

Mit den Emotionen gehen

Anleitung für Strategisches Change Coaching

Serge Sulz, Gernot Hauke, Bärbel Kress und Carolin Graf

Für effektives Coaching in Veränderungsprozessen ist die Arbeit mit dem «heißen» System der Emotionen und Motive zentral. Nur so nimmt man den ganzen Menschen mit ins Boot und schafft die Grundlage für eine stabile Verhaltensänderung, die zur neuen Gewohnheit wird. Die zwanzig Schritte des Strategischen Change Coachings, dessen wissenschaftliche Fundierung in Psychologie und Psychotherapie sowie Beispiele aus der Unternehmenspraxis verdeutlichen diesen Ansatz.

Wir schätzen bei Mitarbeitern innere Festigkeit und Struktur bei gleichzeitig großer Elastizität und damit hoher Belastbarkeit. Damit wir zuverlässig auf ihre Kompetenzen zurückgreifen können, müssen sie veränderungsresistent sein – während sie so flexibel (elastisch) sind, dass sie auch schwierigste Situationen meistern, ohne sich dauerhaft zu verändern.

Bei Change Prozessen benötigen wir das Gegenteil: Flexibilität und Plastizität, die Veränderungsenergie aufnehmen, statt sich gegen sie zu stellen. Ein solches System (Mensch oder soziales Gebilde) ist nach dem Change Prozess unwiderruflich anders geworden. Dadurch kann ein Identitätsproblem durch Identitätsverlust entstehen. Das ist kein Problem, wenn «sich ändern können und wollen» Bestandteil der definierten Identität ist. Dies ist dann möglich, wenn Änderung als selbst geplant und durchgeführt erlebt wird – nicht als von außen oder oben befohlen.

Plastizität ist die Fähigkeit des Gehirns, sich lebenslang in seinen Strukturen zu verändern. Es passt sich neuen Gegebenheiten an, indem es sich verändert (Akkommodation). Das ist z.B. der Fall, wenn eine Führungskraft von der direktiven zur kooperativen Führung übergeht bzw. wenn Entscheidungsprozesse früh transparent gemacht werden, wo früher im Nachhinein informiert wurde.

Was Change Manager und der Change Coach brauchen: Für eine vorübergehende Zeitspanne sollte statt Elastizität Plastizität bestehen, damit der Veränderungswiderstand minimal ist und die intendierte Richtungsänderung vollzogen werden kann. Bei leichteren Coaching-Zielen reicht es aus, eine Situation kognitiv zu erfassen und auf intellektuellem Weg eine Lösung zu erdenken. Das Gemüt bleibt dabei ruhig und kühl. Der Mensch musste sich nicht ändern, er entschied sich nur für neue Strategien und Taktiken, die er kompetent umsetzen kann. Er hat dazu gelernt und sein Instrumentarium erweitert. Wirklich schwierige Situationen lassen sich mit dem «kühlen» System unseres Intellekts aber nicht bewältigen. Große Veränderungen sind nur unter Einsatz des «heißen» Systems der Emotionen und Motive möglich. Damit gelangen wir aber eindeutig in die Psychologie.

Rolle der Psyche für das Coaching in Veränderungsprozessen

Ein Coachingansatz, der den Klienten dabei helfen soll, ihr Verhalten angesichts der Anforderungen von Wandlungsprozessen zu verändern, muss in Vorgehen und Methodik die Arbeitsweise der Psyche berücksichtigen. Diese ist mit einer Strategie gleich zu setzen, die darauf ausgerichtet ist, selbst unter sehr belastenden Bedingungen, möglichst effizient mit den Herausforderungen komplexer Situationen umzugehen.

Zunächst ist davon auszugehen, dass wir über zwei parallel arbeitende Systeme der Informationsverarbeitung verfügen: die eher rationalen, kontrollierten Denkprozesse und die Intuition

(Kahneman & Klein 2009). Das Rationale System arbeitet auf der Basis von Logik, knüpft Ursache-Wirkungs-Beziehungen, ist energieaufwändig und arbeitet vergleichsweise langsam. Es ist bewusst und kann deshalb sprachlich kommuniziert werden. Das intuitive System hingegen arbeitet quasi mühelos mit hoher Geschwindigkeit. Dafür entwirft es nur eine grobe «Skizze» der Wirklichkeit und entwickelt auf assoziativem Weg eine schnelle Antwort auf die Herausforderungen einer Situation. Rationale Denkprozesse bleiben dabei oft außen vor. Stattdessen spielen sogenannte Heuristiken oder «Daumenregeln» die entscheidende Rolle. Sie gelten als «kognitive Abkürzung» zum Ziel, die sich nur auf wenige Einflussfaktoren, z.B. die Häufigkeit eines erlebten Zusammenhangs oder ein spezielles Personenmerkmal, stützt. Diese Heuristiken sind oft erstaunlich effizient (Gigerenzer 2007). Allerdings kann eine Person mit ihrer Intuition vollkommen falsch liegen, denn sie stützt sich stets auf den Erfahrungsschatz der Person. Gerade im Umgang mit wenig vertrauten Situationen kann dann unangemessenes Verhalten ausgelöst werden.

«Die Strategie des Coachings: Gegen die Überlebensstrategie verstoßen und neue Erfahrungen im Zusammenhang mit problematischen Situationen ermöglichen.»

Im Strategischen Change Coaching betrachten wir Heuristiken, die wir als emotionale Überlebensstrategien bezeichnen. Der zu Grunde liegende Erfahrungsschatz ist meistens als Resultat der Entwicklung in Kindheit und Jugend entstanden. Hier wurden geeignete Annäherungs- und Vermeidungsstrategien erprobt und schließlich etabliert, damit zumindest die grundlegendsten Bedürfnisse befriedigt, sowie das Ausmaß frustrierender Erfahrungen minimiert und Ängste vermieden wurden. Innerhalb einer bestimmten Schwankungsbreite ist das Stressniveau dann minimiert und das emotionale Überleben gesichert. Entsprechende Lernprozesse sind anfangs auf spezifische Situationen bezogen, generalisieren aber im Laufe der Zeit. Die Quintessenz dieser Lernprozesse findet sich in der sogenannten emotionalen Überlebensstrategie wieder. Diese steuert das Verhalten automatisch und ist implizit, d.h. sie ist normalerweise nicht bewusst. Sie enthält spezifische Anweisungen darüber, welche Handlungen unter bestimmten Bedingungen aktiviert und welche vermieden werden müssen, um von der sozialen Umwelt die zum emotionalen Überleben und zur Stärkung der Identität und des Selbstwertes benötigten Reaktionen zu erhalten. Diese Heuristik wird innerhalb des Coachingprozesses mit einer Arbeitsweise, die ihrem impliziten Charakter gerecht wird, erarbeitet. Damit ist die Strategie des Coachings schon festgelegt. Relevante Ziele sind darauf ausgerichtet, gegen die Überlebensstra-

tegie zu verstoßen und damit neue Erfahrungen im Zusammenhang mit problematischen Situationen zu ermöglichen.

Konzeption des Strategischen Change Coachings SCC

Effektives Change Coaching ist nach unserer Erfahrung nur durch Arbeiten mit dem «heißen» System möglich. Und das erfordert hohe emotions- und motivationspsychologische Kompetenz des Coachs. Er muss kein Psychologe und kein Psychotherapeut sein, aber er muss ähnliches Wissen und ähnliche Fähigkeiten wie diese aufweisen, begrenzt auf seinen Anwendungsbereich.

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

«Bringt der Coach nicht den Mut auf, kopfüber in die Emotionssphäre des Coachees einzutauchen, bleibt er in schwierigen Coaching-Situationen ineffizient.»

Solange es geht sträuben wir uns dagegen. Und dieses Sträuben ist mit heftigen Emotionen und Stress verbunden, die sich bis zu einer emotionalen Krise steigern können. Zu Recht, denn vorübergehend verliert der Mensch diejenigen Strukturen, die sein Selbst ausmachen. Selbstverlust droht, und das ist auf psychischer Ebene die größtmögliche Bedrohung. Das sich auf sehr vielfältige Weise ausdrückende Sträuben wird in der Psychotherapie Widerstand genannt – Widerstand gegen die Änderungsabsichten des Therapeuten. Widerstandsanalyse ist ein vorrangiger Aspekt der Methodologie des Therapeuten – und des Coachs. Erfolgt diese nur rational, ist mit wenig Erfolg zu rechnen, wenn nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Änderungen anstehen. Wir müssen von starken emotionalen und motivationalen Kräften ausgehen, die durch Nachdenken und «reden über» nicht überwindbar sind.

Die wissenschaftliche Erforschung der Motivationen (Heckhausen 1987, Bischof 2008) und Emotionen (LeDoux 2001, Damasio 2003) hat zu einem inzwischen umfassenden Wissen über das geführt, was den Menschen bewegt und wie er zu bewegen ist. Was bei Piaget (1976) anfängt, geht bis zur system-

theoretischen Wissenschaft (Haken und Schiepek 2005) und dem Ansatz der Synergetik aus der Physik.

Beim Coaching muss die Energie, die aufgebracht werden muss, um einen Übergang zwischen verschiedenen Zuständen zu bewirken, aus den Emotionen des Coachees geholt werden. Nahezu alles was bisher über die psychischen Prozesse und Strukturen gesagt wurde, ist bewusstseinsfern. Es gibt einen Teil der Psyche, den wir autonom nennen können (Sulz 1994, 2012), analog zum autonomen Nervensystem, das unserer bewussten Kontrolle nicht zugänglich ist. Die autonome Psyche steuert den Menschen unentwegt und unter Berücksichtigung so vieler Variablen, dass es noch keinen Computer gibt, der dies simulieren kann. Unser Bewusstsein – unsere «willkürliche» Psyche – ist im Vergleich dazu naiv, unwissend und intellektuell völlig unzureichend. Logisch-rationaler Disput befasst sich deshalb oft nicht mit den wirklichen Bestimmungsfaktoren menschlichen Erlebens und Verhaltens.

Trotzdem beginnen wir beim Strategischen Coaching (Hauke und Sulz 2004) mit dem rationalen Nachvollziehen der Funktionsweise unserer Psyche. Wir vermitteln dem Coachee eine vereinfachte plausible Theorie, die zugleich unsere gemeinsame Heuristik für den Änderungsprozess wird (Sulz 2009, Hauke 2012). Dabei gehen wir auf einen zusätzlichen Grund für die Änderungsresistenz ein: Im Sinne der Resilienz hat der Mensch sein psychisches System für eine Umwelt optimiert, die ihm außergewöhnliche Anpassungsleistungen abverlangte und die ihn eigentlich zu diesem Zeitpunkt überforderte. Was sich in existentiell bedrohlichen Situationen als «Überlebensstrategie» bewährt hat, geben wir nicht mehr her, weil wir nicht mehr in eine solche Situation geraten wollen. Um das zu verhindern, bildet unsere autonome Psyche für alle zukünftigen Situationen eine «Überlebensregel», die genau vorschreibt, was zu tun und was zu lassen ist. Mit der Begründung, dass nur so für das emotionale Überleben notwendige Bedürfnisse befriedigt und zentrale Bedrohungen verhindert werden können (Sulz 1994, 2011). Je größer die Bedrohung zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Regel war, umso starrer und rigider ist sie. Dabei wird in Kauf genommen, dass zahlreiche Situationen nicht optimal gemeistert werden können. Dazu gehört die Problemlage, die zum Coaching führte. D.h., dass die Überlebensregel immer wieder dysfunktional ist, zugleich aber strukturelle Eigenschaften hat, so dass sie nur durch Aufbringen großer emotionaler Energie veränderbar ist. Und erst dann ist der Weg frei für diejenige Veränderung, die das Coachingproblem löst.

Wenn wir uns einig sind, dass wir den Menschen in den Gefühlen erreichen müssen, die ihn am Alten festhalten, so können wir uns immer noch in unseren Methoden unterscheiden. Die Methodenvielfalt der Psychotherapie zeigt uns, dass wir auch im Coaching nicht auf einen Weg festgelegt sind. Die Psychotherapieforschung der letzten 20 Jahre konnte belegen, dass z.B. selbst die sehr erfolgreiche Kognitive Verhaltensthe-

rapie durch ihren auf Denken und Handeln konzentrierten Ansatz nur zwei Drittel der Patienten dauerhaft helfen konnte (Grawe 1998). Deshalb hat sie sich inzwischen den Emotionen und den zwischenmenschlichen Beziehungen zugewandt.

Allerdings treten hier gleich wieder Barrieren auf. Denn durch nur kognitive Gesprächsführung zu den Niederungen der Emotionen zu gelangen, ist meist unmöglich. Wir unterscheiden «top» (das bewusst denkende Gehirn, also den sogenannten Neocortex – die Hirnrinde) vom «down» (das darunter liegende fühlende Gehirn, also den Paläocortex). Der top-down Weg, der Zugang über sprachlich-rationales Erfassen führt nicht weiter, u.a. da unser motivational-emotionales System nicht sprachlich organisiert ist. Deshalb müssen wir den bottom-up Weg gehen, d.h. szenische Erinnerungen und Vergegenwärtigungen im körperlichen Erleben (Embodiment, Hauke 2012) hervorrufen, deren emotionale Bedeutung unmittelbar bewusst wird. Und erst dann reflektieren wir über das emotionale Geschehen: Metakognitionen (Wells 2011) und Mentalisierungen (Fonagy & Bateman 2008).

Wie der Nachteil der intellektuellen Vorgehensweise ist, dass obwohl wir alles erkennen, das wirklich Relevante nicht ändern können, ist der Nachteil der emotionalen Coaching-Arbeit, dass wir zwischendurch den Überblick verlieren und das Ziel nicht mehr im Visier haben. Das verunsichert anfangs Coach und Coachee, aber der Coach macht bald die Erfahrung, dass er sich auf sich verlassen kann und die Ortung im größeren Ganzen rasch wieder zurückgewinnt. Bringt er dagegen nicht den Mut auf, kopfüber in die Emotionsphäre des Coachees einzutauchen, bleibt er in schwierigen Coaching-Situationen ineffizient. Nur wer diesen Mut hat, kann ein so zuverlässiger Begleiter des Coachees sein, dass dieser wiederum den Mut aufbringt, sich seinen Emotionen zu stellen und Veränderungsschritte zu wagen.

Praxis des Strategischen Coachings

Am Beispiel des Strategischen Coachings können wir die wichtigen Schritte als Balance zwischen kognitiven und emotionalen Strategien verstehen. Der hier besprochene Kernprozess der emotionalen Coaching-Arbeit ist nicht leicht in den zwanzig Prozessschritten der Veränderung im Coaching auffindbar (vgl. Tabelle 1).

Jedoch wechseln bei jedem der Schritte kognitiver und emotionaler Dialog:

- A Kognitives Erfassen des Coaching-Inhalts (Gesprächsthemas)
- B Erzeugen szenisch-körperlicher Bewusstseinsinhalte
- C Wahrnehmen der zugehörigen Emotion und erstes Verstehen der emotionalen Bedeutung
- D metakognitive Reflexion der emotionalen Bedeutung

Hat das Coaching nur die Klärung einer Situation zum Ziel, werden nicht alle zwanzig Schritte gegangen. Nur wenn Veränderung das Ziel ist, erfolgt quasi gesetzmäßig der Ablauf in

diesen Schritten, sei es explizit zwischen Coach und Coachee so verhandelt, sei es implizit, ohne dass es Beachtung findet und besprochen wird. Allerdings ist es oft nicht notwendig, dass der Coach für alle zwanzig Schritte verfügbar bleibt. Wenn nicht, wäre es aber gut, wenn die weiteren Schritte, die ohne Coach bis zur nachhaltigen Etablierung der Veränderung noch zu gehen sind, mental vorbereitet werden.

Beispiel einer Change-Coaching Situation

Zwei Abteilungen werden zusammengelegt. Einer der beiden bisherigen Abteilungsleiter soll der technische, der andere der kaufmännische Leiter werden – bei einem stark überlappenden Tätigkeitsprofil. Während der Kaufmann sich das gut vorstellen kann, erstarrt der Ingenieur zur Salzsäule. Bald findet er alle nur erdenklichen Gründe dagegen und erfindet künftige Erschwernisse, die eigentlich jedem klar machen müssten, dass diese Zusammenlegung der größte Fehler ist. So wird deutlich, dass die Änderung nicht mit ihm geht. Ohne ihn geht es kurz- und mittelfristig auch nicht, also wird ein Coaching gestartet. Herr T. spricht unentwegt mit größtem Engagement auf den Coach ein, um ihn von der Richtigkeit seiner Argumente zu überzeugen. Was er sagt, ist rein rational; wie er es sagt und wie sein Körper in Mimik und Gestik gewaltig mitarbeitet, ist höchst emotional. «Sie sind sehr aufgewühlt.» Drückt er mehr Ärger oder mehr Angst aus? «Das beunruhigt Sie sehr.» Herr T. stimmt zu. «Können Sie spüren, was Sie so sehr alarmiert?» «Zwei Leiter – das geht nicht gut!» Dieses Thema kam bis jetzt nicht vor. «Ich lade Sie ein, diese Zweier-Leitung hier mit Stühlen darzustellen.» Es können auch andere Objekte sein. «Wenn das Ihr Kollege Herr K. ist – positionieren Sie doch Ihre Leitungskonstellation räumlich.» Er positioniert sie gegenüber stehend. «Ist das ein Gegeneinander?» «Ja.» «Und Ihr Gefühl dabei?» «Aufregung, Angst.» «Ihr Körper?» «Aus dem geht die Kraft raus.» «Und wie nehmen Sie Herrn K. wahr?» «Stärker – und aggressiv.» «Kennen Sie so eine Gegenüber-Konstellation?» «Es gehört nicht hierher. Aber mein Vater war in solchen Auseinandersetzungen so extrem aggressiv, dass ich keine Chance hatte.» «Und daraus haben Sie vielleicht gelernt: «Nur wenn ich niemals in einen Zweikampf gehe und wenn ich immer ohne Konkurrent selbständig meine Projekte mache, bewahre ich mir Autonomie und Anerkennung.» «Ja, so konnte ich es mit meinem Vater aushalten.» «Sie hätten vielleicht einen Vater gebraucht, der hinter Ihnen steht oder neben Ihnen geht. Wir könnten das mal ausprobieren.» Er rückt die Objekte nebeneinander, so dass sie gemeinsam auf ein Projekt ausgerichtet sind. Er wird ruhig, sein Körper wirkt wieder kraftvoller. Er atmet tief aus. Und ist sehr bewegt. «Ja, dass man zusammen hält.» Eine Vision ist entstanden, die zuvor nicht möglich gewesen wäre. Die geschilderte Szene war nur der Beginn eines Änderungsprozesses. Herr T. und Herr K. wurden ein sehr effektives Leitungsteam.

Tabelle 1
Die zwanzig Schritte des «Strategischen Change Coachings SCC»

Coaching-Schritt (Sulz 2009)	Coaching-Intervention	Interventionsbeispiele
1 Glaube, positive Erwartung, Vision	Imagination «Vision» (mit geschlossenen Augen)	Unabhängig davon, ob es machbar ist, was wäre ein Ziel, bei dessen Erreichen Sie das Gefühl hätten, dass es genau so stimmig ist ...
2 Beziehungsbasis Vertrauen	Beziehungsdialog	Lassen Sie Ihr Gefühl sprechen – was brauchen Sie in unserer Beziehung, damit Sie vertrauen können?
3 Wunsch nach Veränderung	Analyse der Ist-Situation	Was an der Situation ist frustrierend, ärgerlich, nur noch schwer auszuhalten?
4 Tiefe emotionale Erfahrung (Exposition): Vom Widerstand zur Änderungsmotivation (Greenberg 2000)	In Szene setzen von Situation – Beziehung – Emotion – Reaktion	Wenn wir beide aufstehen, können wir hier im Raum Ihre Situation szenisch darstellen, mit Objekten. Wer steht wo, mit welcher Haltung, welchen Worten? Und was löst welches Gefühl in Ihnen aus?
5 Neubewertung (Lazarus 1991)	Reappraisal-Chart	Sie haben gerade festgestellt, dass Sie gar nicht abhängig und unterlegen sind. Wie stellt sich die Situation unter dieser neuen Perspektive dar?
6 Akzeptanz (Hayes & Batten 2000)	Achtsamkeit und Akzeptanz	Gehen Sie innerlich aus den Verstrickungen raus und nehmen Sie wahr, ohne zu bewerten. Können Sie akzeptieren, dass die Entwicklung ungut war und sich nicht so schnell ändert?
7 Ressourcenmobilisierung und Selbstvertrauen (Grawe 1998, Storch & Krause 2002)	Ressourcenutilisierung – Ressourcenbox	Wir sammeln äußere und innere Ressourcen (Beziehungsnetze und Fähigkeiten) und machen sie nutzbar (auch durch Symbole, Imagination, Körperwahrnehmung)
8 Änderungsentscheidung (Hayes & Batten 2000, Heckhausen 1987)	Rubikon-Übung	Am Ufer des Flusses Rubikon steht der Mensch mit seinen autonomen und willkürlichen Anteilen und all seinen Sinnen und fällt bewusst die Entscheidung
9 Loslassen, Trauer	Imagination: Bootsübung – Abschied, Loslassen	Was lasse ich am Ufer zurück und gebe es her, lasse es los, verabschiede mich von ihm und fahre los.
10 Angst vor Veränderung	Angstkonfrontation	Der Blick in die Zukunft lässt Gefahren und Unwägbarkeiten erkennen, die Angst machen. Genaues Hinschauen und Dranbleiben nimmt die Angst.
11 Veränderung	Rollenspiel, mentales Üben schwieriger Situationen	Wir spielen im Rollenspiel, wie es realistischere ablaufen wird unter Einsatz optimaler Interaktionsstrategien
12 Selbsteffizienzerfahrung	Erfolgsattribution	Wir erzeugen die Freude des Erfolgs und den Stolz, die so Motivatoren für das nächste Mal werden
13 Niederlagen	Übung: Verlieren können	Wir spielen den wahrscheinlichsten Misserfolg, erfassen seine emotionale Bedeutung und stellen Weichen für eine konstruktive Verarbeitung statt Resignation
14 Automatisierung	Übung: am Ball bleiben	Wir schließen einen Vertrag: jede Gelegenheit nutzen, das noch nicht sicher beherrschte neue Verhalten zu üben.
15 Generalisierung	Übung: Terrain gewinnen	Auf welche Kontexte kann der Erfolg übertragen werden? Einen ersten Transfer ausprobieren
16 Selbstmanagement (Kanfer 2000)	Regiewechsel	Vom Coach kommen keine Impulse mehr. Er spiegelt, hinterfragt, bestätigt, folgt
17 Selbstentwicklung (Kegan 1986, Sulz & Höfling 2010)	Entwicklungs-Schritte praktizieren, dabei zunächst erlebnisorientiert den jetzigen Entwicklungsstand erspüren	Fühlen, Denken, Handeln, Interagieren – auf welcher Stufe ist das (einverleibend, impulsiv, souverän, zwischenmenschlich, institutionell, überindividuell)?
18 Abschied	Abschiedsrituale	Bewusstmachen wie ich mit Beziehung umgehe – gab es auch eine emotionale Beziehungsebene, und welcher Abschied wird dieser gerecht?
19 Die Zeit danach	Antizipation 1	Imagination der konkreten nächsten Schritte (Gefühle dabei, Körperwahrnehmung dabei)
20 Zukunft	Antizipation 2	Imagination der nächsten zehn Jahre. Das Wahrscheinliche – das Gewünschte

Zwanzig Prozessschritte der Veränderung

Der Beginn des Coachings kann natürlich am Punkt größter Resignation und Ausweglosigkeit liegen. Aber zumindest die Hoffnung, dass sich ein Weg finden lässt, ist vorhanden. Eine der ersten Maßnahmen des Coachings kann sein, durch die trüben Wolken in der Imagination die Vision am klaren Horizont zu erblicken (motivationales Moment). Das ermöglicht den zweiten Schritt: Eine Basis des Vertrauens in der Beziehung zum Coach entstehen zu lassen (emotionales Moment). Die Betrachtung der unbefriedigenden Ist-Situation lässt den Wunsch nach Veränderung deutlich spürbar werden (motivationale Moment). Die szenische Vergegenwärtigung dieser Situation führt zu den unangenehmen Gefühlen, die die notwendige Energie liefern für die fällige Akkommodation, den heißen Teil des Coachings (emotionales Moment). Zur tiefen emotionalen Erfahrung nach Greenberg (2000) gehört nicht nur das Wahrnehmen, sondern auch das Verstehen und Erkennen, das dem so eminent bedeutsamen Prinzip des Mentalisierens (Fonagy & Bateman 2008) entspricht. Das ist die Stelle der Weichenstellung, auch wenn noch kein bewusster Entscheidungsprozess stattfand. Aufgrund dieser neuen affektiven Erfahrung entsteht ganz selbstverständlich und zwingend eine Neubewertung der Welt, des Selbst und deren funktionaler Zusammenhänge (kognitives Moment, Lazarus 1991). Dieser Schritt ist notwendig, damit unsere willkürliche Psyche bereit ist, den neuen Intentionen unserer autonomen Psyche zu folgen, bereit für die Veränderung zu sein (Hayes & Batten 2000).

Allerdings machen wir es uns mit der Veränderung nicht unnötig schwer: Die Therapieforschung (Jacobson & Christensen 1998) hat gezeigt, dass ein Änderungsstreben aus einer Nicht-Akzeptanz des Ist-Zustandes heraus vielfach stecken bleibt. Erst wenn akzeptiert wird, dass es so ist, wie es ist, so misslich es auch sei, wird die Änderung eingeleitet. Doch wieder wird ein Zwischenschritt eingefügt: Wer nicht gut gerüstet ist, kann nicht sicher sein, dass er erfolgreich sein wird. Deshalb wird die Ausrüstung geprüft und komplettiert. Das ist alles, was Kraft gibt, was Unterstützung gibt und hilft, Rückschläge aufzufangen.

So gut vorbereitet kann die bewusste Änderungsentscheidung getroffen werden, von der wir aber wissen, dass die eigentliche Entscheidung schon früher nicht bewusst fiel. Das Weggehen vom Bisherigen, vom Alten lässt spürbar werden, was damit verloren gegeben wird. Deshalb ist ein bewusstes Loslassen und Abschiednehmen ein wichtiger Schritt, um den verbleibenden Widerstand in den Blick und ins Gefühl zu bringen (Sulz 2009). Kaum ist jedoch eine Barriere überwunden, steht die nächste im Weg: die Angst vor Veränderung, die ein ebenso großer Widerstand sein kann. Es gibt bewährte Vermeidungs-Mechanismen – wie Ausflüchte, scheinbar zufällige Gründe, nicht weiter zu gehen. Auch hier gilt es das Mo-

tiv bewusst werden zu lassen, um effektiv mit ihm umzugehen (z.B. durch Angstkonfrontationsstrategien).

Der eigentliche Änderungsschritt ist nur einer von zwanzig Schritten und auch erst der elfte. Er wird belohnt durch die Erfahrung, es zu können – als Selbstwirksamkeitserfahrung (Bandura 1977). Oft bleiben Niederlagen aber nicht aus und mitten in der «weichen, heißen» Phase der Veränderung ist deshalb die Rückfallgefahr groß. Die Vorbereitung auf und der konstruktive Umgang mit Niederlagen ist deshalb ein unverzichtbares Thema (Sulz 2009).

Für die neue Sichtweise, das neue Erleben und das neue Handeln wird anfänglich noch viel bewusste Willenskraft aufgebracht. D.h. nur durch deren Energie wird die neue Richtung eingehalten. Es gibt immer noch Kräfte, die zurück zum Alten ziehen. Deshalb ist das Veränderungsziel erst dann erreicht, wenn das Neue automatisiert wird, es einem gar nicht mehr auffällt, dass man jetzt anders erlebt und handelt. Das Gehirn benötigt häufiges Üben, bis die neuronalen Bahnen für eine automatisierte Gewohnheitsbildung ausreichen.

«Lernprozesse sind umkehrbar. Systemische Veränderungen hängen vom System ab. Entwicklung ist unumkehrbar und unabhängig vom System.»

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt der Stabilität von Veränderungen ist das Thema von Spezifität versus Generalisierung. Fand nur eine auf einen engen Bereich beschränkte Veränderung statt und blieb das übrige psychische System im alten Erlebens- und Verhaltensmodus, so ist das Neue eine Ausnahme und es kostet Energie, diese Ausnahme aufrecht zu erhalten. Das System wird daran arbeiten, diese Ausnahme wieder außer Kraft zu setzen. Das Neue sollte deshalb auf alle Bereiche übertragen werden, in denen es die überlegene Strategie ist. Gegen diese Generalisierung kann wiederum Widerstand aufkommen, an dem gezielt gearbeitet werden sollte.

Spätestens nach diesem Schritt sollte der Veränderungsprozess ein Selbstmanagementprojekt sein (Kanfer 2000). Idealerweise hat der Coach die Regie längst an den Coachee abgegeben und ist nur noch supervisorisch tätig, indem er alle bewussten Begründungen hinterfragt und dem Coachee abverlangt, selbst hinter die Fassade seiner willkürlichen Psyche zu blicken.

Inwiefern die erreichten Veränderungen Ergebnis von Lernprozessen, systemischen Veränderungen oder von Entwicklung sind, kann schließlich noch analysiert werden. Lernprozesse sind umkehrbar. Systemische Veränderungen hängen vom System ab. Entwicklung ist unumkehrbar (Piaget 1976) und, wenn sie einmal stattgefunden hat, unabhängig vom System (Sulz und Höfling 2011). Eine Veränderung, die der Systematik

der zwanzig Schritte gefolgt ist, sollte eine Entwicklung sein, bei der der wesentliche Schritt die Akkommodation war. Dabei muss sich der Coachee nicht mehrere Stufen nach oben entwickelt haben. Es reicht der Schritt auf die nächsthöhere Stufe. Gelingt dies, so war das Coaching Entwicklung – oder Entwicklung erfolgte durch Coaching.

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

Beispiel für eine Coaching-Intervention durch eine Führungskraft

Aus einem Gespräch wird eine Kurzintervention mit strategischem Ablauf:

- **Was sind die konkreten Folgen für Sie?**

Die Antwort auf diese Frage bestätigen («Ja, das ist wichtig, das zu bedenken.»)

- **Was bedeuten diese Folgen für Sie?**

Die (meist emotionale) Antwort wieder bestätigen («Ach, das ist sehr schwierig für Sie. Da kann ich gut verstehen, dass Sie sich damit nicht gut fühlen») und durch Abwarten indirekt einladen, das Gefühl auszusprechen, das dadurch erzeugt wird). Wenn das Gefühl offensichtlich ist, kann der Führungskraft-Change-Coach dieses ansprechen: «Das macht ja doch ein mulmiges (frustriertes, ärgerliches ...) Gefühl. Das kann ich gut verstehen.»

- **Was könnten wir tun, damit diese Folgen für Sie nicht so unangenehm wären?** (Da kommen oft bescheidene Wünsche, auf die gut eingegangen werden kann).

Oder der Mitarbeiter sagt selbst, dass das ja nicht machbar ist. Dann kann man ihm einfach zustimmen. «Ja, da haben Sie Recht, das kann man nicht machen.»

- **Sich für das Gespräch bedanken («Danke für Ihre Offenheit, das war für mich sehr wichtig, ich kann jetzt besser Ihre Anliegen mit einbeziehen»).**

Wichtig ist, dieses Gespräch nicht in ein alltägliches Gespräch Führungskraft-Mitarbeiter übergehen zu lassen, also nicht zum Schluss wieder Vorgesetzter werden, der noch schnell eine Direktive verkündet. Der Mitarbeiter muss mit dem Gefühl den Raum verlassen, dass er gesehen, gehört, verstanden und wertgeschätzt wurde.

Durch diese Beschreibung der zwanzig Coachingschritte in einem «Change Coaching» wird deutlich, wie sehr die notwendigen Prozesse auf der wissenschaftlichen Basis der Psychologie und der Psychotherapie aufbauen. Diese Wissenschaften liefern der Disziplin des Coachings evidenzbasierte Konzepte und Interventionen, deren Wirksamkeit vielfach durch empirische Studien nachgewiesen wurde. Greift der Coach auf diese zurück, kann er sicherer sein, dass er allein dadurch eine Qualitätssicherung seiner Tätigkeit betreibt, die sonst schwer erreichbar ist.

Führungskräfte als Change-Coachs

Da nicht immer ein professioneller Coach zur Verfügung steht, um Personen auf Veränderungen vorzubereiten und sie darin zu begleiten, erwarten Organisationen, dass Führungskräfte diese Rolle übernehmen: Sie müssen neben der rationalen Vermittlung der Hintergründe der Veränderung erkennen, wo ihre Mitarbeiter motivational und emotional stehen und sie von dort abholen. Dadurch wird es für Führungskräfte wichtig, Signale wahrzunehmen, die Mitarbeiter auf der emotionalen Ebene blockieren, notwendige Veränderungen mitzugehen. Wird dies übersehen, türmen sich rasch wachsende Barrieren auf, da frustrierte Anti-Stimmungen ansteckend sind und viel Energie benötigt wird, sie wieder abzubauen. Die Früherkennung von emotionalen Widerständen ist eines der ökonomischsten Führungs-Prinzipien. Noch bevor die Rollen so verteilt werden, dass sich Kontrahenten gegenüber stehen, wechselt die Führungskraft ihre Perspektive, erkennt dadurch die ängstlichen Befürchtungen oder versteht das ärgerliche Bewahren von Besitzstand. Dies kann dazu beitragen, die Hintergründe dieser Blockaden bewusster zu machen und durch Angstreduktion eine Atmosphäre der Zuversicht und des Aufbruchs erzeugen.

Kurze Coaching-Interventionen durch die Führungskraft wie die im Kasten beschriebene können positiv auf den Change Prozess wirken, wenn ein gutes Vertrauensverhältnis besteht. Sei es nun Lebens- und Berufserfahrung oder eine eigene Coaching-Ausbildung, die die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel hervorbringt, der es ermöglicht, sich in die Gefühle und Motive des Mitarbeiters hineinzusetzen, verbunden mit der Fähigkeit diese Empathie zu kommunizieren, so kann eine Botschaft gelingen, die als wertschätzende Unterstützung aufgefasst wird. Gelingt es der Führungskraft, durch eine solche Angstreduktion eine Atmosphäre der Zuversicht und des Aufbruchs zu erzeugen, so wurde aus Widerstand Willenskraft, die den Änderungsprozess voranbringt.

Die Grenzen der Coaching-Einsätze durch Führungskräfte sind jedoch eng. Sie können nur punktuell stattfinden. Als Coach kann man kein Unternehmen führen. Dass aber die Führungskraft auch auf diese Weise mit dem Mitarbeiter in Beziehung treten kann, ist für diesen eine sehr wertvolle Erfahrung, die weit über den Change-Prozess hinaus Früchte trägt.



Prof. Dr. Dr. Serge K.D. Sulz

Arzt, Dipl.-Psych., Leitung der Coaching Academy CIP, Geschäftsführer der Bayerischen Akademie für Psychotherapie, Leiter des Centrums für Integrative Psychotherapie und des Verlages CIP-Medien, Managementcoach, Lehrtherapeut, Supervisor

Kontakt:
Prof.Sulz@cip-medien.com



Dr. Gernot Hauke

Dozent, Supervisor und Managementcoach an der Coaching Academy CIP

Kontakt:
gernothauke@arcor.de



Bärbel Kress

Management Coach, Change Beraterin, Ausbildungsleiterin der Coaching Academy CIP

Kontakt:
baerbel.kress@coachingacademy-cip.de



Carolin A. Graf

Dipl.-Psych., Coach und Dozentin an der Coaching Academy CIP

Kontakt:
carolingraf@coachingacademy-cip.de

Literatur

- **Bischof N. (2008).** Psychologie. Ein Grundkurs für Anspruchsvolle. Piper.
 - **Damasio A. (2003).** Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. List.
 - **Fonagy P. & Bateman A. (2008).** Attachment, mentalization and borderline-Personality. European Psychotherapy 8, 35–48.
 - **Gigerenzer, G. (2007).** Gut feelings. The intelligence of the unconscious and the power of intuition. Viking.
 - **Grawe, K. (1998).** Psychologische Therapie. Hogrefe.
 - **Greenberg, L.S. (2000).** Von der Kognition zur Emotion in der Psychotherapie. In Sulz SKD, Lenz, G.: Von der Kognition zur Emotion. CIP-Medien, 77–110.
 - **Hauke, G. & Sulz, S. (2004).** Management vor der Zerreißprobe? Oder: Zukunft durch Coaching. CIP-Medien.
 - **Hauke, G. (2012).** Strategisch-Behaviorale Therapie Emotionale Überlebensstrategien – Werte – Embodiment. Springer.
 - **Hayes, S. & Batten, S.-V. (2000).** Acceptance and Commitment Therapy: ACT – A radical behavioral approach. European Psychotherapy, 1, 2–9.
 - **Heckhausen, H. (1987).** Wünschen – Wählen – Wollen. In Heckhausen H., Gollwitzer P.M. & Weinert F.E.: Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften. Springer 1987, S. 3–9.
 - **Kegan, R. (1986).** Die Entwicklungsstufen des Selbst – Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. Kindt.
 - **LeDoux, J.E. (2001).** Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. dtv.
 - **Schiepek, G. & Sulz, S. (2010).** Selbstorganisation und psychische Entwicklung. In Sulz, S. und Höfling, S. (Hrsg.): Und er entwickelt sich doch – Entwicklung als Therapie. CIP-Medien.
 - **Sulz S. & Höfling S. (Hrsg.) (2010).** Und er entwickelt sich doch – Entwicklung als Therapie. CIP-Medien.
 - **Sulz S. (2012).** Als Sisyphus seinen Stein losließ. Oder: Verlieben ist verrückt. 6. Auflage. CIP-Medien.
 - **Wells, A. (2011).** Metacognitive Therapy for Anxiety and Depression. Guilford
- Eine vollständige Literaturliste ist unter zoe.redaktion@fachverlag.de erhältlich.