> *Was auf den ersten Blick vielleicht ernüchternd scheint, hatte im Ergebnis eine große Klarheit und Entschlusskraft zur Folge: Der „Blick von oben aufs Ganze" hatte bei Herrn N. den letzten, entscheidenden Hebel umgelegt. Er spürte und wusste, dass es „keinerlei Sinn mehr" machte, „in einen Chef zu investieren", der „Menschen wie Schachfiguren" benutze. Vielmehr gab er seine ganze Energie in ein* ► Veränderungscoaching[189] *und in eine interne (erfolgreiche) Bewerbung.*

Eine Systemaufstellung bindet Energien und setzt Energien frei. Sobald sich Muster ändern, spürt der Klient erfahrungsgemäß regelrecht Lust am Stellen. Die Aha-Effekte, die mit dem Tool verbunden sind, können enorm sein. Aufstellungen mit Figuren suggerieren zwar etwas „Spielerisches", doch sind sie in ihrer Wirkung – vorausgesetzt, sie werden nicht als „Spiel" missverstanden – ebenso stark wie Systemaufstellungen mit menschlichen Repräsentanten. Entscheidend für den Erfolg ist in beiden Varianten die vom Klienten erlebte Wirksamkeit – ein Effekt, der sich erfahrungsgemäß nicht nur verbal, sondern v. a. nonverbal zeigt. Hier erfährt der Klient, dass es buchstäblich in seiner Hand liegt, die erkannte Konstellation zu verändern. Und dass seine (!) Veränderung positive Wirkung hat. Insofern liegt die Stärke dieses Tools in der doppelten Wirksamkeit: systemisch, bzgl. der Organisation, und hinsichtlich der erlebten Selbstwirksamkeit des Klienten.

Komfortzonenarbeit: *Vom Gewinn durch Herausforderungen*

Aufbauend auf den vier „Grundformen der Angst"[190] nach Riemann und den Ergänzungen seines Kollegen Christoph Thomann[191] zur „Motivation" gilt das *„Riemann-Thomann-Modell"* mittlerweile als Klassiker in der *Persönlichkeits- und Teamentwicklung*. Die Themenfelder *Motivation* und Umgang mit *Konflikten* können ebenso gut mit diesem Modell bearbeitet werden. Zunächst einmal macht die Anwendung der Visualisierung Ihren Standort deutlich: Wo stehen Sie gerade? Welche Grundmotivation ist damit verbunden? Weshalb hat diese eine so starke Wirkung auf

189 Vgl. die Beschreibung in: https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html.
190 Vgl. die Einführung im Theorieteil Kap. **„Archetypen und innere Landschaft"**.
191 Vgl. Riemann, [41]2013; Thomann, [2]2003.

Ihren (fehlenden) Antrieb? Übertragen auf Ihr Team können Sie dessen Ist-Zustand herausfinden und diesen mit dem Teamauftrag in Abgleich bringen. So führt Ihnen dieses Modell vor Augen, welche „Grundmotivation" ggf. zu stark vertreten ist und welche zur Erreichung des Zieles und für eine effiziente Arbeit ggf. zu sehr unterrepräsentiert ist oder gar (noch) nicht vorhanden. Im Anschluss daran können Sie die Teambildung entsprechend unterstützen, wie auch bei allen anderen Phasen[192] passgenau begleiten.

Ähnlich wie bei Teams, die „eigentlich" gut zusammenarbeiten, denen zu ihrem möglichen Erfolg jedoch „irgendwas fehlt", können auch bei jedem Menschen „Hemmschuhe" vorhanden sein, die die Motivation oder die Umsetzung beabsichtigter Ziele blockieren – an die man aber „nicht so richtig herankommt". Das Modell kann Ihnen in Ihrer *Persönlichkeitsentwicklung,* beim Herausfinden individueller Ziele und bei Ihrem Selbstmanagement Unterstützung bieten. Als Interventionsmethode wird das Tool hier verstanden, weil es Ihnen die Augen für unbewusste Präferenzen öffnen kann und Sie damit bewusst „Weichenänderungen" vornehmen können.

In beiden Fällen – im ► Teamcoaching[193] wie im ► Einzelcoaching[194] – bietet sich der Einsatz von ► **Bodenankern**[195] als ganzheitliche Methode an. Hierbei können Sie analog zum Tool ► **Tetralemma**[196] vorgehen.

192 Vgl. Senninger/Weiß, 2011, bes. S. 13–36.
193 Vgl. die Beschreibung in: https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html.
194 Ebd.
195 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern".
196 Vgl. das Szenario und das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

Transfer

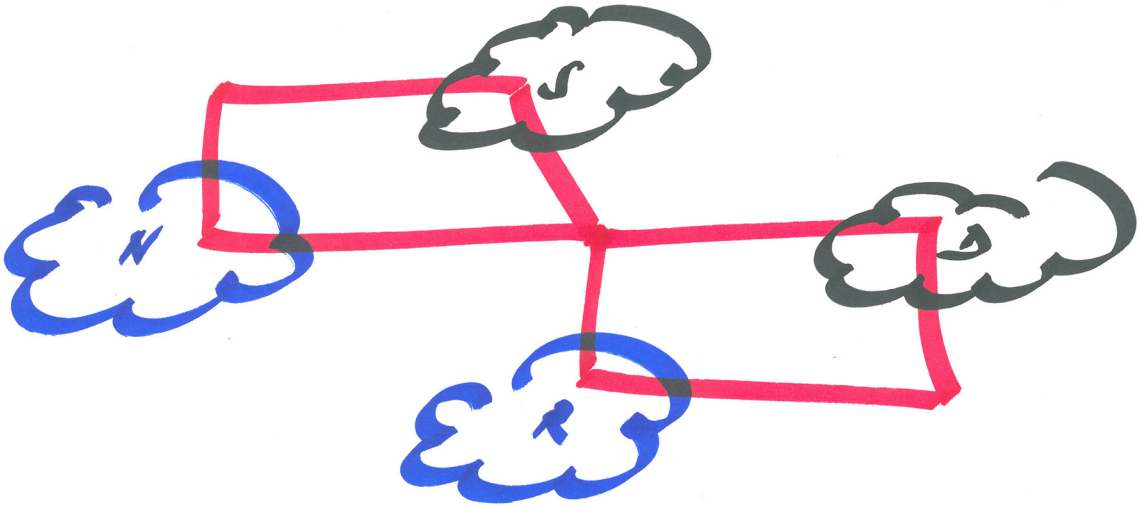
Szenario – für das Selbstmanagement

- *Legen Sie die vier Bereiche „Nähe" – „Distanz" – „Sicherheit" – „Risiko" auf dem Boden aus.*[197]
- *Stellen Sie sich als erstes auf das Feld, das Sie für gewöhnlich innerhaben. Für den Fall, dass Sie Ihr Konfliktverhalten*[198] *betrachten möchten: Nehmen Sie das Feld ein, nach dem Sie sich momentan verhalten.*
- *Halten Sie Ihre Assoziationen, Gefühle und Gedanken fest, die Ihnen dabei kommen – und legen Sie die entsprechenden Karten zur Überschrift des Feldes mit dazu.*
- *Bewegen Sie sich nun nacheinander zu den anderen Feldern. „Spielen" Sie durch, was der Überbegriff in Ihnen an möglichen Verhaltensweisen hervorruft. Halten Sie auch diese wieder entsprechend fest.*
- *Wenn Ihnen dabei andere – in der realen Situation – beteiligte Personen in den Sinn kommen, können Sie auch versuchen, von diesen her zu denken. Fragen Sie sich, wie deren Verhalten auf Sie wirkt. Und nehmen Sie wahr, ob (und wie) sich diese Wirkung verändert, wenn Sie die Überschrift „Nähe" – „Distanz" – „Sicherheit" – „Risiko" dabei berücksichtigen.*
- *Nehmen Sie nun bewusst einen anderen Bereich ein. Wählen Sie zuerst den, der Sie am meisten anspricht. Es könnte derjenige sein, der sich am meisten von Ihrem ersten Feld unterscheidet. Gegensätze ziehen sich für gewöhnlich an. Bewerten Sie es nicht, sondern bewegen Sie sich ruhig in dieses Feld.*
- *„Spielen" Sie Ihre Ausgangssituation nun aus der Perspektive dieses Feldes her durch. Mögliche Leitfragen können sein: „Was würde sich ändern, wenn ich beim nächsten Mal (unerwarteter Weise) von diesem Bereich aus reagiere? Für mich? Für andere?" Achten*

197 Bei Bedarf finden Sie eine blanko → ***Kopiervorlage*** z. B. bei Hanstein, 2017, S. 143.

198 Z. B. als Ergänzung des Tools „Konfliktgeometrie", vgl. das praktische Bsp. im gleichnamigen Kap.

Raus aus der Komfortzone!



Brainstorming / Maßnahmen-Plan:

- Möglichkeiten zur Ressourcenstärkung der neuen (rot) Bereiche / Konstellationen:
  ...
  ...
  ...
- Gewinn / Vorteile für alle:
  ...
  ...

Abbildung 14

Sie auf Ihre körperlichen Signale und halten Sie Ihre Assoziationen an dieser Stelle wieder fest. (Mögliche Kriterien könnten z. B. sein: strukturierte und analytische Vorgehensweise statt emotionale Reaktion beim Quadranten „Sicherheit"; Spontanität, Experimentieren und Gestalten, Freiräume leben im Bereich „Risiko"; eigene Ziele und Erfolg und sich selbst verwirklichen beim Quadranten „Distanz"; oder Kontakte pflegen, in Konflikten vermitteln, Empathie zeigen, Beziehungen pflegen im Bereich „Nähe".)

- *Für die Transfersicherung bietet sich – für den Fall, dass Sie Ihre Erkenntnisse in einem weiterführenden Coaching anwenden wollen – die Arbeit mit* ► **realen oder fiktiven Perspektiven**[199] *oder mit dem* ► **inneren Team**[200] *an. Beide Varianten festigen Ihr erarbeitetes Verhalten und Ihre Haltung nachhaltig.*

Szenario – für die Teamentwicklung

- *Wenn Sie in einen Teamentwicklungstag investieren wollen und alle Beteiligten auch motiviert sind, sich darauf einzulassen, können Sie in zwei Etappen vorgehen:*
- *Führen Sie als erstes – z. B. in Partnerarbeit – die eben genannten ersten fünf oder sechs Schritte durch. Besprechen Sie Ihre Ergebnisse miteinander.*
- *Wenden Sie die Struktur auf Ihr komplettes Team hin an, indem sich alle gleichzeitig – entsprechend der eben genannten ersten drei Schritte – positionieren. (Zur Steigerung der Gruppendynamik kann ggf. auf die erste Etappe verzichtet werden.)*
- *Bereits diese erste Verteilung liefert allen Beteiligten aber besonders der Teamleitung wichtige Erkenntnisse. Als Teamleiter können Sie dieses „Bild" zum Anlass für folgende Leitfragen nehmen: „Was benötigen die vorrangigen Persönlichkeitsstile, wie kann ich Sie adäquat fördern?" … „Inwiefern entspricht dieses ‚Bild' unserem Auftrag und Ziel?" … „Wie wirkt das ‚Bild" auf diejenigen, die ggf. allein auf einem Feld stehen? Fühlen sie sich angemessen ‚mitgenommen'?"*

199 Vgl. die Ausführungen und Bsp. im Kap. „Mythologische Perspektiven".
200 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Innere Teamaufstellung".

- *Berücksichtigen Sie dabei, dass „Nähe" und „Distanz" gegensätzliche Pole darstellen, ebenso wie „Sicherheit" und „Risiko". Leitfragen für die Teamleitung können hier sein: „Ist es sinnvoll, die verschiedenen Stile zu ‚mitteln'?" … „Wenn ja, wie gelingt das, wer ‚zieht' andere?" In diesem Fall kann der Bereich zwischen den Feldern genutzt werden, Übergänge zu visualisieren und Schnittmengen abzubilden.*
- *Erarbeiten Sie als nächsten Schritt ein Zielbild mit Ihrem Team. Gehen Sie dabei von einer effektiven Zusammenarbeit in einer optimalen Zeit aus. Die Energien, die Sie bei diesem Vorgehen einsparen, fließen wieder an das Team zurück.*
- *Von hier aus können Sie die Aufgabenverteilung typgerecht vornehmen – oder, falls schon geschehen und Sie sich bereits in einer fortgeschrittenen Phase befinden – ggf. nachjustieren. Achten Sie dabei darauf, dass Ihre Kollegen zwar entsprechend Ihres vorrangigen Persönlichkeitsstils eingesetzt werden, dass Sie sie aber auch fördern, ihre Komfortzone zu verlassen. Denn kreative Höchstleistungen entstehen – für gewöhnlich – nicht im gewohnten Rahmen. Bei Einsatz eines → **Coaches** können Sie dies z. B. mit ► **Reframing**[201] unterstützen.*
- *Ein zusätzlicher Hinweis an Sie als Teamleitung: Reflektieren Sie auch Ihr Verständnis von Teamleitung. „Ihr" Team wird anders zusammenarbeiten, wenn Ihre Kollegen im Bereich der Felder „Nähe" und „Sicherheit" angesiedelt sind oder zwischen „Distanz" und „Risiko" bzw. andererseits und „Sicherheit". Beobachten Sie den Vorteil dieser Konstellationen hinsichtlich eines ggf. starken Wir-Gefühls. Bedenken Sie aber auch mögliche Nachteile. Wichtig ist wieder, von Ihren Zielen und dem Teamauftrag her zu denken. Setzen Sie z. B. auf kreative und leistungsstarke Individualisten, kann das „Bild" eines Teams, das zwischen „Nähe" und „Distanz" vermeintlich „hin und her springt", ein sehr brauchbares Zielbild sein.*

Das als Tool abgewandelte Modell hat sich als effizientes, lösungsorientiertes Instrument im ► Team- und Konfliktcoaching[202] wie im ► Moti-

201 Vgl. die praktischen Bsp. im gleichnamigen Kap.
202 Vgl. die Beschreibung in: https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html.

vationscoaching[203] herausgestellt. Mit seiner Unterstützung lassen sich motivierende Persönlichkeitsstile fördern, ihnen zugrunde liegende Ressourcen erkennen und nutzbar machen sowie gruppendynamische Prozesse zielorientiert begleiten. Zu beachten ist, dass es in der Literatur verschiedene Bezeichnungen der Bereiche gibt: Statt „Sicherheit" findet sich z. B. auch der Begriff der „Dauer", statt „Risiko" der Begriff „Wechsel".

Fallbeispiel – Einzelcoaching

Frau O. hatte ein ► Bewerbungscoaching[204] *angefragt, um sich auf eine Ausschreibung für eine kaufmännische Ausbildung bestens vorbereiten zu können. Als ein starker, leitender Motivator wurde dabei mehrfach genannt, später einmal das elterliche Unternehmen weiterzuführen. Wichtig war der Klientin wie auch ihren Eltern, dass die Ausbildung andernorts stattfinden sollte. Auf eine Vermittlung über das bestehende Netzwerk wolle Frau O. aber verzichten. Dies gegenüber ihren Eltern „risikofrei durchzubringen", war ein erstes Ziel – und ein erster Erfolg – dieses Coachings.*

Bei einem ► **Bodenanker**[205] *auf der Grundlage des „Riemann-Thomann-Modells" realisierte Frau O., dass diese Motivation zur Eigenständigkeit mit der starken Relevanz des Bereiches „Distanz" zusammenhing. Weiterhin hatte das Feld „Distanz/Wechsel" einen starken Ausschlag bei der Klientin. „Sicherheit/Dauer" und „Nähe" indes entsprachen offensichtlich nicht ihren vordergründigen Persönlichkeitsstilen. Gleichzeitig erkannte Frau O. aber eine „große Kompromissfreudigkeit", was sie „wohl zu Hause so gelernt" habe.*

Vor diesem Hintergrund wurde das „Mittelfeld" der Visualisierung genutzt, um Ziele zu erarbeiten und Maßnahmen zu planen. Die Klientin erarbeitete sich einen gangbaren Kompromiss, mit dem sie in einer starken, gefühlten Nähe zu den erkannten Kernbereichen bleiben konnte: Sie suchte sich eine Ausbildung, die zwar ebenfalls kaufmän-

203 Ebd.
204 Vgl. die Beschreibung in: https://www.coaching-hanstein.de/leistungen.html.
205 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ankern".

nisch war, mit der sie aber über die Branche Hotel- und Gastronomie nach dem ersten halben Jahr bereits in einer überregionalen Einrichtung untergebracht war. Da die renommierte Kette zudem international vertreten ist, kam Frau O. „schon im ersten Jahr echt viel rum". Ihre Eltern konnte sie von dieser Ausbildung überzeugen, weil der Vater „hauptsächlich eine kaufmännische Lehre von der Pike auf" erwarte und die Klientin mit dem gastronomischen Aspekt ganz neue Ideen eingebracht hatte (die zwar „noch wachsen" dürften, die aber „auch nicht gleich abgeschmettert worden" seien).

Die große Zufriedenheit, mit der Frau O. ihre Ausbildung absolvierte und das überaus hervorragende Ergebnis – das es „so noch nie gab, selbst auf keinem Grundschulzeugnis" –, begründete die Klientin selbst damit, dass sie ihre „eigenen Felder bespielen" durfte und „nichts Vorgegebenes".

Fallbeispiel – Teamcoaching

Das Leitungsteam einer Kreativ-GmbH gönnte sich ein Coaching mit dem Ziel, „Reibungsverluste zu minimieren". Bei der Darstellung der Situation waren sich alle drei studierten Grafiker einig, dass es „Schwachstellen in der Kommunikation" gäbe. Man genieße es zwar, dass jeder „daheim bei sich im Atelier erstmal vor sich her werkeln" könne, doch wisse man selten, „woran der andere jeweils" sei. Dass Herr P. und Herr R. sich zudem auch persönlich näherstanden, war schnell offensichtlich. Sie hätten gemeinsam studiert, auch unweit voneinander gebaut. Die Familien kannten sich auch gut. Herr S., zudem der Jüngste, war nicht Teil dieser Bande, was ihn „aber auch nicht weiter stören" würde. Man wisse schließlich, das Private und das Geschäftliche „halbwegs zu trennen".

Konflikte waren (dennoch) nicht offensichtlich, auch wurden keine benannt. Bei der Arbeit mit dem Modell nahmen die beiden älteren Kollegen (auch unabhängig voneinander) zwischen den Bereichen „Nähe" und „Risiko" Aufstellung, der Jüngere platzierte sich in der Mitte der Felder „Distanz" und „Sicherheit". Alle drei wurden daraufhin um ein Brainstorming gebeten, was sie, noch ausgehend von ihren Ist-Stand-

orten, für ihr gemeinsames Ziel – eine verbesserte Abstimmung – einbringen können.

Herr R. meinte spontan, dass er jetzt verstehe, „wie weit der Benni doch weg" sei, wenn er mit seinem Bekannten „hier in der Ecke was besprechen" würde. Herr P. stimmte zu und Herr S. wandte ein, für seine Kreativität „auf jeden Fall aber hier bleiben" zu wollen. So konnte vereinbart werden, den „inoffiziellen Informationsfluss runterzufahren" und den jüngeren Kollegen Herrn S. bei geschäftlichen Fragestellungen „besser einzubinden". Und dieser konnte es erreichen, dass zwei verbindliche Treffen pro Woche vereinbart wurden, an denen jeder teilzunehmen hatte.

Bemerkenswert an diesem – dem zweiten – Coachingprozess war – neben der spürbar großen Wertschätzung für die Stile der anderen –, dass jeder auf seinem Platz bleiben konnte. Nicht die Veränderung der einzelnen Persönlichkeits- und Arbeitsstile führte hier zum Ziel, sondern die Perspektivenübernahme mit Hilfe des Modells. Die jeweils dominierenden Grundhaltungen „Nähe" – die sich im privaten Austausch zwei der drei Gesellschafter zeigte –, der Gegenpol „Distanz" – ausgeprägt im kreativen Experimentieren des jüngsten Kollegen – und „Sicherheit" – in der Forderung nach mehr Transparenz, Klarheit, Struktur und Verbindlichkeit – konnten eine Einheit bilden, ohne das Gemeinsame – den Erfolg der Unternehmung – zu gefährden (und damit den Bereich „Risiko" über Gebühr zu strapazieren).

Ressourcenrad: *Feste Speichen für bewegende Zeiten*

Eindrückliche Symbolisierungen und – über diese – neue Zugänge zu Erlebnissen, eigenen *Werten* und inneren wie äußeren *Ressourcen* können mit Hilfe der Tools Ressourcenrad und ► **Ressourcenbaum**[206] gut umgesetzt werden. Je nach persönlicher Neigung und ggf. auch beruflichem Hintergrund wird sich der Klient entweder für das technischere oder für das natürlichere Symbol entscheiden. Der Vorschlag einer der beiden Tools durch den Coach kann aber auch aufgrund des jeweils gege-

206 Vgl. das praktische Bsp. im Kap. „Ressourcenbaum".