

Von der Strategie des Scheiterns zur strategischen Intervention: eine Einführung

Von Serge Sulz und Sabine Burkhardt

1. Einleitung

Business-Coaching hat sich als Instrument zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung in den vergangenen Jahren erfolgreich etabliert. Der sich ausdifferenzierende Coaching-Markt verlangt heute nach professionellen, d. h. fundierten Ansätzen in der Klientenarbeit, die der Komplexität der Aufgabe gerecht werden. Coaching braucht mehr als den oft zitierten „Werkzeugkoffer“. Ein professioneller Coach agiert aus einem tragfähigen Konzept heraus und er muss in der Lage sein, dieses flexibel umzusetzen – maßgeschneidert für seinen Coachee, dessen Anliegen und das organisationale Umfeld, in dem dieser sich bewegt. Mit dem Ansatz des Strategischen Coachings können persönliche Veränderungsprozesse im beruflichen Kontext psychologisch fundiert und unter Einbindung aktueller neurobiologischer Forschungsergebnisse begleitet werden.

Von dysfunktionalem zu funktionalem Handeln

2001 erschien das Buch „Von der Strategie des Symptoms zur Strategie der Therapie“ – ein psychotherapeutisches Lehrbuch.¹ Dieser Titel deutet bereits an, wie Menschen zu unteroptimalen, hinsichtlich ihrer Zielsetzung *dysfunktionalen* Handlungsweisen kommen: es liegt eine nicht bewusste Strategie zugrunde. Und er weist zugleich auf die Möglichkeit hin, diese dysfunktionale Strategie aufzugreifen und aus ihr eine *funktionale*, d. h.

¹ Vgl. Sulz 2001.

erfolgreiche Handlungsweise abzuleiten. Dies ist auch das Prinzip des Strategischen Coachings, das seit 1989 an der Coaching Academy CIP gelehrt wird und das inzwischen weit verbreitet ist.² Wenn wir im Beruf ein wichtiges Ziel erreichen wollen, stoßen wir mitunter auf zwei mächtige Gegenspieler: Menschen, die ihrerseits Interessen verfolgen, die den unseren entgegengesetzt sind, sowie der Teil in uns selbst, der gegenteilige Interessen verfolgt. Mit unseren intellektuellen und kommunikativen Fähigkeiten schaffen wir es, andere Menschen auf unsere Seite zu bringen oder sie dazu zu bewegen, sich nicht länger gegen uns zu stellen. Damit kommen wir jedoch nicht gegen den Teil unseres Selbst an, der unser bewusst gesetztes Ziel nicht teilt. Es ist, als ob eine zweite Person in uns ist, die ganz anders denkt und fühlt und ganz andere Bedürfnisse hat, die vor allem große Gefahren in unserem Vorhaben sieht. *„Aus irgend einem mir nicht zugänglichen Grund kann ich das nicht!“* oder *„Ich verstehe nicht, weshalb ich überhaupt nicht auf diese Idee kam.“* oder *„Es ist, als ob ich da ein ganz anderer Mensch wäre.“* Das sind Aussagen von Coachees, die ihr Stagnieren oder Scheitern in bestimmten Situationen verstehen wollen.

Autonome und willkürliche Psyche

Denjenigen Anteil unseres Selbst, der ganz bewusst Ziele formuliert, Pläne schmiedet und konkrete Vorgehensweisen willentlich durchführt, bezeichnen wir als die *“willkürliche Psyche”*³. Die willkürliche Psyche ist der Sitz unseres Bewusstseins. Sie weiß, warum und wozu sie wie handelt, denn sie achtet gut auf unsere bewussten Gedanken und Gefühle. Erst wenn sie in ihrem

² Vgl. Hauke/Sulz 20XX. ((Bitte Jahr Coaching-Buch erg.))

³ Vgl. Sulz 1994.

Bemühen stecken bleibt und das nicht allein durch äußere missliche Umstände zu erklären ist, taucht in uns die Ahnung auf, dass es einen inneren Gegenspieler geben muss, der boykottiert. Diesen Anteil unseres Selbst nennen wir (analog zum autonomen Nervensystem, das unserer bewussten Kontrolle ebenfalls nicht zugänglich ist) „autonome Psyche“⁴. Sie ist dem Willen unserer willkürlichen Psyche nicht untertan und diejenige, die unsere Geschicke eigentlich lenkt – zumindest in all den Situationen, in denen es um die ganz wichtigen Fragen unserer Existenz und Identität geht. Nichts geht ohne sie. Sie hat ihr eigenes Ziel und ihre eigene Strategie. Und wenn sie kein Gehör findet, geht sie in den Untergrund und betreibt Sabotage.

Herr Braun hat eine Leitungsposition in einer europäischen Großstadt angeboten bekommen und seine Chancen, das dafür notwendige Bewerbungsverfahren erfolgreich zu durchlaufen, stehen bestens. Er bereitet sich perfekt auf eine Präsentation vor dem Leitungsgremium der Firma vor. Seine Performance ist auch sehr beeindruckend. Dann gibt es aber einen Riss. In dem nachfolgenden Gespräch wird er immer kleiner und zaghafter und schließlich hat niemand mehr den Eindruck, dass er der Aufgabe gewachsen ist.

Im Coaching können wir erkennen, dass Herrn Brauns autonome Psyche nicht bereit war, diesen Schritt in die Ferne, ins Einzelkämpfertum, mitzumachen. Dieser Teil seines Selbst will ein Leben in einer Stadt, die etwas Heimatliches hat, mit einem Freundeskreis, der über lange Jahre aktiv gepflegt wird, und mit dem Eingebundensein in eine große Familie, in der es regen stärkenden Austausch gibt. Beruflich will er eine Team-Gemeinschaft, in der man sich gegenseitig menschlich trägt. Mit einer so ausgerichteten autonomen Psyche ist Herr Braun nicht

⁴ Vgl. Sulz 1994.

prinzipiell für große Führungsaufgaben ungeeignet. Aber dort, wo keine Chance besteht, dass diese Bedürfnisse zu realisieren sind, ist er fehl am Platz.

Ein zweites Merkmal der autonomen Psyche ist, dass sie sehr viel mehr weiß und versteht als die willkürliche Psyche. Der Unterschied zwischen beiden ist vergleichbar mit dem zwischen Schachanfänger und Schachweltmeister. Aufgabe des Coachings muss also sein, diesen höchst kompetenten und sehr mächtigen Teil der Psyche ins Boot zu holen. Dazu ist es notwendig, ihn überhaupt erst einmal wahrzunehmen, ihn zu sehen, zu hören, zu verstehen, zu akzeptieren und wertzuschätzen, dann mit ihm zu verhandeln und schließlich Konsens herzustellen; sich einzugestehen, dass es die autonome Psyche gibt und dass sie mich schützt – allerdings nicht unbedingt so, wie es meinem Willen entspricht.

Um das Beispiel von Herrn Braun nochmals aufzugreifen: Ein Coachee kommt demnach zu der Einsicht, dass er seine bisherige Karriere und Lebensgestaltung ohne und gegen einen wichtigen Teil seines Selbst gemacht hat und dieser jetzt die Notbremse gezogen hat.

Strategisches Coaching ist streckenweise vergleichbar mit einer Mediation zwischen gegnerischen Parteien. Die anfängliche Unlösbarkeit eines Coaching-Problems liegt häufig in einem Entweder-oder (entweder die Ziele der *willkürlichen* oder die Ziele der *autonomen Psyche* verfolgen). Im Verlauf des Strategischen Coachings wird daraus ein Sowohl-als-auch: Aus Gegnern wird ein Team mit gemeinsamen Zielen und gemeinsamen Strategien. Dazu müssen sich beide Seiten aufeinander zu bewegen und zwar nicht auf einer intellektuell verhandelbaren Ebene, sondern emotional-motivational. Und das geht nur, wenn das Coaching Instrumente hat, die diese normalerweise nicht bewusste Ebene

erreichen. Das ist der Schritt in die Emotions- und Motivationspsychologie. *Nur wenn wir den Menschen in seinen (auch nicht berufsbezogenen) Gefühlen, Bedürfnissen, Ängsten und Überlebensregeln verstehen, können wir die versteckte Strategie seiner autonomen Psyche dechiffrieren und modifizieren.*

Biografische Aspekte und Lerngeschichte

Die Entwicklungspsychologie gibt uns einen zusätzlichen Rahmen, der uns beim Coaching hilft, in sicheren Gewässern zu bleiben. Die zugrunde liegende affektiv-kognitive Entwicklungstheorie⁵ lässt sich einfach erklären: Unsere Persönlichkeit entwickelt sich aus unseren angeborenen Neigungen und Begabungen in Wechselwirkung mit der Umwelt, in die wir hineingeboren werden. Diese Umwelt schafft Möglichkeiten und Notwendigkeiten für bestimmte Eigenschaften und Handlungsweisen – so individuell, dass kein Mensch dem anderen gleicht. Die kindliche Psyche reagiert auf frustrierende und bedrohliche Verhaltensweisen der familiären Umwelt mit den bestmöglichen Bewältigungsstrategien, so gut es eben die Zusammenhänge in dieser Welt verstehen kann. Daraus entwickelt sich im Lauf der Jugend und des frühen Erwachsenenalters die Persönlichkeit eines Menschen. Dies führt zu einer gefestigten Identität und zu einer psychischen Stabilität, die an manchen Stellen aber (zu) unflexibel geworden ist. Manchmal müssen wir die biografische Entstehungsgeschichte der Persönlichkeit eines Coachees mit ins Blickfeld nehmen, damit dieser bereit ist, Änderungen zuzulassen bzw. aktiv anzugehen.

2. Was einen Menschen bewegt und wie er zu bewegen ist

⁵ Vgl. Sulz 2001.

Der Mensch als bio-psycho-soziales System ist bemüht, sich selbst und seine Welt konstant und damit stabil zu halten. Seine Anpassungsmechanismen konzentrieren sich deshalb zuerst auf *Assimilation* (Einordnen einer neuen Erfahrung in seine bestehende Weltsicht und dadurch Einwirken auf die Welt, ohne sich ändern zu müssen). Nur wenn dadurch keine Problemlösung möglich ist, muss er zur nächsten Stufe der Adaption übergehen, der *Akkommodation* (Ändern seiner bisherigen Weltsicht), so dass er durch eine neue Theorie des Funktionierens der Welt – auch Theory of mind (TOM) genannt – das neue Geschehen erklären und damit beeinflussen kann. Mit dem Vorgang der Akkommodation hat sich der Mensch geändert.

Das klingt nun danach, als wäre dieser Prozess rein rational steuerbar, als würde es reichen, eine Situation kognitiv zu erfassen und auf intellektuellem Wege, also mit dem "kühlen" System unseres Intellekts, eine Lösung zu erdenken. Und in der Tat hat sich Jean Piaget, der Entwicklungspsychologe, der diese Erkenntnis wissenschaftlich erarbeitet hat, auch überwiegend mit den Kognitionen beschäftigt – aber nicht nur, denn er hat auch die emotionale Entwicklung beforscht.⁶ Wir sträuben uns so lange es geht gegen Akkommodation. Und dieses Sträuben ist mit heftigen Emotionen und Stress verbunden, die sich bis zu einer emotionalen Krise steigern können. Zu Recht, denn vorübergehend verliert der Mensch diejenigen Strukturen, die sein Selbst ausmachen. Es droht also Selbstverlust und das ist auf psychischer Ebene die größtmögliche Bedrohung. Das auf sehr vielfältige Weise sich ausdrückende Sträuben wird in der Psychotherapie „Widerstand“ genannt. Auch im Coaching ist Widerstandsanalyse ein vorrangiger Aspekt der Methodologie. Erfolgt diese nur rational, so ist mit wenig Erfolg zu rechnen, wenn

⁶ Vgl. Piaget 1981.

qualitative Änderungen anstehen. Wir müssen hier von starken emotionalen und motivationalen Kräften ausgehen, die durch Nachdenken und "reden über" nicht überwindbar sind. Große Veränderungen sind nur möglich unter Einsatz des "heißen" Systems der Emotionen und Motive. Diese für den Coachee erfahrbar zu machen und sie gezielt für die Coaching-Arbeit zu nutzen, gehört deswegen zu den zentralen Aufgaben des Coaches.

Die wissenschaftliche Erforschung der Motivationen⁷ und Emotionen⁸ hat zu einem inzwischen umfassenden Wissen über das geführt, was den Menschen bewegt und wie er zu bewegen ist. Was bei Piaget anfängt, geht bis zur systemtheoretischen Wissenschaft⁹. So kommt der Ansatz der Synergetik von der Physik her und befasst sich genau mit den Momenten des Übergangs eines stabilen Systemzustands in einen neuen, ebenfalls wieder stabilen Zustand. Am einfachsten ist das zu verstehen, wenn man Aggregatzustände beobachtet, z. B. den Übergang von Eis zu Wasser und zu Dampf. Um diese Übergänge zu bewirken, muss große Energie aufgebracht werden. Diese Energie überwindet den Widerstand der Attraktoren, die die Elemente im jeweiligen Zustand "zusammenhalten". *Beim Coaching muss diese Energie, die Veränderung überhaupt erst möglich macht, aus den Emotionen des Coachees geholt werden.* Und das erfordert eine hohe motivations- und emotionspsychologische Kompetenz des Coaches. Wir erinnern uns: Nahezu alles, was bisher über die psychischen Prozesse und Strukturen gesagt wurde, ist bewusstseinsfern. Die *autonome Psyche* steuert den Menschen unentwegt und unter

⁷ Vgl. Heckhausen/Heckhausen 20xx, Bischof 20xx.

⁸ Vgl. LeDoux 20xx, Damasio 20xx.

⁹ Vgl. Haken und yy 20xx, Tschacher 20xx.

Berücksichtigung so vieler Variablen, dass es noch keinen Computer gibt, der dies simulieren könnte. Unser Bewusstsein – unsere "willkürliche" Psyche – ist im Vergleich dazu naiv, unwissend und intellektuell völlig unzureichend. Logisch-rationaler Disput befasst sich deshalb oft nicht mit den wirklichen Bestimmungsfaktoren menschlichen Erlebens und Verhaltens. Trotzdem beginnen wir beim Strategischen Coaching mit dem rationalen Nachvollziehen der Funktionsweise unserer Psyche.¹⁰ Wir vermitteln dem Coachee eine vereinfachte plausible Theorie, die zugleich unsere gemeinsame Heuristik für den Änderungsprozess wird.¹¹ Dabei gehen wir aber auf einen zusätzlichen Grund für die Änderungsresistenz ein. Im Sinne der Resilienz¹² hat der Mensch sein psychisches System für eine Umwelt optimiert, die ihm außergewöhnliche Anpassungsleistungen abverlangte und die ihn eigentlich zu diesem Zeitpunkt überforderte. Was sich in existentiell bedrohlichen Situationen als "Überlebensstrategie" bewährt hat, geben wir nicht mehr her, weil wir nicht mehr in eine ähnlich bedrohliche Situation geraten wollen. Um das zu verhindern, bildet unsere autonome Psyche für alle zukünftigen Situationen eine *Überlebensregel*, die genau vorschreibt, was zu tun und was zu lassen ist. Mit der Begründung, dass nur so für das emotionale Überleben notwendige Bedürfnisse befriedigt und zentrale Bedrohungen verhindert werden können.¹³ Je größer die Bedrohung zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Regel war, umso starrer und rigider ist sie. Es wird in Kauf genommen, dass zahlreiche Situationen nur unteroptimal gemeistert werden

¹⁰ Vgl. Hauke/Sulz 20xx.

¹¹ Vgl. Sulz 20XX.

¹² Vgl. yyy, 20xx.

¹³ Vgl. Sulz 1994, 2011.

können. Dazu gehört mitunter die Problemlage, die den Coachee ins Coaching führte. Das heißt, dass die Überlebensregel immer wieder dysfunktional ist, zugleich aber *strukturelle* Eigenschaften hat, so dass sie nur durch Aufbringen großer emotionaler Energie veränderbar ist. Und erst dann ist der Weg frei für diejenige Veränderung, die das Coaching-Problem löst.

3. Erlebnisorientierung und emotionale Arbeit im Coaching

Wenn wir uns einig sind, dass wir den Menschen in den Gefühlen erreichen müssen, die ihn am Alten festhalten, so können wir uns immer noch in unseren Methoden unterscheiden. Die Methodenvielfalt der Psychotherapie zeigt uns, dass wir auch im Coaching nicht auf einen Weg festgelegt sind. Die Psychotherapieforschung der letzten 20 Jahre konnte jedoch belegen, dass z. B. selbst die sehr erfolgreiche Kognitive Verhaltenstherapie durch ihren auf Denken und Handeln konzentrierten Ansatz nur zwei Drittel der Patienten dauerhaft helfen konnte.¹⁴ Deshalb hat sie sich inzwischen den Emotionen und den zwischenmenschlichen Beziehungen zugewandt. Allerdings treten hier gleich wieder Barrieren auf. Denn durch nur kognitive Gesprächsführung zu den Niederungen der Emotionen zu gelangen, ist meist unmöglich. Wir unterscheiden "Top" (das bewusst denkende Gehirn, also den so genannten „Neocortex“ – die Hirnrinde) vom "Down" (das darunter liegende fühlende Gehirn, also den „Paläocortex“). Auch im Coaching führt der Top-Down-Weg, der Zugang über sprachlich-rationales Erfassen, ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht weiter, u. a. da unser motivational-emotionales System nicht sprachlich organisiert ist. Deshalb müssen wir den Bottom-Up-Weg gehen, d. h. szenische

¹⁴ Vgl. Grawe 1998.

Erinnerungen und Vergegenwärtigungen im körperlichen Erleben (Embodiment)¹⁵ evozieren, deren emotionale Bedeutung dem Coachee unmittelbar bewusst wird. Und erst dann reflektieren Coach und Coachee über das emotionale Geschehen: Metakognitionen¹⁶ und Mentalisierungen¹⁷.

Das scheint nur auf den ersten Blick weit vom jeweiligen inhaltlichen Thema des Coachings wegzuführen. Dem ist nicht so, wenn wir bei unserem Vorgehen *Inhalt* und *Prozess* auseinanderhalten.¹⁸ *Wir müssen uns dem Inhalt mit Hilfe des bestmöglichen Prozesses nähern, also die Fähigkeit zu einer "emotiven" statt kognitiven Gesprächsführung erwerben.*¹⁹ Die dabei auftretenden Dynamiken sind komplex: So wie der Nachteil der intellektuellen Vorgehensweise ist, dass wir, obwohl wir alles erkennen, das wirklich Relevante nicht ändern können, ist der Nachteil der emotionalen Arbeit im Coaching, dass wir zwischendurch den Überblick zu verlieren drohen und das Ziel nicht mehr im Visier haben. Das kann auch auf den Coach anfangs verunsichernd wirken, aber er wird bald die Erfahrung machen, dass er sich auf sich verlassen kann und die Ortung im größeren Ganzen rasch wieder zurückgewinnt. Bringt er dagegen nicht den Mut auf, kopfüber in die Emotionssphäre seines Coachees einzutauchen, bleibt er in den genannten schwierigen Coaching-Situationen ineffizient. Nur wer diesen Mut hat, kann ein so zuverlässiger Begleiter des Coachees sein, dass dieser wiederum den Mut aufbringt, sich seinen Emotionen zu stellen und Veränderungsschritte zu wagen.

¹⁵ Vgl. Tschacher und Storch 20xx, Hauke 20xx.

¹⁶ Vgl. Wells 20xx.

¹⁷ Vgl. Fonagy, 20xx, vgl. Sulz 2011b.

¹⁸ Vgl. Sulz 2011c.

¹⁹ Vgl. Sulz 20xx ((Supervisionsbuch))

4. Wesentliche Schritte des Prozessdesigns und der Psychodynamik von Veränderung

Auf dem Weg zur angestrebten Veränderung durchläuft die Arbeit zwischen Coach und Coachee im Strategischen Coaching eine Vielzahl von Prozessschritten sowohl

- a) auf der inhaltlichen Arbeitsebene (Prozessgestaltung, Auswahl/Abfolge der Arbeitsthemen) als auch
- b) auf der psychischen Ebene (psychodynamische Prozessschritte der Veränderung).

Zum besseren Verständnis sollen diese bereits vom Erstgespräch an eng ineinander verwobenen Prozesse im Folgenden jeweils für sich betrachtet und genauer beschrieben werden.

Die Prozessgestaltung: Auswahl und Abfolge der Arbeitsthemen

Strategisches Coaching zeichnet sich nicht nur durch die Erlebnisorientierung mit Hilfe von Emotionsarbeit und Embodiment aus. Gerade diese Aspekte garantieren zwar die *Wirksamkeit* des Business Coachings, doch im ersten Schritt ist der Coach zunächst einmal für ein professionelles Prozessdesign verantwortlich: das heißt, ein konsequent strategisches Vorgehen mit einer systematischen Analyse der Person, der Organisation bzw. des Unternehmens, des Teams sowie einer sorgfältigen Problemanalyse – und dies auf mehrfache Weise, unter wechselnden Perspektiven. Ohne eine intensive Schulung und Ausbildung können diese Schritte vom Coach nicht auf professionellem Niveau gegangen werden. Je erfahrener ein Coach ist, umso weniger Tools mag er benötigen. Aber sicher kann auch er nur sein, wenn er objektivierbare Messungen z. B. zur Interaktionsanalyse oder den vorhandenen Team-Strukturen durchführt. Das hierzu verfügbare

Instrumentarium ist umfangreich und kann hier nur auszugsweise vorgestellt werden. Betrachten wir dazu die einzelnen Etappen des Prozessdesigns im Strategischen Coaching etwas genauer (vgl. auch Tabelle 1):

Anliegenklärung/Problemanalyse: Der Prozess beginnt mit einer Betrachtung des Coachees selbst, seiner Selbstcharakterisierung, der Schilderung seiner beruflichen Situation, der Organisation bzw. des Unternehmens, für das er tätig ist, seiner Position darin und dem, was ihm wichtig ist in seinem Beruf. Durch diese freie Schilderung zeigt der Klient schon sehr viel von sich.

Wir bitten den Coachee dann, mehr über sein Unternehmen zu erzählen, erhalten objektive Informationen gemischt mit subjektiven, die uns seine Perspektive, seinen Blickwinkel erkennen lassen – auch seine affektive Haltung und Einstellung. Der Zoom wird nun auf die Abteilung und das Team fokussiert: Welche Menschen in welchen Positionen, mit welchen Funktionen, Eigenschaften und welchen Zielen gehören zu seinem Kommunikationskreis? Auch hier erfahren wir neben Daten und Fakten wieder viel Subjektives, das uns später weiter helfen wird.

Problemanalyse (vertiefend): Meist ist das Problem, das den Klienten in das Coaching geführt hat, mit der Anliegenklärung schon angesprochen und wir vertiefen nun unsere Betrachtungen noch, bis wir dieses wirklich verstanden haben. Das gelingt uns umso schneller, je mehr wir von den vielschichtigen Sachzwängen wissen, denen die einzelnen Protagonisten, so auch der Klient, unterworfen sind. Unser Unwissen

und eine gewisse professionelle „Naivität“²⁰ hilft uns in dieser Prozessphase überraschende Fragen zu stellen, die so manches erstmals hinterfragen, was bislang selbstverständlich schien. Obwohl dies geradezu simpel erscheint, wird bei diesem Prozessschritt doch oft die zeitliche Dimension vergessen. Will man aber Ursache und Wirkung unterscheiden, so ist zwingend zu explorieren, welches Ereignis zeitlich vor dem anderen lag. Anschließend wissen wir dann, um welche Ereignisse und Konstellationen es sich handelt, aber noch nicht, wie alles zusammenhängt und wodurch sich für den Klienten eventuell eine ungute Situation ergeben hat.

Organisationsanalyse: Deshalb gehen wir noch einmal auf die Analyse der Organisation (Systemanalyse) in einer vertiefenden und sehr systematischen Weise ein. Wir versuchen in diesem Etappenschritt strukturelle, dynamische und prozesshafte Charakteristika weitgehend zu erfassen, damit uns sicher keine mögliche systembedingte (Mit-)Ursache entgeht.

Persönlichkeitsanalyse: Ebenso intensiv erfolgt darauf die Persönlichkeitsanalyse. Wir gehen davon aus, dass Ursachen eines Problems so gut wie nie allein auf die Organisation zurückgeführt werden können. Deswegen führen wir in diesem Prozessabschnitt eine wissenschaftliche Analyse der Persönlichkeit des Coachees durch. Der Begriff „Persönlichkeit“ meint dabei nicht das, was ein psychologischer Persönlichkeitstest misst, sondern das gesamte *psychische System* eines Menschen: seine bewusste *willkürliche Psyche*, deren Prozesse willentlich beeinflussbar sind, und seine *autonome Psyche*, die sich, wie

²⁰ Vgl. Schein, Edgar H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Auflage. Bergisch Gladbach 2010.

wir gesehen haben, über unseren bewussten Willen nicht steuern lässt. In dieser Phase des Coachings erfassen wir die zentralen Bedürfnisse des Coachees nach Zugehörigkeit und nach Autonomie ebenso wie dessen zentrale Ängste in Beziehungen und die Arten seines individuellen Ärger- und Wutausdrucks. Wir untersuchen funktionale und dysfunktionale Persönlichkeitszüge und formulieren gemeinsam mit dem Klienten die Hypothese seiner systemübergreifenden Überlebensregel, die ja Homöostase, sprich die Balance seiner Psyche herstellen soll. Da dies nicht nur rational, sondern auch emotional mit Hilfe erlebnisorientierter Interventionen (Erinnern, Imaginieren wichtiger biographischer Ereignisse, Lebenslinie etc.) erfasst wird, ergibt sich bei vielen Klienten hier mitunter ein erstes Erschrecken darüber, wie groß bisher die Macht dieser Regel in ihrer Lebens- und Beziehungsgestaltung war. Das Ergebnis der systematischen Interaktionsanalyse macht ebenso betroffen, da sie zeigt, wie verstrickt der Coachee unter Umständen ist und wie er negative Interaktionen selbst aufrechterhält. Die Veränderungsenergie, die durch diese Betroffenheit mobilisiert wird, ist wie wir gesehen haben eine wichtige Bedingung für den „Bottom-up-Weg“ nachhaltiger Entwicklung.

Zielfindung: Nach Abschluss der sorgfältigen und vielschichtigen Analyse-Phase folgt als nächster Prozessschritt die eigentliche Zielfindung. Sie kann von Coach und Coachee auf zweifache Weise erarbeitet werden: Erstens als Conclusio aus den bisherigen Analysen problemorientiert: von der gebietenden und verbietenden Überlebensregel zur Erlaubnis gebenden Lebensregel schreitend. Zweitens ressourcenorientiert: vom Wunsch zur Vision mit handlungswirksamen Zielen unter Nutzung z. B. einer zielverbundenen Körperhaltung, Erinnerungshilfen etc. Ist das Ziel formuliert, können auch die verfügbaren Ressourcen des Klienten gesammelt und

einsatzbereit gemacht werden: interpersonelle Ressourcen (gute unterstützende Beziehungen), Kraft gebende äußere Ressourcen (wie Hobbys, Sport, Kultur) und innere Ressourcen (wie eigene Fähigkeiten, Vorlieben).

Umsetzung und Kerninterventionen: Nun ist die eigentliche Umsetzungsphase erreicht. Es werden konkrete Entwicklungsprojekte etabliert, über die der Coachee sich planvoll und Schritt für Schritt seinem Ziel annähern kann. Nicht erst nach den bisher vorbereitenden Etappen kommen nun die Kern-Interventionen des Strategischen Coachings zum Einsatz, aber doch schwerpunktmäßig in dem Moment, in dem Änderungswille und -planung so weit sind, dass Neues in Gang gesetzt werden kann.

Evaluation: Den Abschluss des Coachings bildet eine evidenzbasierte Evaluation mit einer Skalierung der erreichten Zielannäherung.

Psychodynamische Prozessschritte

Tabelle 2 zeigt nun wesentliche Schritte des Veränderungsprozesses des Klienten aus psychodynamischer Perspektive und benennt außerdem beispielhaft Interventionen²¹, die in das oben dargestellte Prozessdesign des Strategischen Coachings integriert werden können, um den jeweiligen inneren Veränderungsschritt zu unterstützen. Abbildung 1 gibt ergänzend einen Überblick, wie diese Einbindung im zeitlichen Verlauf in etwa vorstellbar ist (vgl. Seite XXX). Der Coach wird dabei immer

²¹ Die hier angeführten Interventionsbeispiele stammen aus dem Praxis-Manual Strategien der Veränderung von Erleben und Verhalten. Vgl. Sulz 20XX. Für eine ausführliche Darstellung der praktischen Arbeit im Strategischen Coaching siehe insbesondere Kapitel 2 "Strategisches Coaching in der Praxis" von Gernot Hauke.

in besonderer Weise auf die Balance zwischen kognitiven und emotiven Strategien achten.

Tabelle 2: Psychodynamische Schritte der Veränderung

Psychodynamische Prozessschritte	Unterstützende Intervention
Glaube, positive Erwartung, Vision	Imagination "Vision"
Beziehungsbasis Vertrauen	Beziehungsdialog
Wunsch nach Veränderung	Analyse der Ist-Situation
Tiefe emotionale Erfahrung (Exposition): Vom Widerstand zur Änderungsmotivation (Greenberg 20xx)	In Szene setzen von Situation-Beziehung-Emotion-Reaktion
Neubewertung (Lazarus 19xx)	Reappraisal-Chart
Akzeptanz (Hayes 20xx)	Achtsamkeit und Akzeptanz
Ressourcenmobilisierung und Selbstvertrauen (Grawe 1998)	Ressourcenutilisierung, Ressourcenbox
Änderungsentscheidung (Hayes 20xx, Heckhausen/Heckhausen 20xx)	Rubikon-Übung
Loslassen, Trauer	Bootsübung – Abschied, Loslassen
Angst vor Veränderung	Angstkonfrontation
Veränderung	Rollenspiel, mentales Üben

Selbsteffizienzerfahrung	Erfolgsattribution
Niederlagen	Übung: Verlieren können
Automatisierung	Übung: am Ball bleiben
Generalisierung	Übung: Terrain gewinnen
Selbstmanagement (Kanfer 20xx)	Regiewechsel
Selbstentwicklung (Kegan 1986, yyy 20xx)	Entwicklungsschritte praktizieren
Abschied	Abschiedsrituale
Die Zeit danach	Antizipation 1
Zukunft	Antizipation 2

Bei jedem der aufgezeigten Schritte wechseln im Coaching
kognitiver und emotiver Dialog:

A: Kognitives Erfassen des Coaching-Inhalts (Coaching-Anliegen,
Gesprächsthema)

B: Erzeugen szenisch-körperlicher Bewusstseinsinhalte

C: Wahrnehmen der zugehörigen Emotion und erstes Verstehen
der emotionalen Bedeutung

D: Metakognitive Reflexion der emotionalen Bedeutung

Selbstverständlich ist es Aufgabe des Coaches, jeweils die Art von
Intervention zu wählen, zu welcher der oder die Coachee den
besten Zugang findet. Hier sind, wie die in *Teil II* folgenden
Fallbeispiele zeigen, beim Coach Einfühlungsvermögen,
Flexibilität und Kreativität bei der Ausgestaltung des individuellen
Prozesses gefragt. Auch die Art des Coaching-Anliegens wird die
Prozessgestaltung beeinflussen: Hat das Coaching beispielsweise
nur die Klärung einer Situation zum Ziel, wird der Coachee sicher
nicht alle oben genannten Schritte durchlaufen. Wenn allerdings

tiefgreifende Veränderung das Ziel ist, erfolgen sie quasi gesetzmäßig – sei es, dass die Schritte explizit zwischen Coach und Coachee verhandelt und als solche benannt werden, sei es, dass sie implizit durchlaufen, als solches aber nicht weiter beachtet werden.

Oft ist es nicht notwendig, dass der Coach über alle Schritte hinweg für den Coachee verfügbar bleibt. Förderlich ist es aber in jedem Fall, wenn der Coach die weiteren Schritte, die der Coachee ohne seine Begleitung bis zur nachhaltigen Etablierung der Veränderung noch zu gehen hat, mit diesem im Coaching mental vorbereitet. Auch das Angebot, im Bedarfsfall als aus der Ferne zur Unterstützung zur Verfügung zu stehen, kann dem Coachee die notwendige Sicherheit geben, den nächsten Schritt alleine zu tun.

Betrachten wir die einzelnen Prozessschritte aus der psychodynamischen Perspektive noch etwas genauer: Der Beginn des Coachings kann mitunter am Punkt größter Resignation und Ausweglosigkeit liegen. Aber zumindest die Hoffnung, dass sich ein Weg finden lässt, ist beim Coachee da. Hinter den Wolken der Resignation ist die Vision versteckt. Es gibt sie und eine der ersten Maßnahmen des Coachings kann sein, den Coachee durch eine Imaginationsübung darin zu unterstützen, durch diese trüben Wolken hindurch die Vision am klaren Horizont zu erblicken (motivationales Moment).

Das ermöglicht den zweiten Schritt: Eine Basis des Vertrauens in der Beziehung zum Coach entstehen zu lassen (emotionales Moment). Die Betrachtung der unbefriedigenden Ist-Situation lässt beim Klienten den Wunsch nach Veränderung deutlich spürbar werden (motivationales Moment). Die szenische Vergegenwärtigung dieser Situation führt ihn zu den unangenehmen Gefühlen, die die notwendige Energie liefern für

die fällige Akkommodation, den „heißen Teil“ des Coachings (emotionales Moment).

Zur tiefen emotionalen Erfahrung nach Greenberg²² gehört nicht nur das Wahrnehmen, sondern auch das *Verstehen* und *Erkennen*, das dem so eminent bedeutsamen Prinzip des Mentalisierens²³ entspricht. Das ist die Stelle der Weichenstellung, auch wenn noch kein bewusster Entscheidungsprozess stattfand. Aufgrund dieser neuen affektiven Erfahrung entsteht beim Coachee ganz selbstverständlich und zwingend eine Neubewertung der Welt, des Selbst und der funktionalen Zusammenhänge zwischen Selbst und Welt (kognitives Moment).²⁴ Dieser Schritt ist notwendig, damit unsere willkürliche Psyche bereit ist, den neuen Intentionen unserer autonomen Psyche zu folgen, bereit für die Veränderung zu sein.²⁵

Um es uns mit der Veränderung nicht unnötig schwer zu machen, ziehen wir im Coaching einmal mehr ein wichtiges Ergebnis aus der Therapieforschung²⁶ heran. Sie hat gezeigt, dass ein Änderungsstreben aus einer Nicht-Akzeptanz des Ist-Zustands heraus vielfach stecken bleibt. *Erst wenn akzeptiert wird, dass es so ist, wie es ist, so misslich es auch sei, wird die Änderung eingeleitet.* Doch wieder wird der Coach im Prozess einen Zwischenschritt einplanen: Wer nicht gut gerüstet ist, kann nicht sicher sein, dass er erfolgreich sein wird. Deshalb wird die „Ausrüstung“, die der Coachee für den Weg zum Ziel mitbringt, geprüft und komplettiert: seine individuellen *Ressourcen*. Dazu zählt alles, was dem Klienten Kraft gibt, was Unterstützung gibt und hilft, Rückschläge aufzufangen.

²² Vgl. Greenberg 20xx.

²³ Vgl. Fonagy 20xx.

²⁴ Vgl. Lazarus 19xx.

²⁵ Vgl. Hayes 20xx.

²⁶ Vgl. Jacobson 20xx.

So gut vorbereitet kann der Coachee schließlich die bewusste Änderungsentscheidung treffen, von der wir aber wissen, dass die eigentliche Entscheidung schon früher nicht bewusst fiel. Der *Schritt über den Rubikon* wurde schon zuvor eingeleitet.²⁷ Das Weggehen vom Bisherigen, vom Alten, lässt für den Coachee spürbar werden, was er damit verloren geben wird – oft Wertvolles, das er gern behalten hätte und dessen Verlust schmerzlich ist. Deshalb ist ein bewusstes Loslassen und Abschied nehmen ein wichtiger Schritt, mit dem der Coach den Klienten darin unterstützen kann, den verbleibenden Widerstand in den Blick und ins Gefühl zu bringen.²⁸ Kaum ist jedoch eine Barriere überwunden, steht die nächste im Weg: die Angst vor Veränderung. Sie kann für viele Klienten ein ebenso großer Widerstand sein. Die Vermeidungsmechanismen, denen Coachees in dieser Phase begegnen können, sind ebenso variantenreich wie bewährt: Ausflüchte, scheinbar zufällige Gründe, nicht weiter zu gehen etc. Auch hier gilt es, im Coaching das *Motiv* bewusst werden zu lassen, um dem Coachee so die Möglichkeit zu eröffnen, effektiv mit diesem umzugehen (z. B. durch Angstkonfrontationsstrategien).

Der eigentliche Änderungsschritt ist nur einer von vielen Schritten und findet meist in einer mittleren bis späteren Phase der gesamten Coaching-Sequenz statt. Der Klient wird für diesen Schritt belohnt durch eine in ihrer Qualität oft völlig neue Selbstwirksamkeitserfahrung,²⁹ also durch die Erfahrung, „es zu können“. Vielfach wird argumentiert, das Selbstwertgefühl sei das Wichtigste für den Menschen – für seine erfolgreiche Lebensgestaltung ist aber das *Selbstwirksamkeitsgefühl* wichtiger.

²⁷ Vgl. Heckhausen/Heckhausen 20xx.

²⁸ Vgl. Sulz 2011b.

²⁹ Vgl. Bandura 19xx.

Aber auch Niederlagen bleiben oft nicht aus und mitten in der "weichen, heißen" Phase der Veränderung ist deshalb die Rückfallgefahr für den Klienten groß. Der Coach darf deswegen nicht versäumen, den Coachee darauf vorzubereiten. Die Vorbereitung auf und der konstruktive Umgang mit Niederlagen ist in diesem Stadium des Coachings ein unverzichtbares Thema.³⁰ Für die neue Sichtweise, das neue Erleben und das neue Handeln wird anfänglich noch viel bewusste Willenskraft aufgebracht – nur durch deren Energie kann der Coachee die neue Richtung einhalten. Es gibt immer noch Kräfte, die ihn zurück zum Alten ziehen. Deshalb ist das Veränderungsziel erst dann erreicht, wenn das Neue automatisiert wird, es dem Klienten gar nicht mehr auffällt, dass er jetzt so anders erlebt und handelt. Das Gehirn benötigt oftmaliges Üben, bis die neuronalen Bahnungen für eine automatisierte Gewohnheitsbildung ausreichen.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt der Stabilität von Veränderungen ist das Thema von Spezifität vs. Generalisierung. Fand beim Klienten nur eine auf einen engen Bereich beschränkte Veränderung statt und blieb das übrige psychische System im alten Erlebens- und Verhaltensmodus, so ist das Neue eine Ausnahme und es kostet Energie, diese Ausnahme aufrecht zu erhalten. Das psychische System des Coachees wird daran arbeiten, diese Ausnahme wieder außer Kraft zu setzen. Deshalb ist die Generalisierung einer Änderung im Coaching eine wichtige Stabilisierungsmaßnahme. Die Übungssituationen können vielfältig sein: Das Neue sollte auf alle Bereiche übertragen werden, in denen es für den oder die Coachee die überlegene Strategie ist. Gegen diese Generalisierung kann wiederum Widerstand aufkommen, an dem im Coaching gezielt gearbeitet werden sollte.

³⁰ Vgl. Sulz, 20xx ((Praxismanual)).

Spätestens nach diesem Schritt sollte der Veränderungsprozess des Klienten ein Selbstmanagementprojekt³¹ sein. Idealerweise hat der Coach die Regie schon längst an den Coachee abgegeben und ist nur noch supervisorisch tätig, indem er alle bewussten Begründungen hinterfragt und dem Coachee abverlangt, selbst hinter die Fassade seiner willkürlichen Psyche zu blicken.

Schließlich kann noch analysiert werden, inwiefern die im Coaching erreichten Veränderungen Ergebnis von Lernprozessen, systemischen Veränderungen oder von Entwicklung sind. Lernprozesse sind umkehrbar. Systemische Veränderungen hängen vom System ab. Entwicklung ist unumkehrbar³² und wenn sie einmal stattgefunden hat, unabhängig vom System³³. Eine Veränderung, die nach der Systematik der modellhaft aufgezeigten psychodynamischen Prozessschritte erfolgt ist, sollte Entwicklung sein, bei der der wesentliche Schritt die *Akkommodation* war. Dabei muss sich der Coachee nicht im Sinne Piagets mehrere Stufen nach oben entwickelt haben. Es reicht der Schritt auf die nächsthöhere Stufe.³⁴ Gelang dies, so war das Coaching Entwicklung – oder Entwicklung erfolgte durch Coaching.

Haben Coach und Coachee bis zu diesem Punkt noch zusammen gearbeitet, so steht abschließend die Antizipation der nahen und fernerer Zukunft an, in die achtsam und sehr bewusst gegangen wird.

5. Wissenschaftlichkeit, Evidenz und Praxisbezug

³¹ Vgl. Kanfer 20xx.

³² Vgl. Piaget 19xx.

³³ Vgl. Sulz 20xx.

³⁴ Vgl. Piaget 19xx.

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, wie sehr die notwendigen Prozesse im Business-Coaching auf einem tiefen Verständnis für organisationale, systemische Zusammenhänge einerseits und auf der wissenschaftlichen Basis der Psychologie und der Psychotherapie andererseits aufbauen. Wo nachhaltige Entwicklung das Ziel ist, braucht sich die Disziplin des Coachings nicht zu scheuen, auf diese Wissenschaften zu rekurrieren. Sie liefern ihr evidenzbasierte Konzepte und Interventionen, deren Wirksamkeit vielfach durch empirische Studien nachgewiesen wurde. Ein Coach, der auf diese zurückgreift, kann sicherer sein, dass er allein dadurch Qualitätssicherung seiner Tätigkeit betreibt, die sonst schwer erreichbar ist.³⁵

³⁵ Zum Thema Evaluation und Coaching-Wirkungsforschung vgl. insbesondere den Beitrag von Carolin Graf in diesem Herausgeberband.

6. Literatur

- Bandura A.: Social learning theory. New York: Prentic Hall 1977
- Bischof N. (2008): Psxchologie. Ein Grundkurs für Anspruchsvolle. München: Piper
- Damasio A. (2003): Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. München: List
- Fonagy P., Bateman A. (2008): Attachment, Mentalization and Borderline-Personality. European Psychotherapy 8, 35-48
- Grawe K: Psychologische Therapie. Göttingen: Hogrefe 1998
- Greenberg L.S. Von der Kognition zur Emotion in der Psychotherapie. In Sulz SKD, Lenz G: Von der Kognition zur Emotion. München: CIP-Medien 2000, 77-110
- Haken H. Schiepek G. (2005): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen: Hogrefe
- Hauke G., Sulz S. (2004): Management vor der Zerreißprobe? Oder: Zukunft durch Coaching. München: CIP-Medien
- Hauke G. (2012): Strategisch-Behaviorale Therapie Emotionale Überlebensstrategien- Werte - Embodiment. Berlin: Springer
- Hayes S, Batten SV: Acceptance and Commitment Therapy: ACT – A radical behavioral approach. European Psychotherapy 2000, 1, 2-9
- Heckhausen H.: Wünschen – Wählen – Wollen. In Heckhausen H., Gollwitzer P.M., Weinert F.E.: Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer 1987, S. 3 – 9
- Jacobson, N. S., & Christensen, A. (1998): Acceptance and change in couple therapy: A therapist's guide to transforming relationships. New York: Norton
- Kanfer FH.: Self-Management Therapy: Orchestration of basic components for individual clients. European Psychotherapy 2000, 1, 10-14

Kegan R. Die Entwicklungsstufen des Selbst - Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. München: Kindt, 1986

Lazarus RS: Emotion and adaptation. New York: Oxford University Press 1991

LeDoux JE (2001): Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. München: dtv

Piaget J.: Die Äquilibration der kognitiven Strukturen. Stuttgart: Klett-Cotta 1976

Schiepek G. und Sulz S. (2010): Selbstorganisation und psychische Entwicklung. In Sulz S. und Höfling S. (Hrsg.): Und er entwickelt sich doch – Entwicklung als Therapie. München: CIP-Medien

Storch, M. & Krause, F. (2002). Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Bern: Huber.

Sulz S. (1994): Strategische Kurzzeittherapie. Als E-book (2011): Therapiebuch II - Strategische Kurzzeittherapie. München: CIP-Medien

Sulz S. (2007): Supervision - Intervision - Intravision. München: CIP-Medien

Sulz S. (2009): Praxismanual . Strategien der Veränderung des Erlebens und Verhaltens. München: CIP-Medien

Sulz S. (2012): Als Sisyphus seinen Stein losließ. Oder: Verlieben ist verrückt. 6. Auflage. München: CIP-Medien

Sulz S., Höfling S. (Hrsg., 2010) Und er entwickelt sich doch – Entwicklung als Therapie. München: CIP-Medien

Wells A. (2011): Metacognitive Therapy for Anxiety and Depression. New York: Guilford