

## **Coaching: Wie können tiefgehende Entwicklungsprozesse angestoßen werden? (Luise Lohkamp)**

Coachingprozesse sind meist nützlich. Warum nur meist?

Coaching heißt für uns die Begleitung von Menschen im beruflichen Kontext mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung und der Erweiterung des beruflichen Verhaltensrepertoires.

Die Erweiterung ihres Verhaltensrepertoires gelingt den Klienten normalerweise gut. Das Coaching für einen persönlichen tiefgehenden Entwicklungsprozess zu verwenden, das gelingt nicht jedem Klienten. Dieser Weg erfordert eine bewusste Entscheidung, sich für emotionale Prozesse zu öffnen, sich auf einen oft steinigen Weg der kritischen Selbsterkenntnis zu machen und sich auf unsicheres Terrain einzulassen.

So kann sich ein Klient, dem es schwer fällt, sich in seiner Managementrolle präsent und kraftvoll zu zeigen und Dinge von anderen einzufordern, entscheiden: Er kann den Coachingprozess dafür nutzen, schwierige und erfolgreiche Situationen zu vergleichen, seine Ressourcen zu erkennen und Verhaltensalternativen abzuleiten. Er kann sich aber auch auf Ursachensuche begeben, was ihn in der aktuellen Rolle hindert, seine Autonomie auszubauen und Präsenz und Dominanz zu aktivieren.

Ein Klient kam mit Problemen in seiner Führungsrolle zu mir. Auf der kognitiven Ebene wurde er im gegenwärtigen Kontext fündig und stellte fest, dass sein Vorgesetzter dauernd in sein Team „durchregiert“ und er sich hierdurch massiv in seiner Rollenwahrnehmung geschwächt fühlt. Der Einstieg in die emotionale Ebene ermöglicht ihm im Coaching herauszuarbeiten, dass seine Vision, wie er zukünftig leben und arbeiten möchte, überhaupt nicht zu seiner aktuellen Tätigkeit als Manager in diesem Unternehmen passt und es somit nicht verwunderlich ist, dass seine Energie eher gebremst ist. Er entscheidet sich, auch seine individuelle Historie für diese Fragestellung zu reflektieren. Er findet hier gute Gründe, wann er in seinem Leben lernen musste, sich zurückzunehmen und nicht zu sichtbar und fordernd aufzutreten.

Der Klient hatte einen älteren Bruder, der leicht behindert war und er hat gelernt, dass er dem Bruder den Platz als Erstgeborenem nicht streitig machen darf. Um den älteren Bruder nicht noch mehr zu schwächen, hat der Klient aus Liebe und Loyalität früh gelernt, eher in Deckung als in offensive Präsenz zu gehen.

Erst mit der Bewusstheit über solche Einflußfaktoren wird der Klient neben dem Erkennen seiner Ressourcen und Fähigkeiten wirksame und nachhaltige Ideen für das Agieren in seiner Managementrolle ableiten können. Sonst bleiben Verhaltensideen oft oberflächlich und zeigen nur begrenzte Wirkung. Auf unser Beispiel bezogen hatte unser Klient durch seine Erkenntnisse die Chance, an einer für ihn attraktiven Zukunftsvision zu arbeiten und hieraus nächste berufliche Entwicklungsschritte abzuleiten. Zudem hat er sich bewusst gemacht, dass er seinem Bruder, der selbst in einer ganz anderen Tätigkeit unterwegs ist, nicht schadet, wenn er in seiner Managementrolle die jeweils erforderliche Präsenz und Dominanz zeigt.

Um Coaching-Klienten darin zu unterstützen, sich auf eine emotionale Arbeit an frühen Glaubenssätzen, welche die gegenwärtige Rollenausübung beeinflussen, einzulassen oder bestimmte Aspekte des eigenen Fühlens und Handelns erlebbar zu machen, setzen wir neben dem üblichen Coaching-Handwerkzeug gerne die folgenden Methoden ein: Arbeit an persönlichen Antreibern, Aufstellungen, Arbeit mit Pferden, und Visionsarbeit.

### **Arbeit mit persönlichen Antreibern**

Das von Steven Karpman entwickelte „Antreiberkonzept“ ist ein Modell aus der Transaktionsanalyse. In diesem werden innere Anweisungen beschrieben, die wir in der frühen Kindheit erlernt haben und die wir uns heute insbesondere in Stresssituationen selbst geben. Die Antreiber sind somit frühe „Erfolgsrezepte“, wie wir glaubten sein zu müssen, damit wir OK sind auf dieser Welt. Es ging darum, das zum Überleben erforderliche Maß an Zuwendung von Eltern und Bezugspersonen zu bekommen. Wir können diesbezüglich 5 verschiedene Antreiber unterscheiden:

- Sei immer perfekt!
- Streng Dich immer an!
- Beeil Dich immer!
- Sei immer gefällig!
- Sei immer stark!

Wir verfügen alle über diese Antreiber in unterschiedlich starker Ausprägung und können entsprechend Teile dieser Antreiber gut nutzen. Oft behindern wir uns allerdings auch mit ihnen. Insbesondere dadurch, dass wir unbewusst Antreiberverhaltensweisen mobilisieren, die so gar nicht zu den Anforderungen von Situationen passen.

Ein Coachingklient berichtet beispielsweise, dass er Schwierigkeiten habe, seine Mitarbeiter durch emotionale Trauerprozesse in erforderlichen Change-Maßnahmen zu begleiten. Er empfindet die Reaktionen seiner Mitarbeiter als überflüssig und greift notfalls lieber autoritär durch, um diese „ineffektive Gefühlsduselei“ abzustellen. Seine Mitarbeiter reagieren mit Widerstand und Demotivation. Mit dem Blick auf die Antreiber wird diese Führungskraft bei dem „sei-immer-stark-Antreiber“ fündig.

In Coachingprozessen hat sich bewährt, dass sich Klienten mithilfe des „Antreiber-Fragebogens“ reflektieren und sich auf dieser Basis die Erwartungen und Rahmenbedingungen in ihrem Herkunftsfamilienkontext bewusst machen. Nicht mit dem Ziel von Heilung – das wäre therapeutische Arbeit – sondern mit dem Ziel, eigene Glaubenssätze und Verhaltensmuster zu verstehen und versöhnlich mit sich umzugehen. Hieraus leiten wir Stärken und Entwicklungsthemen der Klienten ab und der Klient definiert Veränderungsbedarfe. Das Erlauberkonzept dient dazu, sich in zukünftigen Situationen weniger mit Antreiberverhaltensmustern zu behindern, sondern sich in Richtung persönlicher Autonomie weiterzuentwickeln.

So konnte sich der Vorgesetzte mit dem Sei-immer-stark-Antreiber erlauben, sich zu zeigen oder auch erst einmal Emotionen selbst zu empfinden. Somit kann er besser mit eigenen Emotionen umgehen lernen und seine Mitarbeiter bei deren Emotionen mit ganz anderer Qualität begleiten. Wichtig ist, sich als Coach bewusst zu sein, dass die Arbeit an Antreibern immer dazu führen kann, dass Klienten mit noch tiefer liegenden Überlebensentscheidungen in Kontakt kommen und diesbezüglich Unterstützung benötigen können.

Meine Erfahrung ist, dass mithilfe des Antreiberkonzeptes ein tiefes persönliches Arbeiten an einflussnehmenden Herkunftsfamilienthemen möglich ist, ohne das Setting Coaching zu verlassen. Wichtig ist, nicht regressiv, sondern bewusst reflektierend an diesen Themen zu arbeiten. Wenn eine weitergehende und heilende Arbeit an diesen Themen erforderlich ist, können sich Klienten jederzeit ein zusätzliches therapeutisches Setting suchen.

### **Arbeit mit Aufstellungen im Einzelsetting**

Das Aufstellen von Organisationsbildern bietet Informationen über Strukturen, Dynamiken und Wechselwirkung von Systemen. Damit Coaching-Klienten ein Gefühl für den eigenen Platz im Team, in der Organisation, im Konflikt oder in einer bestimmten beruflichen Konstellation bekommen, eignen sich Aufstellungen im Einzelcoaching sehr. Gerade bei Fragen wie:

- Wie stehen die Beteiligten zu mir? Und ich zu Ihnen?
- Wo ist mein Platz in...?
- Wie kann ich mich zu...positionieren?
- Wohin richte ich mich aus?

können sich Klienten mithilfe von Aufstellungen wertvolle Hinweise erarbeiten.

Im Coaching-Setting werden für eine Aufstellung die relevanten Elemente definiert und mithilfe von stellvertretenden Gegenständen (zum Beispiel beschrifteten Metaplankarten) vom Klienten im Raum platziert. Es geht darum, wie die Elemente zueinander stehen (Nähe – Distanz, zugewandt – abgewandt).

Ein Klient kam mit der Frage, ob er eine neue Rolle im Unternehmen, die einen deutlichen Karrieresprung bedeuten würde, annehmen soll. Für seine Fragestellung definiert er die Elemente: sich selbst, seine Vision im Leben, das aktuelle Unternehmen, sein zukünftiger Chef, der gleichzeitig einer der Vorstände ist, der Gesamtvorstand und sein zukünftiges Team.

Nun kann sich entweder der Klient in die einzelnen Systemelemente einfühlen und in der Reflexion mit dem Coach Ideen für aktuelle sowie zukünftige Strukturen und Dynamiken ableiten. Oder aber der Coach und der Klient nehmen selbst die Plätze auf den Karten im Raum ein: der Klient seinen eigenen und der Coach nacheinander die wichtigsten anderen Plätze. Hierdurch wird beim Sich-Einfühlen in die Plätze noch mehr Tiefgang möglich.

In dem Beispiel des Klienten wird schnell deutlich, dass es einen erheblichen Konflikt innerhalb des Vorstandes gibt, bei dem wenig Lösungsbereitschaft der Beteiligten erkennbar wird. Der Klient auf seiner zukünftigen Position fühlt sich eingeladen, harmonisierend in den Konflikt einzugreifen, steht allerdings isoliert da und hat keine Rückendeckung. Er spürt die Lösungsverantwortung allein auf seinen Schultern. Es besteht die Gefahr, dass er für fremde Misserfolge in die Verantwortung gezogen wird und sich eher von seiner persönlichen Vision entfernt.

Nach der Reflexion der Ist-Situation beginnt der Klient an einem Zukunftsbild zu arbeiten, bei dem durch Umstellen die Ordnung der Systemelemente hergestellt wird und Vitalität sowie konstruktives Zusammenarbeiten möglich wird. Bedarfsabhängig leiten Coach und Klient konfliktlösende Botschaften und Handlungen der beteiligten Elemente ab.

Im Beispiel geht es darum, den Vorstand einzuladen, selbst konfliktlösend aktiv zu werden und zu prüfen, ob es auf dieser Basis einen stabilen Platz für den Klienten in der neuen Rolle geben kann. Nach der Aufstellung hat der Klient die Möglichkeit, das Erlebte zu reflektieren und zu prüfen, was er hieraus an neuen Denk-, Fühl- und Verhaltensanregungen für sich ableiten möchte. Häufig ergeben sich durch Aufstellungen neue Perspektiven und manchmal auch überraschende Erkenntnisse, auf die der Klient durch reines Reflektieren kaum oder nicht gekommen wäre.

Der Klient wird vor seiner Zusage mit seinem Vorgesetzten prüfen, ob eine Konfliktklärung innerhalb des Vorstandes möglich ist und anderenfalls lieber eine nächste Karrierechance, die wirklich Aussicht auf Erfolg hat, abwarten.

### **Arbeit mit Pferden im Einzelcoaching**

Ich nutze die Pferde immer wieder gerne als Feedbackgeber für meine Coachingklienten bei bestimmten Themen.

Ein Klient beispielsweise hat Schwierigkeiten, sich klar als Führungskraft zu positionieren. Er kümmert sich zunächst darum, dass sich alle wohl fühlen und vergisst sich selbst mit seinen Bedürfnissen und Zielen. Außerdem ist er Führungskraft aus eigenen Reihen geworden und es widerstrebt ihm, „sich als Chef aufzuspielen“.

In den Übungen mit dem Pferd zeigt sich ein entsprechendes Bild. Entweder wird das Pferd erst gar nicht aufmerksam auf den Klienten, oder aber es übernimmt schnell selbst die Führung und zieht den Klienten mit. Dieser versucht sich dem Pferd anzupassen und manövriert sich hierdurch in eine Situation, die mit seinen Zielen nichts mehr zu tun hat.

In der Reflexionseinheit kann der Klient gut die Parallelen zu seiner Führungsarbeit im Job herausarbeiten. Auf die Frage, ob er sich denn entscheiden möchte, zu führen, antwortete er klar „ja“.

Dieses gilt es am Pferd zu erproben. Die erste Übung ist, vom Pferd die Aufmerksamkeit zu fordern. Zunächst bittet der Klient auf seine nette Art das Pferd, welches aber eher vor sich hindämmert. Erst als der Klient entschieden und fordernd auf das Pferd zugeht, wacht dieses auf und schenkt ihm seine Aufmerksamkeit. Das für die gemeinsame Arbeit erforderliche Vertrauen kann der Klient leicht herstellen, dies zählt zu seinen Stärken.

In einer zweiten Übung soll der Klient das Pferd am Seil langsam und schnell führen und dann stoppen. Das Pferd soll freiwillig folgen und genau dann stoppen, wenn es der Klient vorgibt. Hier zeigt sich, dass das Pferd zwar folgt, aber eher unmotiviert dahinschleicht. Auf meine Frage, wo denn die Aufmerksamkeit des Klienten sei: beim Pferd oder bei ihm selbst, antwortete dieser: na klar beim Pferd. Er schaut sich auch dauernd zum Pferd um.

Hier wird das Thema des Klienten sehr deutlich. Indem er sein Ziel nicht im Blick hat und sich dauernd umdreht und prüft, ob es dem anderen gut geht und alles klappt, führt er überhaupt nicht. Er war erschreckt von der Deutlichkeit der Rückmeldung des Pferdes, welches völlig gebremst und unkonzentriert lief. Der Klient bekommt nun die Aufgabe, sein Ziel, wo er hinlaufen wird, zu fokussieren, zu „vergessen“, dass er das Pferd am Seil hat und entschlossen loszulaufen. Nun folgt das Pferd schon energievoller. Auf meine Rückmeldung, dass Freude durchaus erlaubt sei, lacht der Klient und das Pferde-Mensch-Gespannt bekommt deutlichen Schwung. In dem Moment, wo der Klient sowohl klar in die Führungsrolle geht als auch gut im Kontakt mit sich ist, geht Führung auf einmal viel leichter. Mit dieser Haltung gelingt es ihm auch deutlich besser, das Pferd zum Stoppen zu bringen und somit das Verhalten des Gegenübers zu begrenzen.

In der Arbeit mit den Pferden geht es nicht darum, Menschen mit Pferden zu vergleichen. Es geht vielmehr darum, in der Arbeit mit dem Pferd eigene persönliche Themen zu entdecken. Die Klienten reflektieren diese bezogen auf ihre berufliche Rolle und leiten individuell sinnvolle Haltungen und Verhaltensalternativen ab. Diese können anschließend am Pferd lösungsorientiert erprobt werden.

Die Klienten erfahren beispielsweise im Kontakt mit den Pferden, wie Sie persönlich:

- mit Nähe und Distanz führen
- Respekt und Vertrauen für stabile Beziehungen balancieren
- Kontakt und Präsenz gestalten
- Dominanz und Loslassen dosieren
- unter Druck und Sog motivieren
- gelassen und fokussiert auf dem Weg zu ihren Zielen sind
- wie eindeutig und klar sie kommunizieren.

Erfahrung mit Pferden für diese Arbeit ist keine Voraussetzung. Wichtig ist die Bereitschaft der Klienten, sich dem Pferd zu nähern. Die Übungen finden am Boden und nicht im Sattel statt.

### **Arbeit an persönlichen Visionen**

Viele Coachingklienten kommen mit der Frage:

- Wie möchte ich mich zukünftig beruflich ausrichten?
- Was ist mein nächster Karriereschritt?
- Wie kann ich langfristig mehr Lebensbalance in meinem Beruf erreichen?

Bei solchen Frage finde ich es wichtig, dass die Klienten nicht nur auf ihren nächstes Ziel oder den nächsten beruflichen Schritt schauen. Und dass sie nicht nur rein rational überlegen, was denn sinnvoll wäre.

Hier gehe ich mit Leonardo da Vinci, der sagte „Binde Deinen Karren an einen Stern“. Dieser Stern kann eine gute Ausrichtung geben, ohne den Anspruch zu haben, den Stern jemals erreichen zu müssen.

Eine Vision hat diese Qualität. Unter einer Vision verstehe ich das emotionale Bild einer attraktiven Zukunft im Sinne einer machbaren Utopie. Aus der Vision lassen sich dann konkrete Ziele und Strategien ableiten.

Viele Klienten nutzen die Möglichkeit einer Visionsarbeit gerne, bevor sie hieraus Ihnen wichtige Qualitäten im Leben und berufliche Ziele ableiten.

Einige Klienten entscheiden sich dafür, ihre Vision als ein Bild zu malen. Dann bekommen sie hierfür Zeit und wir gehen anschließend gemeinsam in die zunächst beschreibende und dann interpretierende Bildarbeit. Es geht nicht um eine „eindeutige“ Deutung des Bildes, sondern vielmehr darum, mit Assoziationen und Ideen den Klienten anzuregen, sich seine Vision „auszumalen“.

Eine andere Klientin wählt die Methode der Schilderung eines Tages X in der Zukunft. Hier sucht sie einen Tag in 3-7 Jahren in der Zukunft aus und beschreibt diesen möglichst genau. Damit die Klientin Zugang zu ihrer Intuition und ihren inneren Bildern der Zukunft bekommt, befrage ich sie gerade zu Beginn sehr genau zu Details: - Wie sieht der Raum aus, in dem Sie aufwachen? Wer ist da noch? Wie lange brauchen Sie zu Ihrer Arbeit? Wie sieht das Gebäude aus? Wo ist Ihr Büro? Wer sind die Menschen dort? Was genau tun Sie um 10.00 Uhr? – So beschreibt die Klientin ihren ganzen Tag in der Zukunft.

Diese Klientin ist erstaunt über die Klarheit ihrer inneren Bilder. Es tauchen Kinder auf, die noch gar nicht existieren, Projekte in neuen beruflichen Tätigkeiten können genau beschrieben werden oder zukünftige Geschäftspartner kommen ins Bild.

Ich habe allerdings auch schon mit Klienten gearbeitet, die überhaupt keinen Zugang zur eigenen Vision fanden. In der Beleuchtung der Ursachen für die fehlenden Bilder wurden häufig wichtige persönliche Themen und Barrieren, teilweise auch aus der Herkunftsfamiliendynamik deutlich. In solchen Fällen geht es natürlich zunächst darum, an diesen Themen zu arbeiten.

Nach der Visionsschilderung geht es um eine Reflexion dieser. Wie geht es der Klientin mit dieser Vision? Was bedeutet diese für sie? Wo ist sie überrascht, wo nicht? Die Klientin freut sich sehr, da sie Inhalte in ihrer Visionsschilderung findet, die für sie persönlich sehr positiv sind und mit denen sie gar nicht gerechnet hat. Sie ist immer davon ausgegangen, dass sie sich wohl entscheiden muss zwischen Familie oder Karriere. In ihrer Vision konnte sie beides integrieren.

Nachdem die Klienten ihre Vision gemalt bzw. beschrieben haben und diese beleuchtet haben, leiten wir im nächsten Schritt Qualitäten ab, die der Klientin im Leben wichtig sind, beispielsweise Vielfalt, Familie, Verantwortung, Beziehung, Struktur, Kreativität.

Je nach Wunsch der Klientin kann sie ihre aktuelle Tätigkeit auf diese Qualitäten überprüfen. Inwieweit lebt und arbeitet die Klientin zurzeit „ihr gemäß“? Oder sie legt den Fokus auf ihre zukünftige Ausrichtung. Hier gilt es berufliche und persönliche Ziele zu definieren, Strategien zur Zielerreichung abzuleiten und hieraus die nächsten persönlichen und beruflichen Maßnahmen abzuleiten.

Die Klientin beschloss, sich zunächst in ein intensives Gespräch mit ihrem Mann zu begeben, um ihre Vision mit seiner abzugleichen und gemeinsam zu planen. Nicht nur den nächsten beruflichen Schritt, sondern die Perspektive und die gemeinsam gewünschte Zukunft.

So kann es – je nach langfristiger Vision - durchaus einen Unterschied machen, ob ein Klient sich entscheidet, noch einige Zeit auf einer „ungeliebten Funktion“ auszuhalten oder einen raschen Wechsel zu forcieren. Und manchmal gibt es auch sehr überraschende Erkenntnisse. Ein Klient, der bisher nie über seine Vision nachgedacht hat, entschied sich, seinen Job auf halbtags zu reduzieren und endlich das Studium zu beginnen, was ihn schon immer interessiert hat.

Die beschriebenen Methoden können die Entscheidung der Klienten, sich auf emotionale tiefe Arbeit im Coaching einzulassen, nicht ersetzen. Sie können aus meiner Erfahrung allerdings gute Hilfsmittel sein, wenn Klienten diese Entscheidung getroffen haben. Sie helfen, einen emotionalen Zugang zu fördern, beleuchten die Themen aus einer anderen Perspektive und können somit den Klienten dienen, neue Denk- Fühl- und Verhaltensweisen zu entwickeln.