gewinnt der Wissenschaftsbezug im Coaching einen immer größeren Stellenwert, und so beginnt sich seit einigen Jahren eine Coaching-Forschung herauszubilden (Greif, 2011, S. 35). Den Orientierungsgewinn einer solchen »Verwissenschaftlichung« sieht die Coaching-Theoretikerin Fietze (2011, S. 26–28) auf drei Ebenen:

- Erstens entsteht durch die Kommunikation in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung eine fachliche Orientierung, wodurch sich letztlich das Forschungsfeld Coaching konstituiere.
- Zweitens wird durch den wissenschaftlichen Diskurs eine Reflexion dieser Beratungsform vorangetrieben und damit eine Klärung der professionellen Identität sowie des Zuständigkeitsbereichs von Coaching erreicht.
- Drittens erhalten Praktiker durch die empirische Untersuchung der Wirksamkeit konkrete, handlungsleitende Ergebnisse, die ihr professionelles Handeln optimieren können.

Im Zusammenhang mit dem letzten Punkt erkennt Greif (2011, S. 42) auch eine Innovationsfunktion der Forschung, sofern diese die Optimierung und Weiterentwicklung der in der Praxis eingesetzten Interventionsmethoden zum Gegenstand hat. Berndt (2011, S. 62) sieht in der »Schaffung eines evidenzbasierten Wissensbestandes über Handlungsstrukturen und Beziehungsgestaltung« sogar die wichtigste Voraussetzung zur Professionalisierung des Coachings. Dabei orientiert er sich am Ansatz des *evidenzbasierten Coachings*, das von führenden Berufsverbänden der angloamerikanischen Länder propagiert wird (Greif, 2011, S. 36). Die Idee dahinter ist, dass sich Theorien und Modelle, die in der Coachingpraxis und -ausbildung Verwendung finden, sowie die ihnen zugrunde liegenden Annahmen sich in der empirischen Überprüfung bewähren müssen (Stober & Grant, 2006, S. 5). Allerdings steht auch nach Meinung führender Theoretiker die Wirksamkeitsforschung im Coaching heute eher noch am Anfang (siehe dazu Kapitel »Wirksamkeit von Coaching«). Häufig bleibt unklar, wie und warum das, was Coaches machen oder zu machen vorgeben, funktionieren soll.

Die wissenschaftliche Untersuchung unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching ist somit ein wichtiger Beitrag für die Professionalisierung des Coachings. Sie ist nicht nur relevant in Bezug auf die Frage der definitorischen Identitätsbildung, sondern liefert vor allem Erkenntnisse für eine wirksame Interventionspraxis.

## Zielsetzung und Fragestellung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist also der in neurowissenschaftlichen und psychologischen Studien gut belegte Befund, dass menschliches Erleben und Verhalten entscheidend durch unbewusste Prozesse bestimmt werden. Eine Studie von Turner (2010) hat des Weiteren aufgezeigt, dass die Mehrzahl der Coaches die Relevanz des Unbewussten im Coaching bestätigt. Nun stellt sich die Frage, welche Rolle die unbewussten und vorbewusst-intuitiven Prozesse im Coaching spielen, insbesondere in Bezug auf die Persönlichkeitsentwicklung des Klienten. Hier steht die Forschung noch ganz am Anfang.

Erste Hinweise liefern die verschiedenen Psychotherapieformen, auf die das Coaching zurückgreift. Die einzelnen therapeutischen Ansätze weisen unbewussten Prozessen einen unterschiedlichen Stellenwert zu, und einige von ihnen haben Zugänge und Methoden entwickelt, um das Unbewusste für die Persönlichkeitsentwicklung des Klienten nutzbar zu machen. Historisch bedingt haben sich die verschiedenen Psychotherapieformen jedoch weitgehend unabhängig von den moder-

nen neurowissenschaftlich-psychologischen Forschungserkenntnissen entwickelt, sodass auch hier einige Konzepte nicht mehr dem heutigen Erkenntnisstand entsprechen. Die theoretische Integration ist somit noch nicht abgeschlossen, und es besteht auch im psychotherapeutischen Kontext noch weiterer Klärungsbedarf. Ziel dieser Arbeit ist es, die vorliegenden Erkenntnisse zum Unbewussten aus Psychologie, Neurowissenschaft und Psychotherapie systematisch aufzuarbeiten und auf das Coaching zu übertragen. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Persönlichkeitsentwicklung des Klienten im Einzelcoaching gelegt. Dieser Arbeit liegen folgende Forschungsfragen zugrunde:

1. Welche Rolle spielen unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse im Coaching?
2. Welchen Einfluss haben unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse auf die Persönlichkeitsentwicklung des Klienten?
3. Welche Rolle spielen unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse in den verschiedenen Ansätzen für Persönlichkeitsentwicklung?
  - 3a) Wie wird das Unbewusste/Vorbewusste definiert?
  - 3b) Welche Annahme besteht über die Mechanismen der Persönlichkeitsentwicklung, und welche Rolle spielt das Unbewusste/Vorbewusste dabei?
  - 3c) Welche Zugänge zum Unbewussten/Vorbewussten gibt es, und auf welche Weise wird mit dem Unbewussten/Vorbewussten gearbeitet?

Damit leistet die Arbeit einen wichtigen Beitrag zum interdisziplinären Diskurs und zur Weiterentwicklung der Theoriebildung im Coaching.

## Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in drei Teile gegliedert: Theoretische Grundlagen (2), die Rolle des Unbewussten und Vorbewussten im Coaching (3) und Implikationen für die Coaching-Praxis und Forschung (4).

In den *theoretischen Grundlagen* (2) werden die zentralen Begriffe und Konzepte der Arbeit beleuchtet, angefangen mit dem »Coaching«. Dieses wird unter drei Perspektiven betrachtet: »Was ist Coaching?« charakterisiert die verschiedenen Dimensionen dieser Beratungsform anhand eines Klassifizierungswürfels, der eine Strukturierungs- und Definitionshilfe darstellt. »Wie wird gecoacht?« geht auf den typischen Ablauf eines Coachingprozesses und die der Beratung zugrunde liegenden Prinzipien ein. Außerdem werden die wichtigsten Ergebnisse der Wirksamkeitsforschung vorgestellt. »Wer coacht?« behandelt vor allem

die notwendigen Kompetenzen und den Ausbildungshintergrund von Coaches. Das Kapitel schließt, wie auch die anderen Oberkapitel, mit einer Zusammenfassung.

Es folgt das Kapitel »Coaching und Psychotherapie«, in dem in erster Linie die Argumente für eine strikte Unterscheidung zwischen Coaching und Psychotherapie kritisch diskutiert werden. Dies ist insofern bedeutsam, als die Betrachtung unbewusster Prozesse die heikle Frage der Abgrenzung aufwirft, wie einleitend bereits dargelegt.

»Das Unbewusste, das Vorbewusste und das Bewusstsein« ist ein Kapitel, in dem zunächst die »Ideengeschichte des Unbewussten« aufgezeigt wird, bevor die »Aktuellen Erkenntnisse der Neurowissenschaften und Psychologie« zum Thema dargestellt werden.

Das letzte Grundlagenkapitel betrifft die »Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung«. Nach einem Überblick über die verschiedenen »Paradigmen der Persönlichkeitspsychologie« werden ausgewählte Theorien vorgestellt. Besonders wichtig ist das neurowissenschaftlich fundierte »Vier-Ebenen-Modell mit den sechs psychoneuralen Grundsystemen«. Dieses veranschaulicht die immense Bedeutung des Unbewussten und wird in den folgenden Kapiteln als Referenzmodell herangezogen.

Das Hauptkapitel, »Die Rolle des Unbewussten und Vorbewussten im Coaching«, erkundet zunächst den »Stand der Forschung«. In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen therapeutischen Ansätze in Bezug auf die obigen Forschungsfragen (3a, 3b und 3c) analysiert. Berücksichtigt werden alle großen Therapieschulen: »Tiefenpsychologische Ansätze«, »Hypnotherapeutische Ansätze«, »Verhaltenstherapeutische Ansätze«, »Humanistische Ansätze«, »Körpertherapeutische Ansätze« und »Systemische Ansätze«.

Jedes Kapitel folgt in der *Makrostruktur* einem ähnlichen Aufbau: Zunächst wird der für diese Therapieschule zentrale Ansatz dargestellt, der meist an eine Gründerpersönlichkeit geknüpft ist. Darauf aufbauend werden Weiterentwicklungen thematisiert und schließlich wird auf die Bedeutung dieser methodischen Richtung im Coaching eingegangen. Jedes Kapitel rundet eine zusammenfassende Diskussion der Forschungsfragen ab, in welche die Erkenntnisse der Grundlagenkapitel, insbesondere aus der Psychologie und Neurowissenschaft, einbezogen werden. Die Makrostruktur folgt also gewissermaßen einem historischen Verlauf und endet mit einer Integration der wichtigsten Erkenntnisse. In der *Mikrostruktur* werden die jeweiligen Ansätze immer nach dem gleichen Prinzip aufbereitet: Erst wird die Persönlichkeits- und Störungstheorie dargestellt, dann wird die Veränderungstheorie behandelt.

Das Hauptkapitel »Die Rolle des Unbewussten und Vorbewussten im Coaching« schließt mit einer Zusammenfassung und einer vergleichenden Diskussion der einzelnen Schulen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im letzten Kapitel hinsichtlich ihrer »Implikationen für die Coaching-Praxis und Forschung« erörtert.

## Theoretische Grundlagen

### Coaching

Coaching hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren in Deutschland als innovatives und modernes Instrument der Personalentwicklung etabliert, das zur Beratung von Führungskräften und zunehmend auch anderen Zielgruppen eingesetzt wird (Schiessler, 2010, S. 17; A. Schreyögg, 2013a, S. 419). Aktuelle Studien zeigen, dass Coaching nicht nur in Deutschland Fuß gefasst hat, sondern ein »globales Phänomen« ist, das sich weltweit auf Wachstumskurs befindet und sich somit immer stärker ausdifferenziert (Bresser, 2013a, S. XI–XVII). Seit vielen Jahren wird bereits um eine Identitätsklärung des Coachings gerungen, die bedingt durch die zunehmende Diversifizierung nicht leichter geworden ist (Birgmeier, 2006a, S. 19; Schmidt-Lellek, 2006, S. 189). Im Folgenden werden die Fragen »Was ist Coaching?«, »Wie wird gecoacht?« und »Wer coacht?« beleuchtet, um ein umfassendes Bild dieser aus der Praxis heraus entstandenen Beratungsform zu erhalten.

**Was ist Coaching?** Der Begriff *Coaching* leitet sich vom englischen Wort *coach* ab, mit dem im 15. Jahrhundert eine Kutsche bezeichnet wurde. Später verstand man darunter den Kutscher selbst, dessen Aufgabe es war, die Pferde zu betreuen und zügig sowie sicher ans Ziel zu lenken. Diese Bedeutung wurde im Laufe der Zeit auch auf andere Bereiche übertragen (Offermanns, 2004, S. 21) und findet sich in dem Begriff noch heute wieder. An Universitäten im anglo-amerikanischen Raum wurden im 19. Jahrhundert Personen als *Coach* bezeichnet, die andere zur Vorbereitung auf Prüfungen und sportliche Wettbewerbe unterstützen (Lippmann, 2013, S. 14). Seit Ende des 19. Jahrhunderts wird in England und den USA im (Leistungs-)Sport von Coaching gesprochen, wodurch der Begriff auch in Deutschland eine gewisse Popularität erlangte (Lippmann, 2013, S. 14; Offermanns, 2004, S. 21; Rauen, 2001, S. 21). Coaching beinhaltet – anders als ein reines Training – die umfassende Beratung, Betreuung und Motivierung von (Leistungs-)Sportlern im Rahmen ihrer Wettkampftätigkeit. Der Bezug zu Spitzenleistungen, Motivation und Wettbewerb, führte



dazu, dass der Begriff in den 1970er Jahren im angloamerikanischen Raum aus dem Sportbereich auf die Wirtschaft übertragen wurde (Rauen, 2001, S. 22). Nach Böning (2005, S. 28–36) lassen sich sieben Entwicklungsphasen des Coachings unterscheiden:

– *1. Phase – Der Ursprung*

Ab Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre verstand man im US-amerikanischen Management unter dem Begriff Coaching einen ziel- und entwicklungsorientierten Führungsstil durch den Vorgesetzten. Diese Sichtweise löste ein rein fachliches Führungsverständnis ab. Mitte der 1980er Jahre wurde diese Idee im deutschen Sprachraum unter dem Schlagwort »Die Führungskraft als Coach« (siehe dazu »Coaching-Varianten«) aufgenommen und weiterentwickelt (Lippmann, 2013, S. 14).

– *2. Phase – Erweiterung*

Der Einsatz von Coaching erweiterte sich in den USA ab Mitte der 1980er Jahre im Sinne einer systematischen, karrierebezogenen Betreuung von Nachwuchs-Führungskräften durch höher positionierte Manager, die nicht unbedingt die direkten Vorgesetzten waren. Dies wird heute oft auch als »Mentoring« bezeichnet.

– *3. Phase – Der »Kick«*

Mitte der 1980er Jahre wurde der Coachinggedanke in veränderter Form nach Deutschland importiert. Hier lag der Fokus – statt eines Coachings durch den Vorgesetzten – auf der Beratung von Topmanagern durch firmenexterne Consultants. Dabei wurden die Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmuster der Führungskräfte im Coaching thematisiert. Das exklusive Image dieser Beratung für Topmanager führte schließlich dazu, dass dem Coaching eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit zuteilwurde.

– *4. Phase – Systematische Personalentwicklung*

Ende der 1980er Jahre beschäftigten sich in Deutschland neben externen Coaches auch interne Personal- und insbesondere Führungskräfteentwickler mit dem Thema und Coaching wurde zu einer akzeptierten Form systematischer Personalentwicklung. Interne Personalentwickler konzentrierten sich eher auf das Coaching von mittleren und unteren Ebenen sowie auf die Etablierung eines entwicklungsorientierten Führungsstils durch den Vorgesetzten, während externe Coaches vorrangig das Einzelcoaching von hochrangigen Führungskräften und Topmanagern übernahmen.

– *5. Phase – Differenzierung*

Die breite Akzeptanz, die man dem Coaching entgegenbrachte, führte Anfang der 1990er Jahre dazu, dass immer mehr Fachleute Coaching in verschiedenen Settings einsetzten (z. B. Gruppen- oder

Teamcoaching). Dadurch erweiterten sich die Anwendungsgebiete und die eingesetzten Methoden enorm. Coaching wurde so »zum Ausdruck und Kernbegriff einer allgemeinen und vertieften psychologisch ausgerichteten Beratungsmethodik« (Böning, 2005, S. 32).

– 6. Phase – *Populismus*

Ab Mitte der 1990er Jahre entwickelte sich der Begriff zu einem »inflationären »Container«-Wort«, mit dem beliebig jede Art von Beratung, Feedback oder Training bezeichnet wurde. Beispiele hierfür sind »EDV-Coaching«, »Dance-Coaching« oder »Astrologie-Coaching« (Böning, 2005, S. 33).

– 7. Phase – *Vertiefte Professionalisierung*

Ab 2002 setzte eine Phase vertiefter Professionalisierung ein (Böning, 2005, S. 33–36). Zwar werden auch heute noch unterschiedlichste Entwicklungsmaßnahmen mit dem Modewort »Coaching« benannt, und es gibt eine große Bandbreite von mehr und weniger professionellen Anbietern, dennoch zeigen sich in der Branche mittlerweile deutliche Professionalisierungsbestrebungen (Böning, 2014a, S. 22–27). Fietze (2011, S. 25) differenziert an dieser Stelle zwei Phasen: Ab dem Jahr 2003 kam es zur Gründung verschiedener Coachingverbände und damit zu kollegialer Selbstorganisation. Gegenwärtig nimmt der Wissenschaftsbezug zu, und die Coaching-Forschung beginnt sich als eigenständiges Forschungsfeld zu konstituieren.

Coaching ist heute ein »globales Phänomen«, das sich auf Wachstumskurs befindet und sich immer stärker ausdifferenziert (Bresser, 2013a, S. XI–XVII). Deutschland beheimatet aktuell nach den USA und Großbritannien die drittgrößte Anzahl von Coaches (ca. 8000) und verfügt über eine im weltweiten Vergleich recht gut entwickelte Coaching-Landschaft (Bresser, 2011, S. 194). Dabei ist der deutschsprachige Raum »zum Teil sehr eigene Wege gegangen« und hat spezifische Stärken hervorgebracht (Bresser, 2011, S. 190). Der Fokus liegt in Deutschland auf dem *Einzelcoaching durch externe Coaches* (Bresser, 2011, S. 194). Dementsprechend gibt es hierzulande eine breitere Forschung in diesem Bereich, während sich nur sehr wenige Arbeiten mit Fragestellungen wie Coaching-Kultur oder Coaching-Führungsstil beschäftigen, die in anderen Ländern deutlich höher im Kurs stehen (Bresser, 2011, S. 195). Um die Vielfalt des Coachings sinnvoll zu strukturieren, haben Segers, Vloeberghs und Henderickx (2011) einen Klassifizierungswürfel, den *Coaching Cube* mit den drei Dimensionen *Agenda* (Coaching-Agenda), *School* (Coaching-Ansatz) und *Coach* (Coaching-Variante) vorgeschlagen. Dieses Modell wird zwecks Definition des Coachings aufgegriffen und um die Dimension des Coaching-Kontextes ergänzt, die bei Böning