

## Entwicklungsorientiertes Coaching: Werte, Motive und Bedürfnisse klären

Hermann Küster

In diesem Kapitel geht es um Entwicklung auf der tiefer liegenden und oft unbewussten Ebene von Werten, Motiven und Bedürfnissen. Es werden grundlegende Prinzipien von Entwicklung auf dieser Ebene vorgestellt. Anschließend wird mit der »inneren Teamsitzung« ein konkretes Coachingwerkzeug vorgestellt, das gut geeignet ist, um bislang unbewusst handlungstreibende Motive, Bedürfnisse und Werte-Identifikationen bewusst zu machen und in einen erweiterten Denk- und Handlungsrahmen zu integrieren.

### Neues Verhalten braucht neue Haltungen

Menschliches Verhalten wird in hohem Maße durch unbewusste Wertvorstellungen, Motive und Bedürfnisse getrieben. Schon Sigmund Freud geht in seinem Eisbergmodell (Ruch/Zimbardo 1974) davon aus, dass nur zehn bis 20 Prozent unseres Verhaltens durch bewusstes Denken und rationales Handeln bestimmt werden, während 80 bis 90 Prozent durch im Unbewussten (sozusagen unter der Wasseroberfläche) liegende Ängste, verdrängte Konflikte, traumatische Erlebnisse, Triebe und Instinkte bestimmt werden. Auf der anderen Seite liegen im Unbewussten bedeutende Ressourcen, Potenziale und Lösungsperspektiven.

Auch die moderne Gehirnforschung (Hüther 2010) vermittelt die ernüchternde Einsicht, dass menschliches Verhalten weit weniger durch Verstehen und kognitive Einsicht beeinflussbar ist, als wir oft annehmen.

Neues Verhalten braucht neue Haltungen. Haltungen sind grundlegende Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmuster, die verbunden sind mit im Allgemeinen unbewussten Motiven und Bedürfnissen wie etwa Anerkennungs- oder Kontrollbedürfnissen. Haltungen verändern sich weder durch Belohnung und Bestrafung noch durch kognitive Einsicht. Haltungen können sich jedoch verändern durch neue emotional besetzte Erfahrungen wie etwa mit der Freude, etwas Neues zu entdecken (Hüther 2010).

## Coaching erster und zweiter Ordnung

Was bedeuten diese Einsichten für das Coaching? Im Coaching haben wir es meistens mit Menschen zu tun, die in ihrer beruflichen Tätigkeit erfolgreich sind und täglich anspruchsvolle Probleme lösen. Anlass für ein Coaching sind oft ein oder zwei Themen oder Problembereiche, die sich einer Lösung hartnäckig widersetzen. Bisherige Lösungsversuche haben die Lage nur kurzfristig verbessert oder vielleicht sogar zugespitzt.

Zumeist entstehen solche Problemlagen dadurch, dass immer wieder durch die gleiche »Brille« auf eine Frage oder ein Thema geschaut wird und andere Perspektiven, die Lösungswege aufzeigen könnten, systematisch ausgeblendet werden. In vielen Fällen ist es dann Aufgabe des Coachs, aus seiner Außensicht heraus die fehlenden Perspektiven zur Verfügung zu stellen und so eine Problemlösung zu ermöglichen. Man könnte hier von Coaching erster Ordnung sprechen.

Entwicklungsorientiertes Coaching (oder Coaching zweiter Ordnung) hingegen versteht solche »Engpassprobleme« als Entwicklungsimpulse, die ein Hinweis darauf sein können, dass unbewusste – bisher aber sehr erfolgreiche – Haltungen und Handlungsmuster an dieser Stelle zur Begrenzung werden. Es zielt neben Problemlösung auf die Weiterentwicklung grundlegender Haltungen und Denkweisen, indem es dem Klienten ermöglicht, auf sich selbst wie von außen zu schauen. So entsteht Raum für die tief greifende Erfahrung und Integration neuer, bisher ausgeblendeter mental-emotionaler Perspektiven.

So entstehen nachhaltige und elegante Lösungen, die in ihrer Wirkung im Allgemeinen weit über das Ursprungsproblem hinausgehen und auch in andere Arbeits- und Lebensbereiche hineinwirken.

### Schritte im entwicklungsorientierten Coaching



Entwicklungsorientiertes Coaching lässt sich als Dreischritt beschreiben:

- Bewusstmachen von Werten, Motiven und Sichtweisen, die das eigene psychologische Erleben bestimmen und oft auch begrenzen.
- Stärken (oder Schaffen) einer neuen Bewusstseins Ebene, die es dem Klienten ermöglicht, die Identifikation mit diesen Sichtweisen zu lösen und mit Abstand auf sich selbst zu schauen. (Differenzierung von der bisherigen Haltung)
- Aus diesem Abstand heraus Aufspüren und Integrieren bisher unbewusster oder ausgegrenzter/abgelehnter Persönlichkeitsanteile und der darin verborgenen Lösungsperspektiven. (Integration auf höherer Ebene)

Ein Beispiel mag diese Schritte illustrieren.



### Ein Beispiel aus der Praxis

Eine dynamische Führungskraft, die bisher in einem leistungsorientierten Unternehmen sehr erfolgreich war, hat die Möglichkeit genutzt, durch den Wechsel in ein anderes Unternehmen einen erheblichen Karriereschritt zu machen.

Schon bald stellt die Führungskraft fest, dass hier »die Uhren anders ticken«, dass es sowohl in den Köpfen ihrer Mitarbeiter als auch in der Organisation als Ganzen große Beharrungskräfte gibt. Und dies, obwohl allen Beteiligten durchaus klar ist, dass sich das Unternehmen in einer kritischen Lage befindet und für eine erfolgreiche Zukunft erhebliche Schritte in Richtung effizienter Prozesse sowie Ziel- und Kundenorientierung getan werden müssen.

Die Diagnose ist klar: Der bisherige Weg hat in die Sackgasse geführt, hier braucht es einen neuen, dynamischeren Geist. Entschlossen geht unser Manager die anstehenden Themen an. So entsteht in relativ kurzer Zeit viel Bewegung, zumal einige Mitarbeiter den neuen Kurs engagiert unterstützen.

Nach einem guten Jahr hat sich die Situation jedoch gewandelt. Viele der neuen Initiativen sind ohne greifbare Ergebnisse versandet und es formiert sich ein zunehmend machtvoller Widerstand. Selbst kleine Erfolge erfordern einen immer höheren Kraftaufwand und unser Klient gerät in einen Zustand zunehmender Erschöpfung. Verzweifelt sagt er im Coaching: »Wenn die Leute doch einfach nur machen würden.« Die Situation wird dadurch verschärft, dass Anerkennung von außen zunehmend ausbleibt.

Beim Kennenlernen seines inneren Teams (Schulz von Thun 2004; Stone/Stone 1994; s. auch Interventionsbeschreibung, S. 258 ff.) stellt er fest, in wie hohem Maße sein Denken, Fühlen und Handeln durch eine Kombination aus handlungsstarkem »Macher« (sein Motto ist »Ich bewege die Dinge«), kraftvollem »Antreiber« (»Da geht noch mehr«) und brillantem »Analytiker« (»Ich habe schon die Lösung!«) bestimmt sind (Schritt 1). Er beginnt, einen wertschätzenden Abstand zu diesem »inneren Kernteam« zu entwickeln (Schritt 2).

Aus diesem Abstand heraus ist es möglich, Kontakt zu eigenen empfindsamen Anteilen aufzunehmen. Diese verleihen ihm einen empathischeren Blick auf andere Menschen. Er entwickelt eine liebevolle Wahrnehmung für einen sehr anerkennungsbedürftigen kindlichen Teil. Dies schafft ein Mehr an Freiheit, indem es seine Abhängigkeit von Anerkennung von außen erheblich vermindert. Ein verbesserter Kontakt zum eigenen Körper und dessen Ruhebedürfnis lässt ihn seine starke Handlungsorientierung durch Zeiten von Entschleunigung ausbalancieren (Schritt 3).

Aus dieser erweiterten Haltung heraus ist er in der Lage, sich in die »innere Teamkonstellation« der im Widerstand befindlichen Mitarbeiter hineinzusetzen. Dies ermöglicht ihm, auf andere Art auf die Mitarbeiter zuzugehen. Der Widerstand im Bereich schmilzt, und

er beginnt, mit partizipativen Problemlösungsmethoden zu experimentieren. Zu seiner Überraschung sind es nun oft gerade die »altgedienten Hasen«, die nützliche Beiträge zur neuen Struktur und zu den neuen Prozessen leisten.

---

## Zwei Arten von unbewusst

Wenn wir in diesem Zusammenhang über Bewusstwerdung sprechen, ist es nützlich, zwei Arten von unbewusst zu unterscheiden:

- Einerseits gibt es ein »Unbewusst, weil zu weit weg« vom eigenen Selbstbild, weil verdrängt und damit der bewussten Wahrnehmung entzogen (etwa »Empfindlich? Ich doch nicht«).
- Andererseits gibt es auch ein »Unbewusst, weil zu nah«. Hiermit ist die unbewusste Identifikation mit bestimmten Werten und Motiven (im Beispiel sind es »Antreiber«, »Macher« und »Analytiker«) und dem damit verbundenen Selbstbild (hier »rational, zielorientiert, handlungsstark, durchsetzungsfähig, ...«) gemeint.

Ein wichtiger erster Schritt in der Arbeit auf der Ebene von Motiven, Werten und Bedürfnissen ist es daher, einen wahrnehmenden und würdigenden Abstand zu den Haupttreibern oder Stützen des Selbstbilds herzustellen.

Erst nachdem dieser würdigende Abstand geschaffen wurde, ist es in einem nächsten Schritt sinnvoll und nachhaltig, Persönlichkeitsanteile, die das bisherige Selbstbild bedrohen und damit »unbewusst, weil zu weit weg« sind, zu integrieren.

## Reflexion: Werte, Bedürfnisse und Motive

Im Folgenden werden zum dargestellten Beispiel noch einmal wichtige Werte und zentrale Bedürfnisse und Motive der am Thema der beteiligten inneren Anteile zusammengefasst. Die zu Beginn des Prozesses unbewussten Werte, Bedürfnisse und Motive sind kursiv gedruckt.

	Werte	Bedürfnisse und Motive
<b>Analytiker</b>	Klarheit, Berechenbarkeit, Wissen, Ordnung, Objektivität	Kontrollbedürfnis, Sicherheitsbedürfnis
<b>Macher</b>	Tun, Ergebnis, Zielorientierung	<i>Anerkennungsbedürfnis (Kind)</i>
<b>Antreiber</b>	Leistung, Wettbewerb Karriere, Image	<i>Anerkennungsbedürfnis (Kind)</i>
<b>Körper, Ruhe</b>	<i>Sein, Entspannung</i>	<i>Entspannung, Stille, Loslassen</i>
<b>Kind</b>	<i>Empfindsamkeit, Empathie</i>	<i>Aufmerksamkeit, Anerkennung, Gesehenwerden, Wertschätzung</i>

Im Laufe des Coachingprozesses werden zentrale Werte wie Tun und Leistung sowie Sach- und Ergebnisorientierung ergänzt durch ausbalancierende Gegenwerte (Schulz von Thun 2010) von Sein und Entspannung sowie Empathie und Menschenorientierung.

## Werte und Motive unterliegen einer Entwicklung – Stufen von Leadership Agility

Die moderne Entwicklungspsychologie liefert nützliche Landkarten, um zu beschreiben, wie sich grundlegende Haltungen, Weltansichten und Wertesysteme (sogenannte »Handlungslogiken«) und damit die Beweglichkeit im Führungshandeln (»Leadership Agility«) mit zunehmender persönlicher Reife entwickeln (Loevinger/Wessler 1998; Cook-Greuter 1999).

Die nachfolgende Tabelle vermittelt einen Überblick über die im Führungskontext wichtigsten Ebenen der Leadership Agility vom taktisch-problemlösungsorientierten »Experten« über den strategisch-ergebnisorientierten »Macher« bis hin zum visionär-entwicklungsorientierten »Integrator« und den damit verbundenen Wertesystemen (Rooke/Torbert 2005; Joiner/Josephs 2007).

Entwicklungsorientiertes Coaching:  
Werte, Motive und Bedürfnisse klären

	Experte	Macher	Integrator
<b>Fokus</b>	<i>taktisch und problemlösungsorientiert.</i>	<i>strategisch und ergebnisorientiert.</i>	<i>visionär und entwicklungsorientiert.</i>
<b>Denken und Handeln</b>	in der fachlichen Logik	zielorientiert, rational, analytisch, Fokus auf Sachebene (Zahlen, Daten Fakten)	systemisches Denken in Perspektiven und zu balancierenden Spannungsfeldern
<b>Werte</b>	Berechenbarkeit, Klarheit, Eindeutigkeit, Fakten	Leistung, Effizienz, Wachstum, Wettbewerb, Ergebnis	Lernen, Entwicklung, Potenzialentfaltung, Perspektivenintegration, Flexibilität, Kreativität, Balance
<b>Verbreitung</b> (mittleres Management, 16 Prozent entfallen auf hier nicht diskutierte frühere Handlungslogiken)	41 Prozent	32 Prozent	12 Prozent

#### Reflexion des Beispiels im Licht der wirkenden Handlungslogiken

Unsere Führungskraft hat ihren Schwerpunkt in der ziel- und ergebnisorientierten Macherlogik. Im bisherigen Unternehmen war dies eine gute Passung zur dort vorherrschenden Macherkultur. Das neue Unternehmen ist beherrscht von einer weit weniger beweglichen Expertenkultur. Dies führte nach anfänglichen Erfolgen zu vorhersagbaren Abstoßungsreaktionen. Erst indem unser Manager den persönlichen Entwicklungsschritt in die Integratorlogik vollzogen hat, wird es ihm möglich, einen nachhaltigen Transformationsprozess in Richtung Ziel-, Ergebnis- und Kundenorientierung (Macherkultur) anzustoßen.



## Zusammenfassung

Grundlegende Haltungen und Denk- und Handlungsmuster stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit im Allgemeinen wenig bewussten Werten, Motiven und Bedürfnissen.

Die Entwicklung einer neuen Haltung geschieht nicht allein durch kognitive Einsicht, sondern durch vertiefte, emotional besetzte Erfahrung.

Für die Arbeit auf dieser Ebene bedarf es erlebnisaktivierender Coachingansätze wie des hier beispielhaft dargestellten Coachings mit dem inneren Team, die es ermöglichen, unbewusste Werteidentifikationen, die von oft ebenso unbewussten Motiven und Bedürfnissen getrieben werden, unmittelbar erlebbar und damit für den Klienten steuerbar werden zu lassen.

## Intervention

Das Coaching mit dem inneren Team ermöglicht einen schnellen und unmittelbaren Zugang zu oft unbewussten Motiven und Bedürfnissen. Eine Stärke liegt in der Tiefe der Erfahrung auf kognitiver, emotionaler und physischer Ebene, die trotzdem jederzeit für den Klienten analytisch nachvollziehbar und integrierbar bleibt.



### Innere Teamsitzung

#### Dauer

60 bis 90 Minuten.

#### Benötigte Materialien

DIN-A4-Blätter oder farbige Pappen, um am Boden unterschiedliche Plätze im Raum zu markieren (sogenannte »Bodenanker«).

#### Ziele und Anwendung

Aus dem Bild eines »inneren Teams« (Schulz von Thun 2004) leitet sich ein entwicklungsorientierter Coachingansatz ab. Das Kennenlernen der eigenen inneren Personen ermöglicht einen leichten und für den Klienten nachvollziehbaren Zugang auch zu tieferen Bedürfnisseebenen und zum Kern dessen, worum es bei einem Thema, einer Frage oder einem Problem geht. So entstehen nachhaltige und elegante Lösungen, die in ihrer Wirkung im Allgemeinen weit über das Ursprungsproblem hinausgehen und auch in andere Arbeits- und Lebensbereiche hineinwirken.

Die Anwendungsfelder sind vielfältig: Klärung innerer Zerrissenheit, Klärung der Führungsrolle, Konfliktsituationen, Entscheidung (»alle beisammenhaben«), Schritte in eine neue

Aufgabe/Rolle, Hindernisse lösen, Erkennen und Integrieren hinderlicher innerer Anteile (»Schweinehunde«), um nur einige Beispiele zu nennen. Die Methode eignet sich sowohl für berufliche als auch für persönliche Themen.

### Voraussetzungen

Vonseiten des Klienten erfordert diese Methode die Bereitschaft zu vertiefter Selbstreflexion und eine gewisse Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung. Aufgabe des Coachs ist es, Neugier und Interesse an einem Entwicklungsprozess zu wecken.

An den Coach stellt die Methode erhöhte Anforderungen an Selbstreflexion und Kenntnisse eigener innerpsychischer Prozesse.

Eine innere Teamsitzung erfordert einen stabilen und vertrauensvollen Grundkontakt zwischen Coach und Coachee und ist von daher keine Intervention für die erste Sitzung.

### Methodischer Hintergrund

Der Begriff »inneres Team« geht zurück auf den Hamburger Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun (1998). Die hier beschriebene Methodik der Arbeit mit dem inneren Team ist stark inspiriert durch Voice Dialogue (Wittmann 2000; Stone/Stone 1994).

Ähnliche Ansätze finden sich in der Arbeit von Richard Schwartz mit der inneren Familie (Schwartz 2011) und in der Psychosynthese von Roberto Assagioli (2004).

### Beschreibung

Hier werden die wichtigsten Schritte im Ablauf einer inneren Teamsitzung kurz dargestellt. Die Einzelheiten des Vorgehens lassen sich am besten anhand des anschließenden Fallbeispiels erläutern.

**Schritt 1: Anliegen scharf stellen und Hinführung zum Thema:** Im Vorgespräch wird das Anliegen des Klienten erarbeitet. Als Hinführung zum inneren Team kann der Coach das Gehörte spiegeln: »Ich habe den Eindruck, dass es da unterschiedliche Seelen in Ihrer Brust gibt: Der eine Teil will ... und dem anderen geht es vorrangig um ...«

**Schritt 2: Ziel klären:** »In Bezug auf Ihr Anliegen: Was wäre eine Lösung? Wie wäre es richtig gut? Wenn über Nacht ein Wunder geschehen wäre ...?« Hier können alle Techniken des lösungsorientierten Coachings angewandt werden.

**Schritt 3: Den inneren Chef einführen:** Der innere Chef ist sozusagen die »Adlerperspektive« auf das innere Team. Er eröffnet die Sitzung mit der Frage an das Team (Schritt 4) und verschafft sich im Lauf der Teamsitzung einen Überblick über die unterschiedlichen Sichtweisen. Erst ganz zum Schluss wird es darum gehen, aus dem Gehörten konkrete Handlungen und Entscheidungen abzuleiten.



**Schritt 4: Frage an das innere Team erarbeiten:** Der Fokuspunkt einer inneren Teamsitzung ist eine möglichst konkrete Frage an das Team zur Situation beziehungsweise zum Thema. Bewährt haben sich Sätze, die beginnen mit

- »Wie geht/ging es euch mit ...?«
- »Wie seht ihr ...?«

Wichtig: Die Frage bezieht sich auf den Istzustand und ist *nicht* zielorientiert.

**Schritt 5: Die am Thema Beteiligten sammeln:** Gemeinsam mit dem Klienten werden die zwei bis fünf wichtigsten am Thema beteiligten inneren Personen herausgearbeitet und mit (vorläufigen) Namen versehen. Für jede innere Person und für den inneren Chef werden Bodenanker angelegt.

**Schritt 6: Die Coachrolle in der Teamsitzung erläutern:** »Es handelt sich um Ihre Sitzung mit Ihrem Team. Meine Rolle ist die eines externen Moderators, der für Sie den Prozess steuert.«

**Schritt 7: Das System visualisieren:** Der Klient legt, beginnend mit dem inneren Chef, die Bodenanker im Raum.

**Schritt 8: Befragung der inneren Personen:** Der Klient eröffnet die Sitzung am Platz des inneren Chefs, indem er seine Frage in den Raum stellt. Anschließend begibt er sich an den Platz einer inneren Person und »wird« so zu dieser Person. Daraufhin führt der Coach ein Tiefeninterview mit der inneren Person mit dem Ziel, diese Person lebendig und in ihren Interessen und Bedürfnissen sichtbar werden zu lassen. Zwischen zwei inneren Personen begibt sich der Klient zurück an den Platz des inneren Chefs, nimmt die innere Person, die eben gesprochen hat, wieder wie »von außen« wahr und fasst das Gehörte zusammen: »Von dir habe ich gehört ...«

**Schritt 9: Abschluss am Platz des inneren Chefs:** Was sind die wichtigsten Erkenntnisse? Gibt es etwas zu tun/zu entscheiden?

**Schritt 10:** Nachgespräch und Transfer.



### Zur Dynamik im inneren System: Stufen der Verbannung

Im inneren Team gibt es unterschiedliche Plätze. Manche innere Personen stehen sehr im Vordergrund und bestimmen das Alltagshandeln, andere sind mehr oder weniger stark im Hintergrund oder gar in der Verbannung und können von dort aus in bestimmten Situationen große Wirkung entfalten. Schulz von Thun beschreibt diese Plätze wie folgt (Schulz von Thun 2004, S. 205 ff.):

#### **Innere Regierung (»So bin ich«)**

Meine Haupttreiber, diejenigen inneren Personen, die mein Denken, Fühlen und Handeln am stärksten bestimmen. Bei erfolgreichen Führungskräften meist auch das persönliche Erfolgsmodell und der Kern des Selbstbildes.

Beispiel: Ein schlagkräftiges Team aus »Analytiker«, »Macher« und »Antreiber«.

#### **Opposition (»So bin ich auch«)**

Andere Teile, die ich an mir kenne, die ich aber lieber nach hinten stelle, weil sie (aus Sicht der Regierung) nicht in die Situation passen.

Beispiele: Wenn ich als Führungskraft meine, immer wissen zu müssen, wo es langgeht, werde ich den »Zweifler« in mir lieber in Schach halten. Als frischgebackener treusorgender Familienvater wird der »Abenteurer« erst einmal (und erstaunlich oft auf Dauer) an die Seite gestellt.

#### **Untergrund (»So sollte ich nicht sein«)**

Die Teile in mir, die ich nicht mag, die ich ablehne oder für die ich mich schäme. Sie bedrohen das Selbstbild der inneren Regierung und werden von dieser in den Untergrund gedrängt.

Beispiele: Bei der obigen Regierung könnte das ein »Ängstlicher«, ein unrealistischer »Träumer« oder ein ruhebedürftiger »Faulpelz« sein.

#### **Exil (»So bin ich nicht«)**

Im Exil leben diejenigen inneren Kräfte, die so weit ausgegrenzt sind, dass sie auf dem Radar der Selbstwahrnehmung gar nicht mehr erscheinen.

Beispiel: Gelegentlich trifft man im Coaching auf Menschen in der Nähe von Burnout, die bisher Schwäche, Ängstlichkeit oder Verletzlichkeit ganz aus der Selbstwahrnehmung getilgt haben. Nun werden diese exilierten Kräfte übermächtig und drohen, das bisherige Selbstbild wegzuschwemmen.

Zur Dynamik zwischen Burnout und Exil siehe auch (Schulz von Thun 2004, S. 227).

#### **Erfahrungen**

Im folgenden Fallbeispiel wird der Dreischritt entwicklungsorientierten Coachings (Bewusstwerdung unbewusster Identifikationen, Öffnung in eine umfassendere Bewusstseins-ebene, Integration von bisher Ausgegrenztem) als »innere Teamentwicklung« lebendig.

---



### Innere Teamentwicklung in der Praxis

#### Vorgespräch

Eine sehr erfolgreiche, hoch engagierte Geschäftsfrau kam ins Coaching mit dem Ziel, Ruhe in ihr Leben zu bringen. Dies hatte hohe Dringlichkeit, da sie seit Längerem schon mit körperlichen Symptomen wie Seh- oder Hörstörungen zu tun hatte. Die Überprüfung bei verschiedenen Fachärzten hatte ergeben, dass diese Störungen stressbedingt, körperlich aber noch keine Schäden diagnostizierbar seien. Mehrere Ärzte ließen sie aber wissen, dass sich dies bald ändern werde, wenn es ihr nicht gelänge, mehr Ruhe in ihr Leben zu bringen.

Bevor sie in das Coaching kam, hatte sie sich schon intensiv mit dem Thema Zeitmanagement beschäftigt, verschiedene Bücher zum Thema gelesen. Sie führte diszipliniert Prioritätenlisten und plante immer wieder freie Zeiten ein. Nur kam es praktisch nie dazu, weil sich im letzten Moment immer wieder dringliche, unabwendbare Aktivitäten dazwischenschoben. Es gab also nach wie vor keine Zeiten der Ruhe, gleichzeitig erhöhte sich der Druck auf das Thema durch sich verstärkende körperliche Symptome.

Nachdem sie bereits mit großer Kompetenz das Veränderungspotenzial auf der Ebene von Verhalten, Wissen und Fähigkeiten ausgeschöpft hatte, war klar, dass es hier einer Lösung auf anderer Ebene bedurfte.

Als ersten Schritt in Richtung inneres Team spiegelte ich ihr, was ich im Vorgespräch gehört hatte: »Ich habe den Eindruck, dass es da mindestens zwei Seelen in Ihrer Brust gibt: auf der einen Seite einen vernünftigen Anteil, dem klar ist, dass eine Lösung nötig ist, und der erheblichen Druck macht, der Sie vielleicht auch in dieses Coaching geführt hat. Und auf der anderen Seite eine sehr handlungsorientierte ›Macherin‹, die im letzten Moment immer wieder das Ruder übernimmt und sich mit ihrer Agenda durchsetzt.« Nachdem sie das bestätigt hatte, habe ich ihr vorgeschlagen, in der nächsten Sitzung mit ihrem eigenen inneren Team – diesen verschiedenen Seelen in ihrer Brust – Kontakt aufzunehmen.

#### Die erste innere Teamsitzung: Das Erwachen der inneren Chefin

Zu Beginn erläuterte ich kurz die Rolle der »inneren Chefin« als diejenige mit der Adlerperspektive, mit dem Blick auf das Ganze, deren Aufgabe zunächst darin besteht, einen Raum des Zuhörens zu schaffen, in dem die einzelnen Teammitglieder ihre (vielleicht sehr unterschiedliche) Sicht auf das Thema ganz deutlich werden lassen können. Erst in einem zweiten Schritt, nachdem ein Blick auf das Ganze entstanden ist, geht es darum, aus dem Gehörten konkrete Handlungen und Entscheidungen abzuleiten.

Das Ziel war scharf gestellt: »Mehr Ruhe in meinem Leben«. Auch die Frage der inneren Chefin an das Team war schnell gefunden: »Wie geht es euch mit unserer Work-Life-Balance?« Als Nächstes visualisierte die Klientin das Team im Raum: vorne direkt im Blickfeld der Chefin die »Macherin«, ganz nah an ihrer Seite die »Vernunft«.

In der anschließenden Befragung begannen wir mit der »Vernunft«: »Du *musst* etwas tun, es ist absolut dringlich. Die Ärzte sagen es, und ich habe es dir schon hundertmal gesagt. Und der Weg ist klar und einfach: freie Zeiten einplanen und einhalten. Und es passiert *nichts!* Gar nichts. Und ich mache Druck.« Plötzlich wechselte die Energie, die »Vernunft« sank ein Stück in sich zusammen und fuhr fort: »Und weißt du was: Ich bin unglaublich müde und erschöpft und habe das Gefühl, ich kann nicht mehr lange.« Den Druck der »Vernunft« spürte die Klientin schon lange. Neu und überraschend war es für sie, zu sehen, wie erschöpft dieser Teil ist.

Die »Macherin« trug voller Energie und Tatkraft eine lange To-do-Liste vor: »Es gibt so viel zu tun. Hast du daran gedacht? Und das muss bis Ende der Woche erledigt sein. Und hier steht eine Messe bevor. Und die Ratssitzung muss vorbereitet werden, und ...« Ruhe ist nicht das, was auf ihrer Agenda stand.

Zurück am Platz der inneren Chefin ließ die Klientin das Gehörte wirken. Mit Blick auf ihre Frage an das Team (zur Work-Life-Balance) bemerkte sie, dass sich noch eine weitere Stimme meldete, ihr gegenüber und unmittelbar neben der »Macherin«.

Es meldete sich die »Antreiberin«: »Mein Gott, stell dich nicht so an, da geht noch mehr. Wir sind noch lange nicht da, wo wir sein könnten und wo wir hinwollen. Das wehleidige Gejammer um die Gesundheit geht mir so was von auf den Geist. Es gibt wirklich Wichtigeres. Reiß dich endlich zusammen und zeig, was in dir steckt. Schluss mit der Zeitverschwendung hier. Ran an die Arbeit!«

Zurück am Platz der »inneren Chefin« war die Klientin etwas schockiert über die Wucht der »Antreiberin« und der »Macherin«. Dann sagte sie plötzlich leise und nachdenklich: »Diese beiden treiben mich schon durch mein ganzes Leben!«

Dies war ein Schlüsselmoment im Prozess, den man als das Erwachen der »inneren Chefin« bezeichnen könnte. Zum ersten Mal entstand ein wahrnehmbarer Abstand zwischen »Ich« und »Macherin« und »Antreiberin«. Bisher waren diese Kräfte und »Ich« sozusagen synonym: »So bin ich eben.«

Nun war auch klar, warum es bisher nicht gelungen war, Ruhe in ihr Leben zu bringen: im ganzen inneren Team gab es keine intrinsische Motivation für Ruhe. Die »Vernunft« vertrat den Druck der Ärzte, während für »Macherin« und »Antreiberin« ein freies Wochenende eher eine erschreckende Vorstellung als ein erstrebenswertes Ziel war.

Sie musste feststellen, dass es in ihrem inneren System keine Ressourcen gab, um das Ziel »Ruhe finden« zu erreichen. Bisher konnte sie nicht mehr tun, als sozusagen den Bock zum Gärtner zu machen und »Macherin« und »Antreiberin« mit der Verfolgung des Ziels zu beauftragen. Dies hatte immerhin dazu geführt, dass sie eine Menge Bücher gelesen hatte und diszipliniert ihre Prioritätenlisten führte.

Nach der Reflexion dieser für sie bahnbrechenden Einsicht ging die Klientin mit der Hausaufgabe nach Hause, das Wirken von »Macherin«, »Antreiberin« und »Vernunft« in ihrem Leben wach zu beobachten, zunächst ohne einzugreifen.

Hier gilt: Erst verstehen, dann verändern → nachhaltige Verhaltensänderung aufgrund tiefer Einsicht.

#### Die zweite innere Teamsitzung: Eine überraschende Ressource

In der folgenden Sitzung führten wir die Arbeit mit dem inneren Team fort, nun auf der Suche nach Ressourcen, die die Klientin ihrem Ziel näherbringen können. In einem ersten Schritt wurde das System mit den Plätzen der inneren Chefin, der »Vernunft«, der »Antreiberin« und der »Macherin« wieder im Raum visualisiert.

Zunächst stellte die innere Chefin noch einmal Kontakt zu diesen starken Persönlichkeitsanteilen her. Ich unterstützte die innere Chefin darin, die ungeheure Leistung dieser Anteile an ihrem bisherigen Lebenserfolg zu würdigen und völlig klarzumachen, dass diese Kräfte auch weiterhin gebraucht werden und eine wichtige Rolle in ihrem Leben spielen werden. Dies schuf ein wesentliches Stück Entspannung.

Nun verband sich die innere Chefin erneut mit ihrer Frage nach der Work-Life-Balance. Dabei nahm sie wahr, dass sich ganz leise ein weiterer Anteil meldete, von dem sie zunächst gar nicht genau wusste, um was es sich da handelte. Sie positionierte ihn weit entfernt in einer Ecke des Raums und begab sich dann an diesen Platz.

Nun geschah etwas Überraschendes: Die Klientin, die bisher meistens geredet hatte wie ein Wasserfall, sprach mehrere Minuten lang kein einziges Wort. Das Erste, was sie dann an diesem Platz sagte, war: »Da ist eine solche Sehnsucht nach Ruhe. Eine solche Sehnsucht nach einfach mal nichts.«

Zurück am Platz der inneren Chefin, schaute die Klientin bewegt auf diesen verlorenen Teil ihres Selbst, und es tauchten Bilder auf aus der Zeit, als dieser verloren gegangen war. Im weiteren Verlauf ging es darum, dieser weit entfernten inneren Person einen guten Platz im System zu geben. Dies nachhaltig zu erreichen wäre gänzlich unmöglich gegen den Widerstand der bisherigen inneren Regierung. Ein Schlüssel für das Gelingen ist deshalb das wiederholte Würdigen von »Antreiberin«, »Macherin« und »Vernunft« und ihrer weiterhin wichtigen Rolle im Leben durch die Chefin.

Am Ende des Prozesses schaute die Klientin vom Platz der inneren Chefin auf ihr Team und sagte: »Zum ersten Mal in meinem Leben habe ich das Gefühl, die Zügel in der Hand zu haben. Bisher war ich immer eine Getriebene.«

#### Nacharbeit: die neue Freiheit stabilisieren

Um das neue System weiter zu stabilisieren war es nötig, Kontakt zu einem weiteren Mitglied des inneren Teams herzustellen. Dies ist häufig ein kindlicher Anteil, der sich nach Wertschätzung und Anerkennung sehnt und für dessen Bedürfnis nach Anerkennung sich »Antreiberin« und »Macherin« sozusagen »den Arsch aufgerissen« haben.

Nachdem es der Klientin immer besser gelang, vom Platz der inneren Chefin aus den Bedürfnissen dieses kindlichen Anteils mit liebevoller Wertschätzung zu begegnen, entspannte sich der Druck durch »Antreiberin« und »Macherin« deutlich. Es entstanden eine neue Freiheit und innere Gelassenheit, die von äußerer Anerkennung immer weniger abhängig sind.

#### Die weitere Wirkung: Balance im Leben und eine neue Gelassenheit in der Führung

Nachdem es nach der zweiten inneren Teamsitzung das erste Mal Kontakt zu einem gefühlten Bedürfnis nach Ruhe gab, wurde freie Zeit plötzlich zu einem attraktiven Ziel. Dadurch änderte sich das Verhalten schnell und gründlich. Innerhalb weniger Wochen gab es erste freie Abende und auch schon immer mal ein freies Wochenende.

Dies wurde dadurch möglich, dass sie wesentlich mehr als bisher delegierte und damit ihren Mitarbeitern deutlich mehr Arbeit auflud als bisher. Trotzdem wurde sie nach einiger Zeit von einem Mitarbeiter angesprochen und vorsichtig gefragt, was sich bei ihr geändert habe. Die Arbeit mit ihr sei so viel entspannter und angenehmer geworden.

Hier gilt der Satz »Wie ich mir, so ich dir«. So, wie ich mich selbst führe, werde ich meine Mitarbeiter führen. Und für Mitarbeiter macht es einen großen Unterschied, ob sie von einer Antreiberin oder einem integrierten ausbalancierten Menschen geführt werden.

Einige Zeit später erfuhr ich, dass sie mittlerweile in einer Partnerschaft lebte. Sie bringt das in direkten Zusammenhang mit der Integration ihrer empfindsamen kindlichen Anteile, die ihr eine neue Form von Intimität erst ermöglicht hätten.

---

Die Ebene tiefer liegender und oft unbewusster Werte, Motive und Bedürfnisse birgt ein großes Wachstums- und Entfaltungspotenzial. Entwicklungsorientiertes Coaching kann hier als Navigationshilfe dienen, um auf dieser Ebene einerseits ziel- und lösungsorientiert und andererseits nachhaltig zu arbeiten. Mit dem inneren Team wurde eine entwicklungsorientierte Coachingmethode vorgestellt, die sowohl tief greifende Entwicklungsschritte auf bisher unbewussten Ebenen ermöglicht als auch in jedem Moment analytisch nachvollziehbar bleibt.



### Literatur

- Assagioli, R.: *Handbuch der Psychosynthese*. Rümlang: Nawo, 4. Auflage 2004
- Cook-Greuter, S.: *Post-Autonomous Ego Development*. Dissertation. Cambridge MA: Harvard University 1999
- Hüther, G.: *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 10. Auflage 2010
- Joiner, B./Josephs, S.: *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, 2007
- Loevinger, J./Wessler R.: *Measuring ego development: Vol 1. Construction and use of a sentence completion test*. Jossey-Bass 1998
- Rooke, D./Torbert, W.: *Seven Transformations of Leadership*. Cambridge MA: Harvard Business Review, Apr. 2005, S. 1–12
- Ruch, F.L./Zimbardo, P.G.: *Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik*. Heidelberg: Springer 1974
- Schultz v. Thun, F.: *Miteinander reden*. Bd. 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek: Rowohlt 2010
- Schultz v. Thun, F.: *Miteinander reden*. Bd. 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt, 6. Auflage 2004
- Schwartz, R. C.: *Systemische Therapie mit der inneren Familie*. Stuttgart: Klett-Cotta, 5. Auflage 2011
- Stone, H./Stone, S.: *Du bist viele*. München: Goldmann 1994
- Stone, H./Stone, S.: *Embracing Our Selves. The Voice Dialogue Manual*. Novato CA: New World Library, 1998 (das englische Original)
- Wittemann, A. S.: *Die Intelligenz der Psyche. Wie wir ihrer verborgenen Ordnung auf die Spur kommen*. München: Kösel, 6. Auflage 2000