

Barbara Messer



Ungewöhnliches Coaching an ungewöhnlichen Orten

BELTZ

Messer | Ungewöhnliches Coaching an ungewöhnlichen Orten

*Dieses Buch widme ich Bernd Isert.
Er war einer meiner großen Meister im Coaching.
Er verstarb ganz unverhofft in der Zeit,
als ich intensiv an diesem Buch schrieb.*

Die Icons bedeuten:



Beispiele



Infos



Literaturtipps



Tip



Übung/Methode

Barbara Messer

Ungewöhnliches Coaching an ungewöhnlichen Orten

BELTZ



Über die Autorin:

Barbara Messer ist Speakerin, Trainerin, Coach und Autorin.

Sie gilt als Meisterin der Inspiration, ist Vorbild aus Überzeugung. Sie lädt Führungskräfte, Coaches, Trainer_innen und alle diejenigen ein, die bereit sind, den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen und über den eigenen Horizont hinauszuschauen. Wachsen. Klarheit gewinnen, Erkenntnis und neues Wissen. Weiterkommen in dem, was wir bewirken und erreichen. Den Menschen, die sie seit über 20 Jahren bei ihrer Entwicklung begleitet, öffnen sich ungeahnte Lern- und

Entwicklungsräume, denn sie zeigt oft visionäre Wege auf und lebt die aktuelle Neurodiktik. Dabei öffnet sie die Schatzkiste einer Lebens- und Berufserfahrung, die berührt, begeistert und bereichert. Daraus schöpft sie selbst die bewegende Tiefe und das unerschütterliche Vertrauen, dass es immer eine Lösung gibt – oft leichter, als gedacht.
Homepage: www.barbaramesser.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36630-6 Print

ISBN 978-3-407-29534-7 E-Book (PDF)

1. Auflage 2017

© 2017 Beltz Verlag

in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier

Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim

Umschlaggestaltung: Antje Birkholz

Umschlagillustration: istock © g-stockstudio

Herstellung: Michael Matl

Satz: publish4you, Bad Tennstedt

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung	9	
Coaching heute – ein punktueller kritischer Blick	13	01
Coaching in der heutigen Zeit: ein kurzer Abriss	14	
Coaching – woher – wohin?	15	
Wirkung von Coaching	19	
Meine speziellen Wirkfaktoren	24	
Der Coach an und für sich	31	
Coach-Typen	45	
Der Coachee und seine Anliegen	50	
Die Opferrolle	54	
Die Psychopathen	55	
Das Erbe der Kriegskinder- und Enkelkinder	58	
Die Folgen sozialer Abgrenzung – sozialer Schmerz	61	
Ängste	62	
Alte Wunden	64	
Unerfüllte Bedürfnisse	70	
Basics	79	02
Die Toolbox	80	
Der Coaching-Rahmen	80	
Die Grundannahmen im Coaching	86	
Statusspiele	91	
Quellen und Wurzeln	96	
Das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP)	96	

	Systemisches	109
	The Work	115
	Der Clown	120
	Das Ärgermodell – eines meiner Evergreens	123
	Das Dramadreieck	126
	Das Spiel	128
	Schamanismus oder Schamanentum	130
	Fragen: elementares Werkzeug des Coachings	138
	Wiederkehrende Prinzipien	156
	Die Räume	156
	Und die Zeit ...	160
	Geschichten gehen unter die Haut: Storytelling	164
	Verschiedene Dialoge	167
	Meditationen & Co.	169
03	Ungewöhnlich: Orte und Coaching	173
	Die Magie ungewöhnlicher Orte	174
	Die Natur	175
	Das Paddeln	181
	Auf Wanderschaft	185
	Im Zelt	189
	Im Auto	195
	Ungewöhnliches Coaching an ungewöhnlichen Orten?	198
	Rituale als Coaching-Extrakt	200
	Das Lagerfeuer – am Feuer sitzen	202
	Liebes Tagebuch	206
	Die Ratgeberrunde	210

Das Sushi-Coaching	214
Tschüss Maria	216
Der Brief	218
Das WhatsApp-Coaching	222
Aufstellungen	224
Arbeit mit der Heldenreise	229
Stopp	234
Die Schälung	236
Unter einer Yakdecke	237
Die Bank	240
Das Geheimnis	247
Das Schweige-Coaching	250
Der Fürsprecher	252
Ich war noch niemals in New York	254
Die Predigt	256
Das Baum-Coaching	260
Mein Leben in zehn Kapiteln	264
Die Eisenbahnlandschaft	266
Danken und Bitten	268
Die Tiermeditation	273
Ein Lied	276
Der Beichtstuhl	277
Die Klagemauer	280
Der Wutanfall	284

Schreib dir deinen eigenen Psychorater	285
Storytelling	287
Warum noch ein weiteres Buch zum Thema Coaching?	290
Literatur	292

Einführung

»Nicht das Verrückte ist verrückt, sondern erfolgloses Verhalten zu wiederholen, obwohl es nichts bringt.« (Barbara Messer)

»Ich bin mit meinem Mann unzufrieden«, so begann eine der wertvollsten Coaching-Sitzungen meines Lebens. Und sie begann anders, als ich dachte. In den ersten Minuten der damaligen Sitzung dachte ich, dass ich mit Tipps nach Hause gehe, wie ich »ihn« ändern könnte. Das Gegenteil war der Fall. Es kam anders. Nach weniger als einer Stunde war ich einmal komplett durchgeschwitzt, hatte mich mit meinen Eltern versöhnt, ihnen nahegelegt, dass ich nicht mehr für ihre Trennung verantwortlich bin, und hatte ein ganz neues innerliches Gefühl zu meinen eigenen Möglichkeiten.

An dieser Stelle gleich einen Nachsatz: Natürlich wusste ich auf der kognitiven Ebene, dass ich nicht für die Trennung meiner Eltern verantwortlich war. In der Aufstellung, mit der mein Coach, Bernd Isert, damals mit mir arbeitete, wurde jedoch deutlich, dass mich dieses Gefühl – oder nennen wir es lieber Last – die ganzen Jahre über begleitet hatte. Still und leise, wie ein kleiner Schatten hinter der Schulter, so leise, dass ich ihn nicht wahrnahm.

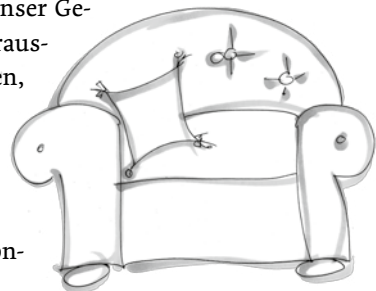
So möchte ich beginnen. Was ist Coaching für mich? Was bedeutet es? Umzugs-Coach? Style-Coaching? Aufstellungsarbeit? Psychotherapie?

Für mich war und ist es immer eine Hilfe, wenn ich »in etwas feststeckte«, wenn ich nicht weiterkam, wenn ich spürte oder wahrnahm: »Da ist etwas blockiert, da lande ich immer wieder in derselben Schleife.«

In vielen Jahren habe ich ganz unterschiedliche Coachings genossen und gegeben. Manche waren sehr wirksam, andere wiederum zerflossen quasi im Sand – eine Nachhaltigkeit war nicht sicht- oder spürbar.

Dieses Buch ist aus der Leidenschaft und Überzeugung heraus geschrieben, dass wir mit ungewöhnlichen Formaten und auch dem Arbeiten an ungewöhnlichen Orten, ungewöhnliche Ergebnisse erzielen. Unser Gehirn mag Überraschungen – dann wird es wach, herausgefordert, neugierig. Manche Menschen würden sagen, dass es »außerhalb der Komfortzone ist«, andere sagen dazu »out of the box« oder einfach ungewöhnlich oder kreativ.

Gewöhnliche und normale Coachings gibt es. Also her mit etwas Ungewöhnlichem. Die Dosis kön-



nen Sie jederzeit selbst bestimmen! Es ist ein anderes Coaching, von dem ich hier schreibe! Das Gehirn hat zu tun. Es fällt nicht in die bewährten Muster, wie es meistens der Fall ist, wenn es einen Coaching-Raum betritt. Es wird gefordert, herausgefordert. Es darf neu denken, etwas Neues, Ungewohntes erleben. Aber: Mir geht es nicht um kurzfristige Effekthascherei. Die Seele, der Mensch als Ganzes wird einbezogen! Dieses Buch ist voller Rituale, ernsthafter Spiele, selbstvergessener Momente, Zeremonien und »Initiationen«, aber auch angefüllt mit Gesprächsversionen, Momenten des Innehaltens, Tools und Möglichkeiten.

Nachdem ich in den letzten Wochen und Monaten tiefer und tiefer in diese Materie eingetaucht bin, die Gedanken anderer Menschen, durch Vorträge, Bücher, Artikel, Diskussionen, Erleben wahrgenommen und darüber nachgedacht habe, nachdem ich dieses Buchmanuskript immer wieder und wieder gelesen habe, frage ich mich, ob es wirklich Coaching ist, was ich mache und wovon ich hier schreibe. Vielleicht trifft eher zu: »eine Zeitlang gemeinsam gehen«. Ich begleite Menschen bei besonderen Schritten, weil ich mir gar nicht anmaßen kann, jemanden so zu coachen, dass er eine »tiefgreifende« Veränderung wirklich erfahren kann. Wieso sollte ich darauf Einfluss haben? Ich schaffe Momente, die »etwas bewegen«, die »einen Stein ins Rollen bringen«, »eine Sehnsucht wecken«.

Für mich ist vieles, was in diesem Buch steht, nicht ungewöhnlich, innovativ oder gar modern. Es ist in vielem sogar ein Schritt zurück. Da sitzen Menschen am Feuer, schweigen sich friedlich an, lauschen Geschichten. Für andere mag es aber ungewöhnlich sein. Ein Schritt in die Verlangsamung, in einen Aufenthalt außerhalb der normalen Zeitwahrnehmung (sofern das möglich ist), ein Schritt zurück hin zu Natur, Natürlichkeit, Spiel und Zeremonien, gestalteten Räumen, Inszenierungen. Es geht um Ereignisse und Dinge, die den Menschen früher selbstverständlich waren, wie zum Beispiel Storytelling oder gemeinsam am Feuer sitzen. Die Prinzipien, Methoden und Ideen, die ich in diesem Buch aufgreife und schildere, stammen größtenteils von mir.

Die Menschen, die in meine Coachings kommen, wollen einerseits etwas für die Zukunft, sie wünschen sich etwas Neues, etwas anderes als das Bisherige. Die hungrige Sehnsucht klopft an, sie suchen Inspiration, Vertraulichkeit, einen roten Faden. Meist geht durch diese Arbeit am Neuen auch eine Rückbesinnung einher. Diese Rückbesinnung ist für mich ein sehr wichtiges Anliegen, denn es verbindet das Bisherige mit dem Neuen. Dies gelingt durch die räumlichen Kontexte, in denen ich arbeite, sowie die teils recht ungewöhnlichen Settings. Ich möchte Ihnen daraus eine Art Schatzkiste, Inspirationsbox oder Ideenquelle bieten, die Sie mit Ihrem Können und Ihrer Erfahrung bereichert und befruchtet kann.

Ich habe nicht den Anspruch, der Super-Coach zu sein, nein, ich bin vielleicht eher die Experimentelle, Suchende. Wie mein Claim »Aufbruch zu neuen Ufern« sagt, bin ich diejenige, die spielerisch und unkonventionell nach Lösungen und

nach Neuem sucht. Eine, die Bisheriges und Übliches infrage stellt, die mit dem Besen gern mal durchgeht, um Altes abzubürsten, die Überflüssiges weglässt, um das Denken wie vom Milchglas zu befreien und die Klarheit zu erlangen.

Was das Coaching angeht – so finden Sie hier Anregungen, die erprobt und bewährt sind, die flexibel in anderen Kontexten wie Beratung und Training oder Workshop ebenfalls einzusetzen sind. Dieses Buch ist kein übliches Coaching-Buch, von denen es viele gibt und die sehr hilfreich und wertvoll sind. Ich habe sie selbst in meinen Regalen stehen und nutze sie viel und regelmäßig. Es geht nicht darum, neue Tools, Methoden oder Techniken zu präsentieren; auch nicht darum, einen neuen Fragenkatalog für sinnvolle Fragen im Coaching aufzumachen.

Die Coaching-Bücher-Landschaft, die wir zurzeit haben, ist sehr umfangreich und sie ist angefüllt von ganz verschiedenen Denkschulen, Richtungen, Stilen, Neuerungen. Manches ist es wirklich neu, sogar bahnbrechend, anderes kann neuer Wein in alten Schläuchen sein. Oder es sind spektakuläre, schlichte, systemische Ansätze, Wege, Annahmen und Formate. Sicherlich sind sie ein Abbild unserer derzeitigen Zeit die für Vielfalt steht. – Dieses Buch liegt vielleicht genau dazwischen. Ansonsten möchte ich mit meinem Ansatz, mit meinen Gedankennimpulsen zum Innehalten anregen und den Mensch in seiner eigenen Menschlichkeit bestärken: in seiner eigenen Kraft in Verbindung mit dem großen Ganzen.

Ich stehe mit meiner Person und meinem Wirken dafür, Inspirationen und Möglichkeiten aufzutun, die ungewöhnlich sind, weil sie tiefe – oder sage ich lieber besondere – Prozesse bewirken und andere Ebenen als die kognitive ansprechen, wie zum Beispiel die der Seele. Ich weiß, dass klingt für manche sonderbar – fast schon esoterisch. Darauf gehe ich später noch ein, erlaube mir aber jetzt schon, quasi als Appetithappen ein Zitat des österreichischen Pflegewissenschaftlers Erwin Böhm (*16. Mai 1940 in Wien) aufzuführen, den ich mehrfach live erleben durfte und der mich mit seinen kritischen und aufwühlenden Gedanken nachhaltig in der Pflege und Begleitung von Menschen mitbeeinflusst hat. Aber nicht nur mich! Er sagte: »Zuerst muss die Seele bewegt werden!«

»Zuerst muss die Seele bewegt werden!«, das forderte er bereits vor vielen Jahren und revolutionierte mit seinem Lebenswerk die Pflege und Betreuung verwirrter alter Menschen. Sein Modell fordert ein Pflegeverständnis, das die Biografie der Betroffenen als Grundlage zum Verstehen eines Menschen und seiner Verhaltensweisen nimmt. So zumindest habe ich ihn auf einem Vortrag, dem ich beiwohnte, verstanden.

Erwin Böhm hat auch das wunderbare geflügelte Wort geschaffen: »Pfleger mit der Hand in der Hosentasche«. Um das zu erläutern, ist folgende Geschichte erhellend: Eine alte Dame im Pflegeheim mag nicht aufstehen. Sie will im Bett bleiben. Müde sei sie. Ihr ganzes Leben lang war sie eine gottesfürchtige, fleißige Frau. Der

zuständige Pfleger möchte ihr am Morgen helfen aufzustehen und sich für den Tag fertig zu machen. Sie sagt: »Ich will nicht. Ich will liegen bleiben.« Mit den Händen in der Hosentasche schaut er sie an und sagt: »Sie wollen also dem Herrgott den Tag stehlen?« Zack! Sofort steht sie auf, denn das will sie nun wirklich nicht.

Wenn wir solche Effekte im Coaching erzielen, können wir uns glücklich schätzen: Menschen werden an ihre Kernwerte, an ihre Vision, an ihre Sehnsucht erinnert.

Noch einige abschließende Anmerkungen:

- **Das Ich:** Oft schreibe ich in diesem Buch in der Ich-Form. So stelle ich die Frage aus dem Modell von Byron Katie so vor, als würde ich sie mir selbst stellen. Dies geschieht daher, da ich – gerade im Coaching – so arbeite, dass ich Tools, Haltungen, Kenntnisse nutze und vorschlage, die ich selbst in meinen persönlichen Prozessen erlebt habe. Ich bin mir sehr sicher, dadurch eine Überheblichkeit zu vermeiden, denn ich (also auch Sie, wenn Sie über sich sprechen) strahle es quasi aus, dass ich weiß, worum es geht. Ich habe es selbst erlebt. Und all diese Ichs in diesem Buch sollen dazu einladen, sich immer wieder selbst mit der eigenen Selbstreflexion und Weiterentwicklung zu beschäftigen.
- **Einseitigkeit:** Sicher wirkt hier manches einseitig, denn ich lasse viele der bekannten und anerkannten Coaching-Richtungen eher außen vor. So beziehe ich mich eher auf Aspekte des Persönlichkeitscoachings. Business-Coaching ist für mich aber ebenso ein Persönlichkeits-Coaching, denn der Business-Kontext eines Klienten ist der Kontext einer Rolle, die der Klient einnimmt. Im Grunde ist dies dann ebenfalls ein persönliches Coaching.
- **Ich bilde nicht aus:** Obwohl ich in den unterschiedlichsten Settings und Konstellationen coache und begleite, und obwohl ich Trainer ausbilde, bilde ich keine Coaches aus. Ich vertrete keine klassische Coaching-Schule. Ich sehe mich eher als jemanden, der Räume und Möglichkeiten für persönliche Veränderung öffnet und offenhält. Ich arbeite mit mir, mit meiner Person, meinem Können. Das tue ich unmittelbar. Ich vermute, dies ist der wesentliche Hauptfaktor in meinen Coachings. Gerade deshalb ist dieses Buch als ergänzendes Werk für Profis gedacht.

Coaching heute – ein punktueller kritischer Blick

01

Coaching in der heutigen Zeit: ein kurzer Abriss	14
Wirkung von Coaching	19
Der Coach an und für sich	31
Coach-Typen	45
Der Coachee und seine Anliegen	50

Coaching in der heutigen Zeit: ein kurzer Abriss

Passen Coaching-Sitzungen, die länger dauern und auch langwierig sind, in unsere Zeit, wo die Menschen psychologische Ratgeber schon zum Frühstück verschlingen und Selbstoptimierung von früh bis spät betreiben? Wer nimmt sich noch die Zeit, eine Wunde wirklich heilen zu lassen, wenn es eine App zur Selbstoptimierung gibt? Oder weil es viel hipper ist, auf Facebook das eigene Drama zu schildern? Ein Coaching wird hinzugebucht, um den letzten Feinschliff zu bekommen. Noch einen Schritt höher auf der Selbstoptimierungsleiter?

Und dann gibt es die andere Seite: die Stille, der Rückzug, die Natur; Minimalismus, Einkehrtage im Kloster, Pilgerreisen; der Mensch auf der Suche, die Suche, das Sabbatical. »Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn«, wie Victor E. Frankl es nennt.

Was also ist Coaching in unserer heutigen Zeit, die sich immer mehr und auch sehr rasant wandelt? Was bringen die neuen Generationen mit? Als Coachee und als Coach. Der Wahnsinn der Selbstoptimierung scheint allgegenwärtig. Jeder coacht sich selbst oder kann sich dazu 100 Bücher kaufen, 30 kostenlose Webinare buchen, Yoga machen und von früh bis spät detoxen. Wischen wir mit dieser »Selbstverbesserungsmanie« über die wirklich tiefen Prozesse nicht einfach hinweg? Heilen wir die wirklichen Wunden? Oder geben wir uns einem »Als-ob-Rahmen« der Heilung oder besser noch »Wohlfühlsteigerung« hin?

Viel zu viele Menschen habe ich in meinen Ausbildungen getroffen, die eine Ausbildung im Coaching oder NLP absolvieren und diese Ausbildung statt einer Therapie machen. Dann haben sie zusätzlich noch den entsprechenden Schein – also das Zertifikat – dazu.

Immer weiter, besser, schneller muss es sein. Erfolgreich, sexy, sportlich, glückliche Kinder, glückliche Partner – alles läuft. Mit 25 eine Weltreise, ein Studienjahr im Ausland und einen Mastertitel! Wie soll da Stille und Einkehr zu wirklicher Reife kommen. Wer hat denn wirklich noch Zeit und Muße, Schritt für Schritt die Ereignisse aufzuarbeiten, die auf dem eigenen Lebensweg liegen. Oder geht es darum, das eigene Feuer wieder zu entfachen, die eigenen Leidenschaft, den Hunger auf das Leben wieder zu anzufeuern? Zu wissen, warum wir da sind? Was unsere Aufgabe ist? Die großen Fragen nach dem Sinn des Lebens!

Coaching – woher – wohin?

Als ich im Herbst 2016 bei einem Kongress in Berlin den inspirierenden Vortrag von Professor Gerhard Roth zum Thema Coaching hörte, beschloss ich, in dieses Buch eine Auswahl seiner Gedanken einfließen zu lassen. Denn seine Ausführungen haben mich sehr fasziniert.

Historische Abhandlungen über die Geschichte des Coachings möchte ich an dieser Stelle kurz fassen, doch gehören sie – in Auszügen – hierher. Dass Coaching sich vom englischen Wort »to coach« ableitet, dürfte nicht verwundern, dass damit früher eine Kutsche, später der Kutscher bezeichnet wurde, vielleicht schon. Er hatte die Aufgabe, Pferde und Kutsche sicher zum Ziel zu bringen. Später verwendete man den Begriff für Personen, die bei Prüfungsvorbereitungen oder bei Sportwettkämpfen unterstützend tätig waren. Im Gegensatz zum reinen Training beinhaltet Coaching im Sport eine umfassende Beratung, Betreuung und Motivation. In den 1970er-Jahren wurde der Begriff dann auf die Wirtschaft übertragen. Coaching gilt heute als Wachstumsmarkt und bezieht sich in Deutschland, wo es etwa 8 000 Coaches gibt, meist auf das Einzel-Coaching durch externe Coaches (Roth/Ryba 2016, S. 21–23).

Dennoch steht die Wirksamkeitsforschung des Coachings noch eher in den Anfängen, was auch viele psychotherapeutische Verfahren betrifft, obwohl manche Forscher eine Anlehnung an diese empfehlen. – Gerhard Roth und Alica Ryba benennen in ihrem Buch »Coaching, Beratung und Gehirn« (2016) schon gleich am Anfang den großen Zwiespalt: Coaching hat sich einerseits als Beratungsform für Führungskräfte und als beliebtes Instrument der Personalentwicklung bereits fest etabliert, andererseits ist der Begriff nicht geschützt und nicht klar definiert, »so dass recht beliebig jede Art von Beratung, Feedback oder Training als ›Coaching‹ bezeichnet wird.« So stehe »eine Professionalisierung von Coaching immer noch aus« (Roth/Ryba 2016, S. 13).

Zudem gibt es beim Einzel-Coaching zunehmend Berührungspunkte mit der Psychotherapie, für die nun zunehmend Wirknachweise gefordert und erbracht werden. So stellt sich die Frage nach einem evidenzbasierten Coaching. Allerdings räumen die Autoren bei der Analyse des Ist-Zustands ein, dass empirisch-wissenschaftliche Wirkungsnachweise psychotherapeutischer Verfahren zwar dem Coaching als Modell dienen könnten. Damit würde aber die grundsätzliche Frage berührt, »ob und wie das Fühlen, Denken und Handeln eines Menschen überhaupt Gegenstand wissenschaftlich-empirischer Untersuchungen sein kann« (Roth/Ryba 2016, S. 14).

Der Psychiater Wilhelm Griesinger und der Neurologe und Neurobiologe Sigmund Freud versuchten schon im 19. Jahrhundert die naturwissenschaftliche Basis psychischer und pathophysiologischer Phänomene zu belegen. Beide scheiter-

ten am damaligen Kenntnisstand der Wissenschaften. Durch Freuds Abwendung von der Naturwissenschaft entwickelte sich die Psychoanalyse zur Geisteswissenschaft und da das bei seinen Nachfolgern so blieb, wurde die Neurowissenschaft schließlich die führende Disziplin. Der Behaviorismus und die kognitive Verhaltenstherapie behaupteten sich durch ihre Nähe zur empirischen Wissenschaft. Erst die Forschungen des Neurobiologen Eric Kandel, der sich vor allem mit den Vorgängen an den Nervenkontaktstellen (Synapsen) beschäftigte, brachten bahnbrechende neue Erkenntnisse, nämlich dass Psychotherapie an diesen Kontaktpunkten ansetzen müsse. Kandel erhielt 2000 den Nobelpreis für seine Forschungen, doch die Psychoanalyse nahm davon kaum Notiz. Mithilfe der modernen Medizintechnik gelang es dann nachzuweisen, dass »psychische Erkrankungen untrennbar an Fehlfunktionen in bestimmten, für das psychische Erleben zuständigen Hirnzentren – dem limbischen System – gebunden sind. Und so gelang es, Veränderungen solcher Funktionen mit einem Therapierfolg in Verbindung zu bringen.« Und was für die Psychotherapie gilt, dürfte – zumindest teilweise – auch für das Coaching gelten: nachweisbare Wirkung auf der synaptischen Ebene, also durch Reorganisationsprozesse des Gehirns (Roth/Ryba 2016, S. 17–18).

Interessant scheint mir als Überblick der Klassifizierungswürfel Coaching Cube, den 2011 zunächst Jesse Segers mit Kollegen entwickelte, um die große Coaching-Vielfalt nachvollziehbar zu strukturieren. Stellt man die Frage nach dem Was, also der Agenda, so weist der Würfel drei Dimensionen aus: Fähigkeiten (Skills), Leistung (Performance) und die Person als Ganzes (Development), die auf der Waagerechten angeordnet sind. Hinzu kommen fünf Coaching-Schulen oder Ansätze (zum Beispiel NLP oder Transaktionsanalyse), die auf der Senkrechten des Würfels liegen. Schließlich gibt es acht Coaching-Varianten (zum Beispiel Team-Coaching oder Einzel-Coaching), die dann in den Raum hinein dargestellt werden (Segers u. a. 2011, S. 204–211; in: Roth/Ryba 2016, S. 23–24). Roth und Ryba ergänzen diesen Ansatz noch um die Dimension des Coaching-Kontexts, nämlich die Zielgruppen und Praxisfelder (zum Beispiel Politik oder Bildung) (Roth/Ryba 2016, S. 23–25).

Die drei Agenden Skills-, Performance- und Development-Coaching haben zwar fließende Grenzen, bieten aber eine weitere grundsätzliche Orientierung nach Zeit und Engagement: So hat das Skill-Coaching ein geringes Level an Engagement und ist nach einigen Tagen oder Wochen abgeschlossen, bezieht es sich doch in der Regel auf ein bis zwei Schlüsselfähigkeiten oder Verhaltensweisen, die erlernt werden sollen. Beim Performance-Coaching, das meist mehrere Monate dauert, geht es mit mittlerem Engagement um die Optimierung der beruflichen Leistung. Es kann um die Entwicklung eines Führungsstils, um eine Teamentwicklung oder den Umgang mit Veränderungen gehen. Das Development- oder Life-Coaching, auch Personal-Coaching genannt, erfordert das höchste Engagement und dauert

am längsten, weil mit einer eher ganzheitlichen Herangehensweise persönliche Werte und Motive, tiefliegende Muster und auch Familienproblematiken einbezieht und den Schwerpunkt auf persönliche Zufriedenheit und höherer Effektivität legt. Ein typisches Beispiel dafür ist die Verbesserung der Work-Life-Balance (Segers u. a. 2011, S. 204–211; in: Roth/Ryba 2016, S. 28–29). Je nach Ebene geht es also um Lernprozesse, Reflexionsprozesse oder Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung (Roth/Ryba 2016, S. 346).

Tatsächlich habe ich nach diesem Vortrag und der Buchlektüre begonnen, über die Zuordnung meiner Methoden in dieses Schema nachzudenken. Dass nach Professor Roth die sogenannte »therapeutische Allianz«, also das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Coach und Coachee als wichtigster Wirkfaktor zu sehen ist, entspricht zutiefst meinen eigenen Erfahrungen – sowohl als Coachee also auch als Coach. Dazu später mehr.

Klaus Eidenschink, Senior Coach beim DBVC, veröffentlichte 2015 im Coaching-Magazin einen kritischen Artikel, was man bei der Auswahl einer geeigneten Coaching-Ausbildung beachten sollte. Eine Unmenge an Coaching-Tools, die man dabei erlernen könne, bezieht sich darauf, dass der Coachee sich anders verhalten kann (nach Segers Einteilung also Skill-Level). Dazu gehören: »besser Grenzen setzen, klarer entscheiden, eindeutiger kommunizieren oder dergleichen mehr. Jeder weiß nun, dass es manchmal recht leicht ist, sein Verhalten zu verändern, wenn man einen sinnvollen Impuls dazu erhält. Manche Verhaltensweisen sind jedoch merkwürdig hartnäckig und veränderungsresistent. Wie kommt das? Im ersteren Fall ist die Schwierigkeit mehr eine »äußere«. Man kennt die richtige Vorgehensweise nicht, ist gefangen in eigenen Vorannahmen oder Vorurteilen, man übersieht wichtige Faktoren oder Akteure, man missversteht oder missinterpretiert. Hier kann der Coach oft schnell wirksam sein. Dazu gibt es wirksame Tools, um die Situation zu klären und Ziele zu bestimmen sowie Wege, diese Ziele zu erreichen beziehungsweise ausfindig zu machen. Diese Tools lassen sich relativ leicht erlernen und man kann in deren Handhabung relativ schnell gut und sicher werden.

Diejenigen Verhaltensweisen, die sich hartnäckig immer wieder zeigen, liegen dagegen häufig in inneren emotionalen Konflikten begründet. Die damit gekoppelten Überzeugungen und Annahmen sind tief im Unbewussten verankert, meist handelt es sich um ungünstige Bewältigung von inneren Ängsten, die sich eigentlich überlebt haben. Viele Manager wollen zum Beispiel ihre eigentlich vorhandene Selbstwertproblematik nicht wahrhaben, aus der heraus sie abfällig oder taktisch kommunizieren, aus der heraus sie mehr arbeiten, als für sie und die Firma gut ist, aus der heraus Erfolg eine Stellenwert bekommt, dem alles, was heilig sein könnte, untergeordnet wird. Hier ist ein Coaching angebracht, das die unbewussten Motive hinter den dysfunktionalen Verhaltensweisen oder unangenehmen Persönlichkeitsaspekten aufklärt.

Wenn Sie als Coach mit solchen Themen im Coaching professionell umgehen wollen, sind Kenntnisse in Psychodynamik und systemischen Zusammenhängen im Unbewussten wichtig. Hier gibt es ebenfalls unterschiedliche Ansätze, die es erlauben, solche inneren Konflikte zu bearbeiten. Das kompetente Coachen solcher Problemstellungen erfordert weniger die Kenntnis von Werkzeugen, sondern die Kenntnis der Funktionsweise der Seele und der sich daraus ableitenden veränderungswirksamen Faktoren« (Eidenschink 2015, S. 2–3; https://metatheorie-der-veraenderung.info/wp-content/uploads/2015/06/Entscheiden_sie_sich.pdf).

Wirkung von Coaching

Dieses Buch ist ein Blitzlicht, eine Schatzkiste, eine »Blackbox«, eine Sammlung, ein Einblick, ein großer Raum der Möglichkeiten, eine Quelle an Inspirationen, aber auch eine Sammlung mit ausgewähltem Hintergrundwissen. Ich erhebe mit diesem Buch nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Das ist meines Erachtens gar nicht möglich, denn bei der Fülle an Formen, Formaten, Anliegen und Modellen ist das Ausmaß schier unerschöpflich. Und zudem gehöre ich primär keiner traditionellen Coaching-Richtung an.

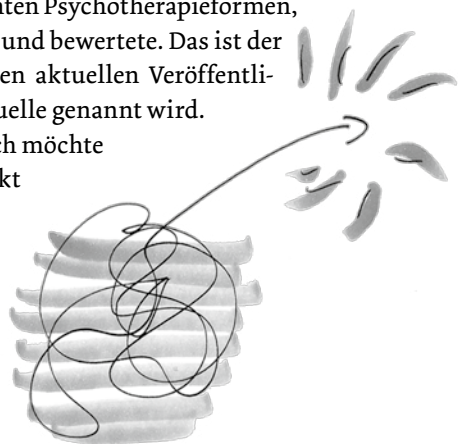
Einen Aspekt jedoch möchte ich dennoch zu Beginn in den Mittelpunkt stellen, der mich ebenso in meinen Trainings begleitet: Es die Frage nach der Wirksamkeit.

- Was genau wirkt in Coachings?
- Wie genau wirken Coachings?

Ich schreibe dazu keine Master- oder Doktorarbeit, sondern beziehe mich eher – und das auch nur punktuell – auf das, was es bereits gibt.

Ein Mensch, an dem wir nicht vorbeikommen können, wenn wir an Coaching und dessen Wirksamkeit denken, ist der Schweizer Psychotherapieforscher Klaus Grawe. Man kann behaupten, dass Klaus Grawe die Psychiatrieforschung im deutschsprachigen Raum revolutioniert hat. Mittel und Werkzeug seiner Arbeit ist ein Buch »Psychotherapie im Wandel« (1994), das er zusammen mit Ruth Donati und Friederike Bernauer veröffentlicht hat. In diesem Werk zeigte er in einer Übersicht alle 897 Studien zu den damals relevanten Psychotherapieformen, die er erfasste, beschrieb, zusammenfasste und bewertete. Das ist der entscheidende Faktor, warum Grawe in den aktuellen Veröffentlichungen und Arbeiten immer wieder als Quelle genannt wird.

Sein Überblick ist weitreichend, dennoch möchte ich Grawe hier nur in Bezug auf einen Aspekt nennen, den Aspekt der Wirksamkeit. Grawe stellte in gewisser Weise die gängigen Psychotherapieverfahren auf den Prüfstand und wollte feststellen, »ob ein bestimmtes Therapieverfahren bei einer bestimmten Anwendung zu einer messbaren Änderung eines bestimm-



ten Parameters führt, etwa in der Schwere der Depression« (<https://psychiatrietogo.de/2012/02/04/die-5-wirkfaktoren-der-psychotherapie-nach-klaus-grawe/>).

Seine Ergebnisse können als ernüchternd bezeichnet werden. Es gibt aber nach wie vor »bis heute heftige Auseinandersetzungen darüber, ob und in welchem Maße die Wirkung von Psychotherapie mit Standardmethoden empirisch-experimenteller Forschung [...] gemessen werden kann« (Roth/Ryba 2016, S. 308). Ergänzende Studien anderer Wissenschaftler zeichnen ein immer deutlicheres Bild der wesentlichen Wirkfaktoren von Psychotherapie, auch wenn sie sich nicht mehr alle an den Erkenntnissen von Grawe orientieren und zum Teil sehr kontrovers sind.

Beeinflussung und mögliche Manipulation sind Unsicherheitsfaktoren in der Feststellung wie die Tatsache, dass der ausdrückliche Wille von Patienten beziehungsweise Klienten gegeben sein muss. Viele unsichere, unkalkulierbare Parameter machen die Suppe nicht klarer. Die Liste der Mängel an diesen Psychotherapie-Wirksamkeitsstudien reicht über mehrere Seiten, bringt mich jedoch fast schon in Verlegenheit. Möchte ich zitieren und anführen, werde ich hineingezogen in den Flickenteppich, von dem Heidi Möller und Silja Kotte schreiben. Auch sie gehören zu denjenigen, die sich immer wieder damit auseinandersetzen, wie die Wirksamkeit von Coaching erfahrbar ist, woran und wie sie nachgewiesen werden kann: »In Artikeln von Greif (2008, 2014), Künzli (2009), Schreyögg (2011), Möller und Kotte (2011), Grant (2013) und Fillery-Travis und Cox (2014) – um nur einige zu nennen – wird die Situation hinsichtlich einer Wirksamkeitsprüfung von Coaching als einigermaßen problematisch angesehen. Künzli stellte 2009 vorsichtig fest, es zeichne sich ab, dass Coaching wirke. Immerhin sind seither einige Wirksamkeitsbelege hinzugekommen. Dennoch ergibt sich für Möller und Kotte hinsichtlich der Coaching-Wirksamkeitsforschung der Eindruck eines Flickenteppichs von sehr heterogenen Ansätzen, oft schwacher theoretischer Fundierung, uneinheitlicher Coaching-Definition, kaum definierten Qualitätsanforderungen an Coaches und wenig standardisierten Methoden« (Roth/Ryba 2016, S. 314).

Allein durch dieses Zitat wird schon deutlich, dass es viele Gedanken und Aussagen zur Wirksamkeit von Coaching gibt. Immer wieder wird Klaus Grawe mit seinem Wirkfaktorenmodell genannt, welches aus der Psychotherapieforschung stammt. Doch das ist nur eine Seite der Medaille. Diverse andere Stücke Stoff sind noch in diesem Flickenteppich verwoben und sollen nicht im Übermaß Bestandteile dieses Buches sein. Eine Verbesserung der Selbstreflexion, Selbstsicherheit, Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung sind dann wieder sehr individuelle Faktoren. Doch halt – ein wenig muss ich mich selbst ermahnen, hier genau zu sein. Die Begriffe Wirkungen, Wirksamkeit und Wirkfaktoren werfe ich selbst viel zu häufig durcheinander. Da ist Klarheit und Abgrenzung notwendig, und hier ist sie schon. Der bekannte Coach und Autor Christopher Rauen sortiert und unterscheidet in seinem Buch »Coaching-Tools III« wie folgt: »Während *Wirkung* die tatsäch-

lichen Effekte eines Coachings bezeichnet, geht es bei *Wirksamkeit* darum, ob die angestrebten Wirkungen erreicht wurden. Demzufolge wird ein Coaching dann als wirksam bezeichnet, wenn vorher festgelegte *Wirkungen* eintreten. *Wirkungen* von Coaching sind beispielsweise Veränderungen des Verhaltens, die Verbesserung interpersonaler Beziehungen oder eine Steigerung des Wohlbefindens. *Wirkfaktoren* sind schließlich Merkmale, die wirksame von weniger wirksamen Coaching unterscheiden und die als Mechanismen dazu beitragen, dass die Wirkung erreicht werden, beziehungsweise das Coaching wirksam ist« (Rauen 2012, S. 12). In diesem Buch präsentiert er auch das sechs Wirkfaktoren umfassende »coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell« von Theresa Wechsler, das folgende Wirkfaktoren umfasst:

- »**Ergebnisorientierte Selbstreflexion:** Dieser Wirkfaktor besteht in Reflexionen zu Vorstellungen und Handlungen, die sich auf das reale (Wie bin ich) und ideale (Wie möchte ich gerne sein?) Selbstkonzept beziehen. Aus diesen Reflexionen werden zudem konkrete Folgerungen abgeleitet.
- **Ergebnisorientierte Problemreflexion:** Bei diesem Wirkfaktor geht es um Analysen und Reflexionen zu Problemen oder Situationen, die nicht auf das eigene Selbstkonzept bezogen sind, sowie um die Ableitung von Folgerungen.
- **Zielklärung:** Dieser Wirkfaktor besteht in der Konkretisierung und möglichst genauen Beschreibung von Zielen oder Problemlösungen.
- **Umsetzungsunterstützung:** Dieser Wirkfaktor umfasst die Unterstützung der Umsetzung von Zielen durch übende Maßnahmen oder das Aufstellen von Plänen.
- **Ressourcenaktivierung:** Bei diesem Wirkfaktor geht es darum, Ressourcen des Klienten zu identifizieren und genau zu beschreiben. Außerdem werden Überlegungen zur Nutzung dieser Ressourcen zur Zielerreichung angestellt.
- **Erlebnisaktivierung:** Dieser Wirkfaktor besteht in der erlebnismäßigen Aktualisierung der im Coaching behandelten Themen und Probleme. Er wird begleitend zu anderen Wirkfaktoren im Sinne einer emotionalen Aktivierung und Förderung des realen Erlebens aktiv« (Rauen 2012, S. 13).

Sie sehen, es entsteht fast schon eine Wissenschaft für sich. Immer wieder wird als Kriterium der Wirksamkeitsüberprüfung die Selbsteinschätzung genannt. Ja, das halte ich ebenso. Selbstverständlich befrage ich einen Coachee vor und nach der Sitzung nach seiner Einschätzung, speziell zum Ergebnis. Und ebenso nutze ich das für mich selbst meist in Verbindung mit einer Skalierung vorher und nachher. Auch hier finden sich immer wieder feinere Unter Aspekte oder Varianten. Als Coachee kommen mir Sätze in den Sinn wie:

- »Das Coaching hat gewirkt.«
- »Ich fühle mich jetzt sicherer, gestärkter, gelassener ... als vorher.«
- »Auf einer Skala von 1 bis 10 ging es mir in Bezug auf Gelassenheit vorher 4, jetzt eher 6 bis 7.«

Aufseiten des Coachs gibt es dann Aussagen wie:

- »Dieser Prozess war sehr wirksam.«
- »Das war effektive Arbeit!«

Gerhard Roth und Alica Ryba fassen es – auch als Abgrenzung zur Psychotherapie – folgendermaßen zusammen: »Das am meisten angewandte Mittel zur Wirksamkeitsüberprüfung ist auch beim Coaching die Selbsteinschätzung des Behandlungserfolgs durch Coaches und Klienten, und zwar bei den Klienten als das Gefühl, das Coaching habe gewirkt und sie würden sich jetzt besser, gestärkter, effektiver und so weiter fühlen als vorher, und aufseiten der Coaches natürlich als die Überzeugung, effektive Arbeit geleistet zu haben.« Und sie gehen anschließend auf die vier Evaluationsstufen von Donald L. Kirkpatrick ein: »Kirkpatrick (1998) führt vier Evaluationsstufen auf: (1) die Bestimmung des Happiness-Index aufgrund einer Selbsteinschätzung, (2) der Grad des Lernens (meist in Bezug auf neue Denk- und Verhaltensmuster), (3) der Umfang des Transfers und (4) die Evaluation des ökonomischen Erfolgs« (Roth/Ryba 2016, S. 314–315).

Jedoch: Ein intensives Gespräch mit einer guten Freundin in einem Teehaus oder bei einem Spaziergang kann Ähnliches bewirken: Es fördert das Wohlfühl, stärkt die Verbundenheit und ermöglicht eine Selbstreflexion.

Dieses Thema ist sehr vielschichtig und umfangreich. In meinen Augen ist es wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, denn die Fragen zur Wirkung und Wirk-

weise sind für mich so etwas wie Dreh- und Angelpunkte, wenn ich als Coach auswähle, was und wie ich in einem Coaching den Prozess von meiner Seite aus gestalte.

Die Vorgaben, die ein Klient auf der Suche nach einem Coach hat, sind ganz unterschiedlich. Ein autoritärer Manager mag zum Beispiel keinen Widerspruch – auch nicht beim Coach. So ist der Grad des Lernens in



einem Coaching eher niedrig und er skaliert in der Folge sein Coaching als wenig wirksam. Jemand anderes erlebt glückselige Momente in einem Coaching, weil der persönliche Glücksfaktor, der Happiness-Faktor hochgekurbt ist, weil die Chemie zwischen Coach und Coachee so sehr stimmt.

Ich fasse mich jetzt aber lieber kurz und komme zu Grawes fünf Wirkfaktoren (nach der Validierung), die therapieschulenübergreifend notwendige Voraussetzungen für das Gelingen von Psychotherapie sind. Er war sich sicher, dass diese Faktoren empirisch nachprüfbar sind. Die entscheidenden Bestandteile der von ihm genannten Wirkfaktoren sind:

- **Therapeutische Allianz:** Die Qualität der Beziehung zwischen Patient und Psychotherapeut ist von zentraler Bedeutung und trägt wesentlich zum Therapieverlauf und zum Therapieergebnis bei.
- **Ressourcenaktivierung:** »Unter dem Begriff ›Ressourcen‹ werden alle Möglichkeiten subsumiert, die einem Menschen zur Befriedigung seiner Grundbedürfnisse zur Verfügung stehen« (Smith/Grawe 2003, S. III). Die Eigenarten des jeweiligen Patienten werden als Ressource genutzt: alle Persönlichkeitsmerkmale und -erfahrungen, die Interessen, seine Möglichkeiten, Motivationen und Fähigkeiten. Dabei geht es zum Beispiel um Problembewältigung, Impulskontrolle, Selbstwertgefühl, Orientierung und Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens, um Selbstwirksamkeit, Erkennen der eigenen Motive und Ziele sowie um Bindungserfahrung.
- **Problemaktualisierung:** Die Probleme, die in der Therapie angegangen werden sollen, sollten unmittelbar erfahrbar sein. Das kann bedeuten, dass Therapeut und Patient reale Problemsituationen aufsuchen. Oder es werden Techniken genutzt, die die Problemsituationen erlebnismäßig deutlich werden lassen. Dazu gehören Rollenspiele, Imaginationenübungen oder intensives Erzählen.
- **Motivationale Klärung:** Die Therapie hat zum Ziel, dass der Patient ein Bewusstsein für die Ursprünge und Hintergründe seiner Verhaltensweisen entwickelt, dass er erkennt, welche Faktoren sein problematisches Erleben und Verhalten aufrechterhalten. Dazu werden geeignete Maßnahmen eingesetzt – allerdings als Ermutigung und nicht als doktrinaire Aufklärung.
- **Problembewältigung:** Die Behandlung unterstützt den Patienten mit direkten oder indirekten Maßnahmen darin, wiederholt positive Erfahrungen im Umgang mit seinen Problemen und in der Bewältigung zu machen (prozedurales Lernen). Dadurch werden alte Gewohnheiten sozusagen überschrieben und neue Gewohnheiten ins Gedächtnis eingegraben.

Wie viele andere Coaches übertrage ich diese Aspekte stillschweigend auf das Coaching. Ich selbst habe es mir angewöhnt, neben dem Verlauf eines Coachings auch

die im jeweiligen Setting wahrgenommene Wirkung des Prozesses zu dokumentieren. So kann ich im Nachhinein expliziter feststellen, was genau in dieser Sitzung »gewirkt« hat, selbst wenn es sich nur um eine Vermutung handelt. Gehe ich selbst als Klientin durch einen Coaching-Prozess, so halte ich anschließend Stichworte für mich fest, dabei greife ich das in Worten auf, was ich als wirksamen inneren Prozess erlebt habe. Manches Mal skaliere ich mein Empfinden vorher und hinterher. Im Coaching, aber auch in Trainings stelle ich mich immer wieder folgenden Fragen:

- Was genau bewirkt Methode XY?
- Mit was genau wirkt Methode (oder auch Formate, Vorgehensweise...)?
- Wo genau liegt der Unterschied zwischen Wirkung der Methode XY und der Wirkung des Coachs?
- Was genau wäre ich ohne diese Methoden, dieses Format oder diese Vorgehensweise? Mit was wirke ich dann? Was passiert dennoch?

Auch wenn die Notizen keinen wissenschaftlichen Anspruch erfüllen, dienen sie meiner persönlichen Reflexion.

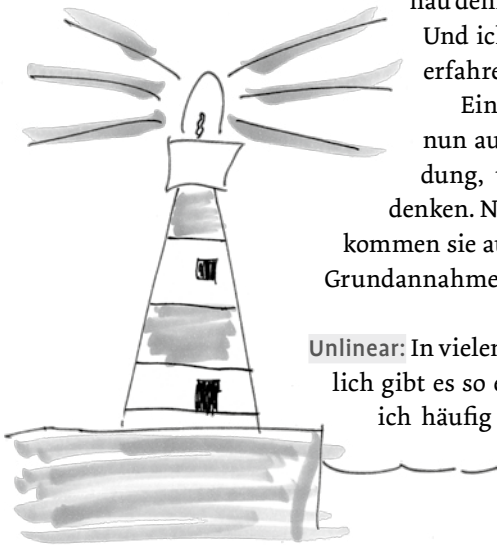
Meine speziellen Wirkfaktoren

In den letzten Jahren habe ich mir also angewöhnt, auf die Wirkung von etwas zu achten. Diese schließt die Selbstwirksamkeit gleichermaßen mit ein. Nach Prozessen in einem Coaching, Workshop, Training oder Vortrag frage ich mich, was genau denn meiner Meinung nach gewirkt haben könnte.

Und ich frage die Menschen, die dabei waren. Dabei erfahre ich recht viel über meine eigene Arbeit.

Einige der speziellen Wirkfaktoren habe ich hier nun aufgeführt. Bitte betrachten Sie diese als Einladung, über die ihre eigenen Wirkfaktoren nachzudenken. Neben ihrer Funktion als »diffuser Wirkfaktor« kommen sie auch einem Postulat gleich, einer persönlichen Grundannahme.

Unlinear: In vielen Situationen verlasse ich die Linearität. Innerlich gibt es so etwas wie einen roten Faden, dennoch weiche ich häufig von den normalen Abläufen und Prinzipien ab – immer mit der Prämisse, den Spagat zwischen ungewöhnlichen, spannenden, interessanten und intensiven Settings auf der einen Seite und dem Wunsch nach Tiefgang



und Ehrlichkeit auf der anderen Seite zu schaffen. Der Coachee soll sich immer sicher fühlen. Das geschieht natürlich zunächst durch die Klärung, indem ich beschreibe, was ich mache, was ich machen will. Aber das bedeutet in der Folge, dass ich Formaten und Abläufen keineswegs strikt folge. Und das wissen die Klienten. Es ist eher wie das flatternde Band einer Turnerin, die ein buntes Band an einem Stock mit in ihren Tanz einwebt. Das bunte Band folgt einem Weg, flattert aber scheinbar nach eigenem Gutdünken. (Der leicht sperrige Begriff der rhythmischen Sportgymnastik trifft das ganz gut.) Physikalisch betrachtet flattert das Band den Gesetzen der Aerodynamik folgend.

Ich erkläre, dass ein Coachingprozess, den ich gestalte, leichtfüßig, flexibel und beweglich sein soll. Jederzeit auf alles reagieren zu können, was kommt, benötigt diese Flexibilität. Gleichzeitig ist eine gewisse Sicherheit und innere Ruhe absolut notwendig. Diese strahle ich aus.

Die Muße (oder auch Ruhe): Eine gebuchte Coaching-Stunde kann die Erfüllung des Bedürfnisses nach Muße und Ruhe sein. Zumindest nach einer Zeit mit sich selbst, jenseits von Hektik und Stress. Muße ist eine der wesentlichsten Antworten auf die Sehnsucht nach Achtsamkeit, Erfüllung und Selbstliebe, Begriffe mit denen Menschen zu vielen Selbstfindungskursen aller Art gelockt werden. Aber! Da gehört wirklich das Aber hin: Viele, viele Menschen sind auf der Flucht vor sich selbst. – Die notwendige Entschleunigung bringen die hier in diesem Buch vorgestellten Settings mit sich. Das kann ungewohnt, aber heilsam sein.

Je schneller wir durchs Leben laufen, desto weniger können wir davon wahrnehmen. Karriere, persönliches Weiterkommen, Ehrgeiz sind Triebfedern, die Schnelligkeit und Dynamik produzieren. Heutzutage ist ein Marathonlauf nichts Besonderes mehr. Was einst ein Lebensereignis war, wird zum Konsumgut, Prestigetitel und inflationärem Schmuckwerk: Es entscheiden die schnellen Zeiten und die spektakulären Läufe. Der erste Halbmarathon wird nicht mehr zu Hause im vertrauten Feld gelaufen. Nein, da geht es zum Kilimandscharo – ganz gleich, ob das für andere ein heiliger Berg ist. Der Performance- und Erlebniswahn fordert seinen Tribut. Schneller, weiter, höher ... Je mehr Ziele wir uns setzen, desto gehetzter jagen wir durchs Leben. Ist das eine Ziel erreicht, wartet schon das nächste. Nicht (nur) die beschleunigte Welt da draußen ist schuld an diesem Tempowahn und der Hetzerei, dem »Ich-habe-keine-Zeit-Spiel«, das viele gern spielen. Letztendlich ist die Außenwelt der Spiegel der eigenen inneren Welt. Die eigene Rastlosigkeit, die Angst (zum Beispiel nicht genug zu bekommen) treiben viele an. So werden Unzufriedenheit und Leere zum wahren Antrieb dieses unstillbaren Lebens. Erschöpft, ausgebrannt, müde und deprimiert kommen diese Menschen ins Coaching – oder sie planen den nächsten Karriereschritt, suchen Beratung, wie sie im Haifischbecken mit den anderen, die ebenfalls an die Spitze kommen wollen, zurechtkommen.

Achtsamkeit, Innehalten, Müßigkeit. Zeit und Raum sind Bedürfnisse vieler Menschen im Coaching. Gerade wenn ich Menschen ein Stück auf ihrem Weg begleite, dann ist das hier eine besonders ruhige Zeit.

Viele der hier aufgeführten Orte und Formate arbeiten mit dem Aspekt der Muße, Ruhe beziehungsweise einer besonderen Verdichtung von Zeit.

An anderer Stelle gehe ich auf den Aspekt der Zeit nochmals ein. Schamanen, zu denen ich mich partiell dazuzähle, haben die Vorstellung, dass wir die Zeitgrenzen in gewisser Weise überwinden können.

Meines Erachtens gelingt mir das sehr gut und oft in den Trainings, Workshops und Coachings. Die Zeit wird als ganz besonders intensiv erfahren. »Muße entsteht, wenn es uns gelingt, uns dem Druck der Zeit zu entziehen, und wir dies positiv empfinden. Wenn

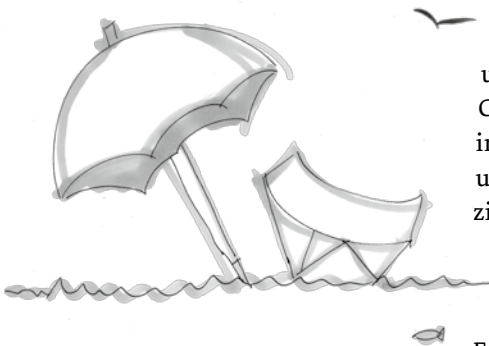
wir ganz in der Gegenwart sind und keinem Ziel hinterherrennen. Muße ist vollkommen zweckfrei. Ein erfülltes Tun in

Freude und Gelassenheit – völlig unabhängig

von einem Ergebnis« (Schmidt 7/2016). Mehr und mehr gewinne ich den Eindruck, dass in dieser gemeinsamen Arbeitszeit eine gewisse Ruhe entsteht, weil ich nicht mit flüchtigen, eher kognitiven Methoden arbeite. Geschieht dies draußen in der Natur, bekommt es eine zusätzliche Qualität. Kurzzeit-Coaching klingt zum einen verlockend, ist auf der anderen Seite aber an ein gewisses Tempo und/oder Limit gebunden. Wenn ich das Feedback aus den letzten Jahren komprimiere, so weiß ich mittlerweile, dass meine eigene tiefere Ruhe, über die ich bei all der Kreativität und Innovationsfreude in meinem Inneren verfüge, eine starke Ruhe im Außen bewirkt. Ich handle nicht die ganze Zeit, schaffe eher Räume und Begegnungen, die wiederum Freiraum und ohne gefestigte Struktur viel Spielraum geben. In einer gewissen Weise ist das für mich ebenfalls Muße. In alldem was ich tue, schwingt eine gewisse Genügsamkeit mit, ich handle aus einer Zufriedenheit heraus, bin dankbar für das, was ich tue. Die Essenz daraus ist eine Form der Muße. Vielleicht kann man es Achtsamkeit nennen, wobei ich mich ein wenig gegen diesen Begriff sperre. Meines Erachtens wird der Begriff der Achtsamkeit zurzeit sehr inflationär verwendet. Deshalb gefällt mir Muße als Begriff und Zustand weitaus besser.

Der Klient erlebt auf diese Weise oftmals einen Zustand, in dem die Zeit nachrangig ist. Sicher liegt es daran, dass der Klient mit allen Sinnen, mit Körper, Geist und Seele beteiligt wird.

Meine Intuition: Meine Intuition leitet mich, und ich lasse mich von ihr leiten. Es ist, als hätte ich eine Eingebung, als wüsste ich genau, was jetzt richtig ist. In



vielen Trainings, Workshops und Coachings lasse ich mich fallen und vertraue auf den Fluss des Prozesses. Ich habe Leitplanken, Sicherheitsseile und anderes Hilfsmittel dabei – so möchte ich es im übertragenen Sinne beschreiben. Konkret gesagt: Ich weiß stets, dass ich etwas entwickeln kann, wenn das, was ich bereits mitgebracht habe, nicht passt.

Manchmal liegen unsere Bewusstseinsinhalte eher diffus oder wie vages Wissen vor, so beschreibt es Professor Roth, sodass wir uns dem Gefühl nach in einer bestimmten Weise entscheiden, dafür aber keine genauen Gründe nennen können. So haben wir in manchen Situationen das Gefühl, dass etwas nicht stimmt. – Solche Intuitionen werden meist als »Bauchgefühl« bezeichnet. – Intuitionen sind weniger stark als Affekte, sie drängen nicht, sondern legen uns eher etwas nahe.

Intuitionen treten zum Beispiel beim Bemühen auf, etwas Kompliziertes zu verstehen oder bei künstlerischen Tätigkeiten. Die Anwendung unseres Willens hat da häufig keine Wirkung, wenn wir verbissen nach der Lösung suchen. Stattdessen finden wir die Lösung meist nach einer Entspannungspause, wenn wir nicht mehr intensiv danach suchen. Die intuitive Problemlösung verläuft also nicht in festen rationalen Schritten, sondern eher verdeckt, ohne Anstrengung und Detailerleben. Erfinder, Künstler, kreative Köpfe haben manchmal das Gefühl, einem Ergebnis schon ganz nahe zu sein, können es aber noch nicht greifen.

Unsere Erfahrungen und unser Wissen werden im Langzeitgedächtnis – ähnlich wie technische Daten – komprimiert abgespeichert. Sie werden nur durch aktives Erinnern wieder entpackt und ansonsten immer weiter verdichtet. Sie werden parallel-distributiv und keineswegs linear Sequenz für Sequenz verarbeitet. Dieser Verarbeitungsprozess benötigt etwas mehr Zeit, sodass wir bei schwierigen Entscheidungen »eine Nacht darüber schlafen« sollten. Das kennen Sie gewiss auch selbst (Roth/Ryba 2016, S. 192–193; Roth/Strüber 2014, S. 229–230).

Bescheidenheit: Mittlerweile bin ich davon überzeugt, dass ich über so etwas wie Bescheidenheit verfüge. Sie ist ein wunderbares Fundament, um Menschen Raum und Respekt zu geben. Statusspiele haben hier ihre Wurzel, aber auch Respekt und Mitgefühl. Bescheidenheit geht nicht mit mangelnder Selbstliebe einher – ganz im Gegenteil. Ich kann mich einfach zurücknehmen, um Raum für den Klienten zu geben. In aller Bescheidenheit darf ich sagen: »Ich hole den Klienten nicht da ab, wo er ist! Nein, ich schaffe einen Raum, wo er Lust hat, sich aufzuhalten, wo er sein möchte.« Ich liebe meine Arbeit, ich liebe die Menschen, die Zeit mit ihnen. Und ich mag die Zeit ohne sie, also auch das Alleinsein. Ich schätze ihre Anliegen, tauche in den Prozess hinein und wieder hinaus. Bescheidenheit lädt ein, sich dazusetzen, Zeit und Lebensmomente zu teilen.

Das Entlasten: Viele Menschen lernen, indem sie andere beobachten. Dieses Phänomen können wir bei Kindern erkennen. Sie schauen zu, wie Erwachsene sich verhalten, wie sie sprechen, wie sie mit Gegenständen umgehen und ahmen dieses anschließend nach. Auch wir Erwachsenen, zumindest ein Großteil von uns, lernen durch Beobachtung. Dieses Phänomen kann ich mir im Coaching zunutze machen. Und zwar indem ich dem Coachee zeige, wie ich es mache. Damit meine ich jetzt nicht, dass ich mich als Coach – womöglich hochnäsig – darstelle: »Sieh her, was ich alles kann!« Nein, ganz im Gegenteil. Jedoch kann ich zeigen oder erzählen, wie ich zum Beispiel verzeihe, ich kann ihm zeigen, wie es mir gelungen ist, das zu tun, wovor sich der Coachee jetzt vielleicht gerade »sträubt«, wo er zögert.

Das ist für mich der eine Aspekt, den ich hier unter dem Stichwort »Entlasten« ausführe. Denn dadurch entlaste ich den Klienten, ich mache an meinem eigenen Beispiel – vorzugsweise aus dem Tiefstatus heraus – deutlich, dass es geht. (Mehr zum Thema Hoch- und Tiefstatus finden Sie ab Seite 91.)

Entlastung hat aber auf der anderen Seite einen noch viel größeren Aspekt. Ich entlaste, indem ich zugebe (zum Beispiel in einer Schilderung), dass mir Ähnliches widerfahren ist, dass ich Ähnliches sehr gut kenne, gerade aus den stillen, womöglich auch dunklen Stunden. Das hat für mich etwas Enttabuisierendes. Ich gebe die Erlaubnis, das »darf sein«. Es ist nicht falsch, nicht schlecht. Dies betone ich, weil ich immer wieder auf Menschen treffe, die sich für ihre inneren Gedanken schämen, oder die denken, sie seien die Einzigen, die so denken.

Ich glaube mittlerweile, dass dieses Entlasten, einer der größten Wirkfaktoren in meinen Coachings ist. Ich erlaube mir zuzugeben, dass ich es »auch nicht besser kann oder konnte«. Ich stelle mich nicht als unantastbarer Guru oder Meister dar. Im Gegenteil, ich achte darauf, bewusst und reflektiert meine Schwächen und auch mein Unvermögen zu zeigen, um deutlich zu machen, was ich dadurch erfahren habe, was dadurch möglich wurde. Es ist ein Eingeständnis von hoher Güte und letztendlich »Liebe zum Gegenüber«. Denn dadurch ermutigen wir andere Menschen. Sie lernen nicht von unseren Erfolgen, sie lernen, wie wir uns aus einem Misserfolg, einem Fehler oder einem Scheitern wieder aufgerichtet haben. In diesem Aufrichten liegt nach meinem Verständnis auch das Wort Aufrichtigkeit. Und darauf lege ich den Fokus, wenn ich unter verschiedenen Aspekten entlaste.

Jemandes Gedanken (oder Sorgen, Befürchtungen, Eingeständnisse oder Ähnliches) zu verstehen ist pure Empathie, pures Mitgefühl, jedoch noch mit einem stärkeren Wirkfaktor. Dies ist eine der Voraussetzungen, überhaupt so etwas wie eine therapeutische Allianz zu gestalten. Ein Schritt dazu ist ein persönliches Eingeständnis. Das Eingeständnis ist das Gegenteil eines kühlen, aufgeklärten, neutralen Coachs. Es folgt nun ein Zitat, das ich als ersten Schritt für ein Eingeständnis aufseiten des Coachs sehe. Es stammt von Sidney Jourard, einem amerikanischen Therapeuten, der sich mit der professionellen Maske des Sich-Verbergens von The-

rapeuten auseinandergesetzt hat. Seine Erkenntnisse erlangte er in seinem Studium an der Graduate School der Empory University, in seinen praktischen Lernfeldern erfuhr er immer wieder, dass ihm seine Ausbildung im Wege stand. Er schrieb in seinem Buch »The Transparent Self«: »Durch Versuch und Irrtum fand ich heraus, dass wir (meine Klienten und ich) eine gute Arbeitsbeziehung entwickelten, wenn ich mich von meinen psychotherapeutischen Techniken löste und mich als intelligentes menschliches Wesen mit guten Absichten zeigte und wenn ich etwas über meine eigenen Erfahrungen mit Problemen mitteilte, die denen der Patienten ähnelten. Damit entfernte ich mich ziemlich stark von den orthodoxen Techniken, in deren Anwendung ich ausgebildet worden war, und ich empfand angesichts dieser Tatsache starkes Unbehagen. Doch meine Experimente mit der Selbstoffenbarung zeigten mir, dass Offenheit zur Offenheit einlädt und Offenheit erzeugt.« Das Zitat habe ich dem Buch »Sei nicht nett, sei echt!« von Kelly Bryson entnommen (2006, S. 220–221).

Der Fundus: Anders als viele Coaches, mit denen ich in den letzten Jahren gesprochen und die ich erlebt habe, folge ich keiner klaren Schule oder Linie. Ich präferiere auch keine Lebensphase oder primäres Lebensereignis, aus der beziehungsweise dem heraus ich meine Coaching-Kompetenz ableite. Ich schöpfe aus einer Fülle an Lebenserfahrungen und vielen Feldern, die mich tief bewegen und intensiv beschäftigen beziehungsweise beschäftigt haben. Wissenschaftlichkeit, Analyse und die Suche nach klaren Definitionen sind mir ebenso wichtig wie das Clownstheater. Das Neuro-Linguistische Programmieren beispielsweise ist für mich keine klare Linie, der ich folge. Ich ziehe aber meinen Extrakt daraus, ebenso wie aus dem Schamanismus, dem Theater oder der Kunst. Alles, was ich hier aufzähle, hat mich im wahrsten Sinne des Wortes »bewegt«. Es sind Quellen, aus denen ich schöpfe, die meinen Hunger nach neuem Wissen stillen und meinen Körper und meine Seele auf der Suche nach neuen Erfahrungen und Erkenntnissen befriedigen. Sie haben mich zu der gemacht, die ich bin. Genau das fließt in meine Coachings ein. Wer das mag, der sucht den Weg zu mir. Es gibt eine fortwährende Kraft in mir, diese Wurzeln in mir zu verbinden. Und ich bin fest davon überzeugt, dass das gut ist.

»Versuchten in den vergangenen Jahrhunderten die Wissenschaften noch, der Welt ihre Geheimnisse zu entreißen, indem sie diese in immer kleinere Teile zerlegten, so sind heute immer mehr Wissenschaftler darum bemüht, die auseinandergebrochenen Teile über die Grenzen der Disziplinen zu einem Ganzen zusammenzufügen. Die Pioniere und Wegbereiter eines neuen systemischen Weltbildes aus Physik, Biologie und Ökologie zeigen eindrücklich auf, dass die wesentlichen Eigenschaften jedes lebenden Systems nicht in den isolierten Einzelteilen zu finden sind, sondern erst durch die Wechselwirkung und die Beziehungen zwischen