

Thomas Hanstein

Selbstmanagement – mit Coachingtools

Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen

Tectum Verlag

Thomas Hanstein
Selbstmanagement – mit Coachingtools
Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen
2. Auflage, erweitert mit Tools zum Hybrid- und Naturcoaching

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021
ISBN 978-3-8288-4587-9
ePDF 978-3-8288-7649-1
ePub 978-3-8288-7650-7

Umschlagabbildung: pixabay.com © StockSnap, © Antje Ebersbach und Autor
© Abbildung Rückseite: Autor
© Abbildungen im Innenteil: Abb. 1–26, 28: Thomas Hanstein und Abb. 27: Petra Wagner
© Autorenporträt: Angie Ehinger

Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung
bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
Einleitung	1
1 Coaching	
– ein Etikett für alles und jeden?	5
Ursprung – sportliche Begleitung erobert die Wirtschaft	5
Was Coaching leisten kann – und was es nicht ist.	7
2 Markteroberung	
– fester Bestandteil der Personalentwicklung	11
Vom Allrounder zur Fachdisziplin.	11
Vom Business- zum Personal-Coaching	13
Vom Präsenz- zum Virtuellen Coaching	15
3 Neurowissenschaftliche Fundierung	
– Coaching mit Wurzeln und Profession	19
Klassische Pfade zum Unbewussten	19
Zwischenertrag: Praktische Implikationen für Coaching	23
Die Bedeutung (organisations-)theoretischer Ansätze	24
Fazit: Personenzentrierung statt Guru.	25
4 Systemisches Coaching	
– vom Wissen um Organisationsprozesse	29
Ursprung und theoretische Grundlegung	29
Systemisch-lösungsorientiertes Coaching als integrativer Ansatz.	32

Menschenbild, Grundhaltungen, Standards.	35
Gesprächs- und Prozess-Struktur.	41
5 Coaching praktisch	
– auf dem Weg zum Selbsterleben.	43
Selbstkonzept und Kongruenz: Was wir sind und was wir sein können	45
Archetypen und innere Landschaft: Ihre inneren Mitspieler einladen	47
Vom Verhalten zur Handlung: Nur Reaktion macht noch keinen Menschen	51
Embodiment: Warum Ihr Körper schneller als Ihr Geist ist	53
Ressourcen und innere Bilder: Ihre Innenwelt als Wegweiser achten lernen ...	56
Selbstregulation: Weil Selbstkontrolle zu ungesunder Verdrängung führt ...	58
6 Coachingtools	
– Werkzeuge für ganzheitliches Selbstmanagement.	61
Vom Ziel zur Umsetzung – eine Einleitung: Warum der „Rubikon“ so steinig ist ...	61
Interventionen: Den Schatten durchbrechen und neu sehen lernen.	67
Paradox intervenieren: Gezielte Durchkreuzung des Gewohnten	69
Mythologische Perspektiven: Die Macht des Archaischen in sich nutzen	74
Asketisches Zuhören: Vom Vorwurf zum Bedürfnis.	80
Ankern: Nur wer Halt hat, strauchelt nicht.	90
Konfliktgeometrie: Was das Kreisen aus spitzen Dreiecken machen kann	96
Märchenwelten: Auf Feen, Elfen und Schatten achten	108
Reframing: Neue Perspektive durch veränderten Kontext.	110
Tetralemma: Weil es immer mehrere Möglichkeiten gibt.	118
Übergangsbrücke: Altes zurücklassen, Leichtes mitnehmen	127
Skaliertes Bewerten: Die Dinge in eine Ordnung bringen	136
Innere Teamaufstellung: Wer helfen kann und wer nur stören will.	141
Heldenreise: Von der Unbestechlichkeit des Weisen	147
Körperreise: Den Lieblingsort als Ressource mit sich führen	151
Identitätshaus: Tragende Säulen und gefährdete Bauteile	157
Systemaufstellung: Wie man sich Überblick verschafft.	163
Komfortzonenarbeit: Vom Gewinn durch Herausforderungen.	170

Ressourcenrad: Feste Speichen für bewegende Zeiten	179
Timeline: Zeit als Ordnungsprinzip zielgerichtet einsetzen	187
Wenn-Dann-Pläne: Die Kraft des Unbewussten nutzen	191
Ressourcenbaum: Kraftvoll gebaut von der Wurzel bis zur Krone	197
Motto-Ziele: Ihre innere Leitidee erkennen und umsetzen	203
Entwicklungsplan: Nur wer sich verändert, bleibt sich treu	210
Kraftort Natur: Ressourcen entdecken im Naturcoaching	214
Von der Lage- in die Handlungsorientierung	220
Die (eigentliche) Reise geht nach innen	221
Systemisch-lösungsorientiertes Reframing mit der Natur	224
Klassische Themen und Naturmetaphern	235
Exkurs: Den inneren Horizont schreibend wiederfinden (Petra Wagner)	248
Naturcoaching – virtuell und hybride	258
7 Fazit	
– Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen	265
Anhang	273
Übersicht der Anhänge	273
Literatur	295
Abbildungen	305
Über den Autor	307

Vorwort

Neben dem äußeren Selbstmanagement gibt es das innere Selbstmanagement; hierunter verstehen wir den inneren Dialog, der mit den darauf aufbauenden äußeren Handlungen in Verbindung steht. Gallwey (2012) hat in seinem Buch „Das Innere Spiel“ mit Bezug zum Tennis die These aufgestellt, dass es neben dem äußeren Spiel, das für einen Beobachter sichtbar ist, noch ein inneres Spiel gibt. Dabei geht es um den Kontakt zum inneren Team, durch den der ‚Stein ins Rollen‘ – so das Coaching-Motto des Autors – gebracht werden soll. Dieser Zusammenhang von bewusster Wahrnehmung der Außenwelt und innerer Achtsamkeit zieht sich als Ansatz durch das ganze Buch.

Eine Besonderheit dieses Buches besteht darin, dass es sich gleichermaßen an sich selbst Coachende, Coaches und Coachees wendet. Den an einem Coaching interessierten Menschen bietet es einen Überblick bezüglich der Hintergründe, der theoretischen Fundierung und des praktischen Vorgehens von Coaching und schafft damit Transparenz für Menschen, die es in Erwägung ziehen, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, es in seinem Ablauf verstehen zu wollen bzw. dieses nachbereiten zu wollen. Für alle, die den nicht ganz einfachen Weg eines Selbstcoachings ausprobieren möchten, gibt die Publikation wichtige Hinweise, was dabei zu beachten ist. Schließlich bietet das Buch auch für Coaches methodische Anregungen und Anlässe, die eigene Praxis zu reflektieren. Mit den eigenen praktischen Fallbeispielen gelingt es dem Autor, die in den Tools vorgestellten Interventionen anschaulich zu machen.

Ein Schwerpunkt dieses Buches ist die Innenwelterkundung. Es ist insbesondere für alle wichtig, die das Buch als einen Weg zum Selbstcoaching nutzen möchten. Hier werden die zentralen Grundlagen zum Verständnis

des eigenen Selbsterlebens gelegt. Wie aus der Salutogenese nach Aaron Antonovsky bekannt ist, strebt der Mensch nach Kohärenz. Persönliche Zufriedenheit entsteht, wenn eine Stimmigkeit zwischen Selbstkonzept, Selbstbild und sozialer Rolle existiert. Die Unzufriedenheit kann hingegen ein Indikator für den Wunsch nach Veränderung und Entwicklung und damit der Ausgangspunkt für ein (Selbst-)Coaching sein. Um die innere Landschaft besser zu verstehen, kann es hilfreich sein, etwas über sein inneres Team zu erfahren. Die Beschäftigung mit Archetypen ist dabei eine Möglichkeit des Zugangs zur Selbstbeobachtung und -analyse, die der Autor offeriert, um eigenes Verhalten im Coachingprozess zu reflektieren. Ein zweiter Weg ist das Embodiment, das sich mit der Wechselwirkung von Körpererfahrung, Emotion und Kognition beschäftigt. Über somatische Marker lässt sich etwas über das emotionale Erfahrungsgedächtnis erkunden. Auf diese Weise kann es gelingen, eine Brücke zwischen dem Verstand und dem Unterbewussten zu schlagen. Das Züricher Ressourcenmodell, auf das u. a. im (Selbst-)Coaching zurückgegriffen wird, versucht genau dies im Prozess der Selbstregulation.

Die Tools und Interventionen für ganzheitliches ressourcenorientiertes Selbstmanagement bieten zahlreiche Anregungen. Die Werkzeuge sind für den Autor deshalb so zentral, weil es mit ihrer Hilfe gelingen kann, Musterzustände, die sich als wenig hilfreich erwiesen haben, in Frage zu stellen. Genau dies meint er, wenn er von „intervenieren“ spricht. Mittels Interventionen gilt es „den Schatten (zu) durchbrechen und neu sehen (zu) lernen“. Auf die zentrale Bedeutung von Haltungen weist der Autor an verschiedenen Stellen hin und deshalb ist es für ihn auch konsequent, wenn er feststellt: „Der Klient ist nicht für die Tools da, sondern die Tools für den Klienten.“ Der Autor hat sich bewusst dafür entschieden, nur diejenigen Tools zu beschreiben und an Beispielen zu veranschaulichen, „die in der bisherigen Praxis des Autors von wiederkehrender Bedeutung waren“. Hier nicht den Versuch zu unternehmen, eine systematische Abhandlung aller möglichen Instrumente und Methoden zu offerieren – die ohnehin vermutlich unvollständig bleiben müsste –, sondern bewusst eine subjektive Auswahl zu treffen, ist eine Stärke des Buches. So gelingt es mit den eigenen erfahrungsgesättigten Beispielen zu überzeugen. Die beschriebenen Tools bauen aufeinander auf und zeichnen sich durch eine Systematik aus, die mit einer theoretischen Einführung beginnt, gefolgt von einem Szenario mit

Hinweisen zum Selbstcoaching, einem Fallbeispiel und dessen Besprechung; den Abschluss bilden Überlegungen zum Transfer. Angereichert werden die einzelnen Interventionen durch handschriftliche farbige Abbildungen aus dem eigenen Coaching des Autors, welche zentrale Aspekte gut veranschaulichen.

Im abschließenden Kapitel zieht der Autor ein Fazit, in dem er die Kennzeichen seines ganzheitlichen und ressourcenorientierten Ansatzes resümiert. Dabei wendet er sich sowohl an Interessenten eines angeleiteten bzw. eines Selbstcoachings als auch an professionelle Coaches. Unabhängig davon, für welches Format die Entscheidung fällt, es geht immer um die Steigerung der Selbstmanagementkompetenz. Beide Formate werden in einem sich ergänzenden Verhältnis zueinander gesehen, so dass sich alternierende Phasen zur jeweiligen Vor- bzw. Nachbereitung aus Sicht des Autors anbieten. Vereint werden die unterschiedlichen Coachingaktivitäten in dem Ziel des (Wieder-)Erlebens von Kongruenz.

Mit der hier vorgelegten Publikation gelingt es dem Autor, zur Schärfung professioneller Formate beizutragen. Im Unterschied zu anderen Veröffentlichungen mit Ratgebercharakter, die sich nahezu ausschließlich mit Tools beschäftigen, stellt der Autor diese jeweils in ihren jeweiligen theoretischen Kontext. Das Buch eignet sich deshalb gut für alle, die einen Einstieg ins Thema Coaching suchen und auch an Hintergründen interessiert sind. Dem Autor geht es darum, Transparenz über die Ansätze und Vorgehensweisen eines systemisch-lösungsorientierten Coachings herzustellen, das auf einem humanistischen Menschenbild beruht. Die Beispiele aus den eigenen Coachingsitzungen vermitteln einen lebendigen Eindruck von der Praxis des Coachings. Mit der Verbindung von angeleitetem Coaching und Selbstcoaching wird ein innovativer Ansatz verfolgt, den es mit Interesse weiter zu verfolgen gilt.

In der nun erscheinenden 2. Auflage von „Selbstmanagement – mit Coachingtools“ ergänzt der Autor Coaching-Formate, die letztlich mit der Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen haben: virtuelles und hybrides Coaching sowie Naturcoaching. Zu den bisherigen eigenen Visualisierungen der Tools sind – wieder farbige – Motive von authentischen Hybrid- und Naturcoachingprozessen hinzugetreten. Diese werden an Fallbeispielen reflektiert und stimmig in die Struktur der 1. Auflage ein-

gebunden. Diese Fortschreibung spiegelt die aktuelle Dynamik in der Coaching-Szene und ist sehr zu begrüßen.

Ich wünsche auch der 2. Auflage dieses Buches eine breite Akzeptanz und eine experimentierfreudige Leserschaft unter Coaches und Klienten.

Jena, im Januar 2021

Prof. Dr. Erich Schäfer
Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Übergangsbrücke: *Altes zurücklassen, Leichtes mitnehmen*

Die Vorstellung von Fluss und Brücke bietet sich aufgrund ihrer ausdrucksstarken Metaphorik besonders für *Übergangssituationen* an. Ein Fluss begrenzt zwei naturgemäß voneinander getrennte Bereiche, was sich sowohl in Wortbedeutungen (z. B.: „Rivalen“, von lat. „rivus“) wie in Redewendungen (z. B.: „zum anderen Ufer wechseln“ oder „einem das Wasser abgraben“) sprachlich niedergeschlagen hat. Räumlich kann dieses Bild mit einfachen Mitteln – wie Stühlen und Tischen – ebenfalls gut symbolisiert werden, so dass das *Raumerleben* die Musterzustandsänderung somatisch unterstützt. Ergänzend kann auch mit ► **Bodenankern**¹³¹ gearbeitet werden. Das Überqueren einer Brücke beinhaltet einzelne Schritte, die dem *Wechsel eines Arbeitsbereiches* in den anderen, einer Abteilung oder Firma ähnlich sind. Analog lässt sich in *persönlichen Fragestellungen* (z. B. Trennung oder Umzug) arbeiten, in denen „Altes zurückgelassen“ werden soll.

131 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.

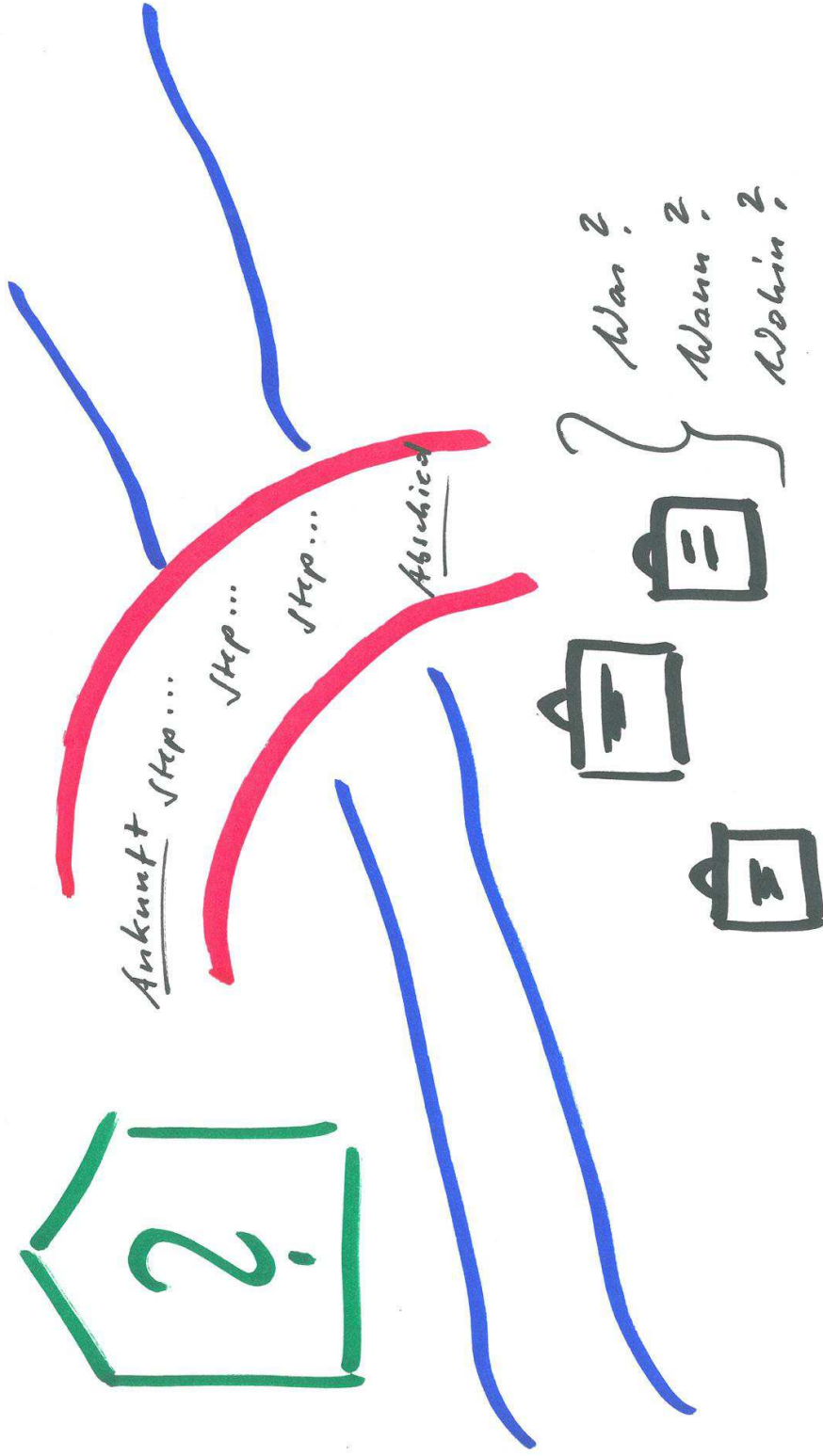


TRANSFER

Szenario

- *Stellen Sie sich eine reale Brücke vor, die Ihnen als Erstes in den Sinn kommt, die Sie vielleicht schon – als Wanderer, Radfahrer, mit der Bahn ... – überquert haben. Für den Fall, dass diese Erinnerung mit negativen Gefühlen oder Erinnerungen besetzt sein sollte: Malen Sie sich eine Brücke in einer für Sie ansprechenden Landschaft aus.*
- *Suchen Sie sich einen inneren Ort, von dem aus Sie die Brücke betrachten. Alternativ können Sie dieses Szenario auch im Raum abbilden. Legen Sie dazu einen Bereich des Übergangs (z. B. mit einer Papier- oder Stoffbahn oder auch einem Teppichläufer) aus und positionieren Sie sich in einem für Sie – im Moment – stimmigen Abstand zur „Brücke“. Sie können sich setzen oder auch stehen. Überlegen Sie dazu nicht lange, sondern achten Sie auf Ihre körperlichen Regungen dazu. Wenn Sie sich z. B. schon „im Absprung“ von einer Arbeitsstelle oder aus einer Beziehung befinden, werden Sie sich – wenn Sie achtsam mit Ihren inneren „Signalgebern“ umgehen – natürlich anders positionieren, als wenn der Wechsel noch in weiter Ferne liegt.*
- *Stellen Sie sich folgende Fragen: „Was hält mich hier (auf der diesseitigen) Seite noch, was zieht mich?“ ... „Wie wirkt der bislang unbekannte Bereich auf der anderen Seite auf mich?“ ... „Welche Gefühle nehme ich wahr, wenn ich zur Brücke schaue?“ ... „Wie fühlt es sich an, diesen Platz, auf dem ich mich gerade befinde, zu verlassen?“ ... „Was wird von ... (z. B.: meiner Arbeit, Projekten, Kontakten) zurückbleiben?“ Lassen Sie sich Zeit für die Beantwortung dieser Leitfragen und halten Sie Ihre Emotionen, körperlichen Signale und inneren Bilder fest (ggf. als Notizen oder visualisiert).*
- *Sie haben jetzt die Möglichkeit, den bevorstehenden Wechsel „vorzuerleben“. Anders als später können Sie nachher wieder zurück und Ihre jetzigen Erfahrungen mit in Ihren späteren Wechsel integrieren. Es ist möglich, dass sich Ihr Gang zur und über die Brücke in mehreren oder in weniger Schritten anbietet. Das*

Den Übergang planen -



den Wechsel gestalten...

- hängt von Ihren und Ihrer Situation ab. Bewerten Sie dies nicht, es ist authentisch und damit stimmig, so, wie Sie es brauchen.*
- *Gehen Sie los in Richtung „Brücke“, sobald es sich stimmig anfühlt. Bevor Sie Ihren ersten Schritt tun, überlegen Sie: „Was will ich mitnehmen, was muss, was sollte, was darf auf der hiesigen Seite bleiben?“ ... „Welcher Dinge will ich mich vorher vielleicht noch entledigen?“ ... „Was gilt es ggf. noch zu klären oder auch zu bereinigen?“ Ggf. kommen Ihnen noch weitere Fragen. Stellen Sie sich dieser und versuchen Sie auch hier eine Antwort. Halten Sie diese wieder stichwortartig fest.*
 - *Halten Sie, mit diesen Eindrücken und Antworten, nochmal inne. Ihr „Rucksack“ ist noch zu packen (wenn Ihnen die Vorstellung eines Koffers angemessener ist, nutzen Sie dieses Bild). In diesen kommt alles, was Sie für die „ersten 100 Tage“ brauchen: Denken Sie dabei nicht nur an Gegenständliches, sondern besonders an das Leichte, mit dem Sie schöne Tage in Ihrer bisherigen Tätigkeit (oder Beziehung) verbinden.*
 - *Bewegen Sie sich nun in der Geschwindigkeit, die Ihnen Ihr Körper zeigt, zur Brücke. Auch dieser Impuls ist ein somatisches Signal und kann Rückschlüsse darauf geben, wie entschlossen oder unsicher Sie – buchstäblich – weitergehen wollen. Betreten Sie die Brücke und achten Sie wieder darauf, was Ihre Seele und Ihr Körper fordern: Wenn ein Rückblick gewünscht ist, nehmen Sie sich dafür wieder Ihre Zeit; überspannen Sie diesen Moment aber auch nicht. Schauen Sie auch nach innen: Mit welchen Gefühlen Sie zurückschauen. Welche Erfahrungen („Rucksack“) Sie mitnehmen. Achten Sie auf Ihr Gesicht und seine Zeichen.*
 - *Wenn Sie innerliches und körperliches Zögern bemerken sollten, dann bedenken Sie: Bereits der Wille zur Veränderung und die Inangriffnahme ist eine starke Ressource. Sie haben diese Kraft bereits gespürt, sonst hätten Sie sich nicht auf den Weg gemacht. Achten Sie auf Ihr Gepäck: Wie fühlt es sich an? Sie mussten auch viel „da lassen“. Spüren Sie diese Erleichterung, und wenn ja: Wo spüren Sie sie am meisten im Körper?“ Gehen Sie, mit diesem Eindruck, weiter. Es kann sein, dass Sie eine Veränderung Ihrer Schritte feststellen, so lange Sie „auf der Brücke“ sind. Halten Sie diese Wahrnehmung fest, ebenso mögliche innere Impul-*

se zum evtl. Zurückschauen. Bewahren Sie sich die Momente, in denen sie aufkamen.

- *Für den Fall, dass Sie bereits einen Erstkontakt mit dem neuen Bereich – z. B. ein Assessment, Schnuppertage, Gespräche mit den neuen Mitarbeitern oder Kollegen – hatten, kann der Moment des Verlassens der Brücke und des Ankommens auf der anderen Seite ein bedeutsamer sein, da hier der Ersteindruck mit dem jetzigen in Abgleich gebracht wird. Stellen Sie sich diesen Moment vor: Wie werden die Menschen, denen Sie schon begegnet sind, auf Sie zukommen? ... Wie werden Sie ihnen entgegengehen? ... Wie werden Sie abgeholt und empfangen?*
- *Für den Fall, dass die „neue Welt“ noch erfahrungsoffen ist, bleiben Sie noch einen Moment stehen. Nehmen Sie wahr, wie sich dieser Augenblick anfühlt: Was spüren Sie in sich? Was brauchen Sie in diesem Moment, um gut „da drüben“ anzukommen und sich auch gut und willkommen zu fühlen.*
- *Richten Sie dann Ihre Konzentration auf das „Neuland“: Was und wen sehen Sie – dort angekommen – als Erstes, dort angekommen? ... Wie riecht es dort? ... Was hören Sie als Erstes? Ein Blick zurück zur Brücke – und über diese hinaus zum soeben verlassenen Gebiet – kann wieder emotionale und somatische Regungen freisetzen: Wie fühlt es sich gerade für Sie an? ... Wo spüren Sie Ihr Herz und Ihren Atem? Gibt es (weitere) Bereiche in Ihrem Körper, die sich gerade melden? Wo und wie nehmen Sie diese wahr?*
- *Fragen Sie sich selbst: „Wonach ist mir im Augenblick zumute?“ Wollen Sie es sich im Gras gemütlich machen? Nach der langen Reise vielleicht erst einmal feiern? Lieber in Ihr Hotel? Oder gar weitergehen?*
- *Wenn es noch einen Zwischenschritt oder eine Nacht bis zur Ankunft am neuen Ort gibt, können Sie die eigentliche Ankunft vorplanen. Lassen Sie sich dabei von Fragen wie diesen leiten: „Was werde ich als Erstes auspacken?“ ... „Was bleibt noch (ganz unten) im Rucksack (oder Koffer)?“ ... „Was dürfen (oder sollen) andere bald sehen?“ ... „Was nicht?“ ... „Was davon hat eine persönliche Bedeutung?“ ... Sie bringen Werte, Erwartungen und auch eigene Bedürfnisse in diesen „Gepäckstücken“ mit!*
- *Überlegen Sie auch: Wo soll dieses oder jenes (die eine und die andere Erfahrung) in Ihrem Rucksack/Koffer aufbewahrt werden,*

damit Sie schnellen Zugriff darauf haben? Und: Wie fühlt es sich an, wenn Sie mit diesem Wissen/mit dieser Sicherheit in den neuen Bereich/in Verhandlungen mit bislang noch Unbekannten gehen?

- ...

Besprechung

- ✓ *Es ist abhängig vom Procedere und von den Entwicklungen im Prozess, wie und wann das Tool beendet wird. Wenn Sie es im **Einzelcoaching** anwenden, wird Sie Ihr Coach aus der Situation „jenseits der Brücke“ in die Metaperspektive führen, um Ihre Erfahrungen mit der Methode besprechen und Ihren realen Übergang angemessen planen zu können. Im → **Selbstcoaching**¹³² könnten Sie sich entweder mental aus der Situation bringen – was allerdings ein wenig Übung voraussetzt –, oder Sie könnten (dann aber bitte nicht zu langsam, um die eben gesetzten somatischen Marker nicht zu überlagern) nochmals zu Ihrer Ausgangsposition zurückkehren. Möglich wäre auch, sich ein Coaching in den ersten Tagen „drüben“ vorzustellen und sich für dieses Ihre Notizen anzufertigen.*
- ✓ *Für Menschen, besonders Führungskräfte, die ein strukturiertes Arbeiten gewohnt sind, kann sich die Weiterarbeit mit der ► **Timeline**¹³³ anbieten. Ebenso wäre es auch hier wieder möglich, mit ► **äußeren Perspektiven**¹³⁴ zu arbeiten: „Wer würde Ihnen (was) in dieser Situation zurufen?“ Oder ggf. konkret: „Wie würde Person B darauf reagieren?“ Wo es geeignet erscheint, kann ► **Naturcoaching**¹³⁵ angeschlossen bzw. dieses Tool ganz als Naturvariante gestaltet werden.*
- ✓ *Wie leicht oder wie schwer „Altes zurückgelassen“ werden kann, hängt auch mit der Persönlichkeit und mit subjektiven Erfahrungen zusammen. Diesen Zusammenhang mit der leitenden*

132 Bei Bedarf finden Sie eine blanko → **Kopiervorlage** z. B. bei Hanstein, 2017, S. 123.

133 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

134 Vgl. Kap. „Mythologische Perspektiven“.

135 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Kraftort Natur“.

„Grundform der Motivation“ (nach Riemann)¹³⁶ verdeutlicht folgendes Einzelcoaching.

Fallbeispiel

*Frau I. hatte ein ► Bewerbungscoaching¹³⁷ mit dem Anliegen gebucht, sich bestmöglich auf ein Ausschreiben zu bewerben. Nachdem sie die Stellenzusage erhielt, überkam sie kurzerhand „die Panik“, weil sie es sich „so schnell jetzt doch nicht vorgestellt“ hatte. Beim ► **Ankern** innerhalb der ► **Komfortzonenarbeit** hatte sich die Klientin im Bereich zwischen „Dauer“ und „Distanz“ (jeweils ca. 2/3) „am wohlsten“ gefühlt. Hier lagen – für Sie spürbar – auch Ihre Ressourcen: Struktur in Abläufe zu bringen und mit Struktur selbst auch hervorragende Ergebnisse zu erzielen (was den Aspekt „Dauer“ bestätigte) sowie „in Ruhe“ mit viel Kreativität ihren „Job gut zu machen“ (was für ein gewisses Maß an „Distanz“ sprach). Für die neue Stelle lag eine Aufgabenbeschreibung vor, die auch die Anbindung an den Aufsichtsrat vorsah. Für Frau I. war schnell spürbar, dass hierin wie in der Erwartung zu regelmäßigen Dienstreisen und Übernachtungen, bis zu 500 km entfernt, für sie die „größten Hürden“ lagen. Sich „immer wieder auf neue Leute und Sachen einzustellen“, sei einfach nicht ihre Stärke. Das ► **Tetralemma** hatte Frau I. aber eindeutig zur Bewerbung veranlasst – und das Ergebnis (nun aus sieben Mitbewerbern ausgewählt worden zu sein) bestätigte diese Entscheidung ebenfalls. Und es gab der Klientin Sicherheit – eine Komponente, die im Bereich „Dauer“ auch sehr wichtig ist.*

Insofern setzte das ► Veränderungscoaching¹³⁸ mit der Übergangsbücke an den Abläufen, Dingen und Vorgängen an, die Frau I. Sicherheit gaben. Diese kamen mit in ihren Trolley und bekamen einen entsprechenden Ort, auf den die Klientin im Bedarfsfall schnell Zugriff hatte. Frau I. erstellte sich eine „Inventarliste“, erkannte im Coaching aber auch, dass sie „nicht alles vorpacken“ müsse, da sie „so auf

136 Vgl. die Einführung und das praktische Bsp. im Kap. „Komfortzonenarbeit“.

137 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

138 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

Reisen ja schließlich auch nie alles dabei haben“ könne. Von hier aus konnten alternative Handlungsweisen angedacht werden: „Mitarbeiter, die frühzeitig und gründlich zuarbeiten“, wurden der Klientin sehr wichtig. Von diesen würde sie auch erwarten, dass sie sie nach Ankunft über die „Brücke“ auch empfangen würden und zu dem, was sie jeweils wissen müsse, briefen würden.

Da Frau I. mit der Zusage auch gebeten worden war, besondere Wünsche noch nachzureichen, konnte sie diese nun im Hinblick auf ihre eingangs erkannten „zwei Hürden“ nun zu formulieren beginnen. Der Klientin war dabei besonders folgende Leitfrage wichtig: „Wie brauchen Sie es, damit Sie annähernd im selben Bedürfnisbereich aufgestellt sind?“ Ausgehend von diesem Zielbild konnte Frau I. klare Erwartungen zu Papier bringen. Ein erneutes ► **Ankern** bestätigten der Klientin diese Formulierungen.

Das „Minenfeld“ Aufsichtsrat plante die Klientin mit Antrittsbesuchen von sich aus zu „betreten“. Indem Sie „doch nicht auf die Einladung zur ersten Sitzung warten“ müsse, sondern selbst die Initiative ergriff, agierte Frau I. authentisch im Bereich ihrer „Distanz“ und „Eigenständigkeit“. So konnte sie hier auch sehr überzeugend, leicht und gewinnend „ankommen“, und die ersten Bedenken relativierten sich. Im Rahmen eines anschließenden ► Onboarding-Coachings¹³⁹ innerhalb der ersten einhundert Tage im Amt wurde der Klientin der wiederholte Blick auf ihre damalige „Inventarliste“ auch sehr wichtig. Sie erarbeitete dann, welche Bedeutung und welcher Wert dieses „Gepäckstück“ für sie hatte – und hat. Besonders an Tagen, die von Zeitdruck und schnellen Entscheidungen geprägt waren, bewies sich dieses – mittlerweile – Ritual als wertvolles Instrument, „sich in den vielen neuen Aufgaben und vor allem überall möglichen Fettnäpfchen treu zu bleiben“ und die „Motivation für den Stellenantritt nicht zu vergessen“.

Ebenso, wie in diesem Coaching der Schwerpunkt auf dem „Rucksack“ lag, so ist es auch denkbar, an jeder anderen Stelle des „Übergangs“ mit einem Folgecoaching anzusetzen. Als → **Coach** werden Sie hier inhalt-

139 Vgl. die Beschreibung in: <https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html>.

lich vom Klienten geführt, im → **Selbstcoaching** legen Sie bitte Wert auf eine fachliche Nachbesprechung.

Skaliertes Bewerten: Die Dinge in eine Ordnung bringen

Umgangssprachliche Superlative wie „mega krass“ oder „voll gefreut“ weisen auf Situationen hin, in denen Wahrnehmungen auf einer *empfundenen Bewertungsskala* eingeordnet werden – in diesen beiden Fällen mit maximalem Ranking. Gleichzeitig zeigen solche Beispiele die Schwierigkeit an, subjektive Empfindungen zu „messen“. Deshalb behelfen sich Ärzte und Physiotherapeuten mit der skalierten Bewertung des gefühlten Schmerzes – weiß man heute, dass das Schmerzempfinden bei Menschen sehr verschieden ist. Dennoch sind die Angaben Ausdruck des subjektiven Empfindens. Eine „objektive“ Größe Ihres Gefühls würde weder den Arzt noch Sie weiterbringen. Ähnlich veranlassen auch im Coaching *Skalierungsfragen* den Klienten dazu, sein *Gefühl oder seine Vision zu konkretisieren* und durch die zahlenmäßige Festlegung eine fassbare Größe zu geben, an der im weiteren Coaching angesetzt werden kann. Skalierungen bieten sich immer dann an, wenn der inhaltliche Bezug oder die gefühlte Bedeutung zum Thema konkreter gefasst werden soll. Die klassische Fragestellung: „Bewerten Sie diese gefundene Möglichkeit auf einer Skala von **1 bis 10** (wobei – 1 – die geringste persönliche Bedeutung meint, – 10 – die höchste) wird vom Coach situativ angepasst. Es bietet sich an, die Skalierung angemessen zu visualisieren. Skalierungen und Skalierungsfragen sind eine bewährte Ergänzung zu einer Reihe anderer Tools, z. B. dem ► **Bodenanker**¹⁴⁰ oder dem ► **Tetralemma**¹⁴¹.

Auf ein Szenario wird an dieser Stelle verzichtet, da das Skalierte Bewerten vorliegend als Art Unterstützungsmethode verstanden wird, *felt senses*¹⁴² buchstäblich auf die Spur zu kommen und ins Wort zu nehmen. Die untenstehenden Beispiele – aus den bisher angesprochenen Methoden¹⁴³ – sollen Möglichkeiten des Einsatzes verdeutlichen, von denen aus-

140 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern“.

141 Vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

142 Vgl. im Theorieteil Kap. „Coaching praktisch“.

143 Vgl. die praktischen Bsp. in den entsprechenden zurückliegenden Kap.

gehend es leicht möglich ist, das Tool auf andere Situationen und Kontexte zu übertragen.

TRANSFER



Unterstützende Hinweise

- *In der Regel ist es zielführend, wenn Sie für Ihre Antwort nicht zu lange überlegen. Menschen bewerten – bewusst oder unbewusst – täglich. Die Einschätzung, ob Sie noch über die „gelbe“ Ampel fahren können oder wie gefährlich das neue Hobby Ihres Kindes ist. Insofern verlassen Sie sich auch hier bitte auf „Ihr Bauchgefühl“, Ihre Amygdala¹⁴⁴ arbeitet für Sie und präsentiert Ihnen den passenden Wert.*
- *Das bedeutet: Antworten Sie relativ spontan, „aus dem Bauch heraus“. So kommen Sie Ihrer inneren Bewertung am nächsten. Für den Fall, dass Sie die klassische Form „von 1 bis 10“ weniger ansprechend empfinden, überlegen Sie, welches Bild aus Ihrer Lebenswelt für Sie brauchbarer ist.*
- *Wird der genannte Wert mit anderen Optionen und deren Bewertung verglichen, kann dem Klienten im→ **Coaching** seine Antwort rückgespiegelt werden, z. B.: „Wie fühlt es sich für Sie an, wenn Sie diese Möglichkeiten mit Ihren Bewertungen durchspielen?“*
- *Wenn nach erfolgter Änderung des Ausgangsmusters z. B. spontan eine „8 von 10“ (im Vergleich zur vormaligen Einschätzung „4 von 10“ im Ausgangszustand) genannt wird, sollten zwei Aspekte rückgefragt werden: Erstens: „Woran spüren Sie diesen Wert 8 körperlich?“ Und: „Was müssen Sie tun, um sich diesen Wert zu erhalten?“ Beachten Sie als Coach: Gehen Sie nicht von einem Wunsch aus, sondern davon, dass der Klient diesen Wert gespürt hat.¹⁴⁵ Von hier aus können Sie Lösung und Ziel ins Auge fassen.*

144 Vgl. im Theorieteil Kap. „**Neurowissenschaftliche Fundierung**“.

145 ► **TIPP:** Insofern formulieren Sie bitte konsequent im **Indikativ**. Vermeiden Sie Formulierungen wie „würden“, „könnten“ oder „müssten“. Denn sie nehmen den Klienten womöglich wieder – unbewusst – aus dem Lösungszustand