

Artikel aus:  
Rauen, C.: Handbuch Coaching. Innovatives  
Management. 3. Auflage. Göttingen 2005. Hogrefe

## Systemisches Coaching – eine gemeinsame Reise durch das Gebiet des Kunden

Wolfgang Hamm

### Vorbemerkungen

In diesem Beitrag wird durch die Beschreibung eines praktischen Beispiels aufscheinen, wie ein Coaching als vernetzter Prozess ablaufen kann. Die Abgrenzung zu einer sich lediglich systemisch verstehenden Vorgehensweise, die in der Praxis allzu häufig zu einem linearen Wenn-Dann-Verfahren mutiert, wird die unterschiedlichen Strategien zusätzlich verdeutlichen. Darin wird die Darstellung des Ablaufes, der Erprobung der neuen Wahlmöglichkeiten in der Praxis und eine Rückschau aus heutiger Sicht mit einrahmenden Erklärungen und Beschreibungen versehen.<sup>1</sup> Zudem werde ich zum besseren Verständnis und als Reflexionsmöglichkeit lineare Sackgassen aufzeigen.

**Coaching ist  
kein lineares  
„Wenn-Dann“-  
Denken**

---

<sup>1</sup> Dabei ist mir sehr wohl bewusst, dass eine Darstellung in einem Buch weitgehend einen linearen Charakter hat – und somit immer mit einer gewissen Unvollkommenheit vorlieb nehmen muss.

## 1 Kontaktaufnahme

Üblicherweise geschieht und geschah auch in diesem Coaching folgendes: Die gecoachte Person (GP)<sup>2</sup> benennt bei der Kontaktaufnahme von ihr als unbefriedigend erlebte Handlungsvarianten in ihrem Verhaltensspektrum und möchte diese verändern oder, weit häufiger, tilgen. Sie sieht sich aber nicht in der Lage, diese Veränderungsarbeit allein einzuleiten und/oder durchzuführen und wünscht sich daher professionelle Unterstützung durch einen Coach.

In einem Telefonat schilderte mir der Geschäftsführer eines mittelständischen Betriebes, er habe seit geraumer Zeit seine Arbeitsproduktivität beobachtet, bewertet und für sich dokumentiert. Die Auswertung ergab ein für ihn unbefriedigendes Ergebnis: Er habe festgestellt, dass es für ihn einerseits Phasen gebe, die er zwischen unbefriedigend bis ausreichend einschätze, diese nähmen den größten Teil seiner Arbeitszeit ein. Andererseits habe er aber auch Phasen mit sehr hoher Produktivität, in denen ihm alle Arbeit gleichsam wie von selbst von der Hand gehe. Diese Phasen waren aber lediglich auf etwa 5 Tage im Monat beschränkt, sie waren weder planbar noch vorhersehbar. Er äußerte den Wunsch, deutlich produktiver zu werden, diese Phasen also sowohl auszuweiten als auch bewusst steuern zu können. Nach einigen eher halbherzigen und letztlich erfolglosen Versuchen zu diesem Ziel zu gelangen, kenne er nun keinen Erfolg versprechenden Weg mehr, er benötige professionelle Unterstützung. Nachdem ich ihm einen kurzen Überblick über den möglichen Ablauf und die Rahmenbedingungen des Coachings gegeben hatte und all dies seinen Vorstellungen entsprach, vereinbarten wir Ort und Zeitrahmen für unser erstes persönliches Treffen.

**Die Ausgangssituation**

**Veränderungswünsche**

---

<sup>2</sup> Der besseren Lesbarkeit halber werde ich nun immer die Bezeichnung GP verwenden, sie schließt die weibliche wie die männliche Form ein.

## 2 Rahmenbedingungen

- *Die Art der Zusammenarbeit:* Coaching ist ein gemeinsamer Prozess des Lernens und hat das Ziel, dass die GP in den bearbeiteten Bereichen *baldmöglichst* die gewünschte Kompetenz erreicht und der Coach mit seinen Fähigkeiten nicht mehr benötigt wird. Dies steht einer längeren, durchaus auch langjährigen Zusammenarbeit nicht entgegen, benötigt aber für jede Arbeitsphase immer wieder die erneute Vereinbarung von Ziel und Auftrag.
- *Die Art des Kontaktes:* Das erste Treffen ist immer ein Vier-Augen-Gespräch<sup>3</sup>, die weiteren sollten in derselben Form durchgeführt werden. Je nach Situation kann aber auch durchaus ein telefonischer Kontakt, ein Austausch per E-Mail oder eine Begleitung bei Aktivitäten im beruflichen Kontext der GP angemessen sein.
- *Der Ort:* In der Regel ist dies ein für die GP neutraler (d.h. häufig diskreter) Ort. Es können je nach Lebens- und Arbeitssituation auch verschiedene Orte des Zusammentreffens vereinbart werden. Darüber hinaus schaffe ich die Voraussetzungen dafür, dass ich für den GP immer zeitnah telefonisch oder per E-Mail erreichbar bin.
- *Der zeitliche Umfang:* Zwischen der GP und mir wird vereinbart, welchen Umfang das Coaching voraussichtlich insgesamt haben wird. Danach legen wir den Termin und die Dauer der ersten Coachings fest. Vertrauensvolle Zusammenarbeit lässt sich aber nicht durch Verträge vorbestimmen oder erzwingen, sie muss sich von Termin zu Termin beweisen. Am Ende jedes Termins entscheidet sich daher die GP, ob, wann und in welchem Umfang das nächste Treffen stattfinden wird.
- *Der finanzielle Rahmen:* Das Tageshonorar zuzüglich der Nebenkosten ist nach jedem Treffen fällig. So wird der Charakter der Zusammenarbeit zusätzlich manifestiert und deutlich von unverbindlichen Gesprächen abgegrenzt: Es ist eine zeitlich begrenzte geschäftliche Zusammenarbeit für einen festgelegten Kontext mit einer eindeutigen Zielsetzung. Es ergeben sich zwar ab und an durchaus auch Kontakte zwischen Coach und GP in anderen (auch privaten) Bereichen, denen damit durchaus kein Riegel vorgeschoben werden soll, die aber immer so weit wie möglich vom eigentlichen Coaching-Prozess abgegrenzt sein sollten.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Auf die besonderen Bedingungen eines Coachings von mehreren GPs mit ähnlicher Problemlage oder eines Teamcoachings gehe ich an dieser Stelle nicht ein.

<sup>4</sup> Eine völlige Trennung ist aus meiner Sicht weder möglich noch wünschenswert.

Im weiteren Verlauf dieses Treffens wurde nun das Ziel der GP genauer bestimmt, die neuen, gewünschten Verhaltensweisen identifiziert und die Umsetzung geplant.

### 3 Lineare Sackgassen

#### Eindimensionale Betrachtungs- weisen

#### Berücksichtigen der inneren Ökologie

Dabei wird in der „normalen“ Herangehensweise zumeist von allen Beteiligten von der mehr oder weniger bewussten Vorannahme ausgegangen, dass die vom Klienten beschriebene Problemlage *eine* Ursache habe und es nun nötig sei, *eine* Lösung zu finden. Selbst wenn bei der weiteren Arbeit Strategien aus dem „Werkzeugkasten“ genommen werden, die dem systemischen Denken entspringen, bleibt jedoch ein grundsätzliches Manko: Dieses Vorgehen ist eine lineare Herangehensweise, die dem Ursache-Wirkungs-Prinzip verhaftet ist und damit notwendig eindimensional bleibt. Es ist dabei sicherlich möglich, einen gangbaren Weg zu finden und eine Lösung zu entwickeln, die Erfolg verspricht. Ein solcher Erfolg ist aber allzu häufig nur von kurzer Dauer, da die (Seelen)-Ökologie des GP dabei nicht ausreichend berücksichtigt wird. Verstärkt wird diese Tendenz, wenn in einem Coachingprozeß der Versuch unternommen wird, ein nicht gewünschtes Verhalten gänzlich zu tilgen. Hinter jedem Verhalten eines Menschen steht eine für diese Person positive Absicht, die aber nicht notwendig gleichzeitig für das Umfeld positiv ist. Das gezeigte Verhalten ist als die ihr zu diesem Zeitpunkt beste zur Verfügung stehende Handlungsmöglichkeit zu verstehen diese Absicht zu erreichen, andere sind oft scheinbar nicht vorhanden oder werden als nicht Erfolg versprechend bewertet. Bei aller Kritik und Unzufriedenheit mit dem bisherigen Handeln gibt dieses Handeln der Person auch Sicherheit. Ihr ist genau bekannt, wie sie ein bestimmtes Ziel erreicht, es ist eine Erfolgsstrategie. Für eine gewünschte Verhaltensänderung ist es sinnvoll und nötig, Zugang zu möglichst vielen Wahlmöglichkeiten zu schaffen und deren Erfolgsaussichten einzuschätzen, sie müssen höher sein als bei der derzeitigen Strategie.<sup>5</sup> So wird es möglich, sich für ein neues Verhalten zu entscheiden und das bisherige als Option zu erhalten<sup>6</sup>.

Wird jedoch lediglich versucht, das bisherige Verhalten zu verhindern, wird von der Person unbewusst entweder eine andere, unkontrollierte Strategie gefunden und eingesetzt, oder nach kurzer Zeit wieder in den bisherigen Bahnen gehandelt. Dieser Aspekt und die Nichtberücksichti-

<sup>5</sup> Menschen haben die vielfach die Tendenz, bei nicht eintretendem Erfolg erst einmal mehr von demselben zu tun, schneller in die Sackgasse zu fahren, es hat ja bislang „Erfolg“ gebracht, Sicherheit gegeben. Sie probieren häufig erst dann etwas Neues, wenn die Wand keine Weiterfahrt mehr zulässt.

<sup>6</sup> Es gibt immer mindestens einen Zusammenhang, in dem das bisherige Verhalten nützlich sein kann, es soll daher unbedingt erhalten werden.

gung von Vernetzungen und der damit verbundenen Konsequenzen für andere Bereiche würden die GP schnell in das gewohnte Verhalten zurückfallen lassen. Bei einer umfassenden Betrachtung und Bearbeitung treten derartige „Rückfälle“ hingegen wesentlich seltener auf.

Eine umfassende Veränderung wird dann ganz oder mindestens weitgehend erreicht, wenn die bisherige Verhaltensstrategie von dem GP als eine Möglichkeit im Bündel von nützlichen Wahlmöglichkeiten in ihrem Handlungsspektrum erkannt, nun aber als die gewünschte Entwicklung ver hindernd erfahren wird. Hier entwickeln sich Wunschvorstellungen davon, wie mit neuen Verhaltensvarianten in einer anderen Weise zu agieren sei und welche veränderten Ergebnisse sich daraus ergeben würden.

**Entwicklung  
von Wunsch-  
vorstellungen**

## 4 Das Netz der Lebenslinien

An dieser Stelle sei zuerst einmal meine für das weitere Vorgehen wichtige Vorannahme näher erläutert, dass Menschen sich nicht auf *einer* Lebenslinie bewegen, sondern ein Bündel von Lebenslinien haben. Das Konzept einer Lebenslinie, die eine Visualisierung unseres bisherigen Lebens, der Gegenwart und die Weiterführung in die Zukunft in Form einer Linie beinhaltet, bietet für die Analyse und Bearbeitung vielfältige Möglichkeiten, blendet jedoch viele Zusammenhänge und Wirkungsbedingungen aus. Die Biographie eines Menschen ist dagegen nach meiner Überzeugung als vernetztes, vielfach verschlungenes Gebiet von Lebenslinien aufzufassen, die immer in vielfachen Wechselwirkungen zueinander stehen. Diese Lebenslinien bestehen aus den inneren Repräsentationen eines Menschen, die von der jeweils ausgefüllten Rolle und der Abspeicherung der jeweiligen Art der Beziehung bestimmt werden. Sie umfassen sowohl die Vergangenheit als auch die Gegenwart und die Zukunft. Zudem besteht für die einzelnen Lebenslinien ein individuelles Zeitverständnis und Zeiterleben, so kann zum Beispiel die Länge eines Jahrs in den Rollen „Managerin“ und „Mutter“ erheblich differieren.

**Menschen  
haben viele  
Lebenslinien**

Veränderungen in diesem Gebiet, ob sie nun die Zukunft anders entwerfen oder Punkte in der Vergangenheit „verbessern“ sollen, können notwendig nicht eindimensional bleiben, sie haben immer eine Vielzahl von Folgen und Reaktionen. Dies ist so wie bei einem Teil eines Mobiles, das in Bewegung gerät und damit das gesamte System aus dem statischen Verharren heraus hin zu einer dynamischen Veränderung veranlasst. Sicherlich ist es wegen der riesigen Komplexität weder möglich noch wünschenswert, alle Variablen zu analysieren und die auf eine Veränderung folgenden Reaktionen zu kontrollieren. Die Wünsche der GP in Hinblick auf ihre Aufgabe können als kleines Gebiet im gesamten Gebiet aufge-

**Veränderungen  
haben immer  
vielfältige Fol-  
gen**

**Berücksichtigen  
von Wechsel-  
wirkungen**

fasst werden, Veränderungen in diesem Bereich bringen dann Bewegungen in allen Bereichen mit sich. Gleichwohl müssen die erkennbaren Hauptwege aufgespürt, das Gebiet abgesteckt und Wechselwirkungen hinreichend berücksichtigt werden. Der Coach ist Reisebegleiter und hat hierfür ein möglichst großes Spektrum von Navigationshilfen, die er für die gemeinsame Reise zur Verfügung stellt. Die Zusammenarbeit von Coach und der GP verstehe ich vor diesem Hintergrund als ein Zusammenwirken, das zu einer Abfolge von *gemeinsamen* Lernprozessen wird.

## 5 Finden einer gemeinsamen Basis

**Vertrauen  
entwickeln**

**Zugang zur Welt  
des Kunden**

**Kritische Selbst-  
reflexion**

Zu Beginn dieser Lernprozesse steht die Erarbeitung einer gemeinsamen Basis im Vordergrund, d.h. primär kristallisiert sich hier heraus, ob sich Vertrauen für die Zusammenarbeit entwickelt. Alle Menschen haben ihr spezielles Modell, ihre individuelle Landkarte der Welt, die sie benutzen und an der sie sich orientieren – sei es, dass sie völlig im Hier und Jetzt sind, seien es christliche Auffassungen, eine politische Orientierung Astrologie oder was es sonst auch immer geben mag. Dieses Modell ist allerdings nicht das Gebiet, hat aber intensive Bezüge zu diesem und beinhaltet Vorannahmen, Bewertungen, Urteile, Glaubenssätze. Zuerst geht es für mich darum, herauszufinden, in welchem Modell der Welt die GP sich bewegt und dann so flexibel zu sein, sich in ihre berufliche Situation und ihre Lebenssituation hineinzufinden. Ich gehe also in die Welt der GP, um dort die vorhandenen Modellen gemeinsam zu überprüfen. Hier erweist sich, ob ein ausreichender Vorrat an Gemeinsamkeit für die Zusammenarbeit vorhanden ist. Eine kritische Selbstreflexion (s. Glossar) hat an dieser Stelle für mich einen sehr hohen Stellenwert. Die Entscheidung, nicht mit einem Menschen zusammenzuarbeiten, kann ab und an durchaus der erfolgreichere Weg für alle Beteiligten sein. Gleichzeitig muss für die GP in diesem Ablauf umfassend deutlich werden, ob genügend Anhaltspunkte vorhanden sind, die es wahrscheinlich werden lassen, dass sie in der beabsichtigten Zusammenarbeit in dem gewünschten Umfang von dem Coach profitieren kann.<sup>7</sup> Wenn genügend Gemeinsamkeiten vorhanden sind und der gemeinsame Entschluss, diesen Weg gemeinsam zu gehen, gefallen ist, sind die Reisevorbereitungen zu treffen.

<sup>7</sup> Eine derartige wechselseitige „Prüfung“ nimmt je nach bisherigem Bekanntheitsgrad etwa zwei Stunden in Anspruch. Ein Teil davon findet schon in dem (meist telefonischen) Erstkontakt statt.

## 6 Die Reisevorbereitungen

Das jeweilige Modell der Welt eines Menschen erhält viele Facetten durch die individuelle Aufnahme und Filterung der Wahrnehmungen durch Meta-Programme. Es hat sich für die gemeinsame Reise als sehr hilfreich erwiesen, zu Beginn die Präferenzen in den Meta-Programmen der GP mit dem Nautilus-Persönlichkeits-Profil<sup>8</sup> zu ermitteln. Unter den dort in ihrer jeweiligen Ausprägung zu ermittelnden 21 Meta-Programmen sind Filter zu verstehen, mit deren Hilfe Menschen ihre Wahrnehmungen sortieren und einordnen. Um es an dem Beispiel der beiden Meta-Programme „weg von“ und „hin zu“ zu verdeutlichen: Bei einer starken „weg von“-Orientierung orientiert sich ein Mensch vorrangig daran, was er nicht bzw. nicht mehr möchte, bei einer starken „hin zu“-Orientierung daran, wie der gewünschte Zustand sein soll. Hierbei ist ein Sowohl-als-auch wichtig, idealerweise sind beide Orientierungen gut und gleich stark ausgeprägt. So hat eine Person bei einer schwachen „hin zu“-Orientierung häufig Schwierigkeiten, eindeutige Ziele zu entwickeln und bleibt zu sehr im Hier und Jetzt verhaftet. Eine mit einer schwachen „weg von“-Orientierung hingegen entwickelt Ziele, ohne das Hier und Jetzt hinreichend zu berücksichtigen. Die erste beschreibt dann, wie die Zusammenarbeit im Team nicht mehr sein soll, die zweite, wie sie sich diese für die Zukunft ausmalt. Wenn diese Menschen zusammenarbeiten, kann das erhebliche Schwierigkeiten in ihrer Kommunikation heraufbeschwören – obwohl sie beide dasselbe Ziel haben: die Verbesserung der Zusammenarbeit im Team.

Die Ergebnisse des Profils sind vom jeweiligen Kontext, in dem und für den er ausgefüllt wird, abhängig, so können sich z.B. für den Berufs- oder Freizeitbereich durchaus unterschiedliche Profile zeigen. Die Auswertung des Profils gibt den Beteiligten eine sehr anschauliche Darstellung, mit deren Hilfe die zu bearbeitenden Bereiche gut erkennbar werden und genauer abzustecken sind. Dadurch erhalten wir eine Navigationshilfe, die sich schnell erstellen lässt, sich durch eine hohe Zuverlässigkeit auszeichnet und damit den Ablauf des Coachings wirkungsvoll unterstützt.

**Ermitteln von  
Wahrnehmungs-  
filtern**

**Navigationshilfe**

---

<sup>8</sup> Dieses Profil wurde von J. Arthur und G. Engel entwickelt. Es ist das für mich zurzeit sinnvollste Werkzeug, da es ohne die sonst oft vorzufindende Einteilung in Schubladen auskommt. Näheres ist unter <http://www.marwitz.de/nautilus/nautilus.htm> zu finden.

## 7 Erfassen von Prioritäten

### Erste Analysen

Bei der GP war in den Meta-Programmen die große Diskrepanz zwischen „aktiv - passiv“ und zwischen „selbst/intern - andere/extern“ auffallend. Eine hohe Bewertung von „aktiv“ bei gleichzeitiger niedriger, in diesem Fall mit dem niedrigsten Wert für „passiv“, untermauerte den Eindruck, dass die GP nie wirklich zur Ruhe kam. Sie musste immer etwas tun, in Bewegung sein, der Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Quantität, nicht auf der Qualität der Aktivitäten. Das zweite Meta-Programm-Paar zeigte auf, dass für die GP Rückmeldungen von anderen Menschen sehr viel wichtiger waren als die eigene Beurteilung. „andere/extern“ hatte einen hohen, „selbst/intern“ einen niedrigen Wert.

### Diagnose und Ziele

Bei der gemeinsamen Besprechung des Nautilus-Profiles fassten wir das Ergebnis auf den Veränderungswunsch bezogen zusammen: Der GP ist es bisher kaum möglich, für sie wichtige Aktivitäten hinreichend von unwichtigen abzugrenzen und Prioritäten zugunsten der wichtigen zu setzen. Zudem gelingt es ihr nicht, für sich Zeiten der wirklichen Ruhe und Entspannung einzurichten und zu erleben. Weiterhin hat sie erhebliche Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen und macht ihr Handeln sehr stark von „Urteilen“ mehrerer anderer Menschen abhängig.<sup>9</sup> Zum Abschluss des ersten Treffens kamen wir überein, dem Bereich Ruhe, Entspannung und effektive Arbeit die höchste Priorität einzuräumen und darin zu arbeiten.

## 8 Festlegen des Reiseziels

### Reiseziele sind keine festen Ziele

Bei dem nächsten Treffen war es also an der Zeit, vor diesem Hintergrund gemeinsam das vorläufige Reiseziel zu bestimmen. Dazu wird mit der GP ein angemessenes, wohlgeformtes Ziel erarbeitet, dessen Position und Wirkung im Gebiet untersucht und dann die beabsichtigten Veränderungsprozesse bestimmt. Vorläufig beinhaltet in diesem Zusammenhang die Vorannahme, dass sich dieses Reiseziel auf dem Weg durchaus wandeln wird. Durch den Lernprozess und die daraus resultierenden Auswirkungen auf vernetzte Bereiche ergeben sich im Verlauf der Reise Veränderung oder Erweiterungen des Reiseziels, die bei der Zielbestimmung häufig nicht einmal in Ansätzen erkennbar sind.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Im Rahmen dieser Darstellung ist dies eine Kurzfassung.

<sup>10</sup> Es geht nicht darum, zwanghaft weitere Probleme zu finden. Vielmehr bedeutet Lernzuwachs, das eigene Modell der Welt zu erweitern und neue Möglichkeiten zu entdecken – und daraus entwickeln sich oft auch neue Ziele.

Welche Kriterien sind zu berücksichtigen, um ein wohlgeformtes Ziel zu erhalten? Es muss

### **Wohlgeformte Ziele**

- attraktiv sein  
Die Anziehungskraft, ein starkes Wollen zum Reiseziel zu kommen, ist die Basis.
- positiv formuliert sein  
Was genau soll sein, wenn ich mein Ziel erreicht habe?
- selbst erreichbar sein  
Das Reiseziel ist aus eigener Kraft zu erreichen und nicht primär vom Wohlverhalten anderer Menschen abhängig.<sup>11</sup>
- kurze Feedback-Schleifen ermöglichen  
Ein genauer „Fahrplan mit Reisezielen“ ermöglicht die Überprüfung der Reise und die Wahrnehmung der schon erfolgreich absolvierten Strecke.
- einen ersten Schritt beinhalten  
Wann und wie wird die Reise angetreten, was genau ist als erstes zu tun?

Diese Bedingungen sind in der Zielbeschreibung selbst nicht enthalten, sie dienen der Überprüfung der Angemessenheit. Der Geschäftsführer bearbeitete seine bisherigen Zielvorstellungen und benannte dann folgendes Ziel:

„Ich werde ab dem 15.03.20xx die ersten Schritte hin zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben gehen und eine neue, individuelle Arbeitsmethodik anwenden. Es gilt eine Probezeit von 2 Monaten. Der erste Schritt ist das Erlernen und Anwenden der Arbeitsmethodik innerhalb der nächsten 7 Tage! “

Nach Ablauf dieser Frist sollte geprüft werden, welche Veränderungen sich in welcher Weise bewährt haben, ob und wenn in welchem Umfang Anpassung sinnvoll erscheint und wie weitere Lernprozesse initiiert werden sollten.

Abschließend bat ich die GP anhand einer Skala von 1 bis 10, die 1 bedeutet „völlig unzufrieden“ und die 10 „absolut zufrieden“, ihre aktuell vorhandene Zufriedenheit auf das von uns zu bereisende Feld festzustellen.

<sup>11</sup> Diese Bedingung ist im eigentlichen Wortsinne aus systemischer Sicht natürlich unsinnig. In der hier verwendeten Kurzform ist damit gemeint, möglichst viele Bedingungen selbst bestimmen und kontrollieren zu können.

len. Die GP legte den Wert bei 2,1 fest und erwartete nach Erreichen des Zieles einen Wert von 7,5.<sup>12</sup> Wir vereinbarten, die Einschätzung zum Abschluss des Coachings erneut durchzuführen, um die Wirksamkeit der Reise zu überprüfen.

## 9 Die Reise beginnt

### Erfassung des Ist-Zustands

Ausgehend von dieser Zielbestimmung folgt nun eine ausführliche Beschreibung der gegenwärtigen Situation. Die Frage nach dem „Wie ist es jetzt?“ ist dabei für mich handlungsanleitend, die Fragestellung „Warum ist es jetzt so?“ ist auf die Vergangenheit orientiert und wenig hilfreich<sup>13</sup>. Eine Festlegung auf das gewünschte Ziel reicht nicht aus, die Spannung, die Kraft zur Veränderung entsteht aus dem Wissen um die Erreichbarkeit eines wohlgeformten Ziels und dem bewussten Wahrnehmen des nicht mehr gewünschten gegenwärtigen Zustands. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei nicht allein auf der Arbeitssituation, sondern auf einer weitreichenden Beschreibung der Lebenssituation. Selbstverständlich bestimmt die GP den Weg durch das Gebiet und welche Lebenslinien, welche Teile des Gebiets einbezogen werden sollen. Diese Teile sollten einen angemessenen Bereich des Gebietes beschreiben, sowohl eine zu umfangreiche als auch eine zu knappe Auswahl beeinflussen den Coachingprozess negativ. Hier habe ich zu berücksichtigen, dass eine sehr eingeeengte Darstellung durch die GP unter Umständen ein diesem Zeitpunkt noch nicht hinreichendes Vertrauensverhältnis zwischen GP und Coach beschreibt. Dann ist sinnvoll, die Situation offen anzusprechen und die gemeinsame Basis zu reflektieren.

### Ausweitung der Beobachtung

Die GP beschränkte sich in ihrer Beschreibung zu Anfang auf ihre Arbeitssituation. Die erste, noch verschwommene Annäherung beinhaltete den Wunsch, die Arbeitszeit bewusster zu gestalten, Zeiten der Anspannung und der Entspannung bewusst wahrzunehmen und weitgehend selbst bestimmen zu können. Nach meiner Bitte, zu überprüfen, ob dieselben oder ähnliche Verhaltensweisen auch in anderen Bereichen ihres Lebens auftreten würden, weitete die GP den Bereich ihrer Beobachtung aus. Sie

<sup>12</sup> Es ist erstaunlich, wie genau, bis auf die Zahl hinter dem Komma, Menschen einen Wert bei sich wahrnehmen und benennen können, wenn sie „aus dem Bauch heraus“ entscheiden. Ebenso erstaunlich scheint es aber auch auf den ersten Blick zu sein, dass die 10 so gut wie nie gewählt wird. Das beruht nach meinem Eindruck immer auf einer unbewussten, diffusen Hoffnung, es könne noch besser werden und eine 10 würde diese Entwicklung verhindern.

<sup>13</sup> Die Frage „Warum?“ zielt auf die Ursachen und auf die Vergangenheit. Sie geht mit einer Analyse des in der Vergangenheit Geschehenen einher und leitet sehr häufig den erfolglosen Versuch ein, die Schuldfrage zu lösen. Mir hingegen ist es Erfolg versprechender und sinnvoller, mit Blick auf die anstehenden Aufgaben Ziele und Lösungen zu entwickeln.

erkannte Parallelen in anderen Lebensbereichen und äußerte daraufhin nach einer Weile der Reflexion den Wunsch, das Ziel neu zu bestimmen, den Umfang auszuweiten.

Hier wurde der GP erstmals deutlich, dass bestimmte Verhaltensmuster in vielen Rollenbereichen erkennbar sind und sich immer in derselben oder ähnlichen Weise auswirken. Diese Muster werden von grundsätzlichen Überzeugungen gesteuert, von Glaubenssätzen.

In der weiteren Entwicklung skizzierte ich für die GP erst allgemein und dann an Beispielen die Eigenart und Funktion von Glaubenssätzen.

Glaubenssätze sind aus Erfahrung entstandene interne „Gesetze“ eines Menschen, die ihm einerseits Struktur und Sicherheit geben, andererseits aber auch sein Verhaltensspektrum begrenzen und einschränken. Sie sind Verallgemeinerungen über Zusammenhänge, Bedeutungen und Grenzen, die sich auf die Welt um uns herum, auf unsere speziellen Verhaltensweisen, die eigenen Fähigkeiten und unsere Identität beziehen.

Durch diese (in der Regel nicht bewusst als solche erkannten) Glaubenssätze werden die alltäglichen Verhaltensweisen bestimmt. Artikuliert werden Glaubenssätze oft in limitierender Art und haben häufig die Form von Sprichwörtern und Merksätzen: „Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will!“, „Ohne Fleiß kein Preis!“, „Wenn man der Person X den kleinen Finger reicht, nimmt sie die ganze Hand!“ usw.

Der Wunsch nach Veränderung entsteht, wenn als Folge von Verhaltensweisen immer wieder Konflikte entstehen, wenn Situationen oder Ergebnisse von Verhalten als unbefriedigend erlebt werden. So kann der Glaubenssatz „Ich darf als Führungskraft keine Nachsicht üben, um akzeptiert zu werden!“ verhindern, bei Fehlern von Mitarbeitern tolerant zu sein und Fehlerfreundlichkeit zu praktizieren. Dies geschieht trotz der bei diesem Menschen vorhandenen rationalen Einsicht, dass Fehler Anlass bieten zu lernen und Entwicklungspotenzial von Menschen aufzeigen.

Es wird dann üblicherweise versucht, Veränderungen auf der Ebene des Verhaltens zu erreichen, diese bleiben aber häufig vordergründig und sind nur von beschränkter Dauer. Sinnvoller ist es, den oder die jeweilig mit diesem Verhalten vernetzten Glaubenssätze zu identifizieren, da diese häufig stärker sind und ganz oder partiell einem gewünschten Verhalten entgegengesetzt wirken.

Eine dauerhafte Veränderung ist in den meisten Fällen nur durch eine Veränderung von Glaubenssätzen und mit dem sich daraus entwickelnden Zugang zu neuen Verhaltensweisen zu erreichen.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> In diesem Beispiel bleibt die Darstellung auf Glaubenssätze einer Person beschränkt. Dabei ist immer mitbedacht, dass alle Systeme (Team, Abteilung, Verwaltung, usw.) ihre jeweiligen Glaubenssätze haben, die aber überwiegend nicht offen kommuniziert werden,

## **Glaubenssätze**

## **Konflikte bewirken Veränderungenswünsche**

## **Verhaltensänderungen reichen nicht**

## 10 Unterwegs

### Übliche Seminare

Die GP beschrieb die bisherigen Versuche, zu einer effektiveren Arbeitsorganisation zu gelangen: Sie hatte das übliche Spektrum von eindimensionalen Seminaren in Zeitmanagement, Selbstmanagement, Arbeitstechnik usw. durchlaufen, dabei Teilerfolge erreicht, die aber weitgehend von kurzer Dauer waren.<sup>15</sup> Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass sie den Nutzern suggerieren, sie müssten die jeweiligen Techniken nur konsequent anwenden, sich dabei lediglich hinreichend disziplinieren, dann würde schon alles gelingen. Wenn dies nicht gelingt ist der der „innere Schweinehund“ eben nicht konsequent genug bekämpft worden.<sup>16</sup> Ähnlich wie bei vielen Ratgebern in anderen Bereichen wird die Verantwortung für das scheinbare Versagen auf den Leser bzw. Seminarteilnehmer geschoben – und Platz für neue Bücher und Seminare geschaffen.

### Action Management

Obwohl die Arbeit mit Glaubenssätzen die Basis für eine Veränderung ist, sollte gleichzeitig eine dem jeweiligen Menschen angepasste, den Stand Gehirnforschung und der Technik einbeziehende Arbeitsmethodik eingeübt werden. Denn eine andere Sicht, ein anderes Erleben der Dinge bringt nicht automatisch eine gute Strategie für die tägliche Arbeit mit sich. Eine Methodik, die den eigenen Rhythmus und die individuellen Präferenzen berücksichtigt, ist das von uns entwickelte Action Management. Mit der GP besprach ich die Grundzüge und die ersten Schritte der zukünftigen Arbeitsmethodik. Sie beinhaltet eine Abkehr von Tages-, Wochen- und Monatsplänen und ein Hinwendung zu einem System von Listen, die alle relevanten Punkte beinhalten und je nach Kontext, Zeitbudget und Energielevel abgearbeitet werden. Der erste Schritt bestand in der Aufgabe, sich in den nächsten zwei Tagen ein Zeitfenster von 2 Stunden zu verschaffen und dann in dieser Zeit konsequent alles aufzuschreiben, was an offenen Punkten besteht. Offene Punkte definieren wir als alles, was mich in irgendeiner Weise betrifft, aber noch nicht abgeschlossen ist. Darunter fallen das Meeting in der Abteilung, der Kauf von einer neuen Zahnbürste, ein informelles Treffen im Restaurant, die Rückgabe eines ausgeliehen Buches, die Planung des nächsten Projekts, die Einladung zum Mitarbei-

---

aber dennoch handlungsleitend sind. Dieser Aspekt wird bei Konflikten in Systemen und deren Lösungsansätzen häufig vernachlässigt.

<sup>15</sup> Da wird, um nur ein Beispiel zu benennen, ein Seminar mit der Versprechung „So gewinnen sie eine Stunde am Tag!“ angepriesen. Dabei ist konsequente, selbstverständlich schriftliche, Planung und Disziplin der Schlüssel zum Erfolg, vermutlich stehen den Seminarteilnehmern anschließend 25 Stunden am Tag zur Verfügung. Die bei realistischer Betrachtung ohnehin nicht erreichbaren Ziele werden nicht erreicht, weil die Disziplin und Konsequenz fehlt, die allerdings wiederum erlernbar ist, und so beginnt der Kreislauf erneut.

<sup>16</sup> Auch wenn die Bezeichnung „inneren Schweinehund“ primär als Metapher zu verstehen ist: Bei einer probeweisen Visualisierung des „inneren Schweinehundes“ im eigenen Körper sollte jedem Menschen bewusst werden, welche Menschenbild hier zum Ausdruck kommt.

tergespräch, die Vorbereitung des kommenden Coachingtermines usw. Im zweiten Schritt sollten dann die offenen Punkte in verschiedene, der GP angemessene Listen aufgeteilt und die weiteren Arbeitsabläufe abgesprochen werden.<sup>17</sup>

Meine Fragen zielten danach dahin, welche übergeordneten Ziele und welche Vision die GP hatte. Eine positive Beschreibung fiel dem Geschäftsführer anfangs sehr schwer, überwiegend erfolgten Abgrenzungen wie: „nicht arm sein“, „keine Not leiden“, „im Alter versorgt zu sein“, „so gut sein wie andere“. Hier wurde uns immer klarer, dass es hinter der ursprünglich geäußerten Unzufriedenheit ein umfangreicherer Bereich sein musste, der sich stärker als der Wunsch nach Veränderung auf das Verhalten auswirkte.

Ich bat die GP, sich an all die typischen Sätze aus seiner Vergangenheit zu erinnern, die einen einschränkenden, gesetzmäßigen Charakter hatten. Dies sind Sätze wie „aus dir wird nie etwas“ „das wird ja sowieso nichts“<sup>18</sup> „es wird einem nichts geschenkt“ „was nichts kostet, taugt nichts“ usw. In der Folge listete die GP einige Sätze auf und bestimmte den gemeinsamen Kern der Sätze. So kristallisierte sich in einer Präzisionsphase der Glaubenssatz „Ich muss immer aktiv sein und darf dabei nur ein Teil meiner Kraft aufwenden, um Erfolg zu haben und sicher zu sein!“ heraus.

### **Kernaussage**

Vielfach stehen hinter bislang nicht geglückten Veränderungen weitreichende Glaubenssätze, die in einigen oder allen Lebensbereichen nachhaltige Auswirkungen haben. Daher war es nun sinnvoll, das Gebiet ausführlich zu bereisen, um möglichst viele Bereiche einzubeziehen.

Die GP notierte sich dazu die von ihr gelebten Rollen im beruflichen wie im privaten Leben, sie kam dabei auf 11 Rollen (5 bilden für diesen Zusammenhang die Untergrenze). Anschließend bat ich die GP 6 für sie in diesem Moment relevante Rollen auszuwählen und sich vorzustellen, wie es aussehen würde, wenn für die erste Rolle im Raum eine Lebenslinie zu sehen wäre. Sie wurde dann von ihr visualisiert.<sup>19</sup> Nach und nach führte sie diesen Ablauf für alle 6 Rollen durch und so entstand durch die einzelnen Lebenslinien im Raum ihr individuelles Zeit-Gebiet. Nun bat ich die GP, die einzelnen Lebenslinien abzuschreiten: von der Gegenwart in die Zukunft, zurück in die Gegenwart, dann in die Vergangenheit und

### **Unterschiedliche Rollen und Lebenslinien**

<sup>17</sup> Das Action Management kann an dieser Stelle von mir nur sehr grob skizziert werden.

<sup>18</sup> Die häufig achtlos benutzten Worte „sowieso nicht“ beinhalten eine perfide Prognose: Ob etwas so oder anders gemacht wird ist unwesentlich, es wird auf keinen Fall gelingen!

<sup>19</sup> Diese Strategie wurde hauptsächlich von Ted James beschrieben. Sie mag vielleicht beim ersten Lesen etwas wunderlich erscheinen, vielleicht lassen Sie sich aber gerade deshalb jetzt zu einem kleinen Versuch einladen: Legen Sie für sich einen Lebensabschnitt fest (z.B. Einschulung bis Ende der Berufsausbildung) und nehmen Sie dann wahr, welche inneren Vorstellungen (Farbe, Formen, Lage im Raum, ...) entstehen, wenn sie sich diesen Abschnitt als Linie im Raum visualisieren!

schließlich wieder in die Gegenwart. Sie versetzte sich dabei mit all ihren Sinnen in für die jeweilige Rolle typische Situationen (= inneres Nacherleben der Situation) und überprüfte die Relevanz des Glaubenssatzes für die jeweilige Rolle.

### **Aufspaltung in Lebenslinien**

Durch die Aufspaltung in die Lebenslinien wird ein unterschiedliches Zeiterleben bewusst gemacht. Der GP wurde so möglich, Parallelen und Unterschiede und Wirkungen des Glaubenssatzes in verschiedenen Zeiten und Lebensbereichen zu erkennen. So wurde deutlich, in welchen Bereichen sich einschränkende Auswirkungen ergaben und in welchen nicht. Daraus resultierte zudem die Erkenntnis, dass andere, gewünschte Verhaltensweisen prinzipiell schon vorhanden waren und in andere Bereiche übernommen werden könnten, wenn der einschränkende Glaubenssatz seine Wirkung verlieren würde. Die sprachliche Veränderung eines als relevant erkannten Glaubenssatzes kann in vielen Fällen schon zu dem gewünschten Ergebnis führen, dazu stehen sehr wirkungsvolle Strategien wie etwa die „Diamond-Technik“ zur Verfügung. In deren Anwendung erschließt sich die GP wieder die Vernetzung, in dem sich eine Überzeugung befindet.<sup>20</sup> Nachdem wir diese Übung erfolgreich durchgeführt und ausgewertet hatten, schien es uns sinnvoll, im nächsten Schritt eine erweiternde Form des Glaubenssatzes zu erarbeiten.

### **Zieldefinition**

Der Glaubenssatz sollte also eine Erweiterung erhalten, die den Zugang zu neuen Wahlmöglichkeiten eröffnet. Es gibt ein Spektrum von Möglichkeiten, die einzusetzende Strategie ist von den jeweiligen Bedingungen abhängig. Wir kamen bei der Prüfung der verschiedenen Strategien zu dem Ergebnis, dass ein Modell angemessen sei, bei dem die sprachliche Erweiterung und Entmächtigung im Mittelpunkt stehen.

### **Hindernisse**

Der erste Schritt hierzu war, den Glaubenssatz sprachlich so zu erweitern, dass die gewünschten Verhaltensweisen einbezogen werden konnten. Die GP bearbeitete den Ausgangssatz und kam zu der Aussage: „Ich kann meine ganze Energie einsetzen, aktiv und passiv sein, um Erfolg und Sicherheit zu haben!“ Auf meine Frage, ob sie diesen Satz glaube, antwortete die GP, es wäre zwar schön, wenn es so wäre, aber sie glaube es nicht, daher ging es nun darum, die möglichen Auswirkung im Zeitfeld zu erleben.

Daher bewegte sich die GP mit dem Auftrag herauszufinden, welche Auswirkungen es hätte, wenn der erweiterte Glaubenssatz gültig wäre, wieder in ihrem Gebiet. Bewegungsbereich war nun die Zukunft – die einzelnen (Rollen-)Bereiche wurden begangen und die neuen Abläufe er-

<sup>20</sup> Die Darstellung der einfachen, gleichwohl sehr wirkungsvollen Strategien würde den Rahmen dieser Darstellung sprengen. Ausführlich wird die Diamond-Technik bei Grochowiak/Maier (2000) beschrieben.

lebt.<sup>21</sup> Sie erschienen der GP durchweg als sehr wünschenswert, allerdings sollte die Veränderung für einige Bereiche erst nach einer Weile eintreten und es sollte für diese eine gewisse Probezeit gelten. Durch das mentale Erleben der neuen Optionen verlor der alte Glaubenssatz stetig Überzeugungskraft – es wird immer offensichtlicher, dass die darin beschriebenen Konsequenzen in der Zukunft keine Gültigkeit mehr haben können.

Hier sei angemerkt, dass sich die Ergebnisse der Veränderung von Glaubenssätzen häufig nicht sofort und allumfassend zeigen. Vielmehr ist eher eine gleichsam „schleichende“ Entwicklung zu erwarten, deren gesamte Auswirkungen sich erst nach einiger Zeit zeigen. Vielfach wird von der GP erwartet, alles sofort zu verändern, die bisherigen Strategien umgehend zu tilgen, dies ist im Hinblick auf die schon seit längerem als unbefriedigende Situation durchaus verständlich. Im Reiseverlauf werde ich regelmäßig mit dieser Forderung konfrontiert. Die Verlockung, der Forderung nachzugeben, ist durchaus gegeben, die Aussicht auf schnelle Erfolge darf jedoch nicht die Sicht auf Nachhaltigkeit verstellen, die in aller Regel dadurch verhindert wird. Eine auf Dauer angelegte Veränderung würdigt hingegen das Gewesene, das Bestehende und entwickelt aus diesem Zusammenhang Zukünftiges, dieser Weg war nun auf unserer Reise zu begehen.

### **Ausnahmen**

## **11 Im Zielraum**

Aus dem nunmehr veränderten Erleben heraus ergeben sich neue Perspektiven, daher war es sinnvoll, das bisherige wohlgeformte Ziel zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu bestimmen. Nachdem die GP noch einmal mit all ihren Sinnen in die gewünschte Arbeitssituation gegangen war, fragte ich, ob die Zielbeschreibung zu verändern sei. Es zeigte sich, dass die Zielvorstellung noch modifiziert werden musste, um die Phasen der Anspannung, des (Eu-)Stresses, der Entspannung und des Müßiggangs akzeptieren und genießen zu können. Dazu war es zum einen nötig, verschüttete Ressourcen freizulegen und diese dann mit aktuellen Strategien zu verbinden. Zum anderen ging es darum, sich das eigene Zeiterleben bewusst zu machen, Rhythmen (wieder-) zu erleben und umfassend neu zu gestalten.

### **Zielüberprüfung**

Ein Mensch hat, dies ist eine zentrale Arbeitsgrundlage für mich, immer alle Fähigkeiten zur Verfügung, um ein gewünschtes neues Verhalten zu etablieren, der Zugang dazu ist aber häufig im Laufe der bisherigen Ent-

---

<sup>21</sup> Dem geneigten Leser mag an dieser Stelle vielleicht der Satz „Unsere Wünsche sind Erinnerungen an die Zukunft!“ ins Gedächtnis kommen und vielleicht eine neue Bedeutung erhalten.

wicklung verloren gegangen und kann wiederhergestellt werden. Daher bat ich die GP, sich zur Erschließung der gewünschten Ressourcen einige Fragen zu beantworten:

### Ressourcen erschließen

- Welche Fähigkeiten aus der Vergangenheit und Gegenwart können für die neue Herangehensweise in welcher Weise eingesetzt werden?
- Wo habe ich Dinge gekonnt, die ich in diesem Kontext einsetzen könnte?
- Wer kann mir als Modell dienen?
- Wer und was können unterstützend wirken?
- Welche Auswirkungen hat es auf welche Personen im meinem Umfeld?
- Woran genau werde ich jeweils erkennen, dass ich meine Ziele erreicht habe?
- Was genau bin ich bereit, für mein Ziel aufzugeben?
- Was wird mir fehlen, wenn ich mein Ziel erreicht habe und bin ich bereit, dies zu akzeptieren?

Die erste Reaktion auf die letzte Frage ist zumeist die Gegenfrage, ob dies denn ernst gemeint sei und nach deren positiver Beantwortung ein nachhaltiges „Natürlich nichts!“ Hier sind wir an einem allzu häufig vernachlässigten erfolgskritischen Punkt einer Veränderungsarbeit angelangt. Wenn eine neue Strategie entwickelt und eingesetzt wird, bedeutet das notwendig, dass sie an die Stelle der bisherigen Strategie tritt. Die „alte“ Strategie hat, so unzulänglich sie auch aus jetziger Sicht scheinen mag, erheblich dazu beigetragen, bis zu dem gegenwärtigen Stand zu kommen, hat Verhaltensweisen ermöglicht und abgesichert. So betrachtet ist sie eine Erfolgsstrategie, der Einiges für die bisherige Entwicklung zu verdanken ist. Dies deutet die Problematik an: eine Erfolgsstrategie soll durch eine andere, mehr Erfolg verheißende ersetzt werden. Bei der ersten ist der Ausgang gewiss, der Ablauf ist vertraut, er gibt Sicherheit. Bei der zweiten, neuen Strategie lockt das bessere Ergebnis, der verbesserte Ablauf, der Ablauf ist neu, Sicherheit ist (noch) nicht vorhanden. Die meisten Menschen haben in dieser Situation die Tendenz, sich weiter in den gewohnten Bahnen zu bewegen, wenn sie sich nicht bewusst machen, was ihnen im anderen Falle fehlen wird und ob sie wirklich bereit sind, dies aufzugeben. Erst eine positive Antwort sichert die Bereitschaft für die neuen Herangehensweisen.

### Erfolgsstrategie absichern

Die Antworten auf die Fragen wurden von der GP als Mind Maps<sup>22</sup> festgehalten und visualisiert. Damit wurde das Prinzip der Schriftlichkeit genutzt, um zum einen eine dauerhafte Arbeitsunterlage zu haben und zum

### Mind Maps

<sup>22</sup> Mind Mapping ist eine von T. Buzan entwickelte gehirngerechte Methode zur Planung, Aufzeichnungen, Vorbereitungen von Reden, Präsentationen usw.

anderen für sich selbst eine höhere Verbindlichkeit zu erreichen. Dieses Wissen und der dadurch dauerhaft ermöglichte Zugang zu den eigenen Ressourcen gibt weitere Sicherheit bei der täglichen Umsetzung der Ziele in die Praxis.

Im Mittelpunkt einer weiteren Sitzung stand dann eine scheinbar kleine, in den täglichen Auswirkungen allerdings sehr weitreichende Auffassung, wie Zeit erlebt wird. Diese Auffassung ist für die beabsichtigte Veränderung des Meta-Programms „passiv“ von grundlegender Bedeutung. Um diese Veränderung wirklich erfolgreich gestalten zu können, ergründeten wir zu Beginn, in welcher Weise die GP ihre Zeit erlebt. Ich bat sie daher um freie Assoziationen zu dem Wort „Zeit“. Es folgten Worte und Sätzen wie: „Ich habe eigentlich nie Zeit!“, „Zeitdiebe“, „Zeit sparen“, „Die Zeit vergeht viel zu schnell!“, „Zeit ist Geld!“ usw.

Diese Aussagen machten uns deutlich, dass die GP wie die meisten Menschen in unserem Kulturkreis den Glaubenssatz „Meine Zeit vergeht“ hatte! Gespeist wird dieser Glaubenssatz von der Auffassung, dass von der unendlichen Zeit nur eine bestimmte, dem Individuum unbekannt, Menge zur Verfügung steht, die unwiederbringlich verrinnt.

### **Zeiterleben**

Daraus wird die Konsequenz gezogen, dass es nötig sei, die knappe Zeit so gut wie möglich auszunutzen. Das eigene Leben wird damit nicht als Dasein im Hier und Jetzt, sondern als Kampf gegen den Verlust der Zeit gelebt. Nun werden Ziele gesetzt und Messpunkte bestimmt: bis zu dem Zeitpunkt muss Y geschehen, danach Z erreicht werden – denn dann ist Zeit nicht verschleudert, sondern gut genutzt.

### **Kampf gegen den Zeitverlust**

Nur haben wir Menschen aber keine Maßeinheit, mit der hinreichend sicher überprüfbar ist, ob Zeit optimal genutzt wird. Es fehlen Vergleichsdaten: Was wäre, wenn Sie sich für X statt Y entschieden hätte? Jeder Zeitraum, egal ob es denn Sekunden, Minuten oder Stunden sind, kann nur einmal gelebt werden. Ist er „richtig“ gelebt worden, oder ist Zeit verschleudert worden? Die Herausforderung, das Leben „richtig“ zu leben, ist damit allgegenwärtig und scheint kaum zu bewältigen zu sein. Die Unsicherheit, wie viel Zeit schon vergangen, „richtig“ gelebt, wie viel noch zur Verfügung steht, erzeugt sehr häufig Unruhe, Anspannung, Unzufriedenheit.

### **Wann wird ein Zeitraum optimal genutzt?**

Wie oft ist im Arbeitsalltag am Nachmittag der Stoßseufzer zu hören: „Schon wieder bald Feierabend und ich habe noch soviel zu tun!“ während ein anderer meint: „Noch eine Stunde bis zum Feierabend, na ja, irgendwie werden wir die Zeit auch noch absitzen!“ Diese beiden sehr gegensätzlichen Verhaltensweisen haben gleichwohl eine große Gemeinsamkeit – die beiden Menschen gestalten ihre Zeit nicht, sie lassen sie vergehen. Letztlich erleben sie Zeit als Verwalten eines Notstandes, die von Mangel und Verlust geprägt ist.

Das persönliche Zeiterleben ergibt sich aus dem jeweiligen mentalen Modell, der individuellen Landkarte eines Menschen. Während die meisten Menschen das Gefühl haben, dass ihnen etwas genommen wird, finden andere zur selben Zeit Schätze: ihre Zeit entsteht, sie erleben eine andere Zeitqualität.

Sowohl die Aussage „Zeit vergeht“ als auch die Aussage „Zeit entsteht“ ist naturwissenschaftlich betrachtet richtig und nicht entscheidbar im Sinne einer endgültigen Wahrheit – es sind Glaubenssätze.

### **Zeit entsteht**

Der Glaubenssatz „Zeit entsteht“ bietet jedoch die Möglichkeit, neue Verhaltensweisen, einen anderen Arbeitsstil zu erleben. Denn jetzt *bekommen sie* ununterbrochen: Sekunden, Minuten, Stunden – *Ihre Zeit!* Vom Zeitpunkt der Entstehung eines Menschen an entsteht seine Zeit, er kann sie gestalten. Aus dem Bewusstsein heraus, dass Zeit entsteht, wird jeder Mensch zum Gestalter seines Lebens. Damit wird das als Fremdbestimmung erlebte Zeitgefühl, das sich in Form von Sätzen wie „Ich habe keine Zeit!“ ausdrückt, zu einer Selbstbestimmung, Wahlfreiheit und Verantwortung für das eigene Tun, zu einem „Ich gestalte meine Zeit!“ An die Stelle der einseitigen Orientierung an der Gegenwart oder Vergangenheit tritt eine Orientierung an der Zukunft und Gegenwart. Dieses Bewusstsein führt zu einem entspannten, bewussten Erleben der Zeit, zu einer wirklichen Selbstbestimmung des Handelns, nun wird der Zeitwohlstand gestaltet.

### **Übungen zum Zeiterleben**

In einigen Übungen erlebte die GP ihr bisheriges Zeiterleben und dann als Alternative dazu, wie ihre Zeit entsteht. Für diesen Zusammenhang seien hier nur einige einfache Beispiele beschrieben: Zu Beginn schaute sie dazu fünf Minuten auf den Sekundenzeiger ihrer Armbanduhr und registrierte dabei möglichst genau die bestehenden und neu entstehenden Gefühle. Schon nach kurzer Dauer stellten sich Unruhe und ein gewisser Unwillen ein, dann tauchten Gedanken wie Verlust, sinnlos, unwiederbringlich verloren, nutzlos auf. Zusammenfassend beschrieb sie die Situation als unangenehm, da ihr bewusst wurde, dass die Sekunden verrinnen und sie nicht sinnvoll gelebt wurden.

In der nächsten Übung schaute sie zuerst aus dem Fenster auf den nahe gelegenen See, danach für eine Weile das TV-Programm eines Sportsenders (Sport war ein zentraler Interessenschwerpunkt der GP) und abschließend hörte sie mit geschlossenen Augen ruhige, entspannende Musik. Aufgabe bei allen drei Tätigkeiten war es, jeweils exakt anzugeben, wann genau drei Minuten vergangen waren. Die subjektiven Zeiten und die mit einer Uhr gemessenen Zeiten differierten in einem Spektrum von 2 bis 5 Minuten. Dadurch wurde für sie erfahrbar, wie unterschiedlich

lang diese drei Minuten erlebt wurden.<sup>23</sup> Zeiterleben ist immer vom aktuellen Kontext und dem zugemessenen Sinn abhängig. Weiterhin wurde die Wirksamkeit des zuvor rein rational beschriebenen Glaubenssatzes „Mir wird dauernd etwas genommen!“ nachhaltig bewusst erlebt.

Schon zu Beginn des ersten Treffens hatte ich die GP nach ihrer subjektiven Einschätzung, wie hoch ihr Energielevel derzeit sei, gefragt. Auch hier stand eine Skala von 1 bis 10 zur Verfügung. In den nächsten Tagen sollte sich die GP dann immer wieder den aktuellen Energiezustand bewusst machen und in eine Liste eintragen. Bei der Auswertung wurden weitgehend gleichbleibende Rhythmen deutlich, Zeiten von hoher Energie wechselten mit Zeiten mit geringer Energie, dies war sowohl auf einen Tag als auch auf eine Woche bezogen erkennbar.

**Zeiterleben ist vom Kontext abhängig**

Die Sensibilisierung für diese Rhythmen ist nötig, da wir uns in unserer Lebensführung weitgehend dem Takt unterworfen haben. Uhr und Kalender sind die bestimmenden Rahmenbedingungen unseres Alltags, ob und in welchem Maße der Mensch seinen Rhythmen entsprechend die Anforderungen gut oder schlecht erfüllen kann, spielt keine Rolle mehr. Und doch ist genau dies der Schlüssel zum Erfolg: Das Zusammenwirken des Energielevels mit der gerade zur Verfügung stehenden Zeit und der dazu aus den Listen ausgewählten, angemessenen Aufgabe macht eine erfolgreiche Arbeitsmethodik aus. Die Wahrnehmung der Rhythmen und zunehmende Berücksichtigung bei Planung und Durchführung von Aufgaben im Alltag war ein während des gesamten Coachingprozesses parallel ablaufende Aufgabe.

Es war nun an der Zeit, Möglichkeiten zu dem veränderten Zeiterleben kennen zu lernen und die Konsequenzen von „Meine Zeit entsteht!“ zu erleben. Zu Beginn stand eine Aktion, die zur bewussten Wahrnehmung der der Produktivität des jeweils angemessenen Tempos<sup>24</sup> dient: Die GP bekam die Aufgabe, 50 Schritte am Seeufer in 15 Minuten zurückzulegen und dabei immer in Bewegung zu sein.<sup>25</sup> Sie hatte dabei die Aufgabe, all das bewusst wahrzunehmen, was sich auf dieser Strecke an Eindrücken ergaben. Durch langsames Erleben und bewusstes Wahrnehmen wurde deutlich, wie selektiv Wahrnehmen ist und durch die Vorgabe eines Zeitverständnisses gefördert wird. In der Folge schaute die

**Rhythmus, Zeit und Energie verbinden**

<sup>23</sup> Dies ist Menschen sicherlich in der Regel mehr oder weniger bewusst. Sie erfahren es beim Warten an Haltestellen, bei roten Ampeln wenn sie es eilig haben oder aber lieber zu spät kommen würden usw. In diesem Prozess ist es wichtig, diese Erfahrung noch einmal aktuell zu erleben.

<sup>24</sup> Weder ein grenzenlose Beschleunigung noch eine generelle Verlangsamung sind produktiv und ökologisch. Es gilt das jeweils angemessene Tempo zu finden, Zeitstress zu minimieren und die Fähigkeit zu haben, das innere Tempo selbst jederzeit zu finden. Siehe dazu auch Schlote (2000)

<sup>25</sup> Für Zweifler sei angemerkt, dass dies eine durchaus ernsthafte und tatsächlich so durchgeführte Übung ist.

GP auf die Uhr und die Sekundenzeiger, nun aber (probeweise) mit der Vorstellung: „Schon wieder sind X Sekunden für mich entstanden, die ich in einer für mich jetzt sinnvollen Weise ausgefüllt habe!“ Danach folgt wiederum eine Zeit der ruhigen Betrachtung des Sees, die von der Auffassung begleitet wurde, es sei nun gut und richtig, die entstehende Zeit in dieser Weise zu genießen, den auftauchenden Gedanken zu folgen und so vielleicht Lösungen zu finden. Erst eine veränderte Wahrnehmung von Abläufen durch ein bewusstes Erleben der Zeit ermöglicht häufig einen Zugang zu neuen Sichtweisen und bringt fast unmerklich zugleich auch Lösungen mit sich.

Im weiteren Verlauf ließ ich die GP eine kleine, eher unscheinbare Konfliktsituation herausfinden, in der Reibung entstanden war, aber versöhnlich endete. Die weitere Beschreibung ergab, dass nach Ablauf des Konflikts die Beziehung zu dem Konfliktbeteiligten durch ein Gefühl, etwas Vertrauen verloren zu haben, belastet war. Nach genauer Analyse war es möglich, den Ablauf so einzugrenzen, dass die Handlung, die den Vertrauensverlust verursachte, identifizierbar wurde. Diese Handlung wurde zu Beginn von der GP als kleiner, oberflächlicher Ausrutscher bezeichnet, der „nicht schlimm war“. Erst durch eine Zeitdehnung, d.h. dass die entscheidenden Bruchteile von Sekunden des Ablaufs im inneren Erleben wiederholt und dann zeitlich gedehnt und so in Ruhe wahrgenommen werden konnten, wurde deutlich, wie die andere Person durch eine kleine Handlung das Vertrauen verletzt hatte.<sup>26</sup> Jetzt erst war es möglich, ein neues Verständnis der Ausgangssituation zu finden und durch ein Gespräch das Vertrauen wieder zu stärken.

An diesem Beispiel erlebte die GP die Möglichkeiten, die durch ein verändertes Zeiterleben ausgelöst werden. Daraus resultierte der Wunsch, die Auffassung „Zeit entsteht!“ umzusetzen. Wir entwickelten daher eine individuelle Strategie, die zum einen Präsenz der Auffassung „Zeit entsteht“ gewährleistete. Zum anderen stellten wir sicher, dass der GP immer wieder die Wahrnehmung der eigenen Rhythmen und damit des aktuellen Energiezustandes möglich war. Dadurch war sie in der Lage, sowohl Phasen zu erleben, in der sie passiv war, Entspannung genießen konnte, als auch mit sehr hoher Produktivität zu arbeiten.

---

<sup>26</sup> Für Personen mit Gelüsten zur Rache, Vergeltung usw. sei an diesem Punkte angemerkt, dass es hier eben nicht um die Lösung der Schuldfrage, sondern um eine Neutralisierung der Verletzungen der GP und um Möglichkeiten der positiven Bearbeitung geht.

## 12 Die Reise endet

Zum Abschluss des Coachings mit einem Umfang von 6 Terminen<sup>27</sup> bat ich die GP wieder die Skala von 1 bis 10 zur Hand zu nehmen und ihre aktuelle Zufriedenheit mit ihrer Situation mit einer Zahl zu benennen. Sie nannte die Zahl 7,8 und brachte ihre Überzeugung zum Ausdruck, in naher Zukunft in den Bereich der 9 zu gelangen. Abschließend vereinbarten wir, nach etwa einem Monat Zwischenbilanz zu ziehen. Die Initiative hierzu sollte von der GP ausgehen, während dieser Zeit stand ich bei Bedarf jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung.

Die Rückmeldung erfolgte 3 Wochen nach dem letzten Treffen durch einen Anruf der GP. Demnach habe sie die gewünschten Ziele nun zu etwa 85 Prozent erreicht und sei zuversichtlich, in Kürze 95 Prozent zu erreichen. Derartige Prozentzahlen sind sicherlich mit einer gewissen Vorsicht zu genießen, da eindeutige Bezugspunkte fehlen und die Selbst- und Fremdwahrnehmung der GP durchaus unterschiedlich sein können. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die GP ihre Ziele weitgehend erreicht und nach eigenen Angaben weitergehende positive Auswirkungen in einigen Bereichen ihres beruflichen und privaten Lebens wahrgenommen hat. Als weiteres Ergebnis zeigte sich die Bereitschaft, sich verstärkt mit den eigenen Verhaltensweisen auseinanderzusetzen und neue Wege zu finden. Dazu sollte unter anderem auch ein weiteres Coaching dienen, das in einem angemessenen<sup>28</sup> zeitlichen Abstand von etwa einem halben Jahr beginnt.

### Rückmeldung

---

<sup>27</sup> Diese Termine verteilten sich auf einen Zeitraum von zwei Monaten.

<sup>28</sup> Was unter angemessen zu verstehen ist, bestimmt die GP. Es ist allerdings darauf zu achten, dass nach erfolgreichen Veränderungen eine Tendenz zu beobachten ist, „alles“ zu wollen. Hier ist eine gemeinsame sorgfältige Überprüfung der Ökologie der beabsichtigten Veränderungsprozesse unbedingt nötig.

## Literatur

- Allen, D. (2002). *Wie ich die Dinge geregelt kriege*. München: Piper
- Buzan, T. (1993). *Kopf Training*. München: Goldmann.
- Covey, S. R. (1997). *Der Weg zum Wesentlichen: Zeitmanagement der vierten Generation*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Derks, L. (2000). *Das Spiel sozialer Beziehungen*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Geißler, K.A. (2000). *Zeit – verweile doch ....* Freiburg im Breisgau: Herder
- Grochowiak, K./ Maier, L. (2000). *Die Diamond-Technik in der Praxis*. Paderborn: Junfermann.
- Fischer-Epe, M. (2002) *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Hargens, J. (2003) *Bitte nicht helfen! Es ist auch so schon schwer genug*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- James, T., Woodsmall, W. (1991). *Time Line*. Paderborn: Junfermann.
- James, T. (1993). *Time Coaching*. Paderborn: Junfermann.
- König, E./ Volmer, G. (2002) *Systemisches Coaching*. Weinheim und Basel: Beltz
- O'Connor, J./McDermott, I. (1998): *Die Lösung lauert überall*. Kirchzarten: VAK
- Rauen, Ch. (1999): *Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schlote, A. (2001). *Zeit genug! Wege zum persönlichen Zeitwohlstand*. Weinheim und Basel: Beltz

Wolfgang **H**AMM, geb. 1952, kaufmännische Berufsausbildung, zweiter Bildungsweg, Erwachsenenpädagoge M.A., seit 1991 selbstständiger Trainer und Coach, Inhaber von systargo Ltd. & Co. KG in Kiel  
 Arbeitsschwerpunkte: Einzel- und Team-Coaching, Zeit- und Arbeitsorganisation, Konfliktmanagement.

*Adresse:*

*Wolfgang Hamm*

*systargo Ltd & Co. KG*

*Kämpenstraße 6a*

*D-24106 Kiel*

*Tel.: 0431-5569106*

*E-Mail: info at coachingzeit.de*

*Internet: [www.coachingzeit.de](http://www.coachingzeit.de)*