



Leseprobe aus Späth und Brender, Coaching-Methodenschatz.
Die passende Methode für jedes Anliegen,
ISBN 978-3-407-36748-8 © 2022 Beltz Verlag, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36748-8](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36748-8)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Einleitung	12
Warum dieses Buch?	12
Was wirkt? Und wer entscheidet, was wirkt?	13
An wen richtet sich dieses Buch?	22
Wie ist das Buch aufgebaut?	23
➤ 01 Grundlegende Annahmen, Konzepte und Modelle	25
Arbeitsgrundlagen und Arbeitshypothesen	26
Metamodelle und Konzepte	32
Das Bewusstseinsrad – Hirn- und Verhaltensforschung praxisnah	32
Grundbedürfnisse	45
Coachingleitfaden	60
Online-Coaching	64
Natur-Coaching	65
Die Matrix	66
➤ 02 Die Methoden	69
Vom Coaching zum Selbstcoaching	70
Hypnosystemische Methoden	73
Anteilsarbeit	81
Anteilsarbeit in fünf Schritten	85
Ressourcen-Therapie nach Gordon Emmerson	89
Wertveränderungsmodell	94
Körperorientierte Methoden	97
Aufstellungsarbeit	103
Simulationen von Alltagssituationen	106
Nonverbale Kommunikation	108
Emotionale Selbststeuerung	111
Bewusstheitsbildung	118
Kernressourcenaktivierung und Core Transformation	125

➤ 03 Die Veränderungsanliegen	129
Veränderungsanliegen: Weshalb kommen Menschen ins Coaching?	130
Gelassenheit und innere Ruhe versus Abschalt- und Schlafprobleme	133
Anregungen zur Psychoedukation und Bewusstseinsbildung für dieses Themenfeld	135
Abgrenzen und Durchsetzen versus »Mache es allen recht und gib nach«	138
Anregung zur Psychoedukation für dieses Themenfeld	140
Sinnsuche, Orientieren, Entscheiden versus Verwirrung und Desorientierung	142
Zwei Anregungen zur Psychoedukation und Bewusstheitsbildung	144
Leidfreiheit und Zufriedenheit versus unangenehme Gefühlszustände	147
Anregungen zur Psychoedukation für dieses Themenfeld	151
Selbstwert und Selbstfürsorge versus Selbstabwertung und »keine Zeit für mich«	157
Anregungen für dieses Themenfeld	161
Selbstbeherrschung und Impulskontrolle versus Gefühlsausbrüche und Impulsivität	163
Drei Anregungen zur Psychoedukation für dieses Themenfeld	165
Leistungs- und Lebensfreude versus Leistungsdruck und Stress	167
Musterbrüche und neue Muster versus alte Muster und Gewohnheiten	170
Konflikte lösen versus Eskalation und »Runterschlucken«	175
Weitere Anregungen für dieses Themenfeld	179
Führungswirksamkeit versus autoritäre oder Laisser-faire-Führung	181

➤ 04 Die Fallbeispiele	187
(1) »Machen Sie die Angst weg!«	188
(2) »Immer ans Telefon müssen!«	190
(3) »Ich will nicht mehr sein, wie ich war, sondern wie ich sein will«	192
(4) »Lieber will ich etwas Gutes tun, als die Zeit mit Selbstmitleid zu verschwenden«	195
(5) »Wie kann ich respektvoll mit anderen Menschen umgehen?«	199
(6) »Wie kann ich meine Wut kontrollieren?«	200
(7) »Beim Wäsche aufhängen Priming-Sätze üben«	202
(8) »Ich muss die Probleme anderer nicht zu meinen eigenen machen«	204
(9) »Das hat mein Leben verändert«	207
(10) »Ich möchte gern den Knackpunkt finden, warum ich kurz vor dem Ziel stoppe«	209
(11) »Ich auch!«	211
(12) »Ich habe mich hinterher so richtig gut gefühlt«	212
(13) »Wenn ich den Berg hochlaufe, blockiert mein System«	218
(14) »Wie gehe ich in Gespräche rein und lerne, mich besser durchzusetzen?«	220
(15) »Warum sollte es anderen besser ergehen, als es mir ergangen ist?«	223
(16) »Ich möchte besser auf andere Menschen eingehen können«	225
(17) »Wie kann ich Menschen gut führen und trotzdem meinen Werten treu bleiben?«	228
(18) »Eigene hohe Erwartungen loslassen«	230
(19) »Wie kann ich Führungskompetenzen bei gleichzeitigem Stressabbau etablieren?«	233
(20) »Im Dialog mit »Kontroletti«	235
(21) »Bei Angriff erfolgt Rückzug«	237
(22) »Ehrgeiz und Anspruch treiben mich in panische Situationen«	241
(23) »Klärungshilfe«	244
(24) »Die Frau in Bali«	247

(25) »Warmer Apfelkuchen mit Mandelsplittern«	248
(26) »Im Hara angekommen«	251
(27) »Einatmen, Ausatmen, Nachdenken!«	253
(28) »Wertschätzung-Schatzsucher«	256
(29) »Auf der Autobahn alles aufgeschrieben«	257
(30) »Raus aus dem U-Boot«	259
(31) »Den Gordischen Knoten lösen«	262
(32) »Konstruktiver Umgang mit Choleriker-Anteil«	265
(33) »Die Volleyballerin, die sich jedes Mal zwingen muss!«	268
(34) »Annehmen versus Sehnsucht«	270
(35) »Teamaufstellung«	272
(36) »Wie kann ich Unsicherheit besser aushalten?«	274
(37) »Seit sich meine Einstellung geändert hat, denke ich vollkommen anders«	276
(38) »Ich kann nur selten glücklich sein«	279
(39) »Aus der Helikopterposition mir nicht alles gefallen lassen«	282
(40) »Meine Eltern haben mich zu sehr beschützt«	284
(41) »Ich muss lernen, mich so zu lieben, wie ich bin«	286
(42) »Ich will lernen zu sagen, was ich benötige«	289
(43) »Ich kann die Welt nicht retten!«	291
(44) »Saxophon auf Zehenspitzen«	293
(45) »Es hat mir nicht mehr den Teppich unter den Füßen weggezogen«	295
(46) »Manchmal komme ich mir vor wie eine Hyäne«	297
(47) »Das Pferd ist tot, steigen Sie ab!«	299
(48) »Ich muss meinen Triggerpunkt erkennen!«	302
(49) »Ich bekomme Schläge, wenn ich mich nicht wehre«	304
(50) »Darf ich was sagen?«	307
(51) »Waldspaziergänge«	309
(52) »Morgen ist auch noch ein Tag!«	312
(53) »I love Uganda«	313
(54) »Bester Freund in der Not«	315
(55) »Der Blick auf das Wesentliche«	317

(56) »Schneeflocken, Pralinen, Wolken und Blätter«	319
(57) »Ich möchte kein Roboter werden«	321
(58) »Ich tue, was ich kann, und es ist in Ordnung, wenn etwas liegenbleibt«	322
➤ 05 Anhang	329
Die Autoren	330
Literaturempfehlungen und Weblinks	331
Weblinks	333
Audio	334
Websites	334
Antreibertest	335
Online-Materialien	338

Die Icons bedeuten:



Beispiele



Infos



Fazit



Übungen

Vorwort

Silvia Brender und Thomas Späth präsentieren mit dem vorliegenden Buch ein ganzheitliches, facetten- und methodenreiches Gesamtwerk über Coaching. Neugierig und offen für alle Beratungs- und Therapierichtungen, die Veränderung ermöglichen, haben die beiden Autoren ihren durch langjährige Berufstätigkeit gesammelten Erfahrungsschatz mit einer breiten Palette an Weiterbildungen angereichert, vervollständigt, stetig weiterentwickelt und integriert. Dieses Wissen nutzen sie für ihre klar strukturierte und ganzheitlichen Vorgehensweise, passen es aber stets den aktuellen Möglichkeiten, Bedürfnissen und Veränderungswünschen der Ratsuchenden an und begleiten entsprechend. Dabei spielen nicht nur Bewegung und Körperwahrnehmung eine wichtige Rolle, sondern auch das »Verkörpern« oder Embodiment sowie die Arbeit mit unterbewussten Prozessen dieser Bottom-up- und Top-down-Prozesse. Durch das Bewegen im Raum etwa – auch in der Natur – eröffnen sich neue Perspektiven und damit Veränderung.

Ein spannendes Lebenswerk mit den Qualitäten eines Coachinglehrbuchs.

Silvia Zanotta

Zürich, 12.07.2021

Silvia Zanotta ist weit über den deutschsprachigen Raum hinaus eine der renommiertesten Therapeutinnen unserer Zeit. Es ist schlichtweg brilliant, wie sie Anteilsarbeit, körperorientiertes Arbeiten und hypnosystemische Ansätze kombiniert und integriert – mit größter Wirksamkeit für ihre Klienten. Sie schafft es in kürzester Zeit eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Sie ist dabei hochempathisch, methodisch virtuos und gleichzeitig klar und prägnant in ihrer Sprache. Ihr Buch »Wieder ganz werden« (2018), ihre Weiterbildungen und ihre Vorträge sind herausragend.

Einleitung

Warum dieses Buch?

Um was geht es in diesem Buch? Vielleicht fragen Sie sich: Sind unsere Modelle und Konzepte die »richtigen«? Irrelevant! Setzen wir die »richtigen« Methoden »korrekt« ein? Irrelevant! Sind die Veränderungsanliegen »umfassend und vollständig« kategorisiert und beschrieben? Irrelevant! Unser Maßstab, den wir den Modellen, Konzepten, Methoden und Beschreibungen von Veränderungsanliegen in diesem Buch anlegen ist *Wirksamkeit!* Und zwar die Wirksamkeit, die sich Klientinnen und Klienten wünschen, um ihre Anliegen möglichst schnell und möglichst nachhaltig alltagsstabil zu verändern. Das ist der zentrale Fokus dieses Buches.

Da unser Arbeitsfeld Coaching ist – und nicht Therapie – gibt es seitens unserer Auftraggeber und Klienten einen permanenten Selektionsdruck in Richtung »schnell«. Fluch und Segen gleichermaßen. »Segen« deshalb, weil wir durch diesen Erwartungsdruck die Wirksamkeit unserer Coachings nicht nur erhöhen, sondern eindeutig auch beschleunigen konnten. Wir lernten Modelle und Konzepte genauso kontinuierlich zu optimieren wie auch die Methoden. Und wir lernten über die Jahre hinweg immer neue, noch wirksamere Methoden und Methodenkombinationen hinzu. »Fluch« deshalb, weil bei einigen Veränderungsanliegen schlicht und einfach mehr Zeit notwendig ist. In diesen Fällen arbeiten wir eng mit einem hervorragenden Therapeutennetzwerk zusammen, sodass wir unsere Klientinnen und Klienten in solchen Fällen weitervermitteln können.

»Das hat mein Leben verändert«, ist eine O-Ton-Aussage einer Klientin. Den konkreten Fall zu dieser Aussage können Sie auf Seite 207 nachlesen. Dieser und viele andere Fälle haben den Impuls zu diesem Buch gegeben.

Was wirkt beim Coaching? Was wirkt denn wirklich, damit Menschen mit ihren Veränderungsanliegen zu einer gelingenden, alltagsstabilen Umsetzung gelangen? Diese Frage beschäftigt uns schon seit über 30 Jahren. Wir möchten mit diesem Buch unsere Erfahrungen von weit über tausend Coachings anderen »Veränderungshelfern« – Coaches, Beratern, Führungskräften, Pädagogen, Personalverantwortlichen, Pflegekräften, Heilpraktike-

rinnen und anderen »heilenden/helfenden« Berufen – gern zur Verfügung stellen. Möge es Kolleginnen und Kollegen und andere Veränderungshelfer inspirieren, noch mehr Menschen zu befähigen, zu unterstützen, Impulse zu geben und zu helfen. Auf diese Weise können sie die Welt jeden Tag mit vielen keinen heilsamen Impulsen etwas »besser« machen – zum Wohle aller.

Natürlich gibt es immer wieder Fälle, bei denen kaum oder kein Transfer stattfindet oder der Transfer nicht stabil bleibt. Das wurde aber immer seltener über die Jahre.

Coaching-Basics wie Fragetechniken, Auftrags- und Zielklärung, Ablauf und Prozessgestaltung, klientenzentrierte Gesprächsführung und Ähnliches behandeln wir nur am Rand oder in Zusammenhang mit einem Praxisfall. Diese Basics setzen wir voraus. Dazu gibt es genügend Literatur und Weiterbildungen. Explizit sei auf das »Handbuch Coaching und Beratung« von Björn Migge hingewiesen.

Was wirkt? Und wer entscheidet, was wirkt?

»Wirksamkeit ist wie ein Teller Spaghetti, wo fängt es an, wo hört es auf?«
(Thomas Späth)

Wer entscheidet was wirkt? – Der Klient! Genauer: sein nachhaltig verhaltensstabiler Alltagstransfer im Hinblick auf sein gewünschtes Veränderungsanliegen.

Was wirkt? Die Antwort auf diese Frage ist eine der aufregendsten und abenteuerlichsten Suchen unseres Lebens und wir suchen beide schon Jahrzehnte danach. Ende offen, es bleibt spannend. Ständig gibt es neue Entwicklungen, Ansätze, Erkenntnisse, Erfahrungen, Konzepte und Modelle. Seit Jahrzehnten sind wir regelmäßig, mehrfach im Jahr, auf Fachtagungen, kollegialen Austauschforen und Supervisionen, Weiterbildungen, Workshops und Vorträgen. Natürlich wiederholt sich vieles, und manches ist alter Wein in neuen Schläuchen. Dennoch sind immer wieder neue, spannende und wirksame Ansätze dabei. Manche davon echte »Knaller«, im Sinne der Transferwirksamkeit. Ein Beispiel aus jüngerer Zeit ist die von Gordon Emmerson entwickelte Ressourcen-Therapie (s. S. 89 ff.) oder die – aus unserer Sicht –

genialen Methodenkombinationen zum Beispiel von Gunther Schmid und Silvia Zanotta (s. Literaturhinweise und Weblinks, S. 331 ff.). Beide sind geschätzte Lehrer von uns. Ein Beispiel für eine weitere Quelle der Inspiration sind die »Reden-reicht-nicht«-Kongresse, die seit 2014 regelmäßig stattfinden. Der Titel ist Programm. Auch die Tagungen »Mentales Stärken« und »Teile Therapie« sowie die »Hypnose-Kongresse« sind stets eine Bereicherung.

Wirksamkeit von Methoden

Hypnosystemische Ansätze: Methodisch hervorheben möchten wir, im Sinne einer deutlichen Erhöhung unserer Wirksamkeit, die hypnosystemischen Ansätze, wie sie zum Beispiel durch Gunther Schmidt und Bernhard Trenkle (s. Literaturempfehlungen und Weblinks, S. 331 ff.) praktiziert und gelehrt werden. Weiterbildungen bei ihnen waren (und sind) ein stetiger Quell an Inspiration und wertvollem kollegialem Austausch. Mehr dazu finden Sie im Kapitel »Hypnosystemische Methoden« (s. S. 73 ff.) und in vielen Fallbeispielen im dritten Teil dieses Buches.

Körperorientierte Methoden: Diese werden zum Beispiel durch Peter Levine (Somatic Experiencing) Maja Storch (ZRM), Michael Bohne (PEP, EMI), Martin Busch oder Silvia Zanotta (Best of) praktiziert (s. Literaturempfehlungen und Weblinks S. 331 ff.). Oder wie es der renommierte Hirnforscher Gerald Hüther auf einem der »Reden-reicht-nicht«-Kongresse einmal sinngemäß formuliert hat: »Jeder Therapeut oder Coach, der bei seiner Arbeit nicht den Körper miteinbezieht, sollte dafür belangt werden.« Aus- und Weiterbildungen bei den genannten Personen können wir wärmstens empfehlen. Mehr dazu finden Sie in den Kapiteln »Hypnosystemische Methoden«, »Anteilsarbeit« und »Körperorientierte Methoden« sowie in den Fallbeispielen ab Seite 187.

Anteilsarbeit: Die Anteilsarbeit sehen wir vor allem in Kombination mit Psychodrama-Elementen, Aufstellungsarbeit, Hypnosystemik und/oder körperorientierten Methoden als sehr wirksam an – wie sie von Gordon Emmerston (Ressourcen-Therapie), Jochen Peichl (EGO State und Hypnosystemik), Silvia Zanotta (EGO State, Ressourcen Therapie, Somatic Experiencing), Kai Fritzsche oder Woltemade Hartman (EGO State) (weiter)entwickelt und prak-

tiziert werden. Bei den Literaturhinweisen und Weblinks können Sie die entsprechenden Bücher für sich auswählen, wenn Sie darüber mehr wissen möchten. Auch darauf gehen wir in mehreren Kapiteln und in den Fallbeispielen ein.

Handlungs- und Erfahrungslernen: Jean Piaget nennt das »Lernen ist Erfahrung«. Über 20 Jahre selbst Train-the-Trainer und Train-the-Coach hinterlegen wir unsere Methodik aus tiefer Überzeugung mit diesem Ansatz – mit festem Fundament in der Erlebnispädagogik. Daraus resultiert unter anderem der starke Fokus auf Erfahrungen, Emotionalisierung und Simulationen (s. Kapitel »Simulationen von Alltagssituationen«, S. 106 f.). Erwähnt sei an dieser Stelle das herausragende Methodenportfolio von Psychodrama (nach Jacob Levy Moreno) und die Impulse von Danie Beaulieu. Alle Methoden, die wir im zweiten Teil dieses Buches vorstellen, sind erfahrungsorientiert, die meisten davon auch handlungsorientiert.

Bewusstseinsbildung und Achtsamkeitstraining: Der Raum, den Viktor Frankl sinngemäß so beschreibt: »zwischen Reiz und Reaktion, zwischen Impuls und Handlung ist ein Raum, in diesem Raum ist Freiheit«, wird durch Bewusstseinsbildung und Achtsamkeitstraining geschaffen. Ein Beispiel ist das in seiner Wirkung vielfach validierte MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) von Jon Kabat-Zinn und die mittlerweile zahlreichen wissenschaftlichen Nachweise, die belegen, dass Achtsamkeitstraining und Meditation Bewusstheit, Gefühlszustände und Körperbefindlichkeiten wirksam positiv verändern können. Siehe dazu auch die Bücher von Ricard und Späth und anderen, die Sie bei den Literaturangaben finden. Auch im Kapitel »Bewusstseinsbildung« (s. S. 118 ff.) und in zahlreichen Fallbeispielen gehen wir darauf ein.

Methodenmix: Oft wirken ein gesunder Methodenmix und kreative Kombinationen noch besser, vor allem in den verschiedenen Phasen eines Coachingprozesses. Gleichwohl ist es bisweilen ratsam, konsequent bei einer Methode zu bleiben. Entscheidend ist selbstverständlich die Wirksamkeitserwartung von uns Coaches beziehungsweise die tatsächliche Wirksamkeit, die wir durch Klientenfeedback im Laufe des Coachings bekommen. Vorbildliche Methodenmischer sind aus unserer Sicht zum Beispiel Gunther Schmidt, Michael Bohne oder Silvia Zanotta. Schauen Sie sich einfach deren Praxisde-

mos auf YouTube an – virtuose kombinatorische Leckerbissen (s. Weblinks, S. 333).

Warum wir ausgerechnet diese Methoden und nicht andere als besonders wirksam erachten, ist erfahrungsbasiert und leitet sich aus der Fülle von über tausend Einzelfällen der letzten Jahrzehnte ab. Im Buchteil »Methoden« geben wir Ihnen einen Überblick über diese und einige weitere, aus unserer Erfahrung besonders wirksame Methoden.

Wirksamkeit von Konzepten und Modellen

Mit Blick auf Konzepte und Modelle möchten wir die *Hirn- und Verhaltensforschung* mit ihren enormen Entwicklungen der letzten Jahre hervorheben. Vor allem für Psychoedukation und Transparenz unserer Methodenangebote erweisen die sich für Klientinnen und Klienten als enorm hilfreich. Beispiel für ein äußerst wirksames Erklärungsmodell ist das ab Seite 32 erläuterte Bewusstseinsrad und die ab Seite 45 beschriebenen Grundbedürfnisse. Als ausgebildeter Verhaltensforscher (Späth) ist das natürlich ein Heimspiel. Weiterbildungen, kollegialen Austausch und »State of the Art«-Updates holen wir uns diesbezüglich regelmäßig bei Gerald Hüther, Manfred Spitzer und Joachim Bauer. Auch die Arbeit von Stephen Porges möchten wir hier ausdrücklich hervorheben (verständlich erklärt durch Silvia Zanotta). Als Co-Autor und Mitherausgeber des Überblickswerks »Handbuch Bildung, Training und Beratung« (Meier-Gantenbein/Späth 2012) sind uns viele aktuelle Konzepte natürlich sehr vertraut. Dennoch möchten wir die große Nähe zur systemischen Werthaltung, Denk- und Herangehensweise besonders hervorheben.

Wirksamkeit der Herangehensweise

Ein guter Freund ist Arzt und Psychotherapeut mit exzellenter schulmedizinischer Ausbildung, aber auch fundiert ausgebildet in TCM, Osteopathie, Psychodrama und noch einiges mehr. Er ist sehr wirksam in seiner Arbeit, das heißt, er heilt sehr erfolgreich. Das zeigt sich vor allem bei komplexen Veränderungsanliegen, bei denen sich die Schulmedizin allein bisweilen

schwertut, wie zum Beispiel Allergien, chronische Schmerzen (»Es tut so weh, aber schulmedizinisch gibt es keinen Befund.«), dauerhaften Erschöpfungszuständen oder generalisierten Ängste. Auf die Frage, wie er das denn macht, sagt er schlicht: »Ich probiere etwas aus (selbstverständlich nach eingehendem Auftragsklärungsgespräch). Wenn es in die richtige Richtung geht (also Sinne der Heilung wirkt), machen wir weiter. Wenn es nicht wirkt, probieren wir etwas anderes aus.« Was er »probiert«, ist natürlich nicht rein zufällig, sondern resultiert auf Mustererkennung basierenden Annahmen (was sich bisweilen »nur« als Bauchgefühl ausdrückt), vor dem Hintergrund umfangreicher Fachkenntnisse, Erfahrungen und hoher Methodenkompetenz.

Ähnlich beschrieben hatte das bereits William James, der Begründer der modernen Psychologie. Er nannte das »Philosophie des Pragmatismus«. Und auch Immanuel Kant beschrieb sinngemäß, was heute offensichtlich ist: »Ein Arzt [man darf getrost Therapeut und Coach ergänzen] kann *niemals* die volle Komplexität einer Krankheitssituation vollständig erfassen. Aber er muss einen therapeutischen Vorschlag machen. Er muss verschiedene Vorgehensweisen ausprobieren. Er muss Übungen vorschlagen. Jedenfalls sind pragmatische Angebote hilfreich.«

Diese Herangehensweise teilen wir im Hinblick auf die meisten Coachinganliegen unserer Klientinnen und Klienten: auf Mustererkennung und wirksamkeitserprobte Konzepte basierende Annahmen, analytische Diagnostik, genauso wie intuitiv empathisches Mitgefühl, umfangreiche Fachkenntnisse, reichlich Erfahrung und reichlich Methodenkompetenz. Es zeigt aus unserer Sicht auch ein tiefes Verständnis von komplexen Zusammenhängen und komplexer Dynamik. Menschen kommen selten zu uns, wenn ihre Anliegen simpel und monokausal sind. Dann hätten sie das Problem wahrscheinlich schon allein gelöst oder eine gute Freundin gefragt. Der Einblick in die aktuelle Hirn- und Verhaltensforschung anhand des Bewusstseinsrads (s. S. 32) gibt Grundlage und Hintergrund zu dieser Herangehensweise.

Als naturwissenschaftlich ausgerichtete und ausgebildete Coaches suchen wir natürlich auch bei wissenschaftlichen Ansätzen nach Antworten auf die Frage: »Was wirkt wirklich?« Richtungsweisende Arbeit leistete dazu Professor Klaus Grawe und seine Mitarbeitenden mit der Metaanalyse von 897 Wirksamkeitsstudien über die zentralen Wirkfaktoren für das Gelingen von Veränderungsprozessen bei Menschen im therapeutischen Kontext. Grawe bezeichnete die Wirkfaktoren seiner Metaanalyse wie folgt: therapeuti-

sche Beziehung, Ressourcenaktivierung, motivationale Klärung, Problemaktualisierung und Problembearbeitung.

Angelehnt an Grawe lassen sich für den Coachingbereich folgende Wirkfaktoren benennen: Ressourcen-, Erfahrungs- und Lösungsorientierung, Coach-Klient-Beziehung, Bewusstseinsbildung und motivationale Klärung. Mehr dazu finden Sie im Kapitel »Arbeitsgrundlagen und Arbeitshypothesen«. Wenn man genau hinschaut, geht es im Wesentlichen um die gleichen Wirkfaktoren, lediglich die Begrifflichkeiten unterscheiden sich.

Bewusstseinsbildung beinhaltet Psychoedukation, Selbstreflexion und gezieltes Training der eigenen, inneren Beobachtungsfähigkeit. Motivationale Klärung beinhaltet ebenfalls Psychoedukation, Bewusstseinsbildung sowie »emotionales Streamlining«. Dabei geht es um mehr Verständnis für die Muster des Gelingens für Veränderung sowie das Bewusstmachen und Fördern individueller »Veränderungsstimmung«. Einige Beispiele für ein »emotionales Streamlining« sind in den Fallbeispielen 58, 32 und 44 beschrieben.

Grundsätzlich sehen wir beim Thema »motivationale Klärung« jedoch Unterschiede zwischen Therapie und Coaching. Menschen, die bei uns in ein Coaching kommen, sind ausnahmslos intrinsisch motiviert. Darauf achten wir sehr genau bei der Auftragsklärung. Falls sich in der Auftrags- und Zielklärung herausstellt (was übrigens immer wieder vorkommt), dass der Veränderungswunsch mehr bei der Führungskraft (oder bei der HR) liegt als beim Klienten selbst, lehnen wir den Auftrag ab. In der Therapie ist die Gemengelage bezüglich intrinsischer Motivation nicht selten eine andere, wodurch dem Faktor motivationale Klärung eine größere Bedeutung zukommt.

Dr. Peter Behrendt, ein geschätzter Kollege und Netzwerkpartner vom Freiburg Institut, hat auf der Basis der Grawe-Wirkfaktoren weiterführende wissenschaftliche Arbeit im Coaching- und Führungskräftebereich geleistet. Zu den genannten Wirkfaktoren von Grawe ergänzt Behrendt im Wesentlichen den Faktor »Prozessführung geben« und hebt in der Coach-Klient-Beziehung den Faktor »Wertschätzung« hervor (s. Literaturempfehlungen und Weblinks, S. 331 ff.).

Einstellungen, Haltungen und Werte als Wirkfaktoren

Da Einstellungen und Werte sowie die daraus folgenden Erwartungen bestimmen, was wir wahrnehmen *und* wie wir denken, fühlen und handeln, kommen wir – wenn wir Veränderungen unterstützen und begleiten wollen – um eine ausführliche Betrachtung gar nicht umhin. Das gilt sowohl für die Klientinnen und Klienten als auch für uns selbst.

Wertschätzung und Wohlwollen: Das bezieht sich auf Menschen als einmalige Persönlichkeit, als einzigartiges Lebewesen, als hochkomplexes Phänomen sowie auf deren unterschiedlichen Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen. Vor allem gilt dies für die Bereiche, mit denen sie hadern, die sie leiden lassen und die sie ändern möchten. Siehe dazu auch die Ausführungen zum Symptom »als Botschafter eines Bedürfnisses«.

Einstellung und Haltung: Wir bevorzugen übrigens den Begriff »Einstellung« anstelle von »Haltung«, wohl bewusst, dass es sich nur um Begriffe handelt. Einstellung suggeriert, dass etwas eingestellt ist, das heißt es kann auch wieder umgestellt, neu eingestellt werden. Werte sind (neuronal) verdichtete Einstellungen. Erfahrungen werden – insbesondere dann, wenn sie emotional aufgeladen sind (egal ob positiv oder negativ) – in den neuronalen Netzwerken eingestellt und damit handlungssteuernd. Je öfter die Netzwerke feuern, desto fester sind die Prägungsmuster, desto stabiler sind die Einstellungen. Ein Wert ist entstanden. Auch hierzu mehr beim Bewusstseinsrad.

Wertschätzung an sich ist natürlich ebenfalls eine Einstellung, die bewusst entwickelt, trainiert, geübt werden kann. Wer kennt nicht kritische – bei ehrlicher Betrachtung sogar aversiv bis abwertende Einstellungen – gegenüber anderen Menschen beziehungsweise deren Verhaltensweisen oder Erscheinungen? Genau dort beginnt die Schatzsuche nach den Werten. Das ist die bewusste Suche, die Einstellung des persönlichen Coach-Suchfokus nach Wertschätzbarem. Bislang gab es aus unserer Erfahrung übrigens immer etwas zu finden. Und das wiederum verändert selbstverständlich unsere eigene Einstellung zum Gegenüber und ermöglicht eine bessere Coach-Klienten-Beziehung, schlichtweg weil der andere – über seine Spiegelneurone – das unbewusst nonverbal wahrnimmt und dadurch spürt. Wertschätzung ist spürbar, Aversion und Abwertung ebenso, Neutralität und Gleich-

gültigkeit desgleichen. Siehe dazu auch die Arbeiten von Joachim Bauer (s. Literaturempfehlungen, S. 331 ff.).

»**Es wird serviert**«: Wir pflegen eine konsequente Dienstleistereinstellung, vergleichbar einem guten Kellner. Die Metapher ist: »Der Gast (Klient oder Klientin) bestellt, wir servieren. Wir machen Angebote und sprechen Empfehlungen aus, mehr nicht. Dabei versuchen wir anfänglich möglichst genau festzustellen, welche Speisen und Geschmäcker der Gast schätzt und welche Unverträglichkeiten bestehen. Wir stellen daraufhin Menüfolgen zusammen und versuchen viele Alternativen anzubieten, manchmal auch etwas Exotisches. Wir machen gern Angebote und Empfehlungen (zum Beispiel ein »Gruß aus der Küche«), kosten darf der Gast jederzeit. Wir haben keine Patentrezepte. Ausprobieren ist zentral, um Wirksamkeit zu testen. Was dem Gast nicht mundet, beziehungsweise schwer verdaulich ist, bleibt stehen.

Zuversicht (und Hoffnung) sind weitere wirkungsstarke Einstellungen. Um im genanntes Bild zu bleiben: »Wir Kellner sind voller Zuversicht, dass unser Gast am Ende wohlgenährt nach Hause geht. Vielleicht noch nicht gleich nach der ersten Mahlzeit, aber spätestens nach den verschiedenen Gängen des Gesamtmenüs. Und wir wirken dahingehend, dass der Gast sich zukünftig seine »Leibspeise« selbst zubereiten kann!«

Liebevolle Güte, Empathie und Mitgefühl: Besonders wirksame Coachings waren oft diejenigen, bei denen wir zu den Klientinnen und Klienten eine »Art Gefühl von Liebe« aufbauen konnten. Wenn man die altgriechischen Liebesbegriffe zugrunde legt, geht es dabei natürlich nicht um Eros oder Amor, sondern um Agape, also die selbstlose, geschlechtslose, bedingungslose Liebe. Eine andere begriffliche Annäherung sind die heilsamen buddhistischen Grundeinstellungen von Metta und Karuna, also *liebevolle Güte* und *Mitgefühl*. Zusammen mit *Gelassenheit* und *Lebensfreude* bilden sie die »die vier heilsamen Tugenden«. Da sind die ethischen Grundwerte aus buddhistischer Sicht. Gelassenheit und Lebensfreude sind übrigens für ein wirksames Coaching durchaus wirkungsvoll. Alle diese Einstellungen lassen sich durch regelmäßige Übung entwickeln, trainieren und verinnerlichen.

Liebevolle Güte, Empathie und Mitgefühl äußern sich vor allem in der Art des Zuhörens: Kann ich mich »leer« machen, also meine eigenen inneren

Dialoge und Gefühlszustände ausblenden, um voll und ganz präsent beim Klienten zu sein. Präsent mit Fokus auf seine Gefühlslage, seine Körperreaktionen (s. »Körperorientierte Methoden«, S. 97), unter Würdigung und Wertschätzung des möglichen Leids, das er mitbringt? Sätze wie zum Beispiel »Das kann ich gut nachempfinden oder gut verstehen«, authentisch hinterlegt mit den Einstellungen von liebevoller Güte und Mitgefühl, transportieren diese Einstellungen auf der Tonspur und können äußerst wirksam sein. Die Art und Einstellung des Zuhörens ist natürlich trainierbar. Klientinnen und Klienten nehmen dadurch bewusst *und* unbewusst unsere verbalen *und* nonverbalen Signale von echtem Interesse, Wertschätzung, Empathie, Mitgefühl, Zuversicht und Lösungsorientierung wahr.

»Zum Wohle aller«: Wir coachen, um Menschen zu unterstützen und zu befähigen – und nicht primär um Geld zu verdienen oder für persönlichen »Ruhm und Ehre«. Das liest sich vielleicht banal, aber wir sind zutiefst überzeugt, dass die Wirksamkeit (stets gemessen am Alltagstransfer der Klientinnen und Klienten) größer ist, wenn die Kernmotivation des Schaffens altruistisch und nicht egoistisch ist. Aus unserer Erfahrung kommt der Rest dann von selbst. In anderen Worten: Altruistisch motivierte Wirksamkeit scheint das beste Marketingkonzept zu sein.

Coach-Klient-Beziehung als Wirkfaktor

Jeff Zeig, der Hauptschüler des genialen Milton Erickson, sieht das folgendermaßen: »Die Beziehung zum Klienten ist die wirksamste Intervention« (Jay Haley 2010). Das sagt eigentlich alles. Persönliche Einstellung und Beziehung hängen natürlich zusammen. Nicht erst seit die Hirnforschung die Spiegelneurone entdeckt hat (s. »Warum ich fühle, was du fühlst« von Joachim Bauer, 2005), wissen wir, dass Klientinnen und Klienten unsere Einstellungen als Coach äußerst schnell wahrnehmen und spüren. Es entsteht ein gutes (Bauch-)Gefühl, schnell auch Vertrauen – oder eben nicht. Das bedeutet: Eigentlich reicht für eine wirksame Beziehungsgestaltung (fast) schon aus, die persönliche Einstellung als Coach im genannten Sinne zu entwickeln.