

## **Die Störungs- und Interventionstheorie des Strategischen Coachings**

Serge Sulz

Coaching ist die Beratung und Unterstützung eines Menschen, der in einer schwierigen beruflichen Situation ist. Die gleiche schwierige Situation meistern manche Menschen bravourös, andere scheitern. Also ist ein lohnender Ausgangspunkt des Coachings, nach der Analyse des strukturellen Hintergrunds des Unternehmens und des Arbeitsplatzes die Person des Coachees zu untersuchen. Dies führt zu fast allen Disziplinen der Psychologie zurück – Wahrnehmung, Emotion, Motivation, Persönlichkeit, Entwicklung, Familie berührt auch Klinische und Sozialpsychologie und die moderne Hirnforschung.

Hier wird ein theoretischer Ansatz vorgestellt, der auf der sich auf diese genannten Bereiche bezieht und ein möglichst einfaches Denkmodell als Heuristik formuliert, das im praktischen Prozess des Coachings und der Supervision (Sulz 2007) gedanklich verfügbar ist und als Interventionstheorie wirksame Strategien nahelegt. Die affektiv-kognitive Entwicklungstheorie menschlichen Erlebens und Verhaltens (Sulz 2001, 2009a) bietet eine klares und präzises Modell des Menschen in seinem Scheitern und einen strategischen Weg zu seinem Erfolg. Sie baut auf der modernen Hirn- und der Emotionsforschung auf (Damasio 2001, 2003, Sulz 2004, Sulz und Lenz 2000, Sulz und Maßun 2008). Ihr liegt eine Systemtheorie der Selbstregulation und –organisation zugrunde (Carver 2004, Haken und Schiepek 2005). Motivations- und Persönlichkeitsforschung (Sulz und Tins 2000, Sulz und Müller 2000, Sulz und Maier 2009) sind ebenso wichtige Pfeiler wie der Entwicklungsansatz (Piaget und Inhelder 1981, Kegan 1986, Sulz und Theßen 1999, Sulz und Becker 2008).

Während das menschliche Gehirn in seinem Aufbau und seinen Funktionsmöglichkeiten genial ist, reicht der bewusste Geist nur weniger Menschen ins Geniale. Zu sehr lässt sich unser Bewusstsein auf falsche Fährten locken. Dieses große Ausmaß an unteroptimaler psychischer Leistung kann sich ein Verantwortungsträger nicht leisten, ebenso wenig sein Arbeitgeber und noch weniger unsere Gesellschaft.

Wenn wir also unterscheiden zwischen einer autonomen (nicht bewussten) und einer willkürlichen (bewussten) Psyche, so trifft nur erstere im psychosozialen Kontext Entscheidungen von Tragweite. Letztere ist nur ihr Instrument. Und das ist gut so, denn sie wäre nicht in der Lage, die vorhandenen und für eine Entscheidung notwendigen Informationen so zu verarbeiten, dass eine optimale Lösung möglich ist.

Im Coaching gilt es, sich aus dieser Instrumentalisierung zu befreien, das psychische System in seiner Vernetzung mit sozialen und biologischen Systemen zu begreifen und eigene Wirkmöglichkeiten zu (er-)finden. Das ist eine große Aufgabe, vielleicht so wie wenn eine Ameise lernen würde, Heerscharen hoch entwickelter Säugetiere oder gar Menschen für sich arbeiten zu lassen.

### **Die affektiv-kognitive Entwicklungstheorie – ein systemtheoretischer Ansatz**

Zuerst müssen wir versuchen zu verstehen, wie es kommt, dass der Mensch die schier unendlichen Ressourcen seines Präfrontalcortex in schwierigen Situationen so wenig nutzen kann. In diesem Bereich des Gehirns finden die kognitiven Verarbeitungsprozesse zum Zwecke der Problemlösungen statt, in der rechten Hirnhälfte mehr ganzheitlich und intuitiv, in der linken Hirnhälfte mehr analytisch sequentiell. Jegliches Wissen über eine Problemsituation wird zusammengetragen, kognitiv-mathematisch oder sprachlich durchdacht, Drehbücher für die Zukunft werden geschrieben, Visionen als Filme der vorweggenommenen Zukunft gedreht. Und in diesem Moment kommt es zum Bruch. Aus Hoffnung wird Furcht, aus Siegeswillen wird Verzagtheit. Denn das biographische Gedächtnis hat mittlerweile zahlreiche Ereignisse aus der individuellen Lebensgeschichte beigesteuert, die zunehmend aversive Gefühle erzeugen und einen Horrorfilm entstehen lassen. Die anstehende Entscheidung für eine Problemlösung wird vertagt oder ganz verworfen. Prompt lassen die aversiven Gefühle nach und ein Wohlgefühl begleitet die Haltung der Nicht-Entscheidung, der Nicht-Veränderung. Als bald melden sich aber die aversiven Gefühle, die mit dem unbefriedigenden Istzustand verbunden sind und drängen zu einer Entscheidung. Je öfter dieser Teufelskreis durchlaufen wird, umso mehr entstehen Dauerstress und schließlich psychosomatische Symptome, die wiederum zu einer Lösung drängen: „Ich komm da allein nicht raus, ich muss mir einen Coach suchen.“

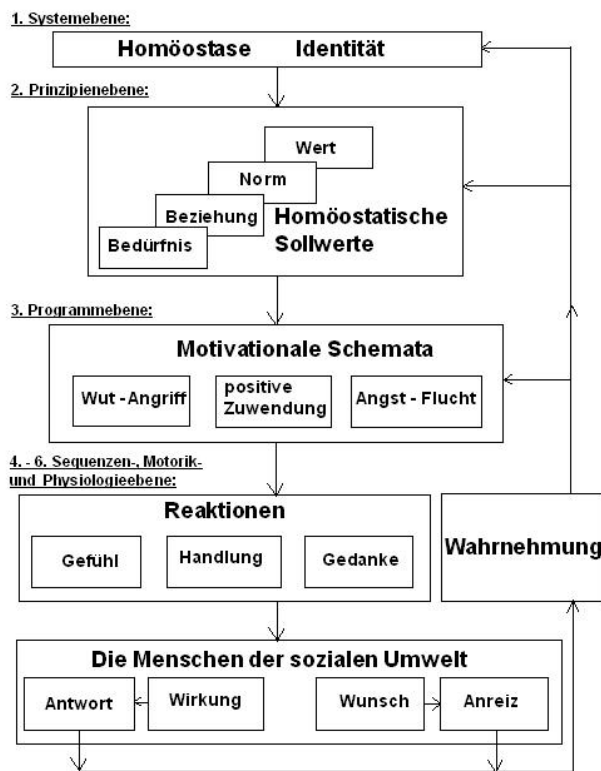
Ich möchte an dieser Stelle kurz den Unterschied zwischen systemisch und systemtheoretisch erläutern. Der systemische Ansatz ist bekannt von der Familientherapie her. Der Symptomträger wird nicht als die eigentlich gestörte, zu behandelnde Person betrachtet. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass das System gestört ist und dessen Störung behoben werden muss. Deshalb wird keine ausführliche individuelle Diagnostik des Symptomträgers durchgeführt und auch keine individuumbezogenen Interventionen geplant. Der hier vertretene systemtheoretische Ansatz greift die systemische Denkweise auf, betrachtet aber nicht nur den Betrieb bzw. die Betriebsabteilung als System, sondern führt auch eine detaillierte Systemanalyse des einzelnen Menschen - diesen wiederum als eigenes System betrachtend - durch. Der damit verbundene ständige Perspektivenwechsel führt zu einer Optimierung der Lösung und eröffnet zusätzliche Lösungsmöglichkeiten.

Es sind relativ einfache kybernetische Prozesse, die im Gehirn systematisch und konstant ablaufen, als ob dieses programmiert worden wäre. Jedes Gehirn enthält einige Fehlprogrammierungen, die zu fehlerhaftem Verhalten in Momenten führt, das einen hohen persönlichen Preis oder betriebliche Kosten verursacht. Das sind Fehlentscheidungen, leicht verhindert werden können. Wir benötigen nur wenig psychologisches Wissen, müssen nicht in die Tiefen der Emotionalität des Privatmenschen gehen, sondern analysieren präzise die situativen Abläufe im beruflichen Kontext.

Viele meinen, Kommunikation sei das eigentliche Thema. Dass dies zu kurz gegriffen ist, merken wir spätestens dann, wenn wir unsere kommunikativen

Fähigkeiten absolut perfekt gemacht haben. Denn was macht ein Mensch, bevor er seinen Mund aufmacht? Was er innerlich an Gedanken und Plänen produziert, bevor er mit der Kommunikation beginnt, ist das Eigentliche. Wir müssen deshalb mehrere Ebenen gleichzeitig betrachten. Das ist die motivationale Ebene (welches Anliegen habe ich?), die emotionale Ebene (welche emotionale Bedeutung hat mein Anliegen und die Situation?), die kognitive Ebene (welchen Plan verfolge ich?), die Handlungsebene (was unternehme ich wie?), die Interaktionsebene (wie reagiert mein Gegenüber?), die Beziehungsebene (Ist und Soll der Beziehung, Auswirkungen meines Handelns auf die Beziehung) und die prognostische Ebene (wie entwickelt sich unsere Kooperation in der Zukunft?). Diesen Prozessebenen ist die Regel- oder Systemebene übergeordnet. Sie steuert das Zusammenwirken dieser Teilprozesse (Abbildung 1).

Abbildung 1: Das System der menschlichen Psyche in der Wechselwirkung mit einem äußeren System (mit freundlicher Genehmigung des Verlags aus Sulz (2007))



Systemebene 1 legt fest, wie sich das System definiert, d. h. worin die Identität eines Menschen besteht.

Ein Coachee erlebe z. B. seine Identität als der eines  
- für sein Unternehmen Tätigen

- seine Abteilung gut Führenden
  - mit guten Fähigkeiten und Kenntnissen ausgestattet
  - in gutem Einvernehmen mit Vorgesetzten befindlichen
  - von seinen Mitarbeitern geschätzten und gemochten, auch vorbildlichen Vorgesetzten
  - mit sehr guten Kontakten zum Kunden
  - Frau und Familie noch ausreichend emotional versorgenden
  - Privatleben nur insoweit führenden als obige Maximen dadurch nicht Schaden leiden bzw. dadurch optimiert werden (Jogging, Sauna, Tennis, Golf).
- Das Regelungsprinzip ist auf dieser wie auf den unteren Systemebenen das Homöostaseprinzip, d.h. das kybernetische Prinzip des Fließgleichgewichts. Ein um eine Ideallinie oszillierender Sollwert wird konstant gehalten, innerhalb festgelegter Toleranzgrenzen.

Die zweite Systemebene ist die der konkreten homöostatischen Sollwerte:  
 Bedürfnis - zentrale Bedürfnisse müssen befriedigt werden (z. B. nach Sicherheit, Wertschätzung, Selbstbestimmung)  
 Beziehung - zentrale Beziehungen müssen bewahrt werden (Bindung und einbindende Kulturen)  
 Norm - zentrale Gebote und Verbote müssen geachtet werden  
 Wert - zentralen Werten muss entsprochen werden (z. B. Intellektuelle Freiheit – geistige Unabhängigkeit - Überlegenheit, Leistung - Sicherheit / materielle Sicherheit - Glauben/Spiritualität - Familie und Partnerschaft - Soziale Akzeptanz und Anerkennung)  
 Wir können uns fragen, inwiefern die Wertorientierung eines Coachs eine für die Problemlösung utilisierbare Ressource darstellt.

Die nächste, dritte Systemebene sind die motivationalen Schemata. Das sind fertige Handlungsentwürfe für passende Situationen. Sie werden aktiviert, wenn die Wahrnehmung ergibt, dass die Sollwerte nicht ohne Nachregulation einzuhalten sind.

Wir unterscheiden drei Arten:

- positive Annäherung, die in Hoffnung auf und in Erwartung von Bedürfnisbefriedigung erfolgt
- angstvolle Vermeidung bzw. Flucht im Anblick drohender Gefahr
- ärgerlich bis wütender Angriff bei feindseliger oder rücksichtsloser Frustration bzw. Verletzung

Auf der vierten Systemebene, der Handlungsebene, fügen sich Gefühl, Gedanke und Verhalten zu einem Copingverhalten zusammen, das im günstigen Falle eine kompetente Wehrhaftigkeit und im ungünstigen, leider häufigeren Falle ein Kampf gegen virtuelle Windmühlenflügel ist, die nur subjektiv existieren. Der Mensch als dieses System befindet sich in Wechselwirkung mit seiner beruflichen Umwelt.

Die Wirkung seiner Aktionen auf Organisation / Betrieb / Team bleibt nicht aus.  
Die Antwort ist eine Fortsetzung und Bestätigung der durch seine Wahrnehmung und Interpretation konstruierten Wirklichkeit, als selffulfilling prophecy.  
Andererseits gehen von seiner betrieblichen Umwelt auch Anreize aus, die in ihm Wünsche wecken bzw. ihn die gegenwärtige Frustration früherer Bedürfnisbefriedigung spürbar machen.  
Die Fortdauer von Systemen hängt von zwei gegenläufigen Eigenschaften ab:  
Stabilität, um nicht durch veränderungsintendierende Kräfte aufgelöst zu werden.  
Flexibilität, um nicht durch unaufhaltsame Änderungen zugrunde zu gehen.  
Der Coachee und sein Unternehmen befinden sich in diesem polaren Spannungsfeld.

Die konkrete Diagnostik bzw. Fehlernanalyse bedarf weiterer Konstrukte. Epsteins (1993) Persönlichkeitstheorie enthält das Postulat von vier Grundbedürfnissen (nach Orientierung und Kontrolle, nach Lustgewinn und Unlustvermeidung, nach Bindung und nach Selbstwerterhöhung). Der Mensch entwickelt eine persönliche Theorie der Realität, die sich u.a. aus intentionalen Postulaten zusammensetzt, die ihm vorgeben, was er tun und was er unterlassen muss, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Realitätstheorie ist das Selbst des Menschen. Diese Realitätstheorie ist vorbewusst, also nicht Inhalt des wachen Bewusstseins und der bewussten Kognitionen. Sie entspricht den Grundannahmen Becks (Wright und Beck 1986), den Überlebensregeln (Sulz 1994) und den motivationalen Schemata (Grawe 1998). Diesen vorbewussten Teil der Psyche nennt er das experiential system im Gegensatz zum bewussten rationalen System. Diese Einteilung entspricht der Unterscheidung von autonomer und willkürlicher Psyche von Sulz (1994) und der Einteilung Grawes (1998) in implizit und explizit. Sulz (1994) hat die Überlebensregel als Systemregel in eine Syntax gebracht, die die wichtigsten Variablen in einen Funktionszusammenhang bringt:

*Nur wenn ich immer (z. B. zurückhaltend bin = dysfunktionaler Persönlichkeitszug)*

*Und wenn ich niemals (z. B. meinen Ärger und meine Wut deutlich zeige)*

*Bewahre ich mir (z. B. Zuneigung und Anerkennung = zentrales Bedürfnis)*

*Und verhindere (z. B. Trennung und Ablehnung = zentrale Angst).*

Aufgabe des Coachings ist, diese dysfunktionale Überlebensregel in eine funktionale bzw. adaptive Lebensregel zu transformieren.

Wie entsteht diese Überlebensregel? Die Wechselwirkung zwischen den Eltern mit ihrem Elternverhalten und dem Kind mit seinen angeborenen Dispositionen führt neben Befriedigungen auch zu Frustrationen und Bedrohungen, die bestimmte Bedürfnisse bleibend in den Vordergrund rücken lassen, z.B. das Bedürfnis nach Geborgenheit oder das Bedürfnis nach Beachtung. Sie führt auch dazu, dass ein Mensch dauerhaft auf die Vermeidung spezifischer Bedrohungen bzw. Ängste achtet und so ein individuelles Profil an Vermeidungshandlungen aufbaut. Ein weiteres wichtiges Ergebnis seiner Sozialisation ist die Hemmung seiner

aggressiven Tendenzen den Mitgliedern seiner sozialen Gemeinschaft gegenüber. Der Inhalt der Wuttendenzen ist charakteristisch für einen Menschen und ist ebenfalls Ergebnis der Wechselwirkung zwischen Eltern und Kind bzw. zwischen ihm und anderen wichtigen Bezugspersonen (z.B. Bruder, Schwester, Großeltern). Die Dauerblockade der Wut- und Angriffstendenz ist eine wichtige Aufgabe der Selbstregulation. Viele Menschen gehen dabei so weit, dass sie selbstunsicher und ängstlich werden. Die psychische Homöostase kann kognitiv als Regelwerk verstanden werden und die wichtigste Regel ist die, die das Überleben sichert. Meist geht es in Beziehungen nur um das emotionale Überleben, d.h. um das Verhindern von psychischen Schädigungen. Eine in der Kindheit optimal auf die soziale Umwelt zugeschnittene Überlebensregel wird, wenn sie nicht modifiziert wird, im Erwachsenenleben aber dysfunktional. Unsere Coachees haben dysfunktionale Überlebensregeln, die dafür sorgen, dass ihr Erleben und Verhalten dysfunktional wird, d.h. dem betreffenden Menschen zum Nachteil gereichen. Zudem verhindern sie auch, dass die Beziehungen ihres Erwachsenenlebens stützend und befriedigend für beide Seiten bleiben. Damit haben wir es in unseren Betrachtungen mit den dysfunktionalen Persönlichkeitszügen zu tun. Es kann von einem Kontinuum dieser Eigenschaften und Handlungstendenzen ausgegangen werden (Sulz et al. 1998). Die Überlebensregel und die durch die Persönlichkeit festgelegten dysfunktionalen Erlebens- und Verhaltensstereotypen schränken das aktive Verhaltensrepertoire eines Menschen zum Teil erheblich ein. Dadurch ist er schwierigen Problemen weniger oder nicht gewachsen. Erlebens- und Verhaltensweisen, die zur Meisterung des Problems geführt hätten, sind verboten. Sie würden die Überlebensregel verletzen und das emotionale Überleben gefährden. Welche Lebenssituation zur Störung oder gar zum Scheitern führt, ist somit auch durch die Persönlichkeit des betroffenen Menschen festgelegt. Weitere Konstrukte von Sulz (2001) beziehen sich auf die Abfolge der emotionalen, kognitiven, motivationalen und Handlungs-Prozessen, wie sie auch Hauke in diesem Buch beschreibt.

In einer konkreten Situation (Konferenz) entsteht

- ein primäres natürliches Gefühl (Wut, dass seine Aussagen entwertet werden), dies führt zu einem
- primären natürlichen Handlungsimpuls (Angriff – z. B. Zuschlagen = inadäquat infolge lebenslanger Unterdrückung und dadurch nicht möglicher Zivilisierung aggressiver Impulse).
- Die Antizipation bedrohlicher Handlungskonsequenzen (endgültiger Verlust von Anerkennung, subjektiv wichtiger als die disziplinarischen Folgen) führt zu
- sekundären gegensteuernden Gefühlen (Angst, Schuldgefühle), diese zum
- Unterdrücken natürlichen Copings und Vermeidung von dessen Folgen (von wehrhafter konstruktiver Auseinandersetzung, um eigene Belange deutlicher zu vertreten, denn diese würden subjektiv zu erneutem Verlassenwerden führen).

- Neue verhaltenssteuernde Gefühle (Ohnmacht, Unterlegenheit, Angst) sind die inneren Auslöser, die
- Ein Stresssymptom (z. B. Kopfschmerz, Bluthochdruck) in Gang bringen. Das Symptom absorbiert die Restmenge an aggressiver Energie und hilft so, die Überlebensregel einzuhalten.

Betrachten wir die Transaktionen zwischen zwei Kontrahenten, so können wir die Eskalation erkennen, die aus deren Überlebensstrategien resultieren. Schulz von Thuns (2001) Einteilung der Kommunikation in Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell kann man motivationspsychologisch übersetzen:

Sachinhalt	Was sagt er inhaltlich? Was ist die inhaltliche Information?
Selbstoffenbarung	Welche Rolle nimmt er ein?
Beziehung	Welche Rolle weist er ihr zu?
Appell	Was will er damit erreichen, zu welchem Verhalten will er sie bewegen?

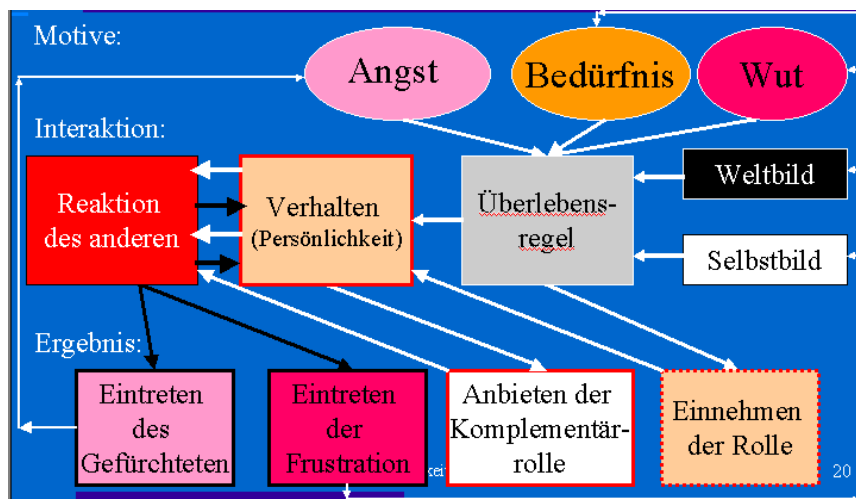


Abbildung 2: Dysfunktionaler Repetitiver Interaktions- und Beziehungstereotyp DRIBS: Wie verhalte ich mich, damit andere mich schlecht behandeln? (mit freundlicher Genehmigung von CIP-Medien aus: Sulz (2001, S. 327)

Diese Übersetzung zeigt in welcher Weise im Sinne von Watzlawik et al. (1974) **Wirklichkeit konstruiert** wird. Indem ich selbst eine Rolle einnehme, weise ich dem anderen die Komplementärrolle zu und durch die Appellfunktion meiner Aussage bringe ich ihn dazu, sich rollengemäß zu verhalten. Ich habe ein Drehbuch geschrieben, der andere hat sich drehbuchgemäß verhalten und ich erhalte dadurch die Bestätigung, dass mein Drehbuch nicht erfunden ist, sondern Realität darstellt.

Ich habe Wirklichkeit konstruiert. Die Psychoanalyse spricht hier von Übertragung und Gegenübertragung.

Bei gestörter Kommunikation läuft dies so ab (Abbildung 2):

- Bestehendes Selbstbild
- Bestehendes Weltbild
- Hoffnung auf Bedürfnisbefriedigung
- Angst vor Bedrohung bzw. Frustration
- Groll/Wut wegen vergangener Frustrationen
- Beziehungsangebot durch Einnahme einer Rolle
- Zuweisung der Komplementärrolle
- Der andere verhält sich rollengemäß bedrohlich oder frustrierend
- Die Bedrohung verstärkt die Angst
- Die Frustration vergrößert das Bedürfnis
- Und die Frustration vergrößert die Wut
- Das Eintreten des Erwarteten bestätigt das Selbst- und Weltbild
- Und führt dazu, dass bei der nächsten Interaktion
- Wieder die dem Selbstbild entsprechende Rolle eingenommen wird
- Und dem anderen wieder die dem Weltbild entsprechende Rolle zugewiesen wird.

Diesen Teufelskreis hat Sulz (2001) als Dysfunktionalen Repetitiver Interaktions- und Beziehungstereotyp (DRIBS) bezeichnet. Die gleiche Interaktion läuft wieder und wieder auf die gleiche Weise erfolglos ab. Der DRIBS ist der Lösungsversuch erster Ordnung nach Watzlawick et al. (1974) bzw. entspricht Freuds Begriff des Wiederholungszwangs. Ebenso kann diese Transaktion als **projektive Identifizierung** im Sinne der Psychoanalyse betrachtet werden: Ich übertrage eine problemhafte Elternperson auf mein Gegenüber, weise ihr diese Rolle zu. Zugleich nehme ich in meinem Selbstgefühl die Kindrolle ein. Der andere nimmt mich als solches wahr und spricht zu mir aus der Elternperspektive. Da ich nicht nur das Kindsein als Position eingenommen habe, sondern mich als das Kind gebe, das z. B. farblos, adynamisch ist, reagiert mein neuer Elternteil auf meine Farblosigkeit und Adynamie mit gelangweiltem Desinteresse. Ich bin einerseits enttäuscht und verletzt, werde andererseits in meiner Selbst- und Weltsicht bestätigt. Du bist also auch so einer bzw. so eine! Und ich bin halt uninteressant!

Wenn zwei Kontrahenten einen gemeinsamen DRIBS konstruieren, so kommt es zu gegenseitigen Destabilisierung und zum emotionalen Überlebenskampf. Die eigene Balance wird hergestellt durch Disbalance des Kontrahenten, bis schließlich beide und damit das soziale System aus der Balance kommt. Im Coaching wird deshalb stets zugleich die motivationale Analyse des Kontrahenten betrieben, um eine Zusammenschau der gegenseitigen Destabilisierung herzustellen. Ziel des Coachings ist, eigene Balance (Homöostase) herzustellen ohne Disbalance des Gegenübers oder des sozialen Systems.

Aus dieser Störungstheorie leitet sich als Strategie des Coachings und der Supervision ab:



1. Thematische Rekonstruktion der biographischen Entwicklung (emotionaler Coaching-Prozess) und des Verharrens in dysfunktionalen Überlebensstrategien (kognitiver Coaching-Prozess)
2. Entwicklung der Veränderungsstrategie

Außer diesen prozessimmanenten Therapiestrategien werden noch zwei Rahmen gebende Strategien verfolgt:

- a) die Achtsamkeitsstrategie, die es ermöglicht, überselektive Aufmerksamkeitsfokussierung zurückzunehmen und dadurch eine erste Emotionssteuerung zu erreichen. Sie schafft eine optimale Basis für die Sammlung psychischer Energien und wird deshalb an den Anfang des therapeutischen Prozesses gestellt.
- b) die Akzeptanzstrategie verhindert frustrane Änderungsbemühungen aus der Haltung der Ablehnung der eigenen Person und der Problemsituation heraus.

Die Veränderungsstrategien beinhalten in individueller Auswahl einige wenige der folgenden Themen:

- a) Sammeln persönlicher Ziele und Werte (vergl. Hauke 2006)
- b) Unterscheiden extrinsischer und intrinsischer Ziele (Umdefinition des Widerstands)
- c) Mobilisieren von Ressourcen
- d) Loslassen verzichtbarer Ziele, Abschied nehmen von regressiven Wunscherfüllungen, Trauern um endgültig Verlorenes
- e) Umgang mit der Angst vor Veränderung
- f) Meine Fähigkeiten der Angstbewältigung entwickeln
- g) Meine Fähigkeiten der Stressbewältigung entwickeln
- h) Mich bisher vermiedenen Gefühlen stellen (Exposition)
- i) Lernen, mit Gefühlen umzugehen (emotionales Lernen)
- j) Durch Niederlagen wehrhaft werden
- k) Konflikte durch Integration und Wertorientierung lösen lernen
- l) Neue Lebensgewohnheiten entwickeln
- m) Neue Beziehungsformen entwickeln

Dieser Strategie des Coachings geht eine ausführliche systematischen Analyse

- des strukturellen Unternehmenskontexts
- des interpersonellen Teamkontexts
- des Kontrahenten
- der Person und
- der Problemsituation voraus (siehe Sulz 2000).

### **Diskussion und Zusammenfassung**

Coaching wird von Menschen in einer schwierigen beruflichen Situation aufgesucht. Natürlich wird zuerst die berufliche Situation systematisch analysiert. Doch es ist fast immer unverzichtbar, den Fokus auch auf die Person des Ratsuchenden zu richten. Hierzu ist eine klare theoretische Störungs- und Interventionstheorie erforderlich, die auf der wissenschaftlichen Psychologie

aufbaut unter Einbeziehung sowohl der Grundlagen- als auch der Anwendungsforschung. Der hier vorgestellte theoretische Ansatz, baut auf den wichtigsten Forschungsbereichen der Psychologie auf und dient als theoretische Grundlage sowohl des Coachings als auch der Supervision. Sein Vorteil ist, dass er ein einfaches Denkmodell als Heuristik zur Verfügung stellt, das im praktischen Prozess des Coachings und der Supervision gedanklich verfügbar ist und als Interventionstheorie wirksame Strategien nahelegt. Dadurch ist das Strategische Coaching ein optimierter Ansatz zur Veränderung menschlichen Erlebens und Verhaltens im beruflichen Bereich, der gut erlernbar ist und zu wirksamen Coachingergebnissen führen kann. Er ist eine Integration wichtiger psychologischer Veränderungsansätze:

- Das Systemische wird in die Systemtheorie integriert, in der soziales System und individuelles psychisches System gleichermaßen Berücksichtigung finden.
- Die Selbstorganisation als Kybernetik 2. Ordnung wird dem einfachen Selbstregulationsansatz (Kybernetik 1. Ordnung) als Ergänzung der theoretischen Basis hinzugefügt, wodurch ein Modell der Konstanthaltung und Stabilisierung eines Systems durch ein Modell der Veränderung ergänzt wird.
- Die Emotionalität wird in den kognitiven Ansatz integriert, indem deren laufenden Wechselwirkungen auf dem Monitor erscheinen, so dass das Wissen des impliziten Gedächtnisses (oft nichtsprachlich) zum Wissen des expliziten Gedächtnisses (sprachlich-analytisch) hinzugefügt werden kann.
- Der Entwicklung des Menschen wird Rechnung getragen (im Gegensatz zum Lernen neuer Verhaltensweisen), indem seine Entwicklungsstufe festgestellt wird und damit seine unmittelbar möglichen Entwicklungsschritte herausgearbeitet und gefördert werden.
- Auch die Grundlinien psychodynamischer Ansätze finden in diesem Modell ihren Niederschlag, so dass keine widersprüchlichen Erkenntnisse resultieren.

Das Strategische Coaching wird seit acht Jahren gelehrt, bietet Theorie – Konzeption und Praxis aus einem Guss und es ist immer wieder erstaunlich, dass auch Nicht-Psychologen sehr große Kompetenz erwerben können.

### **Literatur**

Carver CS (2004): Self-Regulation of Action and Affect. In: Baumeister RF, Vohs KD (eds.): Handbook of Self-Regulation. Research, Theory, and Applications. New York: Guilford, pp. 13-39

Damasio AR (2000): Ich fühle also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München: List

Damasio A (2003): Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. München: List

Epstein S (1993): Emotion and self-theory. In Lewis M, Haviland J (Hrsg.) Handbook of Emotions. New York: Guilford

Grawe K (1998): Psychologische Therapie. Göttingen: Hogrefe

Haken H, Schiepek G (2005): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen: Hogrefe

Hauke G (2006): Values in Strategic Brief Therapy: From Need to Value-directed Living. *European Psychotherapy* 6, 119-158

Hauke G (2009): Wertorientierung und Sinnfindung. In Sulz S, Hauke G (Hrsg.): *Strategisch Behaviorale Therapie Strategisch Behaviorale Therapie* XXX München: CIP-Medien, Seite yyy-zzz

Kegan R (1986): Die Entwicklungsstufen des Selbst - Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. München: Kindt, S. 392

Piaget J, Inhelder B (1981): Die Psychologie des Kindes. Frankfurt: Fischer

Schulz von Thun F (2001): *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen*. Sonderausgabe. Reinbek: Rowohlt

Sulz SKD: *Strategische Kurzzeittherapie – Wege zur effizienten Psychotherapie*. München: CIP-Medien 1994

Sulz SKD, Gräff U, Jakob C: *Persönlichkeit und Persönlichkeitsstörung. Eine empirische Untersuchung der VDS-Persönlichkeitsskalen*. *Psychotherapie* 3, Heft 1, 1998

Sulz S (2000): *Konzept und Praxis des Strategischen Coachings*. In Hauke G, Sulz S (Hrsg.): *Management vor der Zerreißprobe – Zukunft durch Coaching*. München: CIP-Medien: S. xxx-yyy

Sulz (2001): *Von der Strategie des Symptoms zur Strategie der Therapie*.

Sulz S (2004): *Biopsychologische Grundlagen: Von zellulären und Systemprozessen zu psychischen Reaktionen*. *Psychotherapie* 9:136-145

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

Sulz 2009a *Von der Strategie des Symptoms zur Strategie der Therapie: Selbstregulation und -organisation als Therapieprinzip*. In Sulz S und Hauke G (Hrsg.): *Strategisch Behaviorale Therapie* XXX München: CIP-Medien, Seite yyy-zzz

Sulz 2009b: *Das Verhaltensdiagnostiksystem*. München: CIP-Medien

Sulz SKD, Theßen L (1999): *Entwicklung und Persönlichkeit – Die VDS-Entwicklungsskalen zur Diagnose der emotionalen und Beziehungsentwicklung*. *Psychotherapie* 4, 31 – 44

Sulz S, Lenz G (2000): *Von der Kognition zur Emotion. Psychotherapie mit Gefühlen*. München: CIP-Medien

Sulz SKD, Müller S (2000): *Bedürfnis, Angst, Wut und Persönlichkeit – eine empirische Studie zum Zusammenhang zwischen motivationalen Variablen und dysfunktionalen Persönlichkeitszügen*. *Psychotherapie* 5, 22-37

| Sulz SKD, Tins A (2000): *Qualitative Analysis of needs in Childhood and the influence of frustration and satisfaction upon development of personality and psychic disorders*. *European Psychotherapy* 1, 81-98

Sulz SKD, Becker S (2008): *Diagnose der emotionalen und Beziehungsentwicklung in der psychotherapeutischen Praxis – Anwendung eines standardisierten Interviews*. *Psychotherapie* 13, 28-36

Sulz SKD, Maßun M (2008): Angst als steuerndes Prinzip in Beziehungen – Ergebnis einer qualitativen Analyse von Interviews. Psychotherapie 13, 37-45  
Sulz S und Maier N (2009): Ressourcen- versus defizitorientierte Persönlichkeitsdiagnostik – Implikationen für die Therapie von Persönlichkeitsstörungen? Psychotherapie 13, Heft 1, **Seite xxx-yyy**  
Watzlawick Weakland J, Fisch R. Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. (2 ed.) Bern: Huber, 1979  
Wright S, Beck AT: Kognitive Therapie der Depression. In: Sulz S, Hrsg. Verständnis und Therapie der Depression. München: Ernst Reinhardt, 1986, 124-148

Hier noch die gewünschten Angaben zum Autor:

**Kontaktadresse**

Prof. Dr. Dr. Serge Sulz  
Direktor des Centrums für Integrative Psychotherapie CIP  
Nymphenburger Str. 185  
80634 München  
e-mail: [sergesulz@aol.com](mailto:sergesulz@aol.com)

**Autorenportrait**

Studium der Philosophie, Psychologie, Soziologie und Medizin  
Tätigkeit an der Techn. Universität München 1980-1987, Gründung des CIP (Supervisorenausbildung), Gründung der CIP-Coaching Academy. Forschung (Persönlichkeit, Motivation, Emotion, Entwicklung). Publikationen (Coaching, Verhaltens- und Persönlichkeitsdiagnostik, Paar- und Familientherapie, Qualitätsmanagement)