

## **Emotionscoaching**

*Im folgenden wird eine Vorgehensweise des Coachings von Gefühlen beschrieben, die sehr stark auf drei Schwerpunkten beruht: erstens der realistischen Wahrnehmung von Gefühlen, zweitens der Unterscheidung Wachstum fördernder Gefühle und gewohnheitsbedingter, gelernter Ersatzgefühle und drittens dem konstruktiven Entwickeln der eigenen „Gefühlskompetenz“.*

### **1. Homo emotionicus**

Die Hälfte der Wirtschaft ist Psychologie. Mit diesem oft verwendeten Zitat ist der Einfluss der Emotionen gemeint. Emotionen entscheiden über Arbeitsplätze. Aus Angst werden zusätzliche Stellen geschaffen. Aber es werden auch Arbeitsplätze aus Angst abgebaut. Die Grundgefühle Angst, Freude, Ärger, Zuneigung, Trauer, Scham und Schuld spielen alle im Berufsleben eine eminent wichtige Rolle. Den homo oeconomicus, der alles nach rationalen Erwägungen entscheidet, gibt es nicht. Doch der homo oeconomicus maximiert seinen Nutzen, so heißt es. Das könnte ja sogar so sein, wenn man den Nutzen sehr weit definiert. Aber was ist sein Nutzen? Wie erfährt er ihn? Er spürt ihn. Geld kann man nicht essen, aber es kann etwas vermitteln wie zeitweilige Sicherheit, Freude, andere zu unterstützen oder Lust. Das Fundament davon ist die jeweilige Bewertung, die der einzelne gibt (Später dazu mehr über den Zusammenhang zwischen Glück und einzelnen Faktoren des Lebens.). Insofern ist das Modell des nutzenorientierten Menschen ein durchaus intelligentes Denksystem. Aber es sind keine rationalen Aspekte, nach denen er sich steuert, sondern die Gefühle. Deshalb nenne ich ihn den homo emotionicus. Entscheidend sind Gefühle. Dies korrespondiert mit der Bedeutung, die Gefühle auch in unserem Organismus haben. Was für uns Bedeutung erlangt, was in unser Bewusstsein gelangt, was wir uns im Gedächtnis merken, hängt von der „Gefühlsladung“ ab, die wir diesem Phänomen geben.

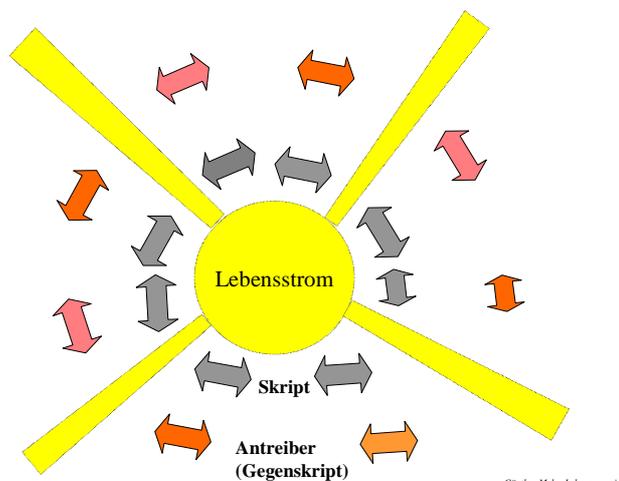
Bevor auf die einzelnen Gefühle eingegangen wird, soll erst einmal deren grundsätzliches Warum und Wieso beleuchtet werden. Gefühle werden von Menschen unterschiedlich wahrgenommen. Die Wahrnehmungsform und die Wahrnehmungsintensität lässt sich von Mensch zu Mensch nur schwer vergleichen.

Wir versuchen, an Mimik und Verhaltensreaktionen abzulesen, wie das Gefühl bei einem Menschen ist. Er selbst kann aber auch nur sein Erleben berichten. Im Coaching ist der Zugang zu den Gefühlen der Königsweg, obwohl viele Coaches Angst vor Gefühlen haben, weil sie energetisch und mit ihrer Eigendynamik jenseits der rationalen Kontrollierbarkeit liegen. Gefühle sind allerdings oft durch das Denken fehlinterpretiert und fehlgesteuert und müssen im Coaching erst freigelegt werden.

## 2. Die Grundlage der Gefühle

### 2.1. Der Lebensstrom

Der Lebensstrom ist ein unbewusstes psychisches Phänomen, das jeder Mensch mit auf die Welt bringt, und das in seinem ganzen Leben vorhanden ist. Es ist die psychische Verbindung des einzelnen Menschen mit allem Leben. Der Lebensstrom ist unabhängig von den körperlichen und den umweltbedingten Einflüssen, die den Menschen vom Beginn seiner Existenz an begleiten. Er wird aber von diesem sehr stark überdeckt und kann durch vielfältige Themen völlig überlagert sein. Insofern ist seine unabhängige Existenz nicht so einfach zu erfassen und zu spüren. Der Lebensstrom ist in jedem Menschen. In Umbruchsituationen des Lebens bringt er sich manchmal in Erinnerung. Dies geschieht dann zum Teil durch intensive Gefühle, zum Teil aber auch durch längeres unterschwelliges Unbehagen.



Es ist dann der Ruf, einmal hinter die eigenen „Kulissen“ zu schauen. Ein Beispiel, wie sich im Erwachsenenleben der Lebensstrom zeigen kann, ist die Krise der Lebensmitte (Grün, o.J.). Die Signale, die in solchen Phasen entstehen, gilt es wahrzunehmen, aufzunehmen und in ihrer Botschaft zuzuordnen. Der Lebensstrom entwickelt sich auch eigenständig aus sich heraus im Laufe des Lebens. Themen des Jugendalters sind andere als die der Lebensmitte.

Das unabhängige Wahrnehmen des Lebensstromes ist nicht einfach, da zur Zuordnung auch sehr viele Schablonen und Schemata zur Verfügung stehen. Darin sind auch die interpretativen Gewohnheiten des eigenen Skriptes (= der als Persönlichkeitsmaske zugelegte unbewusste Lebensplan, [Berne, 1972]) mit entsprechenden Gefühlen und Verhaltensweisen enthalten. Aber auch die Außenwelt eines Menschen und nicht zuletzt die konsultierten „professionellen“ Interpreten (Berater, Ratgeber) tragen Unmengen an Denkmuster bei. Aber es geht in den Umbruchsituationen um die Fragen: Was steht momentan im Leben eines Menschen wirklich an? In welche Richtung lenkt sich die Aufmerksamkeit dieses Mensch?

## **2.2. Die Überlagerung des Lebensstromes**

Direkt nach seiner Zeugung, von Beginn seines Lebens im Mutterleib an ist der Mensch durch Umwelteinflüsse, sein eigenes Genmaterial, den Körper, die Gefühle und die Lebenssituation der Mutter beeinflusst. Die psychische Existenz des einzelnen Menschen wird sehr früh schon durch äußere Einflüsse geprägt. Dies setzt sich dann das ganze Leben lang fort. Das tatsächliche Persönlichkeitsbild, das ein Mensch nach außen (wahrnehmbares Fremdbild) und auch nach innen (Selbstbild) entwickelt, ist ein Kompromiss aus seinem Lebensstrom und dem Resultat der Einflüsse von außen. Der Lebensstrom wird so schon sehr früh überlagert. Einen großen Einfluss hat sicher die Auseinandersetzung mit dem eigenen Körper, schon für Kinder ein primärer Interaktionspartner. Genetisch sind Menschen von der körperlichen Grundstruktur her sehr unterschiedlich. Stoffwechseleigenheiten, Gewebeeigenschaften, Temperament, vieles ist durch das Genmaterial der Eltern sehr geprägt. Dies wirkt als äußere Bedingung auf den Lebensstrom. Der

Lebensstrom ist die psychische Grundausstattung des Lebens neben den körperlichen Lebensfunktionen, die quasi mit der Zeugung ins Leben gerufen wird. Er ist dabei wenig spezifisch im Sinne von festgelegt auf bestimmte Dinge. Die Menschen scheinen auf dieser Ebene erst einmal psychisch sehr ähnlich zu sein. Leben will leben. Sehr viel spezifischer scheint die Ausrichtung hier erst einmal nicht zu sein. Das Spezifische wird sehr stark zu einem Resultat der Umwelteinflüsse, sprich der Lernprozesse. Dies kann man mit der weiten Definition des Skripts erfassen in dem Sinne, dass jeder ein Skript und bestimmte Leitbilder von außen vermittelt bekommen hat (Schmid, 2003).

Das Skript als das früh entschiedene Persönlichkeits“kostüm“ eines Menschen beginnt sehr schnell ein Eigenleben zu führen. Hat ein Mensch sich in seinen Lebensumständen (Familie, soziale Umgebung, Gleichaltrige) ein Bild über sich gebildet, entwickelt er eine starke Tendenz, dieses Bild zu bestätigen, aufrechtzuerhalten und zu verteidigen. Die Stärke des Skriptes zeigt sich darin, dass Menschen in extremen Lebenssituationen manchmal lieber sich selbst umbringen, als die Persönlichkeitsmaske aufgeben, die sie der Außenwelt und sich selbst vormachen. Auch das Verletzen anderer Personen bis hin zur Vernichtung des anderen oder das Verrücktwerden können subjektive Notprogramme zum Schutz des eigenen Lebensskriptes sein. Dies wird dann eingesetzt ohne dass eine wirkliche körperlich-existentielle Bedrohung des Menschen vorliegt. Bedroht ist lediglich das Eigenleben des Lebensskriptes. Darin zeigt sich die ungeheure Stärke des Skriptes. Zur Stabilisierung des Skriptes bauen Menschen zusätzlich eine weitere Ebene auf: das Gegenskript (Kahler, 1977; Köster, 1999; Schmid, 2004). Ein Beispiel: Ist der grundlegende Skriptglaube eines Menschen beispielsweise ein Grundgefühl des Nichtdazugehörens zur Familie und dann später zu Gruppen allgemein, so wird zur Kompensation unter Umständen eine Antreiberdynamik „Ich kann doch dazugehören, wenn ich es den anderen recht mache“ angenommen. Dies geschieht, wenn durch ein entsprechendes Verhalten zeitweise der Schmerz des Skriptes vergessen werden kann. Diese Gegenskriptebene trägt aber ebenso zur Eigenstabilisierung des Skriptes bei. Ein gutes System, das Skriptmuster beschreibt ist auch das Enneagramm. Dort werden neun grundlegende, unterschiedliche

Persönlichkeitsmuster beschrieben, die jeweils eine ganze bestimmte Eigenlogik repräsentieren (Mohr, 2000).

Dennoch bleiben darunter bestimmte Grundstrukturen des Lebensstroms identifizierbar. Hilfsgrößen, um den Lebensstrom in seinem Wirken zu erfassen, sind Vorstellungen über Grundbedürfnisse von Menschen. Was brauchen Menschen wirklich, um ihr Leben zur Entfaltung zu bringen? Es gibt Versuche (Maslow, 1970; Berne, 1961; English, 2004), den unterliegenden Lebensstrom in seiner Qualität zu erfassen:

- Maslows Bedürfnispyramide (physiologische Versorgung, Sicherheit, Kontakt, Anerkennung, Selbstentfaltung),
- Alderfers E.R.G.-Modell (Existence, Relatedness, Growth)
- Berne´s Grundhunger nach Beachtung, Reiz und Struktur oder
- English´s Triebkräfte (Überleben, Gestalten, Ruhem).

Alle versuchen grundlegende Dimensionen des Menschen unter seinem Persönlickeits“kostüm“ zu beschreiben. Zudem lassen die heute über das Leben tatsächlich bekannten Tatsachen eine Menge Interpretationsspielraum.

Bedürfnisse scheinen nach heutigem Wissen allen Menschen gemeinsam zu sein. Sie sind wichtige Versorgungsinstanzen für Körper und Psyche. Bedürfnisse sind nicht direkt wahrzunehmen. Sie werden theoretisch angenommen und durch Körperempfindungen wird auf sie geschlossen. Nun werden die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse, wenn sie nicht erfüllt sind, sehr schnell durch Körperempfindungen wie beispielsweise Hunger-, Kälte- oder körperliche Schmerzen angezeigt. Die mehr psychologischen Grundbedürfnisse, die Berne postuliert (Stimulierung, Anerkennung, Struktur, Verantwortlichkeit) oder auch die bei Maslow (Sozialer Kontakt, Anerkennung, Selbstrealisierung) und Alderfer (Relatedness, Growth) als nach gelagerte Bedürfnisse Bewerteten, zeigen ihre Nichterfüllung eher durch Gefühle an. Dann spürt man Trauer, Angst, Scham, Schuld oder Ärger. Bei Erfüllung ist die Reaktion Freude und Zufriedenheit.

Ein Beispiel dazu für zwei Richtungen der Interpretation: In der Evolution scheinen

die Spezies zu überleben, die sich am besten, intelligentesten an Umweltentwicklungen anpassen. Daraus leiten die einen die Interpretation ab, dass man um seine Existenz gegen andere kämpfen muss, um deren Einflüsse möglichst gering zu halten. Diese Interpretation wird insbesondere gerne von denen gewählt, die selbst am häufigsten mit Kampfsituationen zu tun haben, sowohl auf der Gewinner- oder der Verliererseite. Andere gehen auf die dem Kampf gegenüberliegende Seite, das Mitgefühl. Sie nehmen an, dass die Liebe zu jeder Spezies auf der Erde der beste Selbstschutz für das Leben ist (Dalai Lama: „Die Buddhisten sind mit ihrem Mitgefühl eigentlich die größten Egoisten.“).

In der Psychologie kommen dem Lebensstrom am nächsten vielleicht Vorstellungen der sogenannten Physis, einer Energie, die Berne als „Lebensdrang“ bezeichnet (Berne, 1972, 78; Clarkson, 1996, 27ff.). Allerdings wird bei der Physis eher die Qualität des Drangs nach Wachsen und positiver Veränderung herausgestrichen. Dies ist im Konzept des Lebensstromes nicht vorausgesetzt. Er steht jenseits von Veränderungsnotwendigkeit. Im Buddhismus wird dieser Teil auch „das nie Geborene“ genannt (Suzuki, 1980, 31). In der indischen Philosophierichtung Vedanta Advaita ist vom „That“ die Rede, dem Teil, der jenseits der Ich-Strukturen ist (Shapiro, 1997).

### **2.3. Das Meldesystem**

Der Lebensstrom hat ein Meldesystem installiert. Dies sind zunächst Gefühle. Sie regen sich zuerst. Gefühle zeigen an, wie weit das tatsächliche Leben der Bewegung des Lebensstromes folgt. Verliebt sich ein Mensch, wird ihm der Lebensstrom und das Glück in dem Moment sehr bewusst. Verliert ein Mensch einen wichtigen Lebenspartner, so gerät er in Verzweiflung. Dies kann auch beim Verlust eines wichtigen Lebensthemas geschehen. Gefühle geben normalerweise an, wie auf der Bedürfnisebene eines Menschen der Erfüllungsgrad ist. Und wenn dieses Meldesystem ausfällt, erscheinen psychosomatische und somatische Auffälligkeiten.

Aber hier sei von Anfang an die Warnung gesagt: Die Meldesysteme können

fehljustiert sein. Denn auch sie sind den sozialen Umwelteinflüssen und insbesondere den frühen Lernprozessen des Menschen unterworfen. Umwelteinflüsse und die daraus resultierenden Lernprozesse sind nicht per se schlecht. Denn sie werden vom Menschen benötigt und aus bester Absicht von der Umwelt übernommen. Der Mensch ist eine phylogenetische Frühgeburt. Dies bedeutet, er kann bei Geburt eigentlich noch viel zu wenig, um ins Leben zu gehen. Das Leben wird dann so übernommen, wie man erfährt, wie es präsentiert und vorgelebt wird. Selbst wenn es von Anfang an schwer ist, wird es so genommen wie es die Eltern vorleben. Sie ist die Welt für den kleinen Menschen. Auch können hier schon sehr früh einzelne der genannten Grundbedürfnisse (z.B. Sicherheit) soweit gefährdet sein, dass der einzelne beschließt, dieses Grundbedürfnis ist für ihn nicht wichtig. Psychotherapeuten haben Erfahrungen mit solchen frühen Störungen. Sie zeigen, wie stark selbst die Ebene der Grundbedürfnisse ausgeblendet werden kann. Narzisstische und Borderline-Persönlichkeiten sind die Folge (Kernberg, 1983; Rohde-Dachser, 1983). Diese psychologischen Muster kommen durchaus auch bei hierarchieerfolgreichen Menschen in Wirtschaft, Politik, Kirche und Kultur vor. Sie erscheinen manchmal auch im Coaching. Dem Menschen geht die Erinnerung an den Lebensstrom nicht verloren, auch wenn sie vage ist. In der Situation von Beratung und Therapie kommt er an diese Ebene immer wieder in Kontakt.

Aus den Interaktionen mit den frühen Bezugspersonen werden die zentralen Lebensthemen vom Kind gerne übernommen. Die wesentlichen Übermittlungsprozesse der Lebensthemen sind dabei unbewusst. Alle Eltern wollen das Beste für ihre Kinder. Kein Vater und keine Mutter steht morgens auf und sagt, heute will ich meinem Kind etwas Böses tun. Dennoch ist das menschliche Leben im Alltag sehr stark von Gedankenlosigkeit und mangelnder Fokussierung auf das Wesentliche geprägt. Schicksalsschläge und Stresssituationen kommen dazu noch verschärfend hinzu. Der Mangel zum Beispiel an Liebe und Zuwendung, den Vater und Mutter im Verlauf ihrer eigenen Entwicklung erlitten haben, wird unwillentlich an die nächste Generation weitergegeben.

## **2.4. Der Lebensstrom im Alltag, in Krisen und der Entwicklung**

In den meisten Zeiten des „normalen“ Alltagslebens wirkt der Lebensstrom im Hintergrund. Sein Wirken wird oft erst in Krisensituationen des Lebens deutlich. Menschen sind nicht mehr genügend mit ihrem Lebensstrom verbunden oder sie kommen in eine Situation, in der ihre gelernten Programme so viel Aufmerksamkeit verbrauchen und gleichzeitig so untauglich sind, dass Verzweiflung entsteht. Dies ist eine typische Dilemmasituation, in der im Extremfall, das, was man noch als seine absolute Stärke oder sein absolutes Notprogramm angesehen hat, auch nicht mehr funktioniert. Dann beginnen Menschen im positiven Falle – d.h. wenn sie nicht auf gesellschaftlich angebotene Betäubungsmittel wie Drogen, Alkohol, Essen, Kaufen, Gewalt etc., – mit einer persönlichen Veränderung.

Der Lösungsweg im Coaching besteht darin, die Gefühle aktiv zuzulassen, in sie hineinzugehen, sich „dem Feuer dieser Gefühle zu stellen“, „über die glühenden Kohlen zu gehen“. Dies bedeutet nicht, irgendetwas zu tun, sondern nur das Gefühl als Teil von sich anzunehmen und nicht irgendetwas zur Ablenkung zu unternehmen. Dies bedeutet auch das Fernhalten von Stories, weder der schlechten („Ach wie schlimm es mir geht.“) noch der guten („Dies ist etwas sehr Positives jetzt.“), noch irgendeiner Intellektualisierung („Dies ist eine Antwort auf die Erziehung meiner Mutter.“). Das Gefühl ist ohne „Story“.

“Stories“ führen zu Ersatzgefühlen. Ersatzgefühle sind individuell spezifische Gefühlsreaktionen, die als Ersatzentscheidungen in der eigenen persönlichen Lebensgeschichte gefällt wurden und Verschiebungen authentischer Gefühle darstellen (English, 1997). Beispielsweise kann Kränkung und Verletztheit verlernt sein und prinzipiell Ärger an die Stelle geraten sein. Man könnte die Ersatzgefühle auch fehlgesteuerte Gefühle nennen, obwohl auch die Ersatzgefühle als einzig zur Wahl stehende Lösung in einer Lebenssituation entschieden wurden und häufig im Lebensverlauf eines Menschen auch sehr viele Früchte gebracht haben. Der Ersatzgefühlcharakter fällt sehr schnell ab, wenn ein Mensch sich seinen Gefühlen stellt und die Stories weglässt, die er mit stetiger Regelmäßigkeit wiederholt hat und zum Teil der eigenen Lebenserzählung geworden sind. („Jeder Mensch entwickelt

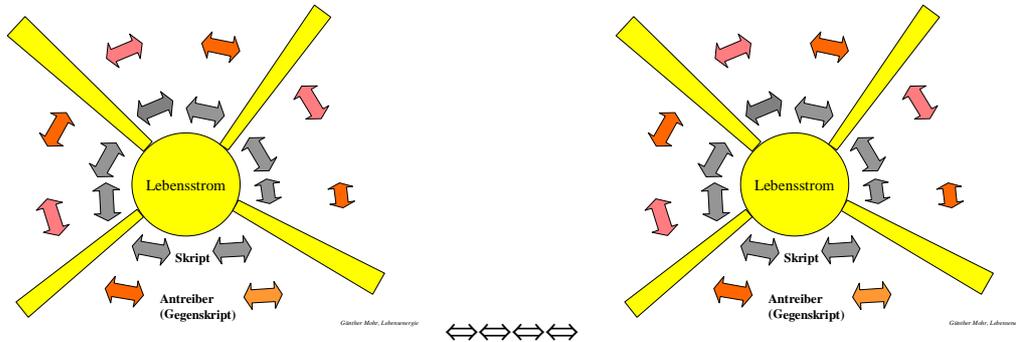
spätestens als Erwachsener eine Story über sich, die er für sein Leben hält“, Max Frisch). In einer geschützten Atmosphäre (Coaching, Beratung, Therapie) in das Feuer eines aktuellen Gefühls hineinzugehen, bringt die Kraft. Es führt an den Lebensstrom wieder heran. Internalisierte gewohnheitsmäßige Denkfiguren befriedigen hier sehr oft das Bedürfnis der eigenen Strukturgebung („Ich will das bei mir verstehen.“). Dies ist nur eine vordergründige Lösung.

Karl Marx hat über die Ökonomen gesagt: „Sie haben die Welt nur unterschiedlich erklärt, es gilt aber sie zu verändern.“ Diesen Satz kann man auf die Berater und Therapeuten genauso übertragen. Sie liefern viel verschiedene, oft gut gemeint nur neue Erklärungsmodelle für das Gleiche. Diese hören sich mehr oder weniger intelligent an und werden auch vom Klienten je nach Übertragungsstärke gegenüber dem Berater und Therapeuten gerne angenommen. Aber Veränderung ist etwas anderes. Diese muss mit dem Lebensstrom, das heißt den tatsächlichen aktuellen Gefühlen verbunden sein. Aktuell bedeutet hier auch, dass es tatsächlich psychologisch keine Zeit gibt. Alles ist aktuell, was im Moment da ist. Die Vergangenheit wird in ihrer aktuellen Verarbeitung, die Zukunft in ihrem vermuteten Erscheinen wahrgenommen. Beides löst je nach Denkschemata, die der einzelne zu seiner inneren Wahrnehmung hier einsetzt, sehr Unterschiedliches an Gefühl aus. Eine Orientierung in die Gegenwart ist notwendig. Denn erst sie lässt erkennen, dass gerade der Zeitaspekt des Gewohnheitsdenkens sehr viele belastende Gefühle auslöst. Was von früher nachwirkt und nicht bewältigt ist bzw. was für später angenommen, vermutet und erwartet wird, belastet oder ängstigt. Das Gewohnheitsdenken des Erinnerns und des „Spekulierens“ produziert die Gefühlsenergie. Dieser Prozess ist zu beobachten und aus seinem automatischen Ablauf (Gewohnheitswirklichkeit) zu lösen. Erinnern und Zukunft betrachten werden dann zu einsetzbaren Instrumenten.

## **2.5. Der Lebensstrom in der Begegnung zwischen Menschen**

Menschen können sich auf der Ebene des Lebensstroms begegnen. Dies ist dann durch ein tiefes Verständnis und eine echte Begegnung gekennzeichnet.

Psychologische Spiele (Berne, 1965; Dehner, 2001) finden dann zwischen diesen



beiden Menschen nicht statt. Leider kann man nicht sagen, dass Liebesbeziehungen zwischen Menschen immer auf der Ebene des Lebensstroms stattfinden. Im Gegenteil entwickeln enge Beziehungen häufig sehr viel „Spielträchtiges“ und münden nicht selten in dramatische Spiele dritten Grades mit extremen Beeinträchtigungen des Lebens der Beteiligten (körperliche Gewalt, Intrigen, Mobbing etc.).

## 2.6. Die Aufgaben des Coaches

Es bleibt also für die praktische Arbeit des Coaches eine wesentliche Herausforderung, Kontakt mit dem Lebensstrom eines Menschen zu bekommen. Denn nur dadurch wird sinnvolle Entwicklung stattfinden. Vom Grundprinzip ist hier auch nichts zu entwickeln, weil alles schon da ist. Der Lebensstrom ist nur erkennbar zu machen und das Wesentliche ins Bewusstsein zu bringen. Auf der reinen skill- (=Fähigkeitenebene) sind natürlich viele Einzelheiten verfeinerbar. Aber hier ist immer zu prüfen: Wird der Ausdruck des Lebensstroms an dieser Stelle gefördert oder nicht? In den meisten Fällen kommen Menschen mit einem Oberflächenanliegen in Beratung. Sie wollen etwas lernen, um sich in ihrer Gewohnheitswirklichkeit komfortabler zu fühlen. Dies ist aber häufig ein nicht zu erfüllendes Anliegen.

Wie kann ein Coach die Fähigkeit erlangen, den Lebensstrom wahrzunehmen? Zwei Punkte helfen hier: Erstens ist für sie oder ihn der Kontakt zu seinen eigenen

Lebensstrom wichtig. Dies ist in sehr radikale Forderung. Es geht darum, den Kontakt mit dem Teil hinter den eigenen Lebensschablonen und Interpretationsmustern zu haben. Der Coach sollte sich seiner eigenen Denk- und Fühlssysteme bewusst sein, mit denen er seinen Lebensstrom überlagert. Ihm muss klar sein, dass alles „Ich bin so“, mithin seine eigenen Persönlichkeitscharakteristika ein Lernprodukt sind, das seine eigene ganzheitliche Wahrnehmungsfähigkeit permanent trübt. Wenn er sich von dem „Ich bin so“ und einer festen persönlichen Meinung zu sich selbst hin zu einem „Ich habe diese Story“ verändert hat, ist er auf dem richtigen Weg. Ist erst einmal dieser Weg beschritten, ergibt sich der zweite Punkt oft automatisch. Es ist die Lust und das Interesse an anderen Menschen und an der Förderung von deren Lebensstrom. Dies äußert sich in einem grundlegenden Mitgefühl, wenn jemand darunter leidet, dass er den Kontakt zum Lebensstrom verloren hat. Dies beinhaltet gleichzeitig hohen Respekt vor dem Leben und auch eine entschlossene Einstellung gegenüber lebensstromfeindlichen Aktivitäten und Einstellungen, wenn diese in Gruppen, in Organisationen oder gesellschaftlichen Gremien vertreten werden. Leider werden aus rigiden Denk- und Gefühlsschemata, die zu Glaubenssystemen mutiert sind, Entscheidungen mit gravierenden Konsequenzen für Menschen getroffen. Dies passiert in allen lebenden sozialen Systemen, auch im Arbeitsleben und in in Firmen.

Im einzelnen bedeutet das Coaching von Gefühlen vor allem das Fernhalten von „Stories. Es beinhaltet manchmal das Konfrontieren und Stoppen rigider Deutungsmuster, sogar das Stoppen der Sehnsucht nach der Story. Stattdessen geht es um das Innehalten mit dem anderen, das gemeinsame Aushalten von unangenehmen Gefühlen, das Fernhalten von Beschwichtigungen, schablonenhaft positiven Umdeutungen oder schnellen Lösungssuchen, ganz zu schweigen von vorschnellen Ratschlägen.

### **3. Generationenübergreifende Gefühle**

Es spricht einiges dafür, dass Menschen wichtige Gefühle aus einer früheren Generation ihrer Familie in ihrem Leben weiter tragen und eine Verarbeitungsform dafür finden. In der Literatur ist dies von Boszomenyi-Nagy in den „Unsichtbaren

Bindungen“ beschrieben. Und es ist tatsächlich diagnostisch nicht einfach, eine solche Bindung an das Frühere im Sinne über Generationen zurückliegender Erfahrungen in ihrer genauen Qualität zu erfassen. Hier ist auch ein leichtfertiger, oberflächlicher Umgang sehr kritisch, denn diese Gefühlstönungen scheinen im menschlichen Leben eine hohe Substanz zu besitzen. Jedoch ist auch eine quasi-religiöse Verklärung dieser Zusammenhänge wie sie in der von Hellinger begründeten Schule der Familienaufstellungen in Einzelfällen zu beobachten ist, fehl am Platz. Sie ist häufig lediglich eine Projektion des Coaches, der selbst keinen geläuterten Standpunkt zu seinen diagnostischen Fertigkeiten des Erspürens gewisser generationsübergreifender Zusammenhänge hat.

Wie werden aber diese Gefühle der früheren Generation konkret weitergegeben? Ein Beispiel dazu:

*Andreas L., Führungskraft in einem großen Unternehmen auf der zweiten Führungsebene, kam ins Coaching. Er berichtete zunächst von einer Bereichsentwicklung, in der eine Systemaufstellung vorgenommen wurde. Dabei wurde er mehrmals in den Systemen, zu denen er gehörte, am Rand positioniert. Er stand im Kreis, aber schaute nach außen. Einige schnelle Interpretationen, dass er sich nach etwas anderem umschaue, wegwolle oder positiviert ausgedrückt, über den Tellerrand hinausschaue, lösten bei ihm keine wirkliche Zustimmung aus. Dennoch hatte der Berater, der die Aufstellung mit ihm und seinem Team gemacht hatte, ihn gehörig mit diesen Hypothesen verwirrt. Andreas berichtete im Coaching, dass er lange in sich ringen musste, um diese Hypothesen wieder „vom Tisch“ zu kriegen. Denn einerseits wollte er tatsächlich Licht in diese Sache bringen. Andererseits fühlte er sich von innen heraus ausgesprochen loyal und an der Entwicklung und den Menschen seines Systems interessiert. Es war ihm aber auch klar, dass er manche Loyalitätsgesten in seiner Firma auch lächerlich fand und diese nicht übernehmen wollte.*

*Andreas kam dann ins Coaching und wurde vom Coach gefragt, welche einzelnen Situationen, Erlebnisse und Geschichten seiner Kinder- und Jugendzeit für ihn die*

*größte gefühlsmäßige Substanz enthielten. Da erzählte er unter anderem folgendes: Er hatte als Kind von seiner Mutter und seinem Vater, die beide zur Kriegsgeneration gehörten, einige Male die Geschichte von den beiden im Krieg gefallenen Brüdern des Vaters gehört. Insbesondere die „Abschlusszene“ der Geschichte hatte ihn beeindruckt. Der Vater hatte, selbst auf Urlaub von der Ostfront, seinen jüngsten Bruder, damals 17, Ende 1944 zum Bahnhof gebracht, wo er ihn verabschiedete. Der jüngere Bruder fuhr an die Ostfront zurück. Der Vater berichtete, er habe in diesem Moment Szene schon gewusst, dass er den Bruder nie mehr wieder sehen würde, obwohl dieser doch noch so jung gewesen sei. So hatten sie damals dem Zug nachgeschaut. Der Bruder des Vaters war dann tatsächlich in einer der Kesselschlachten im Osten vermisst worden. Man hatte lange auf ihn gewartet, bis er für tot erklärt wurde.*

*Andreas war klar, dass diese Geschichte einen tiefen Eindruck in ihm – er weinte während er erzählte - gemacht hatte. Er spürte die Wut auf die „Nazi-Verbrecher“, die damals die jungen Menschen verheizt und um ihr Leben gebracht hatten. Er erkannte und ordnete das in die Ferne schauen jetzt anders zu. Der Coach empfahl ihm, dem Bruder einen symbolischen Platz in seinem Leben zu geben, z.B. durch ein Foto und regelmäßig an den Bruder des Vaters denken. Dies setzte Andreas um und stellte sogar fest, dass das Erinnern an den Bruder des Vaters für Andreas sogar in Belastungssituationen zu einer starken inneren Kraftquelle wurde. Denn er konnte danach gut herausfinden, was er in einer beruflichen Situation wirklich brauchte.*

Das Coaching hatte hier eine Aufmerksamkeitsfokussierung vorgenommen, die das Frühere würdigte und zur Kraftquelle für heute machte. Man könnte sogar vermuten, dass Andreas an dieser Stelle wieder mit seinem Lebensstrom verbunden wurde.

## **4. Grundgefühle und Denkgefühle**

### **4.1. Grundgefühle**

Es ist hilfreich einige Grundtönungen der Gefühlsenergie zu unterscheiden, weil

diese fundamentale unterschiedliche Handlungsrichtungen in sich bergen. Diese sind:

- Angst
- Ärger
- Trauer
- Freude
- Zuneigung
- Scham
- Schuld

Gefühle haben im menschlichen Leben eine wichtige Energiefunktion. Sie motivieren zum Handeln:

- **Angst** dient als Signal für den Menschen, mit einer anstehenden bedrohlichen Situation umzugehen. Die ursprünglichen Richtungen des Verhaltens sind hier Flucht, Kampf oder auch manchmal Sich-unbeweglich-machen („Totstellreflex). Außerdem ist die Suche nach Gemeinschaft/ Unterstützung (sich zusammenschließen) ein natürlicher Impuls bei Angst.
- **Ärger** dient zur Mobilisierung mit dem Ziel, einen Zustand aktiv zu ändern. Meistens soll die Änderung außerhalb der sich ärgern Person stattfinden. Manchmal bezieht sich der Ärger auch auf einen Teil der eigenen Persönlichkeit.
- **Trauer** dient dazu, mit einer nicht zu ändernden, endgültigen Situation um zu gehen und sich zu verabschieden. Trauer hat Phasen der Kontaktaufnahme und des Trostes („Geteiltes Leid ist halbes Leid.“) und des Alleinseins.
- **Freude** dient dazu eigenes Verhalten zu bestärken, Kontakt zu suchen, den Körper durch die Ausschüttung körpereigener Opiate (Endorphine) zu entspannen.
- **Zuneigung** ist das Gefühl, das uns zu anderen Menschen hinzieht. Es geht darum, die Zeit mit dem oder den anderen zu verbringen.
- **Scham** entsteht, wenn die Seins-Ebene betroffen ist. Entweder jemand wird abgewertet dafür, wie er als Mensch ist oder dass er Mensch sein darf. Die Zielrichtung ist hier entsprechend, im Sein akzeptiert und nicht abgewertet zu werden.

- **Schuld** als Gefühl entsteht, wenn das Verhalten nicht stimmt. Ein gezeigtes Verhalten lässt sich mit den eigenen Maßstäben nicht vereinbaren.

Die aufmerksamkeitsleitende Funktion der Grundgefühle (Schneider, 1997) und ihre Meldefunktion für Bedürfnisse scheint in der Evolution der Menschen viel gebracht zu haben.

Neben den das Verhalten steuernden Grundgefühlen gibt es noch das Gefühl der unbedingten **Liebe**. In diesem Gefühl ist der Mensch mit sich selbst im „Reinen“ und am grundlegenden Wohlergehen des anderen interessiert, ohne ein bestimmtes Verhalten oder einen bestimmten sozialen Kontakt mit dem anderen haben zu wollen. Dieses Gefühl ist in seinem Auftreten sehr stark mit dem Spüren des inneren Lebensstroms verbunden, weil es nicht an irgendein Muster gebunden ist. Dies zu empfinden ist einem Mensch nur in den Situationen möglich, wenn er nicht in die innere Logikkette Situation-(Bewertung)-Gefühl-Verhalten eingebunden ist, die ein bestimmtes Verhalten nahe legt.

#### **4.2. Denkgefühle**

Die Grundgefühle haben etwas Ursprüngliches. Menschen reagieren mit ihnen spontan und ohne viel Überlegung. Neben diesen Grundgefühlen gibt es unzählige Kombinationen und spezifische Gefühlsreaktionen, die aber in der Regel Denkgefühle sind. Sie stellen eine Kombination einer Bewertung und eines Gefühls dar. Beispielsweise ist Neid immer damit verbunden, dass ein Mensch etwas, das ein anderer hat, für erstrebenswerter hält als das, was er selbst hat. Empörung entsteht, wenn der meist automatische Bewertungsprozess eines Menschen zum Ergebnis kommt, dass eine Situation nicht so sein sollte, wie sie ist und dass der Bewertende selbst sich in eine Position des Urteilers begeben kann. Die Bewertungsprozesse sind oft für die Menschen unbewusst geworden, so dass auch ein Denkgefühl in Sekundenbruchteilen entstehen kann, obwohl es rein aktuell konstruiert ist.

### **4.3. Gefühle wahrnehmen und auf sie reagieren**

Gefühle werden natürlich vom Menschen wahrgenommen. Ihre Wahrnehmung kann aber verlernt werden. Es gibt beispielsweise Menschen, die keinen Schmerz, keine Angst mehr spüren („Ein Indianer kennt keinen Schmerz.“). Zusätzlich kann die Reaktion auf Gefühle verlernt oder umgelernt werden. Wenn beispielsweise in einer Familie die Äußerung von Ärger nicht erlaubt war, man aber durchaus traurig sein durfte, verdrängt eine Gefühlsäußerung die andere. Fanita English hat hier mit ihrer Theorie der Ersatzgefühle eine sehr interessante Idee eingebracht. Menschen haben eine bestimmte Grundausstattung und auch natürliche Reaktionsweise bezogen auf Gefühle. Dies kann aufgrund bestimmter Erfahrungen fehlgeleitet und fehlgesteuert werden. Wenn ein bestimmtes Gefühl in einer Familie verboten ist, richtet sich ein Kind danach und entwickelt eine Kompensationsreaktion. Auf der extremen Ebene nehmen Menschen ein Gefühl gar nicht mehr wahr, dann wird eine Betroffenheit eines Bedürfnisbereiches oft erst durch eine psychosomatische Reaktion sichtbar. Eine nächste Stufe ist, dass zwar das Gefühl wahrgenommen wird, aber eine bestimmte Reaktion, beispielsweise Angst zu zeigen, nicht erwünscht ist. Dann wird die Energie möglicherweise in Ärger umgewandelt. English nennt das ein Ersatzgefühl. Dieses Ersatzgefühl lädt natürlich die Umwelt zu einer anderen Gegenreaktion ein und lässt eine ganz andere Wirklichkeit entstehen. Rosenberg (2003) hat dies dann für einzelne konkrete aktuelle Situationen betrachtet. Er unterscheidet einen Primärgefühlsprozess und einen Sekundärgefühlsprozess. Jemand erfährt in seiner Firma eine Kränkung und fühlt sich verletzt. Dies ist der Primärprozess. Er nimmt dies aber kaum bis gar nicht wahr, sondern geht sofort in eine innere Bewertung („Ich habe es auch verbockt“ oder „Die anderen sind Arschlöcher denen muss ich das jetzt aber gehörig beibiegen“). Dieser Sekundärprozess löst dann beispielsweise ein depressives Gefühl oder auch massive Wut aus. Es gilt also in den Primärprozess zurückzufinden und eine adäquate Form der Äußerung und Bewältigung der Kränkung zu erreichen. Hier ist der Coach sehr gefordert, weil Ersatzgefühle oft mit großer Energie vorgetragen werden und zur Solidarität mit dem „Opfer“ einladen.

## **5. Angst - die große Triebfeder der Wirtschaft**

Bei der Angst sind Menschen sehr differenziert. Beispielsweise regieren einen Menschen schon einmal mehrere Ängste zur gleichen Zeit, z.B. die Angst davor, etwas falsch zu machen und die Angst, eine Entwicklung zu verpassen. Nicht weit davon entfernt ist die Emotion der Gier. Man will mehr erreichen, mehr bekommen. Es reicht nicht, was vorhanden ist. Es gibt aber auch eine Verbindung zwischen Gier und Angst. Es ist die Angst, die eigene Gier nicht erfüllt zu bekommen. Man ist nur einigermaßen zufrieden, wenn die eigene Gier wieder einmal befriedigt ist. Angst ist das Gefühl, das heute in vielen Unternehmen die Menschen zum Einsatz antreibt. Die „industrielle Reservearmee“ wie Marx die Arbeitslosen bezeichnet hat, sind in den Millionenzahlen als Bild für alle Menschen präsent. Dies löst sehr viel Anpassung der Menschen aus.

Im Coaching tritt das heute häufig auf und ist auf den tatsächlichen Realitätsgehalt zu prüfen. Selbst wenn ein Arbeitsplatz bedroht ist, stellt sich die Frage, wie hilfreich die Angst ist. Ist der Vergleichsmaßstab, der die Angst auslöst (z.B. Arbeitslosigkeit) realistisch, oder geht es um den Verlust von Marginalien oder die Aufgabe des Glaubens, das man sich für Arbeitnehmerrechte nicht mehr engagieren muss, wie es die „98er“-Generation der Börsenfans annahm.

## **6. Trauer – das unregistrierte Alltagsgefühl**

Bei Trauer denkt man in den meisten Fällen an die großen Trauerfälle. Aber wie viel gibt es auch im Alltag, auch in Unternehmen zu trauern? Und ist nicht gerade die Unfähigkeit zu Trauern eine Ursache für mangelnde Veränderung im Sinne des Neulernens? Man will sich nicht von Bestehendem oder Gewohntem verabschieden. Solange man daran festhält, fehlt es am Neubezug.

Eine Freundschaft geht bin die Brüche. Ein Kollege muss gehen. Da war jemand, bei dem man vielleicht die unbedingte Anerkennung und Akzeptanz erfahren konnte. Nun ist da eine Leere, nur noch Erinnerungen. Es gibt offene Posten, Fragen, die beantwortet werden müssten. Aber es gibt diese Antworten nicht. Mit der Zeit entfernt

sich der Mensch dann von dieser Frage. Aber er braucht bewussten Abschied und bewusste Neuorientierung, sonst wirkt das alte einschränkend.

Was bedeutet es, sich dem Gefühl der Trauer zu stellen? Es bedeutet vor allem, die Endgültigkeit anzuerkennen. Es gibt kein zurück mehr. Das Leben ist nun anders.

Menschen mussten sich immer wieder dieser Situation stellen. Auch für jeden Menschen stellt sich irgendwann das Thema des endgültigen Abschieds.

Der Bindungskreislauf in Anlehnung an Kohlrieser (2005) zeigt dies auf:

- Attachement: Sich binden
- Bonding: Gebunden sein
- Separation: Sich trennen
- Grief: Sich lösen und neu bereit machen

In der ersten Phase des Bindens gibt es „Verlieben“, „Identifizieren“, „Committen“, aber auch alle möglichen Fallen wie sich in Abhängigkeiten zu geben, sich als „Retter“, „Opfer“ oder „Verfolger“ in Beziehungen hineinzubegeben. Letztere Möglichkeiten zeigen immer Skriptmuster auf.

Die zweite Phase des Gebundenseins ist nicht auf Menschen begrenzt. Mann kann auch gebunden sein an Aufträge, Orte, Gemeinschaften, Symbole oder Visionen. Alle diese Punkte können aber auch illusionäre oder verklärte „Bindungspartner“ sein.

Die dritte Phase zeigt sich dann in vielen Fällen wieder im sich lösen. „Alles vergeht“ lautet ein Grundsatz aus dem Buddhismus. Die Grunderfahrungen, das sich alle Bindungen irgendwann auflösen, wird in der Realität des Alltags in vielen Bereichen deutlich – man muss sich nur die Scheidungsrate ansehen. Aber vielfach kommt es nicht zu dem, was oft als „innere Trauerarbeit“ bezeichnet wird. Elisabeth Kübler-Ross hat die Trauerphasen ursprünglich beschrieben. Insbesondere das Verleugnen, Bekämpfen der Realität und die verschiedenen emotionalen Phasen (incl. Ärger und Wut) im Trauerprozess werden leider häufig nicht durchlebt, sondern der Mensch bleibt in einer Phase stecken und dadurch nicht reif für den nächsten Schritt.

Die vierte Phase ist eine des Ungebundenseins. Dies wird von manchen Menschen für das einzige gehalten, das sie aushalten können, von anderen wird es nur sehr kurz ertragen. Sie versuchen sich sofort wieder zu binden, wenn sie die

Nichtgebundenheit bemerken. Im Coaching sind diese Reaktionstypen zu unterscheiden und entsprechend die Fähigkeit im bisherigen Schattenbereich zu Stärken.

Insgesamt ist die Fähigkeit sich zu binden und in Beziehung zu sein, eine besondere Qualität der Menschen. So erfahren wir Zugehörigkeit, Geborgenheit, Anerkennung und Liebe. Je weniger sich Menschen an jemanden fester binden, um so weniger glauben sie, die Schmerzen von Trennungen spüren zu müssen. So verhalten sich viele Menschen. Wenn das Leben daraus besteht, dass die sich bietenden Chancen wahrgenommen werden, dann läuft vieles über die unbewusste Schiene. Das Leben wird genommen.

## **7. Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit - Zwei zentrale Gefühle in Veränderungsprozessen**

In gravierenden Veränderungsprozessen, mit denen Menschen konfrontiert sind, tritt Verzweiflung auf. Im folgenden sollen Veränderungen betrachtet werden, die Menschen von außen aufgezwungen werden. Dies kann das Auftreten einer schweren Krankheit wie auch der unerwartete Verlust des Arbeitsplatzes sein. Gemeinsam ist diesen Veränderungen etwas Schicksalhafteres. Sie entstehen nicht durch die Entscheidung des Betroffenen, sondern sie kommen von außen auf ihn zu. Er wird damit konfrontiert. Sie sind natürlich objektiv betrachtet nicht völlig unerwartet. Theoretisch wissen wir, was uns passieren kann.

Die Verzweiflung ist ein äußerst unangenehmes Gefühl. Es ist auch interessanterweise in den meisten Darstellungen über Grundgefühle nicht verzeichnet. Angst, Ärger und Trauer auf der unangenehmen und Freude, bei manchen noch Liebe auf der angenehmen Seite, bilden die Grundgefühle.

Verzweiflung ist etwas zutiefst menschliches. Viele Menschen lassen sich selbst nicht an diesen Punkt kommen. Aber es hat den Anschein, dass wirkliche Veränderungsprozesse um dieses Gefühl wie um einen reinigenden Akt nicht umhin kommen. „Vater, warum hast Du mich verlassen“ soll Jesus am Kreuz gesagt haben.

Die innere Zuversicht war dahin. „Lass diesen Kelch an mir vorübergehen“. Gottes Sohn zeigt seine menschliche Seite sehr deutlich. Das Aufgeben der Hoffnung ist ein zentraler Schritt im inneren Veränderungsprozess. Die Hoffnung steht in Verbindung mit der Sehnsucht. Da ist ein inneres Streben nach etwas, das man gerne erreichen oder nach ein Zustand, in dem man sich gerne befinden möchte.

„Die Hoffnung stirbt zuletzt“ ist ein häufig benutzter Satz. Er hat aber genauso wie es Menschen beharrlich an einem Ziel festhalten lässt auch seine Schadenseiten. Doch zunächst zum Positiven: Die eines Menschen ist ein solch starker Motivator, dass er manchmal ungeahnte Kräfte möglich macht. Von manchen Menschen sagt man: Nur die Hoffnung hält sie noch aufrecht. Aber die gilt es manchmal aufzugeben, um wirklich Neues beginnen zu können. Verzweiflung ist anzunehmen. Es gibt Dilemma-Situationen (Schmid & Jäger, 1986), in denen zunächst keine Lösung sichtbar ist. Erst das Aushalten der Verzweiflung und das Aufgeben vorhandenen Glaubens sowie das Einräumen der Untauglichkeit der bisher größten stärken ermöglicht das Neue.

## **8. Macht und Gefühl**

In Organisationen spielen Macht eine große Rolle. Machtäußerungen haben einen starken Zusammenhang zu Gefühlen. Sie lösen solche aus und sie sind durch Gefühle motiviert. Dem Wiener Individualpsychologen Alfred Adler gebührt das Verdienst auf einen wichtigen Aspekt hingewiesen zu haben. Adler fand heraus, dass Menschen oft in ihrer Kindheit Minderwertigkeitsgefühle empfinden, eben weil Kinder vieles weniger gut können als ihre Eltern, als ältere Geschwister oder als andere Gleichaltrige. Hinzu kommen Ereignisse, die das Leben als Schicksal oft mit sich bringt wie Krankheiten, Verluste von Menschen, vertrauten Umgebungen und ähnliches. Das ist schwer auszuhalten. Als Kompensation entwickeln Menschen – so Adler – oft ein Geltungs- und Machtstreben, um solche Situationen nicht an sich heran zu lassen. Unterliegend bleibt aber ein starkes Minderwertigkeitserleben, das man nicht fühlen will. Andere entwickeln eher ein grundlegendes Ohnmachtsgefühl. Beides wird eine Art Grundposition, die dann im Leben als innere Grundeinstellung

beibehalten wird. Dies führt im konkreten Verhalten dann schon zu sehr sichtbaren unterschiedlichen Mustern. Eine Arbeitsgruppe der Universität Bochum hat sich hier einmal die Mühe gemacht, die unterschiedlichen Verhaltenmuster von eher sich machtvoll und eher sich machtlos empfindenden Personen aufzulisten. Dies zeigt nebenstehender Kasten. Für das Coaching besteht die Aufgabe darin ein von beiden Ausprägungen unabhängiges, nicht auf Macht- aber auch nicht von Ohnmachtsgebärden abhängiges Muster zu entwickeln. Ein Bochumer Arbeitsgruppe hat einmal die Macht- und Ohnmachtreaktionen auf der Mikroebene beobachtet:

**Macht-Inszenierung I: Was „dürfen“ Machthaber in Gesprächen?**

- das Gespräch eröffnen
- unwiderruflich das Thema wechseln
- beliebig lange reden
- Definitionsgewalt ausüben
- Bedeutungen definieren („Jede Technologie fordert am Anfang ihre Opfer.“)
- Bedeutungsgenauigkeit festlegen („Das ist doch völlig unwesentlich.“)
- Methoden der Beweisführung festsetzen („Darüber brauchen wir uns nicht zu unterhalten.“)
- Fragen stellen, die nur sie beantworten kann („Wenn man weiß, was der Vorstand dazu denkt...“)
- Ironie und zynische Scherze einbringen („Machen Sie nur weiter so!“)
- die Aufmerksamkeit der machtlosen Person durch Sprachformeln lenken („Denken Sie bloß mal an...“)
- rhetorische Fragen stellen („Meinen Sie, ich sitze hier zum Spaß?“)
- das Tempo des Geschehens steuern: (Langsamer: „Moment mal...!“; Schneller: Ja und...“)
- zustimmende Rückmeldung einfordern („Das wissen wir doch beide?“)
- Namen nennen („Es ist doch so, Herr Meier?“)
- die Namen des machtlosen Gegenübers vergessen („Herr ....äh...wie war der Name?“)
- die machtlose Person in Geschichten, Vorschläge, Pläne einpassen („Wenn sie mal genau überlegen, dann werden Sie merken, dass...“)
- die Gesprächsbeiträge der machtlosen Personen bewerten („Das ist doch absurd.“)
- die Gesprächsbeiträge der machtlosen Personen interpretieren („Sie sind wohl eher...“)
- der machtlosen Person die Zukunft voraussagen („Damit werden Sie scheitern.“)
- eine Pose der Fürsorge und der erzieherischen Haltung einnehmen („In meinem Bereich mache ich den Leuten klar, wie sie das machen können.“)
- In Anwesenheit der machtlosen Person mit Dritten über sie sprechen:  
„Was sollen wir mit dem jetzt machen?“
- über die inneren Zustände der machtlosen Person grübeln („Sie brauchen keine Angst zu haben.“)
- die Machtlosen pathologisieren („Also Ihre Uneinsichtigkeit ist krankhaft.“)

- Fragen überhören und einfach was ganz anderes erzählen
- Geschichten aus dem eigenen Leben erzählen („Jaaa, früher gab es...“)
- Triumphieren („Na also!“ „Na sehen Sie es geht doch!“)
- Anweisungen geben, Aufträge erteilen
- Gespräch unterbrechen, abbrechen und beenden („Ich habe jetzt einen Termin.“)

#### **Macht-Inszenierung II: Was tun Machtlose?**

- sitzen eng beieinander
- lassen die Arme meist auf dem Tisch, lehnen sich nicht zurück; verschränken Unterarme auf dem Tisch
- berühren mit ihren Händen häufiger ihr Gesicht (stützen Kinn mit den Handballen; beschatten ihre Augen,
- bilden mit beiden Händen eine Mundmuschel;
- legen zwei oder vier Finger auf den Mund und den Daumen unter das Kinn (Fingerschranke);
- stützen ihren Mund auf die gefalteten Hände
- verstärken bei Kontroversen und Tumulten ihre gekrümmte Haltung der Wirbelsäule; Verschlussgesten (s.o.) nehmen zu
- Entspannen sich bei allgemeiner Heiterkeit
- Melden sich häufig zu Wort (müssen sie auch, weil sie nicht drankommen)
- Warten auf Worterteilung; reden nicht dazwischen und unterbrechen nicht
- haben fast immer Blickkontakt zu den Machthabern, wenn diese sprechen
- schauen Machtlose nicht an, wenn diese sprechen
- nicken weder den Machthabern noch den Machtlosen zu
- sprechen redundant, schnell, leise, gehetzt, aufgeregt, sich verhaspelnd,
- blicken eher auf den Tisch als in die Runde
- gestikulieren Machthabern gegenüber wenig
- lächeln, wenn Abstimmungen mit deutlicher Mehrheit gegen sie ausfallen
- schränken das Gesagte sogleich wieder ein („Ich finde es eigentlich ein bisschen schade.“ „Ich bin nicht ganz so sicher.“ „Das wurde hier etwas anders gesehen.“)

Die Darstellung der Mikroebene der Macht spricht für sich. Coaching-Aufgabe ist hier vor allem die Flexibilisierung der Haltungen je nach dem, von welcher Seite des Machtgebarens ein Coachee kommt. Erlebte Machtausübung im Verhalten bleibt grundsätzlich ein emotionales Problem. Zeitweise helfen hier Konstruktionen wie „Macht ist da. Also ist sie verantwortlich zu handhaben“ etc. (Mohr, „Macht aus konstruktivistischer Sicht“). Letztlich scheint Macht eher das Relikt einer zu Ende gehenden Menschheitsentwicklungsphase zu sein.

### **9. Fundamentalinterventionen im Coaching**

Viele Coaching-, Beratungs- und Therapieansätze beruhen auf einem bestimmten Glaubenssystem über den Menschen. Heute ist das meist das humanistische Menschenbild. Der Mensch wird als positiv und als lernfähig eingestuft. Das Menschenbild enthält ferner die Annahme von Grundbedürfnissen wie dem Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung.

Viele Untersuchungen deuten auch darauf hin, dass sich Menschen in Beratung und Therapie wohler fühlen, wenn sie Wertschätzung seitens des Beraters geäußert wird. Dies beinhaltet auch Tröstung und aktive Wertschätzungsäußerungen des Beraters gegenüber dem Klienten.

Fundamentalcoaching richtet sich auf Beratungssituationen, in denen es wichtig ist, sich keinem Glaubenssystem zu verpflichten, sondern nur auf der Basis der Tatsachen zu bewegen. Hier werden die Grundtatsachen des Lebens offensiv betrachtet und thematisiert. Einige dieser Tatsachen sind:

- Alle Menschen sterben.
- Menschen haben sich bisher ihresgleichen gegenüber als äußerst brutal erwiesen. Im letzten Jahrhundert wurden insgesamt 100 Millionen Menschen von Menschen umgebracht, eine so große Zahl wie nie zuvor.
- Menschen bestimmen nur teilweise über ihr Leben.
- Glück und Schicksal sind wichtige Bestimmungsgrößen des Lebensverlaufes. (Schenk, 2000).

- Menschen sind immer abhängig von anderen.
- Viele Menschen in den reichen Ländern leben in komfortablen Lebensbedingungen.
- Glück ist unabhängig von Bildung, Gesundheit und Reichtum (Gilbert, 2002)
- Menschen blenden regelmäßig wesentliche Teile der Realität aus.
- Eine o.k.-o.k.-Haltung anderen Menschen gegenüber wird tatsächlich nur soweit gelebt, wie der eigene Gesichtskreis reicht.

Dies sind nur einige der Tatsachen. Authentisches Coaching nimmt diese Tatsachen ernst und suggeriert nicht eine Welt ohne diese Tatsachen. Professionelle Persönlichkeit erfordert ein Bewusstsein über die Tatsachen des Lebens jenseits der psychologischen Glaubenssysteme. Fundamentalinterventionen heben diese Tatsachen ins Bewusstsein und unterstützen den einzelnen Coachee dabei, für sich dazu individuelle Antworten zu finden. Denn nur so kann er mit der Kraft seines Lebensstromes in Kontakt kommen.

## **10. Im Coaching den inneren Beobachter schulen**

Ruth Cohn, die große Psychologin und Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI), wurde, als sie schon alt und weise war, einmal gefragt: „Was ist der größte Trick im Umgang mit anderen?“ Ihre Antwort war: „Der größte Trick ist: Sei Du selbst!“ Das klingt für viele zunächst einfach, wird dann bei näherem Hinsehen schwierig. Es führt nämlich zur Frage: „Wer bin ich denn selbst?“ „Soll ich mich mit meinem ganzen Oberflächenglanz zeigen?“ „Oder kann ich meine Macken und psychologischen Spielchen denn jetzt einfach unverfroren „abfackeln“? Jetzt habe ich ja die Erlaubnis dazu.“ Oder ist es beides? Oder fängt die Arbeit jetzt erst an? Sich so zeigen, wie man ist. Aber wie ist man denn?

### **10.1. Wissen um das eigene Persönlichkeits“kostüm“**

Menschen, die in sozialen Berufen ausgebildet sind oder auch heutige Manager, die schon den einen oder anderen Persönlichkeitstest über sich ergehen lassen mussten, haben hier präsentable Antworten, die den Fragenden erst einmal verstummen lassen. Sie können sich sehr gut in Persönlichkeitsdimensionen beschreiben. „Ich bin mehr der Nähe-Typ, ich mehr der Distanz- und Wechsel-Typ.“

Der nächste Spezialist weiß gar von sich zu berichten, dass er ein „ENTJ“ ist, was soviel heißt, das er schon einmal den Meyers-Briggs-Persönlichkeitsfragebogen ausgefüllt hat und sich in dieser Schablone als Extravertiert, Intuitiv, stärker denkend (Thinking) als gefühlsmäßig an die Welt herangehend und mehr zu Standpunkten neigend (Judging) als beim Wahrnehmen von Phänomen verbleibend erwiesen hat.

Es ist sicher nicht unpraktisch, diese Informationen über sein angenommenes Persönlichkeitskostüm zu haben. Damit kann man sicher etwas über seine Außenwirkung erfahren. Aber selbst die, die das über sich wissen, wirken nicht so, als wenn sie sich wirklich gefunden haben. Das interessante und beeindruckende Wissen bleibt eine Oberflächenaufnahme. Nur die wenigsten glauben, dass eine solche Beschreibung wirklich ihr Selbst erfasst. Das ist gut so, weil die meisten Fragebogen ermitteln, wie jemand glaubt, das er ist. Damit wird ein „geglaubtes Denksystem“ erfasst. Max Frisch hat einmal sinngemäß gesagt: Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens eine Geschichte, die er für sein Leben hält. Es stellt sich auch die Frage, was auf dieser Basis nun Veränderung ist. Denn alle Persönlichkeitstheorien haben eines gemeinsam. Sie definieren Persönlichkeit als ein relativ überdauerndes Muster, das sich nicht schnell verändert. Das Kriterium für einen entsprechenden Fragebogen ist ebenfalls, dass er morgen noch das gleiche Ergebnis befördert wie heute (Kriterium der „Reliabilität“ eines Fragebogens). So wird die Suggestion eines stabilen festen Persönlichkeitskostüms erzeugt.

Dass daraus in Firmen manchmal gravierende Entscheidungen abgeleitet werden, steht auf einem anderen Blatt. Eine Firma hat einmal die nach einem zweidimensionalen Kriterium (hier das „DISG“-Verfahren) erfassten Ausprägungen des Persönlichkeitskostüm in bunten Farben neben das Namensschild an die Tür des Mitarbeiters fixiert, damit der Eintretende sich darauf konstruktiv einstellen könne. Dies wurde aber nach kurzer Zeit wieder angeschafft. Der Wahnsinn war doch erkannt worden. Gerade „bodenständige“ Entscheider und Manager haben den ausgefeilten Persönlichkeitsverfahren gegenüber eine gehörige Skepsis. Im positiven Falle, d.h. wenn ihre Motivation nicht Faulheit ist, sich mit der Differenziertheit zu

beschäftigen, spüren sie hier die Begrenztheit dieser Beschreibungsebene.

### **10.2. Der „Entscheider“**

Eine ganz andere Perspektive eröffnet der Heidelberger Hypnotherapeut Gunther Schmidt. Von ihm ist die Begrüßungsfrage bekannt: „Als wen erfinden Sie sich denn heute?“ Dies tendiert etwas sehr zur Beliebigkeit und suggeriert vielleicht unendliche Möglichkeiten in einem willentlichen Prozess.

Ich selbst stelle in Gruppen gerne die Ausgangsfragen: „Wer ist da?“ und „Was hätte ich sonst noch werden können?“ Die Menschen antworten mit dem Ihnen gegebenen Namen und erinnern sich an einen Scheideweg in ihrem Leben, an dem sie eine Option gehabt hätten. Meistens begrenzen sie dies auf den beruflichen Bereich, manchmal kommen aber auch Entscheidungspunkte aus dem privaten Leben zum Vorschein. In Auseinandersetzung mit äußeren Angeboten, Einflussnahme von anderen Menschen und der eigenen Vorstellung über sich selbst, wurde damals eine Entscheidung getroffen. Interessant ist meistens, dass es die andere Alternative auch hätte werden können. Durch die getroffene Entscheidung wurde das eigene Selbstbild weiter festgelegt. Es bleibt aber eine getroffene Entscheidung. Das Persönlichkeitsbild bleibt also etwas, das durch Entscheidungen zustande gekommen ist und dadurch ein Bild von sich gewonnen hat.

### **10.3. Der Beobachter**

Aber wer steht hinter dem Entscheidungsprozess? Wer beobachtet ihn? Dahinter scheint es noch etwas zu geben, das diesen ganzen Prozess sieht, ein innerer Beobachter. Dies ist der erste Zugang. Sonst könnte man nicht darüber sprechen. Wer ist das? Achtung: Hier ist in der Tat Obacht geboten, weil die Differenzierung zwischen dieser beobachtenden und reflektierenden Instanz und den Färbungen, die das Beobachtungsobjekt, hier das eigene Persönlichkeitskostüm bringt, schon schwierig sind. Jedes Persönlichkeitskostüm tendiert dazu die Wahrnehmung, auch die nach innen zu trüben. Eher denkerisch geprägte Menschen werden schnell ein Modell entwickeln. Der Gefühlsbetonte fühlt sehr intensiv und verwechselt das mit Realität. Der Visuelle macht sich Bilder, der Auditive freut sich an der treffenden

Formulierung. Der Körperfühlige fühlt sich durch die Intensität der Berührung am Punkt. Alles kann täuschen.

Also was bleibt bei näherem Hinsehen? Es bleibt die Antwort, die aktuell verfügbar ist: „Ich weiß nicht, wer da beobachtet, wie der ist und aussieht. Da ist etwas, das ich nicht beschreiben kann, nur annehmen kann.“ Das ist die realistischste Antwort, die Menschen geben können. Da ist ein innerer Beobachter, der manchmal direkt zu erfahren und anzusprechen ist, also nicht in Tiefen des Unbewussten versteckt ist, nur eben selten fokussiert in die Aufmerksamkeit genommen wird. Dieser Teil sieht ebenfalls auch die Alternativen. Dennoch ist die Ebene des inneren Beobachters in vielen Menschen so von äußerem Lärm übertüncht, dass sie nicht mehr wahrnehmbar ist.

#### **10.4. Der Zugang des „inneren Körpers“**

Zugang zum Inneren bietet der „innere Körper“, den zu erspüren den Denkapparat eine Zeitlang ruhen lässt. Der innere Körper ist auch die Instanz, die in den psychologischen Grundbedürfnissen zum Ausdruck kommt, die eigentlich bis auf Ausnahmefälle ausreichend bedient werden können und auch bedient sind. Aber dieser innere Körper wird von den Strebungen,

- die gelernt sind,
  - die dem Verstand (gelernte Denk- und Fühlmuster) angehören
  - und von der Erinnerung an all die schwierigen und Kampfsituationen der Menschheitsgeschichte gespeist sind,
- meistens deutlich überlagert.

Dies führt dazu, dass die Menschen die vorgelagerte Ebene der reaktiven Denk- und Fühlmuster für ihr eigentliches Selbst halten. Wohl bemerkt die Unterscheidung zwischen auf der einen Seite einem reaktiven Gedanken oder einem reaktiven Gefühl, das aus einem gelernten Bewertungsmuster entspringt und auf der anderen Seite einem ursprünglichen vom inneren Selbst ausgehenden Impuls ist nicht immer einfach.

#### **10.5. Praktische Tipps zur Wahrnehmungsschärfung im Coaching**

Hier sind drei Dinge erforderlich: Als erstes ist der innere Beobachter häufiger in Kraft zu setzen. Dies ist der Teil, der da ist, wenn jemand auf seine Gedanken blickt, diese aus der Distanz beobachtet und auch den feinen Prozess sieht, wie ein Gedanke wie an einer Schnur eine bestimmte Emotion hinter sich her zieht. Vermutlich werden diese Gedanken, die man häufig als vertraute Gefährten im Leben entlarvt (Mustercharakter) durch die nachträgliche emotionale Aufladung in ihrer Wichtigkeit für den Verstand immer wieder gefestigt. Man fängt an daran zu glauben. Was das gesellschaftlich bewirkt, lässt sich an den dogmatischen Glaubenssystemen von großen Religionen und kleinen Sekten feststellen.

Es schult die Distanz zum Verstand, die innere Beobachtung immer öfter wahrzunehmen. Interessanterweise wird der Verstand dadurch als Instrument besser. Es ist nicht mehr die Identifizierung da. "Ich bin nicht meine Gedanken." Aber sie lassen sich einsetzen.

Zweitens ist Übung erforderlich. Diese Übung ist aber kein Training, sonst eher ein Registrieren und Wachwerden bezüglich der inneren Impulse, sie zulassen, wenn sie da sind.. Im Laufe des Alltages sind diese Situationen wahrzunehmen, die Platz zwischen den Gedanken lassen und die innere Stille spüren und genießen lassen.

Auf dieser Ebene sind Meditationsformen auch sehr engagiert. Allerdings ist hier zu warnen, dass viel Meditation nur zur Konzentration führen kann oder durch ihren zeitlich eingegrenzten Charakter eher sportlich wirkt. Menschen lernen unmögliche Körperhaltungen, beleben auch ihren Körper, erreichen aber dennoch keinen leichten Zugang zu ihrem Inneren. Nach der jeweiligen halben Stunde ist alles wieder vorbei.

Drittens ist hier Konsequenz erforderlich: Konsequenz bedeutet, dass die Programmebene Denk- und Gefühlsreaktionen einen Kampf um ihren unbeschränkte Herrschaft führen wird. Der innere Beobachter mit seiner Stille und seinen sanften Quellen ist schnell zu unterdrücken. Unangenehme Emotionen stehen vor der

Schwelle der inneren Ruhe und Quelle. Die Intensität dieser Emotionen kann so sein, dass sich wieder ein Verstandesmodell einschleicht, das eine Erklärung gibt. Auch dieser Prozess ist wohlwollend zu beobachten.

Beherrzt man die drei Übungsrichtungen, so gelingt die Unterscheidung der Verstandes- und der Beobachterebene und der Kontakt zur Quelle des Tiefenbeobachters. Es ist eine Ebene, die immer da ist, die wohlwollend alles beobachtet, aber auch durch vieles andere (Ablenkungsverhalten, Verstandesaktivitäten, Beziehungsverstrickungen, Verführungen, Entspannungs- und Erleichterungsaktivitäten) überlagert werden kann. Die Ebene des inneren Beobachters und der inneren Quelle ist ähnlich wie der automatischen Steuerung der Körperfunktionen, die auch ohne willentliches Zutun funktioniert: der Herzschlag, die Atmung, der Stoffwechsel, die Regelung der Körpertemperatur. Der Zusammenhang zwischen beiden Ebenen läuft vermutlich über das Psychoimmunsystem. In einer etwas anderen Metaphorik gesprochen hat diese Ebene hat auch etwas engelhaftes. Wim Wenders zeigt dies im Film „Der Himmel über Berlin“ sehr schön. Der Engel beobachtet, ist da, greift aber nicht absolut lenkend ein. Egal was einem passiert, ist diese Ebene immer da. Die besitzt auch jeder Mensch. Sie ist still, braucht wenig Worte, strömt Liebe aus, ist empfindsam für Verletzungen, braucht vermeintlich Schutz, der durch die Gewohnheitsmuster und ein gelebtes Persönlichkeitskostüm geliefert wird.

### **Literatur:**

**Alderfer, C.P. (1977):** Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.

**Berne, Eric (1966):** Principles of Group treatment, Oxford Univ. Press.

**Berne, Eric (1983):** Was sagen Sie, nachdem Sie Guten Tag gesagt haben?, Frankfurt: Fischer.

**Boszomenyi-Nagy, Igor (1973):** Invisible Loyalties, New York.

**Clarkson, Petruska (1996):** Transaktionsanalytische Psychotherapie, Freiburg: Herder.

**Dalai Lama (2005):** Zitat aus einem Vortrag in Wiesbaden, Oktober 2005.

**English, Fanita (2004):** "Family Influences and Unconscious Drives: Motivators of Career Choices", in: [www.carrertrainer.com](http://www.carrertrainer.com).

**English, Fanita (1977):** "What shall we do tomorrow? Reconceptualizing Transactional Analysis", pp. 287-347, in: Barnes (ed.): Transactional Analysis after Eric Berne, New York: Harper's College Press.

**Grün, Anselm (o.J.):** Die Krise der Lebensmitte, Audio-Casette, Abtei Münsterschwarzach.

**Kahler, Taibi (1977):** Das Miniskript. In: Barnes, G, u.a.: Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Bd 2; Berlin, 91-132.

**Kernberg, Otto F: (1983):** Borderline-Störungen und pathologischer Narzissmus, Frankfurt: Suhrkamp

**Kohlrieser, G. (2005):** Leadership, Vortrag im Rahmen einer Veranstaltung des IMD, Lausanne, in Basel, Dezember 2005.

**Köster, Reinhard (1999):** Von Antreiberdynamiken zur Erfüllung grundlegender Bedürfnisse. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 16, 4, 145-169.

**Maslow, Abraham (1970):** Motivation and personality, New York: Harper (2nd. Edition).

**Maturana, Humberto. u. Varela, F. (1987):** Der Baum der Erkenntnis, Hamburg: Scherz.

**Rohde-Dachser, Christa (1983):** Das Borderline-Syndrom, Bern: Huber.

**Rosenberg, Marschall (2002):** Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn: Junfermann.

**Schenk, Herrad (2000):** Glück und Schicksal. Wie planbar ist unser Leben?, München: Beck.

**Schmid, Bernd & Jäger, Klaus (1986):** Zwickmühlen. Oder Wege aus dem Dilemma-Zirkel. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 3, 1, 5-16.

**Schmid, Bernd (2004):** Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung, Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.

**Schneider, Johann (1977) :** Dreistufenmodell transaktionsanalytischer Beratung und Therapie von Bedürfnissen und Gefühlen, Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Heft 1-2, 14. Jg.

**Shapiro, Isaac (1997):** Outbreak of peace, Posenbach: Arun.

**Suzuki, Daisetz Teitaro (1980):** Über Zen-Buddhismus, in Fromm, E., Suzuki, D.T. und de Martino, R.: Zen-Buddhismus und Psychoanalyse, Frankfurt: Suhrkamp.