



EXECUTIVE COACHING
AUFBAUKURS

EXECUTIVE COACHING
AUFBAUKURS



ESCUELA
EUROPEA DE
COACHING

Inhaltsverzeichnis

1. Die 8 ICF-Schlüsselkompetenzen	1
2. Momente des Coaching-Gesprächs	17
3. Vision	57
4. Gefühle und Stimmungen	77

EINFÜHRUNG

Die Reise geht weiter

Zunächst möchten wir dir für das erneute Vertrauen in die EEC Italia, Escuela Europea de Coaching, danken, das du mit der Entscheidung für den Ausbildungslehrgang „Aufbaukurs“ bewiesen hast.

Dieser Lehrgang richtet sich an alle, die ihre Ausbildung zum Executive Coach nach dem ontologischen Modell fortsetzen möchten.

Der „Aufbaukurs“-Lehrgang wird es dir ermöglichen, als Coach tätig zu werden, indem du dich mit den spezifischen Werkzeugen der Disziplin vertraut machst: der Fähigkeit zu beobachten, zuzuhören, Fragen zu stellen und Lernfeedback zu geben.

Programm Aufbaukurs

1. Die 8 ICF-Schlüsselkompetenzen
2. Momente des Coaching-Gesprächs
3. Vision
4. Gefühle und Stimmungen

Zudem sind 3 Supervisions- und Mentoring-Sitzungen in Präsenz sowie 2 individuelle Supervisions- und Mentoring-Sitzungen online vorgesehen. In diesen Sitzungen hast du die Möglichkeit, dich in den Rollen als Coach und als Coachee zu erproben.

Der letzte Tag des Lehrgangs ist der Prüfung gewidmet, die aus einer beobachteten Coaching-Sitzung von maximal 60 Minuten Dauer besteht. Nach erfolgreichem Bestehen der Prüfung erhältst du das ICF-Diplom (Level 1).

Das verliehene Level-1-Diplom ermöglicht es dir, den Weg zur Erlangung der individuellen ACC-Zertifizierung der ICF anzutreten.

EEC – Escuela Europea de Coaching & ICF – International Coaching Federation

EEC ITALIA ist Mitglied der **ICF (INTERNATIONAL COACHING FEDERATION)**, dem weltweit größten unabhängigen Verband von Coaches, der hohe ethische und fachliche Standards garantiert.

Die von der EEC angebotene Ausbildung wird von der ICF anerkannt, wodurch einerseits ein professionalisierender Ausbildungsweg absolviert werden kann und andererseits den Zugang zur individuellen Zertifizierung durch die ICF (International Coaching Federation) ermöglicht. Wie wertvoll eine solche Anerkennung im Coaching ist, zeigt eine aktuelle Studie (Global Consumer Awareness), nach der 83 % der Klienten es vorziehen, mit einem Coach mit anerkanntem Zertifikat zu arbeiten.

Die Ausbildungsprogramme der EEC sind so strukturiert, dass sie die von der ICF geforderten Voraussetzungen erfüllen, um die individuellen Zertifikate zu erlangen.

Es gibt drei **ICF-Zertifizierungen**:

- Associate Certified Coach (**ACC**)
- Professional Certified Coach (**PCC**)
- Master Certified Coach (**MCC**)

Die drei Zertifizierungsniveaus sind abhängig von den Ausbildungsstunden und der Coachingerfahrung.

Die erfolgreiche Absolvierung des Grund- und Aufbaukurses ermöglicht dir, ergänzt durch 100 Stunden Coachingerfahrung, die Beantragung des Associate Certified Coach (ACC).

Diplom

Die Mindestanforderungen für den Erhalt des Level-1-Diploms sind:

1. Anwesenheit bei den Unterrichtsstunden (mindestens 75%)
2. Ein Reflexionsprojekt
3. Ausfüllen des Feedback-Fragebogens

Auf der Website findest du das Kursmaterial (digitales Handbuch, Folien usw.).

Vertraulichkeit

Da der Kurs einen hohen Praxisanteil hat, kommt es vor, dass sowohl die Teilnehmenden als auch die Ausbildenden über ihre eigenen Erfahrungen sprechen, sowohl beruflicher als auch persönlicher Art. Es ist daher eine Grundvoraussetzung, dass alle Teilnehmer sich verpflichten, das, was während des Kurses besprochen und geteilt wird, als streng vertraulich zu handhaben.

Bitte beachte, dass das von der European School of Coaching zur Verfügung gestellte Lehrmaterial urheberrechtlich geschützt ist und daher weder teilweise noch vollständig vervielfältigt oder öffentlich genutzt werden darf, außer von Personen, die ausdrücklich von der EEC autorisiert sind.

Die Mitarbeiter der EEC stehen für Fragen oder Anregungen jederzeit zur Verfügung, die du gerne mit uns teilen möchtest.

Laura Averone, Raquel Guarnieri

EEC Italia Srl

KAPITEL

1

Die 8 ICF- Schlüsselkompetenzen

Coaching hat sich zunehmend als Ressource etabliert, um Einzelpersonen, Fachkräfte, Unternehmen und Organisationen zu begleiten, zu unterstützen und zu fördern. Der Coach ist ein professioneller Begleiter, der seinen Klienten dazu befähigt, sich seiner eigenen Stärken und Potenziale bewusst zu werden und so seine Ziele zu erreichen sowie Zufriedenheit und Ergebnisse im persönlichen und beruflichen Leben zu erzielen. Es handelt sich um einen Erkundungsprozess, der darauf abzielt, das Potenzial des Einzelnen zu aktivieren, zu trainieren und weiterzuentwickeln, und der die freie Entfaltung sowie das Ausprobieren neuer Verhaltensstrategien ermöglicht. Coaching ist darüber hinaus zu einem festen Bestandteil der Kultur von Unternehmen und Organisationen geworden und wird gleichzeitig als wirksamer Führungsstil anerkannt.

Gerade aufgrund dieser zunehmenden Verbreitung hielt es die International Coach Federation (ICF), die größte und bedeutendste Non-Profit-Organisation zur Förderung und Qualitätssicherung des Coaching-Berufs, für unerlässlich, spezifische Kriterien und Anforderungen festzulegen – die sogenannten Kernkompetenzen des Coachings. Diese dienen dazu, ein besseres Verständnis der Fähigkeiten und Ansätze professioneller Coaches zu unterstützen und orientieren sich an der Definition von Coaching der ICF.

Für die ICF ist Coaching *„eine **Partnerschaft mit Klienten**, die durch einen kreativen Prozess zur Reflexion anregt und sie dazu inspiriert, ihr persönliches und berufliches Potenzial zu maximieren“*.

Die von der ICF festgelegten Schlüsselkompetenzen, die sich aus dieser Definition ableiten, gliedern sich in **vier Bereiche**. Deren Reihenfolge stellt keine Priorisierung dar, da sie alle für jeden professionellen Coach gleichermaßen von Bedeutung sind. Diese Bereiche sind:

- A. Grundlagen
- B. Die Beziehung gemeinsam gestalten
- C. Effektiv kommunizieren
- D. Lernen und Entwicklung kultivieren

Innerhalb dieser vier Bereiche unterscheidet die ICF acht Punkte, die alle gleich wichtig sind. Sie vertiefen die zentralen Themen und werden jeweils ausdifferenziert. Im Bereich der Grundlagen befinden sich die ersten beiden Punkte (*„Hält sich an die ethischen Grundsätze“* und *„Verkörpert ein Coaching-Mindset“*). Diese betreffen verschiedene ethische Aspekte des Coachings, darunter die Einhaltung des von der ICF festgelegten Ethikkodex und die Verpflichtung des Coaches, eine offene und flexible Haltung zu entwickeln und zu leben. Dazu gehört auch die kontinuierliche Arbeit an sich selbst und an der eigenen Weiterentwicklung – sowohl auf emotionaler als auch auf fachlicher Ebene –, um die Coaching-Beziehung bestmöglich zu gestalten.

Der zweite Bereich umfasst drei unterschiedliche Punkte (*„Schließt Vereinbarungen ab und hält sie ein“*, *„Fördert Vertrauen und Sicherheit“*, *„Bleibt präsent“*), die sich auf die Coaching-Beziehung beziehen. Hervorgehoben werden unter anderem die Klarheit in der Kommunikation mit dem Coachee, die Pflicht, den Prozess, die Leitlinien und die spezifischen Parameter der Zusammenarbeit transparent darzustellen, sowie profes-

sionelles und integriertes Verhalten. Ebenso gehört dazu die Verantwortung des Coaches, ein sicheres und unterstützendes Umfeld zu schaffen, das Vertrauen fördert und in dem sich die Beziehung durch Respekt, Transparenz und Empathie entwickelt.

Der fünfte Punkt im zweiten Bereich betont die Bedeutung der Präsenz des Coaches, die sich dem Klienten gegenüber in jedem Moment durch Konzentration, Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen zeigt.

Im dritten Bereich „*Effektiv kommunizieren*“, der die Punkte „*Hört aktiv zu*“ und „*Fördert Bewusstheit*“ enthält, werden die Formen und Fähigkeiten des Zuhörens in seiner tiefsten Bedeutung sowie die Wichtigkeit aller Werkzeuge, die es dem Coach ermöglichen, den Coachee in seinem Lernprozess und in der Bewusstseinsentwicklung zu unterstützen, vertieft.

Der letzte Bereich, „*Lernen und Entwicklung kultivieren*“, besteht aus einem einzigen Punkt, „*Unterstützt die Entwicklung der Klienten*“, der die Kompetenzen beschreibt, die erforderlich sind, um den Klienten beim Übergang von Bewusstsein zur Entwicklung neuer Handlungen zu unterstützen – mit dem Ziel, seine Selbständigkeit und sein Wohlbefinden fördern.

ICF-Kernkompetenzmodell 2025

© International Coaching Federation 4

A. Grundlagen

1. Hält sich an die ethischen Grundsätze

Definition: Versteht die ethischen Grundsätze und Coachingstandards und wendet sie durchgängig an.

- 1.01. Zeigt persönliche Integrität und Ehrlichkeit im Umgang mit Klientinnen, Sponsoren und relevanten Stakeholdern.
- 1.02. Ist sensibel gegenüber Identität, Umgebung, Erfahrungen, Werten und Überzeugungen der Klientinnen.
- 1.03. Verwendet Sprache, die Klienten, Sponsorinnen und relevanten Stakeholdern gegenüber angemessen und respektvoll ist.
- 1.04. Befolgt den ICF Code of Ethics und hält die ICF-Kernwerte (ICF Core Values) hoch.
- 1.05. Wahrt Vertraulichkeit in Bezug auf Informationen über Klienten entsprechend der Vereinbarungen mit Stakeholdern und hält geltendes Recht ein.
- 1.06. Grenzt klar Coaching von Beratung, Psychotherapie und anderen helfenden Berufen ab.
- 1.07. Verweist Klienten gegebenenfalls an andere helfende Berufe.

2. Verkörpert ein Coaching-Mindset

Definition: Bildet sich als Coach kontinuierlich beruflich weiter und arbeitet an der persönlichen Weiterentwicklung. Arbeitet bei Bedarf mit Coaching-Supervisoren oder Mentor-Coaches zusammen. Entwickelt und behält ein Mindset bei, das offen, neugierig, flexibel und klientenzentriert ist.

- 2.01. Erkennt an, dass Klienten für ihre eigenen Entscheidungen selbst verantwortlich sind.
- 2.02. Bildet und entwickelt sich als Coach kontinuierlich weiter und hält sich auf dem neuesten Stand, was Best Practices im Coaching und die Nutzung von Technologie angeht.
- 2.03. Reflektiert kontinuierlich die eigene Praxis, um das eigene Coaching zu verbessern.
- 2.04. Bleibt sich des Einflusses von Voreingenommenheit, Kontext und Kultur auf sich selbst und andere bewusst und bleibt dafür offen.
- 2.05. Nutzt die eigene Selbstwahrnehmung und Intuition zum Vorteil der Klientinnen.
- 2.06. Entwickelt und behält die Fähigkeit bei, die eigenen Emotionen zu steuern.
- 2.07. Sorgt für das emotionale, körperliche und geistige Wohlbefinden in der Vorbereitungsphase, sowie während und nach jeder Sitzung.
- 2.08. Sucht bei Bedarf Hilfe von außen.
- 2.09. Fördert Offenheit und Neugierde bei sich selbst, bei den Klienten und im Coachingprozess.
- 2.10. Bleibt sich des Einflusses der eigenen Gedanken und Verhaltensweisen auf Klienten und andere bewusst.

B. Die Beziehung gemeinsam gestalten

3. Schließt Vereinbarungen ab und hält sie ein

Definition: Arbeitet in Partnerschaft mit Klienten und relevanten Stakeholdern, um klare Vereinbarungen über die Coaching-Beziehung, den Prozess, die Pläne und Ziele zu treffen. Erzielt Vereinbarungen sowohl für den gesamten Coachingprozess wie auch für jede Coaching-Sitzung.

- 3.01. Beschreibt die eigene Coaching-Philosophie und definiert klar, was Coaching für potenzielle Klienten und Stakeholder ist und was nicht.
- 3.02. Erzielt eine Vereinbarung darüber, was in der Beziehung angemessen ist und was nicht, was angeboten wird und was nicht, sowie über die Verantwortlichkeiten der Klientinnen und relevanten Stakeholder, einschließlich der Verpflichtung, auf die Coachingziele hinzuarbeiten.
- 3.03. Erzielt eine Vereinbarung über die Richtlinien und spezifischen Rahmenbedingungen der Coaching-Beziehung wie Logistik, Honorare, Zeitplanung, Dauer, Beendigung, Vertraulichkeit und Einbeziehung anderer.
- 3.04. Arbeitet in Partnerschaft mit Klienten und relevanten Stakeholdern, um einen umfassenden Coachingplan und umfassende Coachingziele aufzustellen.
- 3.05. Arbeitet in Partnerschaft mit Klienten, um herauszufinden, ob Klientin und Coach zusammenpassen.

- 3.06. Arbeitet in Partnerschaft mit Klientinnen, um herauszufinden oder zu bestätigen, was sie in der Sitzung erreichen wollen.
- 3.07. Arbeitet in Partnerschaft mit Klienten, um zu definieren, was die Klienten ansprechen oder lösen möchten, um das zu erreichen, was sie in der Sitzung erarbeiten wollen.
- 3.08. Arbeitet in Partnerschaft mit Klienten, um Erfolgsmaßstäbe dafür, was sie im gesamten Coachingprozess oder in der einzelnen Sitzung erreichen möchten, zu definieren oder zu bestätigen.
- 3.09. Arbeitet in Partnerschaft mit Klienten, um Dauer und Fokus der Sitzung zu steuern.
- 3.10. Setzt das Coaching in Richtung des gewünschten Ergebnisses der Klienten fort, sofern die Klienten nichts anderes angeben.
- 3.11. Arbeitet in Partnerschaft mit Klienten, um die Coaching-Beziehung auf eine Weise zu beenden, die sowohl die Klienten als auch die Coaching-Erfahrung respektiert.
- 3.12. Überprüft bei Bedarf die Coaching-Vereinbarung, um sicherzustellen, dass der Coaching-Ansatz den Bedürfnissen von Klienten entspricht.

4. Fördert Vertrauen und Sicherheit

Definition: Arbeitet in Partnerschaft mit Klientinnen, um eine sichere, unterstützende Umgebung zu schaffen, die es den Klientinnen ermöglicht, sich frei einzubringen. Hält eine Beziehung aufrecht, die von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt ist.

- 4.01. Versucht, Klienten in ihrem Kontext zu verstehen, was auch die Identität, Umgebung, Erfahrungen, Werte und Überzeugungen einschließen kann.
- 4.02. Zeigt Respekt vor der Identität, den Wahrnehmungen, dem Stil und der Sprache der Klienten und passt das Coaching an sie an.
- 4.03. Würdigt und respektiert die einzigartigen Talente, Einsichten und die Arbeit der Klientinnen im Coachingprozess.
- 4.04. Zeigt den Klienten Unterstützung, Empathie und Anteilnahme.
- 4.05. Würdigt und unterstützt die zum Ausdruck gebrachten Gefühle, Wahrnehmungen, Bedenken, Überzeugungen und Vorschläge der Klientin.
- 4.06. Veranschaulicht Offenheit und Transparenz als eine Möglichkeit, Verwundbarkeit zu zeigen und Vertrauen zu den Klienten aufzubauen.

5. Bleibt präsent

Definition: Ist voll bewusst und präsent beim Klienten, mit einem Stil, der offen, flexibel, geerdet und souverän ist.

- 5.01. Bleibt fokussiert, aufmerksam, einfühlsam und aufgeschlossen gegenüber der Klientin.
- 5.02. Zeigt Neugierde während des Coachingprozesses.
- 5.03. Behält im Blick, was bei sich selbst und der Klientin gerade entsteht.
- 5.04. Steuert die eigenen Emotionen, um dem Klienten gegenüber präsent zu bleiben.
- 5.05. Zeigt Selbstvertrauen bei der Arbeit mit starken Emotionen der Klientin während des Coachingprozesses.
- 5.06. Fühlt sich wohl damit, im Unwissen zu arbeiten.
- 5.07. Schafft oder lässt Raum für Stille, Pausen oder Reflexion.

C. Effektiv kommunizieren

6. Hört aktiv zu

Definition: Konzentriert sich auf das, was der Klient sagt und nicht sagt, um ganzheitlich zu verstehen, was im Kontext der Klienten-Systeme kommuniziert wird, sowie um den Selbstaussdruck des Klienten zu unterstützen.

- 6.01. Berücksichtigt Kontext, Identität, Umgebung, Erfahrungen, Werte und Überzeugungen der Klientinnen, um besser zu verstehen, was die Klienten kommunizieren.
- 6.02. Spiegelt wider oder fasst zusammen, was der Klient kommuniziert, um Klarheit und Verständnis zu gewährleisten.
- 6.03. Erkennt und fragt nach, wenn es mehr gibt als das, was die Klientin kommuniziert.
- 6.04. Bemerkt, würdigt und erforscht die Emotionen, Veränderungen in der Energie, nonverbale Hinweise oder andere Verhaltensweisen des Klienten.
- 6.05. Integriert die Worte, Intonation und Körpersprache der Klientin, um die volle Bedeutung dessen zu erfassen, was die Klientin kommuniziert.
- 6.06. Bemerkt Trends im Verhalten und den Emotionen des Klienten über den gesamten Coachingprozess, um Themen und Muster zu erfassen.

7. Fördert Bewusstheit

Definition: Erleichtert der Klientin Einsicht und Lernen durch den Einsatz von Tools und Techniken, wie z. B. wirkungsvolles Fragen, Stille, Metaphern oder Analogien.

- 7.01. Berücksichtigt die Erfahrung des Klienten bei der Entscheidung, was am nützlichsten sein könnte.
- 7.02. Fordert die Klientin heraus, um Bewusstheit oder Einsicht zu wecken.
- 7.03. Stellt Fragen zum Klienten, wie z. B. zu seiner Denkweise, Werten, Bedürfnissen, Wünschen und Überzeugungen.
- 7.04. Stellt Fragen, die der Klientin helfen, über das aktuelle Denken hinaus zu erkunden.
- 7.05. Bittet den Klienten, mehr über seine Erfahrungen im Moment mitzuteilen.
- 7.06. Erkennt, was funktioniert, um den Fortschritt der Klientin zu steigern.
- 7.07. Passt den Coaching-Ansatz den Bedürfnissen des Klienten an.
- 7.08. Hilft der Klientin, Faktoren zu identifizieren, die aktuelle und zukünftige Verhaltens-, Denk- oder Emotionsmuster beeinflussen.
- 7.09. Lädt die Klienten ein, Ideen zu entwickeln, wie sie sich weiterentwickeln können und dazu, was sie tun möchten oder tun können.
- 7.10. Ermöglicht neue Sichtweisen für die Klientinnen.
- 7.11. Teilt Beobachtungen, Wissen und Gefühle mit, ohne ihnen verhaftet zu sein, die das Potenzial haben, der Klientin neue Einsichten zu ermöglichen.

D. Lernen und Entwicklung kultivieren

8. Unterstützt die Entwicklung der Klienten

Definition: Arbeitet in Partnerschaft mit der Klientin, um Gelerntes und Einsichten in die Praxis umzusetzen. Fördert die Autonomie der Klientin im Coachingprozess.

- 8.01. Arbeitet mit den Klienten zusammen, um neues Bewusstsein, Einsichten oder Gelerntes in ihre Sicht der Welt und ihr Verhalten zu integrieren.
- 8.02. Arbeitet in Partnerschaft mit der Klientin, um Ziele, Handlungen und Maßnahmen zur Verantwortlichkeit zu entwickeln, die neues Lernen integrieren und erweitern.
- 8.03. Anerkennt und unterstützt die Autonomie der Klienten bei der Erarbeitung von Zielen, Maßnahmen und Methoden zur Verantwortlichkeit.
- 8.04. Unterstützt den Klienten bei der Identifizierung möglicher Ergebnisse oder beim Lernen aus festgelegten Handlungsschritten.
- 8.05. Lädt die Klientin ein, zu erwägen, wie sie weiterkommen kann, unter Berücksichtigung von Ressourcen, Unterstützung und potenziellen Hindernissen.
- 8.06. Arbeitet in Partnerschaft mit dem Klienten, um das Gelernte und die Einsichten innerhalb oder zwischen den Sitzungen zusammenzufassen.

- 8.07. Arbeitet in Partnerschaft mit der Klientin, um das Gelernte zu integrieren und den Fortschritt während des gesamten Coachingprozesses zu sichern.
- 8.08. Würdigt die Fortschritte und Erfolge der Klientin.
- 8.09. Beendet die Sitzung in Partnerschaft mit dem Klienten.

KAPITEL

2

Momente des Coaching-Gesprächs

Coaching ist ein **konversationeller Raum**, der darauf abzielt, den Raum der Möglichkeiten des Klienten zu erweitern, um **von einer aktuellen Situation zu einer idealen** zu gelangen, die über die bloße Wiederholung der Vergangenheit hinausgeht. Das Coaching-Gespräch ist transformativ und hat das Ziel, neue Bewusstheit zu schaffen, die eine Erweiterung der Fähigkeit zu wirksamem Handeln ermöglicht. Da alle Handlungen daraus entstehen, wie wir Situationen als Beobachter wahrnehmen und ihnen Bedeutung geben (der Beobachter beschreibt die individuelle Weise, in der wir Situationen interpretieren, bevor wir handeln), führt eine Veränderung dieses Beobachters zu neuen Bedeutungen. Diese verändern unser Handeln, und durch verändertes Handeln verändert sich wiederum der Beobachter. Daraus ergibt sich das Konzept der persönlichen Transformation sowie der ontologische Charakter (das Sein betreffend) des Coachings.

Die Coaching-Sitzung besteht aus **sechs unterschiedlichen Momenten**: Sie werden als Momente bezeichnet, weil sich das Gespräch nicht in einem linearen, kontinuierlichen Fluss entwickelt, sondern sich in verschiedene Richtungen bewegen kann und – je nach Bedarf des Coachees und dem Verlauf des Gesprächs – auch zu einem früheren Moment zurückkehren kann.

Die sechs Momente sind:

1. die Kontexterstellung – Eröffnung;
2. die Darlegung der aktuellen Situation – Erkundung;
3. das Lernfeedback – Neuinterpretation;
4. die Entstehung neuer Bedeutungen – Erweiterung;
5. die Aktionsplanung – Handlungsplan;
6. der Abschluss – Integration.

Ab der zweiten Sitzung gibt es einen weiteren Moment, in der Regel zu Beginn, der der Reflexion gewidmet ist und darin besteht, den Coachee zu fragen, was zwischen den Sitzungen geschehen ist. Dabei erfolgt eine kurze Analyse der durchgeführten Maßnahmen, möglicher Schwierigkeiten und der gewonnenen Erkenntnisse.



Kontexterstellung – Eröffnung

Im Allgemeinen ist **der Coach die Person, die für die Herstellung des Kontextes verantwortlich** ist. Es ist notwendig, Zeit in dessen Gestaltung zu investieren, da der Erfolg eines Coaching-Prozesses in hohem Maße von diesem Moment abhängt. Hier werden die Grundlagen geschaffen, die die Struktur des gesamten Prozesses tragen und der Interaktion zwischen Coach und Coachee einen Sinn verleihen.

Der Kontext ist wie das Netz unter Trapezkünstlern: ohne Netz kann es Selbstmord oder Mord sein, mit Netz wird es zu einer Herausforderung. Der Kontext des Coaching-Gesprächs ist daher entscheidend; er bestimmt, was in der Sitzung geschehen kann und was nicht, was hervorgehoben wird, was als relevant oder nicht relevant betrachtet wird und was der Coachee zum Ausdruck bringen kann.

Der Kontext eröffnet bestimmte Möglichkeiten und schließt andere aus. Dieser Moment schafft einen Raum, der Vertrauen, Autorität, Vertraulichkeit, einen physischen und emotionalen Raum, gegenseitigen Respekt, die „*Spielregeln*“, die Art des Gesprächs, die Körperhaltung, den Tonfall usw. umfasst. Diese Bedingungen sind so wesentlich, dass ihr Fehlen das Coaching unwirksam machen kann.

In diesem Kontext schafft der Coach die emotionalen und sozialen Voraussetzungen für die Sitzung. Das bedeutet, **Vertrauen aufzubauen**, indem auch ein mögliches anfängliches Misstrauen akzeptiert und verstanden wird.

Ein vertrauensvoller Kontext ist hilfreich, denn *„wenn Vertrauen vorhanden ist, fühlen wir uns sicherer und geschützter. [...] Meine Integrität kann dabei auf dem Spiel stehen. Wenn mir eine Person Vertrauen vermittelt, habe ich*

den Eindruck, gut aufgehoben zu sein und dass sie verantwortungsvoll mit mir umgehen wird.“ (Rafael Echeverría).

Nach dem ontologischen Transformationsmodell ist Vertrauen eine Einschätzung, die aus drei Bewertungen hervorgeht: Wir vertrauen jemandem, den wir gleichzeitig als kompetent (weiß, was er tut, und kann es gut), zuverlässig (geht Verpflichtungen ein und erfüllt sie) und aufrichtig (stellt keine falschen Behauptungen auf und handelt im Einklang mit dem, was er sagt) einschätzen.

Darüber hinaus muss der Coach die Voraussetzungen dafür schaffen, dass der Coachee ihm Autorität zuschreibt und das Gespräch dadurch in für den Coachee bedeutsame und relevante Bereiche vordringen kann. Autorität bezieht sich auf die Einschätzung des Coachees, in guten Händen zu sein und sich daher im Gespräch öffnen zu können sowie sich dabei sicher zu fühlen. Der Coachee muss das Gefühl haben, dass er sich in einem **geschützten Raum** befindet und kein Risiko eingeht, indem er Informationen preisgibt, die er als privat und vertraulich einstuft. Der Coach sollte berücksichtigen, dass wir kulturell darauf konditioniert sind, Unverletzlichkeit zu demonstrieren. Damit sich eine Person verwundbar zeigen kann, müssen daher bestimmte Bedingungen erfüllt sein, die der Coach aktiv schaffen muss. Verletzlichkeit macht uns angreifbar, und der Coach muss der vorherrschenden Kultur die Ethik der Coaching-Praxis entgegensetzen. Diese Ethik entsteht aus der Akzeptanz unserer eigenen Verletzlichkeit – sowohl als Coach als auch als Mensch.

Die eigene **Verletzlichkeit anzunehmen** bedeutet anzuerkennen, dass wir auf Fürsorge und Anerkennung durch andere angewiesen sind, um zu leben. Dies öffnet uns für aufrichtigere und tiefere Beziehungen. Es ist wichtig zu betonen, dass Coaching-Kompetenzen uns weder zu besse-

ren noch zu überlegeneren Menschen machen. Die Authentizität eines Coaches entsteht vielmehr aus der Akzeptanz seiner eigenen Verletzlichkeit – als Mensch und als Coach.

Die Konsequenz dieser Haltung ist bemerkenswert: Sie vermenschlicht die Beziehung und schafft Vertrauen. Sie eröffnet ein weites Feld an Möglichkeiten, da sie uns mit Demut verbindet, anzuerkennen, dass wir auf Hilfe und Fürsorge anderer angewiesen sind. Die Akzeptanz unserer Verletzlichkeit lässt uns wachsen, authentisch lieben und mutig handeln, trotz des Risikos, verletzt zu werden. Dieses Risiko ist es, um das sich der Coach kümmern muss: Der Coachee soll spüren, dass seine Verletzlichkeit jederzeit geschützt, gewahrt und respektiert wird. Der Coach verpflichtet sich, diese Sicherheit im Coachee zu erzeugen, wenn er den Gesprächskontext gestaltet. Diese Sicherheit wird durch klare Aussagen hergestellt, etwa indem der Coach erklärt, dass seine berufliche Praxis bestimmten ethischen Grundsätzen der Vertraulichkeit und Privatsphäre folgt.

Es gibt einen Unterschied zwischen dem Intimen und Geheimen. Ein Geheimnis ist etwas, das mir anvertraut wurde und unter keinen Umständen weitergegeben werden darf, da eine entsprechende Verpflichtung eingegangen wurde. Das Intime hingegen ist etwas, das – auch wenn es nicht geheim ist – in meinem eigenen Ermessen liegt, ob ich es mitteile oder nicht. Der Coachee hat somit die Freiheit, seine Intimität in Bezug auf das, was in seinem Coaching-Prozess geschieht, mit anderen zu teilen, während der Coach aufgrund seiner Vertraulichkeitsverpflichtung nicht offenlegen darf, was im Rahmen der Coaching-Interaktion geschieht.

Ein nicht weniger wichtiger Aspekt, der ebenfalls zum Kontext gehört, ist der physische Raum, in dem die Sitzung stattfindet, sowie der Umgang mit der Zeit: Der Ort der Sitzung muss geeignet sein, und es ist von großer

Bedeutung, dass die Sitzungen nicht unterbrochen, mitgehört oder beobachtet werden können. Es liegt in der Verantwortung des Coaches, einen für das Coaching-Gespräch geeigneten Raum auszuwählen und dabei Sorgfalt und Verlässlichkeit zu zeigen. Im Verlauf der Beziehung zwischen Coach und Coachee ändert sich der Kontext. Strengere Vorgaben, die zu Beginn der Beziehung unerlässlich sind, können später „*abgemildert*“ werden, da die Art des entstandenen Kontextes dies ermöglicht.

Ein weiteres grundlegendes Element bei der Herstellung des Kontextes, das die Basis der Beziehung zwischen Coach und Coachee bildet, ist die **Coaching-Vereinbarung**. Wie in den ICF-Kompetenzen festgelegt, gibt es zwei Ebenen der Vereinbarung: eine, die für den gesamten Prozess getroffen wird, und eine, die für jede einzelne Sitzung festgelegt wird.

Die erste ist diejenige, die die Struktur eingrenzt, die vor Beginn des Coaching-Prozesses gemeinsam definiert und vereinbart wird. Diese Vereinbarung legt fest, was Coaching ist und was als Ergebnis eines Coaching-Prozesses erwartet werden kann. Die Verantwortlichkeiten des Coaches und des Coachees, Vertraulichkeit, die Dauer, wirtschaftliche Aspekte, organisatorische Rahmenbedingungen und alle weiteren relevanten Details werden vereinbart.

Die zweite Art der Vereinbarung bezieht sich auf die jeweils stattfindende Coaching-Sitzung. In jeder Sitzung ist es notwendig, gemeinsam mit dem Coachee zu klären, was er in dieser Sitzung erreichen möchte. Es ist wichtig, dieser Klärung ausreichend Zeit zu widmen, um die Bedürfnisse und Wünsche des Coachees zu verstehen, sicherzustellen, dass an Themen gearbeitet wird, die ein tiefgehendes Lernen ermöglichen, und nicht der Versuchung zu erliegen, sofort Antworten bereitzustellen oder Problemlösungen für die vom Coachee eingebrachten Anliegen zu liefern.

Zu Beginn der Sitzung kann es sinnvoll sein, Fragen wie diese zu stellen:

- *Wie ist die aktuelle Situation?*
- *Woran möchtest du gerne arbeiten?*
- *Was möchtest du in dieser Sitzung erreichen?*
- *Was würdest du dir wünschen, dass in dieser Sitzung geschieht?*
- *Was möchtest du am Ende der Sitzung erreicht haben?*
- *Woran wirst du am Ende dieser Sitzung erkennen, dass du das erreicht hast, was du wolltest?*

Anhand dieser Fragen lässt sich einerseits klären, was der Coachee bearbeiten möchte, und andererseits welches Ergebnis angestrebt wird. Beispielsweise kann es darum gehen, Klarheit zu gewinnen, eine Entscheidung zu treffen oder Handlungsalternativen zu entwickeln. Manchmal ist das gewünschte Ergebnis nicht klar, und der Coach muss es gemeinsam mit dem Coachee erkunden und definieren. Am Ende überprüft der Coach sein Verständnis durch eine Zusammenfassung oder Paraphrase.

Zur Gestaltung des Kontextes nutzen wir den Tonfall, die Körpersprache, eher offene und allgemeine Fragen sowie aktives und empathisches **Zuhören**. Insbesondere das Zuhören ist das zentrale Werkzeug für diesen Moment. Um einen Kontext zu schaffen, der Lernen ermöglicht, müssen wir in der Lage sein, uns auf unser Gegenüber einzustellen und eine Verbindung aufzubauen. Um diese herzustellen, kann das **Spiegeln** eingesetzt werden – eine Methode, um mit dem Gesprächspartner eine „*empathische Beziehung*“ aufzubauen, die auf Vertrauen und emotionaler Übereinstimmung beruht. Das Spiegeln ist ein Weg, um schnell eine „*Beziehung*“ zum Gegenüber herzustellen. Es bezeichnet das Einnehmen

einer Haltung, die die des Gesprächspartners widerspiegelt. Man denke an zwei Verliebte: Wenn sie zusammen sind, nehmen sie oft eine ähnliche Körperhaltung ein und ahmen unbewusst die Gesten des anderen nach – wie in einem nonverbalen „Tanz“. Es entsteht eine echte Synchronizität. Es geht also darum, einen natürlichen Prozess bewusst nachzubilden: Die Haltung des anderen einzunehmen, bedeutet gewissermaßen zu sagen: *„Ich bin dir ähnlich“*.

Der Aspekt der nonverbalen Kommunikation spielt bei der Empathie eine Schlüsselrolle. Robert Levenson, Psychologe an der University of California, Berkeley (1980), wies nach, dass Empathie eine physiologische Grundlage hat. Er führte Studien mit Ehepaaren durch, die erraten sollten, was ihr Partner während einer hitzigen Diskussion empfand. Die Partner wurden mit einer Videokamera aufgenommen, und ihre physiologischen Reaktionen wurden gemessen, während sie über ein Problem in ihrer Ehe sprachen. Anschließend sah sich jeder Partner die Aufzeichnung an und beschrieb seine Emotionen Moment für Moment. Danach betrachtete er die Aufnahme erneut und versuchte, den emotionalen Zustand des anderen Partners zu erraten. Das höchste Maß an Empathie wurde bei jenen Paaren festgestellt, die bei der Beobachtung ihres Partners die gleiche Physiologie annahmen. Im Gegensatz dazu konnten diejenigen, die ihre eigene Haltung beibehielten, ohne die des Partners widerzuspiegeln, den emotionalen Zustand des anderen nicht richtig einschätzen.

Empathie ist möglich, wenn die Körper der Gesprächspartner synchron übereinstimmen. Das Spiegeln besteht also darin, die gleiche Physiologie und Körperhaltung wie unser Gesprächspartner einzunehmen. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten: Es geht nicht darum, den anderen zu imitieren oder nachzuahmen.

Für das Spiegeln gibt es eine neurologische Erklärung. Die Reaktion wird im visuellen Kortex, der Sehrinde, und in der Amygdala gespeichert. Wenn man das Gesicht einer Person sieht, löst die Information eine Aktivität zuerst im visuellen Kortex und dann in der Amygdala aus. Dies ist der übliche Weg, der emotionale Reaktionen auslöst. Es wurden bestimmte Neuronen identifiziert, die offenbar nur auf bestimmte Reaktionen ansprechen, etwa auf Aggressivität, Unterwerfung oder Angst. Es scheint, dass unser Gehirn darauf ausgerichtet ist, auf bestimmte äußere Reize zu reagieren. Aus diesem Grund geraten verliebte Menschen in eine Synchronisation empathischer Signale, die unbewusst verarbeitet und gespiegelt werden. Indem wir also die Körperhaltung und die Physiologie unseres Gegenübers widerspiegeln, senden wir eine Reihe von Signalen aus, die von diesen speziellen Neuronen registriert werden und uns als empathische Person erscheinen lassen. Zusammengefasst: Wenn wir einer anderen Person wirklich begegnen wollen, können wir diese Begegnung fördern, indem wir uns spiegelbildlich verhalten.

Eine weitere nützliche Technik zur Herstellung von echter Verbindung ist die **Paraphrasierung** oder Umformulierung. Sie besteht darin, dem Gegenüber das eigene Verständnis zurückzuspiegeln und ihm so unsere Aufmerksamkeit, Präsenz und Offenheit in der Beziehung zu vermitteln.

Indem man eine Gesprächspause nutzt, wird das Gesagte in eigenen Worten wiedergegeben, ohne eigene Inhalte hinzuzufügen. Auf diese Weise kann zugleich überprüft werden, ob man richtig verstanden hat, was der Gesprächspartner zum Ausdruck bringen wollte.

Es gibt mehrere Möglichkeiten der Paraphrasierung:

1. Einfache Umformulierung: Die Rücksendung des Äquivalents des

Gehörten.

2. „Du sagst mir, dass...“
3. „Wenn ich dich richtig verstanden habe, ...“
4. Paraphrase: Umformulierung und das Gesagte mit eigenen Worten wiedergeben.
5. Zusammenfassung: Ein besonders detaillierter Inhalt wird knapp und strukturiert zusammengefasst.

Die Person, die sich in der Umformulierung wiedererkennt, hat die Gewissheit, dass sie gehört wurde und wird daher motiviert sein, weiterhin mitzuwirken und offen in der Beziehung bleiben. Wir unsererseits können sicher sein, dass wir das Gesagte richtig verstanden haben.

Zudem erfordert die Einsicht, dass objektives Zuhören nicht existiert, die bewusste Auseinandersetzung mit **voreingenommenem Zuhören**. Urteile sind unvermeidlich. Es ist unmöglich, voreingenommenes Zuhören vollständig zu eliminieren, aber es ist möglich, es zu kontrollieren und durch Training zu überprüfen. Andernfalls würde alles, was der andere sagt, nur das eigene Vorurteil bestätigen.

Vorurteilsbehaftetes Zuhören ist ein Zuhören, das durch unsere mentalen Modelle oder Überzeugungen bedingt ist. Um damit umzugehen, muss man sich zunächst seiner eigenen „*Interpretationsfilter*“ so weit wie möglich bewusst sein. Der rote Faden des Coachings ist daher die Aufmerksamkeit für die eigene Fähigkeit zuzuhören.

Wichtig zu beachten:

- Aktiv und empathisch Zuhören, um Vertrauen zu schaffen und einen Lernkontext zu ermöglichen.
- Voreingenommenes Zuhören steuern. Zuhören ist die Summe aus Hören und Interpretieren: Wenn ich zuhöre, bilde ich mir zwangsläufig Meinungen und Deutungen entsprechend meiner mentalen Modelle. Ich kann mehrere Interpretationsmodelle haben, doch Interpretation ist unvermeidlich. Es ist daher wichtig, dass meine Interpretation nicht zur Wahrheit wird, dass sie nicht der Realität zugeschrieben wird, sondern dass ich sie als mein eigenes Konstrukt anerkenne.
- Zusammenfassungen und Paraphrasen nutzen, um das eigene Verständnis zu überprüfen.
- Fragen stellen, um zu verstehen, ohne zu urteilen; kurze Fragen eignen sich, um herauszufinden, was beim Gesprächspartner geschieht.
- Fragen können sein:
 - **offene Fragen:** zu bevorzugen, da sie das Gespräch erweitern und vertiefen, die Darlegung von Meinungen und Gedanken fördern;
 - **geschlossene Fragen:** dienen der Überprüfung bestimmter Fakten und lassen dem Gegenüber wenig Raum für die Formulierung komplexer Antworten.
- Fragen, die mit „*Warum...?*“ beginnen, sollten besser vermieden werden, da sie als Vorwürfe oder Anschuldigungen aufgefasst werden können und der Gesprächspartner wahrscheinlich mit Rechtfertigungen aus der Vergangenheit antworten wird. Stattdessen besser formulieren: „*Zu welchem Zweck...?*“.
- Ich-Botschaften verwenden, wie „*Ich denke, dass...*“ oder „*Meiner Meinung nach...*“. Sie dienen dazu:

- zu unterscheiden zwischen dem, was meine Sicht betrifft und was die des Gegenübers,
 - konflikthafte Situationen zu vermeiden;
 - ein nicht wertendes Klima zu fördern und eigenständige Entscheidungen zu fördern.
- Empathie aufbauen: Der einzige Weg, wirklich zu verstehen, ist, *„in die Schuhe des Gegenübers zu schlüpfen“*. Empathie bzw. Einfühlungsvermögen bedeutet, sich in die Lage des anderen zu versetzen, um seine Erfahrungen und Sichtweisen besser zu verstehen. Die Versuchung, zu sagen *„An deiner Stelle würde ich...“* oder *„hätte ich...“*, liegt nahe. Korrekt wäre jedoch: *„An deiner Stelle (mit deinen mentalen Modellen) hätte ich dasselbe getan.“* Empathie bedeutet, die mentalen Modelle des anderen zu verstehen, nicht notwendigerweise ihnen zuzustimmen. Das heißt, die Logik der Reaktion des Gesprächspartners angesichts seines Glaubenssystems nachzuvollziehen. Empathie bedeutet nicht zu rechtfertigen, sondern zu legitimieren.
 - Zeigen, dass der Gesprächspartner im Moment die wichtigste Person für uns ist.

Darlegung der aktuellen Situation – Erkundung

Eine Coaching-Sitzung beginnt, wenn der Coach entscheidet, dass der Kontext hergestellt ist, und damit den Beginn des Gesprächs erklärt. Diese Aussage kann verschiedene Formen annehmen, z. B. kann der Coach fragen: *„Bist du bereit, anzufangen?“* oder etwas direkter: *„Lass uns anfangen“*. Anschließend gibt der Coach das Wort an den Coachee weiter, zum Beispiel mit Fragen wie: *„Woran möchtest du heute arbeiten?“*, *„Was*

passiert gerade?“ „Worüber möchtest du in dieser Sitzung sprechen?“

Es ist eine **Erkundungsphase**, in der die aktuelle Situation des Coachees untersucht wird – eine Situation, die ihn nicht zufrieden stellt. Durch die Erkundung, die Exploration, wird versucht, ein möglichst umfassendes Bild dessen zu gewinnen, was gerade geschieht, und es in all seinen Details zu betrachten. So lässt sich erkennen, welche **Lücke zwischen der aktuellen Situation und der idealen Situation** besteht – zwischen dem, was tatsächlich passiert, und dem, was der Coachee stattdessen gerne sehen würde.

Das Ziel des Coaches in diesem Moment ist es, den **Bruch (Break – oder die Bruchstelle) zu identifizieren**, d.h. was den Coachee blockiert und ihn daran hindert, die gewünschten Ziele zu erreichen. Der Bruch weist auf einen blinden Fleck in der Sichtweise des Coachees bezüglich dieser Situation hin.

Wir erleben das Leben als einen kontinuierlichen Fluss von Gesprächen und Handlungen. Stellen wir uns zum Beispiel einen Profi-Koch vor, der ein Menü für ein Galadinner zubereitet. Würden wir ihn beobachten, sähen wir einen fließenden Ablauf der Koordination zwischen dem Koch und seinen Helfern, wir würden auch eine Abfolge von Handlungen sehen, die mit einer gewissen Leichtigkeit und Meisterschaft ausgeführt werden. Sie denken nicht über jede einzelne Handlung nach, sondern fließen in dem, was sie beherrschen. Während dieses Handlungsflusses könnten sie miteinander sprechen, sich persönliche Geschichten erzählen oder Musik hören – ohne dass der Handlungsfluss unterbrochen würde. Diese Form des Handelns wird als *„Fließen in Transparenz“* bezeichnet.

Das Wort Transparenz wird metaphorisch verwendet, um darauf hinzuweisen, dass der Handlungsfluss keinen sichtbaren Plan oder ein Handbuch braucht. Der Koch und seine Mitarbeiter fließen einfach in dem, was sie gerade tun. Nehmen wir nun an, dass in der Küche etwas Unerwartetes passiert, zum Beispiel, dass die Gaszufuhr unterbrochen wird. Dies würde den Fluss in Transparenz der Beteiligten unterbrechen. Dieser Bruch würde sie zwingen, eine Alternative zu finden, um die verlorene Transparenz im Arbeitsfluss wiederherzustellen. Der Break ist also die Unterbrechung oder Störung des Fließens in Transparenz einer Person oder eines Teams, wenn diese in einem konkreten Handlungsbereich voll involviert sind.

Menschen sind in verschiedenen Handlungsdomänen oder operativen Welten kompetent, und diese Kompetenzen zeigen sich in der Art, wie eine Person flüssig und transparent in dem agiert, was sie tut. Je kompetenter jemand ist, desto fließender und transparenter ist seine Tätigkeit.

Damit ein Break die Möglichkeit eröffnet, einen Coach um Unterstützung zu bitten, sind bestimmte Voraussetzungen erforderlich. Zunächst einmal muss ein Beobachter zu der Einschätzung gelangen, dass etwas fehlt, dass etwas nicht mehr funktioniert, dass der natürliche Fluss von Handlungen und Handlungskoordinationen unterbrochen ist.

Wo findet der Bruch statt: in der äußeren Welt oder in der inneren Welt? Das ist eine Frage, die sich alle Coaches im Coaching-Prozess bewusst stellen sollten. Der Break steht mit beiden Ebenen in Zusammenhang: Er entsteht stets aufgrund einer Zufälligkeit, einer Gegebenheit, eines Ereignisses oder einer Situation, die in der äußeren Welt stattfindet. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Zusätzlich ist es notwendig, dass der Beobachter zu der Einschätzung gelangt, dass etwas fehlt, dass etwas „zerbrochen“ ist oder nicht mehr so funktioniert, wie er es erwartet. Zudem muss er

erklären, dass diese Situation ihn berührt, beeinflusst oder daran hindert, weiterhin so zu handeln wie zuvor, und dass er bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, diese Blockade zu lösen. Erst wenn diese beiden Sprechakte beim Beobachter auftreten, kann man von einem Break oder Bruch sprechen. Was in der physischen Welt geschehen ist, war nur eine Begebenheit – erst die **Deklaration des Bruchs** eröffnet die Möglichkeit, einen Coach um Unterstützung zu bitten.

Coachees können Breaks aufgrund einer Vielzahl von Situationen oder Ereignissen aus der äußeren Welt erleben: etwa eine Krise in der Beziehung zu einem Geschäftspartner oder einem wichtigen Mitarbeiter, ein unerwartetes Problem in der Entwicklung eines Projekts oder ein Kunde, der einen bedeutenden Vertrag kündigt. All dies sind Beispiele für mögliche Unterbrechungen im normalen Ablauf ihrer Vorhaben. Die Fähigkeit, einen Break zu deklarieren, ist eine grundlegende Kompetenz, um sich für tiefere Lern- und Transformationsprozesse zu öffnen. Fehlt diese Fähigkeit – und wird folglich keine Hilfe in Anspruch genommen –, wird die Möglichkeit eingeschränkt, kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Diese Einschränkung zählt zu den zentralen ontologischen Faktoren, die den Erfolg begrenzen.

Um den Break zu identifizieren, kann der Coach Fragen stellen wie: *„Was hindert den Coachee daran, eine andere Perspektive einzunehmen?“*, *„Was beeinflusst ihn?“*, *„Was hält ihn davon ab, wirksamere Lösungen zu entwickeln?“*.

Der Coach sollte dabei der Versuchung widerstehen, schnelle und scheinbar kluge Antworten zu geben, wie Julio Olalla betont: *„Im Coaching-Prozess geht es mehr um die Erfahrung, angenommen, gehört, respektiert und gesehen zu werden, als um die Intelligenz und die Werkzeuge des Coaches“*.

Wenn der Coachee beginnt zu erzählen und beschreibt, was ihn beschäftigt, beunruhigt oder daran hindert, voranzukommen, ist es Aufgabe des Coaches, seine Kompetenz des **ontologischen Zuhörens** einzusetzen.

Ontologisches Zuhören bedeutet, sich bewusst zu machen, dass das, was wir hören, immer eine Interpretation ist – nicht die Fakten selbst. Wir hören keine objektiven Wahrheiten, sondern die Art und Weise, wie die Person die Ereignisse interpretiert. Zuhören bedeutet daher nicht, die Darstellung des Coachees zu übernehmen, sondern seinen spezifischen Blick auf die Situation zu verstehen. Wenn Menschen sprechen, offenbaren sie ihre Interpretationen der Welt und zeigen, welche Art von Beobachter sie sind. Die wichtigste Fähigkeit, die der Coach in diesem Moment des Gesprächs an den Tag legen muss, ist die **Fähigkeit zur gezielten Untersuchung**.

Das Ziel der Untersuchung ist es, die Schilderung des Coachees zu verstehen und dabei klar die **Trennung zwischen Fakten und Interpretationen** vorzunehmen: Deshalb ist es hilfreich, nach einer Beschreibung des Geschehens zu fragen, anstatt sich ausschließlich auf die Interpretation der Schilderung zu konzentrieren. Fakten sind Ereignisse, die in der Außenwelt stattfinden oder stattgefunden haben und über unsere Sinne wahrgenommen werden. Interpretationen hingegen sind die Deutungen, die wir entwickeln, um diese Fakten zu erklären.

Häufig gelingt es nicht, diese beiden Ebenen zu trennen – das heißt, das Geschehene wird mit seiner Interpretation vermischt. Um eine fundierte Untersuchung durchzuführen und zu verstehen, was den Coachee blockiert, ist es entscheidend, die Fakten zu kennen, die dem Break zugrunde liegen. Die Aufgabe des Coaches besteht darin, die Fakten von den Interpretationen zu trennen. Erst dann kann er erkennen, wie der

Coachee als Beobachter in dieser Situation agiert und welche Interpretationen ihm den Zugang zu neuen, „*wirkungsvollen*“ Handlungsoptionen versperren.

Das Zuhören der Ausführungen des Coachees ist daher eine grundlegende Fähigkeit, die Coaches entwickeln müssen, um herauszufinden, was den Einzelnen blockiert, was ihn daran hindert, neue Möglichkeiten zu erkennen und den Bruch zu überwinden.

Es ist wichtig zu beachten, dass nicht alle Breaks oder Unterbrechungen dazu führen, dass Unterstützung durch einen Coach notwendig wird. Viele Situationen verfügen bereits über etablierte Lösungswege: Wenn beispielsweise beim Autofahren ein Reifen platzt, entsteht zwar ein Break und die Fahrt wird unterbrochen, doch wird kein Coach erforderlich, sondern bereits etablierte Maßnahmen – wie der Reifenwechsel – lösen die Situation.

Die Breaks, die im Coaching relevant sind, sind diejenigen, die den Coachee daran hindern, rasch wieder in einen transparenten Handlungsfluss zu kommen. Diese Brüche sind mit dem Bereich der Interpretation und der Perspektive des Beobachters verbunden. Ein Beispiel könnte ein Urteil sein, das die Sichtweise des Coachees einschränkt und ihn daran hindert, neue Optionen und Möglichkeiten zu erkennen, um voranzukommen und seine Brüche zu überwinden. Ein anderes Beispiel könnte sein, dass es an bestimmten Unterscheidungen fehlt, was zu einer Art kognitiver Blindheit führt. Wieder andere Situationen sind dadurch geprägt, dass die Person von Emotionen oder Stimmungen blockiert ist, die sie erlebt, aber nicht angemessen steuern kann.

Auch die Geschichte, die sich der Coachee über das Geschehen erzählt, kann ein ontologischer Faktor sein, der ihn blockiert. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Fähigkeit zu entwickeln, zwischen Fakten und Interpretationen zu unterscheiden. In der Erzählung, mit der der Coachee die Sitzung beginnt, erscheinen die tatsächlich geschehenen Ereignisse und seine Interpretation dessen, was passiert ist, häufig untrennbar miteinander vermischt. Wir konstruieren ständig Geschichten und Erklärungen: Wenn zum Beispiel eine Person während eines Meetings eine Nachricht erhält und plötzlich ohne Erklärung den Raum verlässt, beginnen wir sofort, Hypothesen zu bilden, die den Inhalt dieser Nachricht und den Grund für das plötzliche Verlassen zu erklären oder abzuleiten versuchen. Diese Geschichte wird, wenn sie von anderen „übernommen“ und mehrfach wiederholt wird, allmählich zu „dem, was passiert ist“. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass sich die tatsächliche Erklärung sehr von der erzählten Geschichte unterscheidet. Das Risiko besteht darin, dass viele Menschen dieser tatsächlichen Erklärung keinen Glauben schenken und stattdessen die verbreitete Version der Geschichte für wahr halten – insbesondere dann, wenn sie besser zu ihren eigenen Überzeugungen und Erwartungen passt.

Das, was tatsächlich geschehen ist, gehört zur äußeren Welt und wird über unsere Sinne wahrgenommen – es handelt sich um das eigentliche Ereignis, das wir in Form von Feststellungen beschreiben können. So können wir zum Beispiel sagen, dass die Person eine Textnachricht erhalten, sie gelesen und anschließend den Raum verlassen hat, ohne etwas zu sagen. Die Erklärungen hingegen gehören zur inneren Welt, der interpretativen Welt. Sie sind häufig von den Urteilen geprägt, die wir über die Person und den Kontext haben. All diese Geschichten sind Interpretationen und können daher nicht als objektive Wahrheit bezeichnet werden.

Die Erzählung des Coachees setzt sich also aus einer **Mischung von Fakten und Interpretationen** zusammen. Der Coach muss lernen, die Fakten klar herauszuhören, sie als Feststellungen zu erkennen und beginnen, sie sowie ihre zeitliche Abfolge gezielt zu untersuchen.

Es ist hilfreich, den Bericht schrittweise zusammenzufassen, während er sich entfaltet, um das Verständnis zu überprüfen und dem Coachee zu ermöglichen, seine Darlegung weiter auszubauen und zu vertiefen.

Sobald der Coach gemeinsam mit dem Coachee mögliche einschränkende Überzeugungen identifiziert hat – also jene, die seinen Break aufrechterhalten –, unterstützt er ihn dabei, diese zu erkunden. Dabei nutzt er strukturierte Schritte zur Überprüfung und Begründung von Überzeugungen, mit dem Ziel, diese zu erweitern, zu verändern oder zu integrieren.

Schritte zur Meinungsbildung

Die Zukunft ist der Schlüssel zu unseren Einschätzungen: Wir formulieren Meinungen, aufgrund unserer Ausrichtung auf die Zukunft. Wenn wir den Zusammenhang zwischen Einschätzungen und der Struktur der Zeitlichkeit verstehen (Meinungen entstehen aus der Vergangenheit, werden in der Gegenwart geäußert und eröffnen oder begrenzen Möglichkeiten in der Zukunft), können wir untersuchen, wie wir unsere Urteile begründen. Die Begründung ist die Art und Weise, wie die Vergangenheit genutzt wird, um Einschätzungen zu formulieren, die uns wirksam dabei unterstützen, mit der Zukunft umzugehen.

Begründungen verbinden somit die drei Dimensionen der Zeitlichkeit: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.



Der Prozess zur Begründung eines Urteils gliedert sich in **fünf Schritte**:

1. Wir äußern ein Urteil immer „**zu einem bestimmten Zweck**“ ab. Der Zweck ist eine wesentliche Dimension von Urteilen. Wir stellen uns stets eine Zukunft vor, in der unsere Meinung Möglichkeiten eröffnet oder einschränkt. Je nachdem, welche Urteile wir fällen, werden bestimmte Handlungen möglich sein und andere nicht. Wenn wir eine Meinung über ein Verhalten abgeben, wie etwa „*Andrea ist unzuverlässig*“ oder „*Michaela ist eine gute Verkäuferin*“, dann tun wir dies im Hinblick auf eine Handlung, die wir in der Zukunft erwarten: Diese Handlung verleiht dem Urteil seinen Sinn.
2. Jedes Urteil steht im Zusammenhang mit bestimmten **Standards**. Wann immer wir uns eine Meinung bilden, beziehen wir uns – bewusst oder unbewusst – auf einen Satz von Maßstäben, die wir verwenden, um Verhalten zu bewerten und die Wirksamkeit von Handlungen einzuschätzen. So kann eine Person sagen: „*Barbara ist eine schnelle Leserin*“, während eine andere sie als „*eine langsame Leserin*“ bezeichnet. Das liegt nicht nur daran, dass ihre Beobachtungen unterschiedlich sind, sondern auch daran, dass sie unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe anlegen. Wir bewerten jedoch nicht nur Handlungen und Verhaltensweisen, sondern auch Aussehen, die Wochentage, die Höhe der Berge usw. Aussagen wie „*Nicole ist dünn*“, „*Montag war ein guter Tag*“, „*Wir stehen vor einem riesigen Berg*“ - all das sind ebenfalls Urteile und Meinungen. Die Maßstäbe, die wir dafür verwenden, stammen aus bestimmten Traditionen und sozialen Erfahrungen, die unsere Erwartungen prägen. Wenn Nicoles Gewicht unter dem liegt, was wir als „*normal*“ ansehen, beurteilen wir sie als dünn. Wenn wir wenig Erfahrung mit den Bergen haben, erscheinen sie uns als sehr hoch, während jemand, der an höhere Berge gewöhnt ist, diesel-

ben Berge als eher niedriger einschätzt. Auch die Einschätzung von einem „guten Tag“ kann je nachdem sehr unterschiedlich ausfallen. Mit diesen Maßstäben gehen oft Gegensatzpaare einher. Wenn wir zu einer Unterscheidung ein genaues Gegenteil bilden können, handelt es sich in der Regel um ein Urteil. Beispiele dafür sind: gut/schlecht, schnell/langsam, kompetent/inkompetent, effektiv/ineffektiv, schön/hässlich, sympathisch/unsympathisch usw. Urteile sind historisch bedingt, und auch die Maßstäbe, die wir verwenden, verändern sich im Laufe der Zeit. Auch wenn es nicht immer offensichtlich ist, sind alle Normen sozial, kulturell und systemisch geprägt – sie entstehen innerhalb von Netzwerk von Gesprächen. Wir gehen im Allgemeinen davon aus, dass unsere Urteile allein auf unseren eigenen Maßstäben beruhen. Tatsächlich formulieren wir sie zwar anhand von Maßstäben, die wir besitzen, doch übersehen dabei häufig, dass diese nicht von uns selbst geschaffen wurden, sondern aus unserer Gemeinschaft stammen und in konkreten historischen Zusammenhängen entstanden sind. Wenn wir eine Meinung äußern, spricht daher immer auch unsere Gemeinschaft und unsere Tradition durch uns.

3. Ein Urteil wird in der Regel innerhalb eines spezifischen **Bereichs** von Beobachtungen gefällt. Wenn wir Verhalten bewerten, entspricht dieser Bereich dem Handlungsbereich. Wenn wir hingegen kein Verhalten bewerten, wie zum Beispiel in der Aussage „*Das ist das schönste Gemälde in der Ausstellung*“, sprechen wir von reinen Beobachtungsbereichen. Beobachtungsbereiche lassen sich als stabile Interessensfelder identifizieren. Es handelt sich um soziale Konventionen, die wir nutzen, weil wir davon ausgehen, dass sie uns helfen, wirksamer zu handeln. So können wir etwa von Bereichen wie „*Autofahren*“, „*Versammlungsorganisation*“, „*Familienbeziehungen*“, „*Arbeit*“ usw. sprechen. Wenn wir ein Urteil fällen, geben wir dies in der Regel auf Grundlage

bestimmter Beobachtungen ab. Diese Wertung ist jedoch immer auf den jeweiligen Bereich beschränkt, in dem die Beobachtungen gemacht wurden. Wenn zum Beispiel jemand wiederholt sein Versprechen bricht, uns geliehenes Geld zurückzuzahlen, haben wir guten Grund zu sagen, dass diese Person im Bereich finanzieller Verlässlichkeit unzuverlässig ist. Häufig neigen wir jedoch dazu, unsere Urteile über den ursprünglichen Beobachtungsbereich hinaus zu verallgemeinern. Ausgehend von der Meinung, dass jemand im Umgang mit Geld nicht vertrauenswürdig ist, schließen wir möglicherweise, dass diese Person auch in Bezug auf ihre beruflichen oder familiären Verpflichtungen unzuverlässig ist. Eine solche Verallgemeinerung ist jedoch unbegründet – selbst dann, wenn das ursprüngliche Urteil im betreffenden Bereich gut fundiert ist. Daher ist es entscheidend, Urteile auf den Beobachtungsbereich zu beschränken, aus dem sie hervorgehen.

4. Um Urteile zu begründen, sind **Feststellungen** erforderlich. Feststellungen spielen in der Tat eine zentrale Rolle im Prozess der Begründung unserer Meinungen. Wenn wir nicht in der Lage sind, Aussagen zu treffen, können wir unser Urteil nicht begründen. Wenn wir gefragt werden, warum wir behaupten, *„Isabella ist eine ausgezeichnete Führungskraft“*, und wir antworten: *„Weil sie einen ausgeprägten Sinn für Führung hat und viele positive Veränderungen im Unternehmen umgesetzt hat“*, dann haben wir nur ein Urteil durch ein anderes ersetzt. Die erste Meinung haben wir nicht begründet. Wenn wir hingegen sagen: *„Antonella ist sehr kompetent in der Leitung von Besprechungen“* und dies wie folgt begründen: *„In den letzten fünf Meetings, die sie geleitet hat, wurden alle Tagesordnungspunkte vollständig behandelt, wie aus den Protokollen hervorgeht. Das war zuvor nicht der Fall“*, dann liefern wir konkrete Feststellungen zur Begründung unseres Urteils.

Indem wir solche Feststellungen einbringen, schaffen wir Vertrauen in unsere Einschätzung. Je nachdem, welches Urteil wir fällen, sind mehr oder weniger Aussagen nötig, um es zu begründen. Wenn wir sagen „*Michael ist dünn*“ und hinzufügen, „*Er wiegt 10 kg weniger als der Durchschnitt für seine Größe und sein Alter*“, kann diese Feststellung ausreichen, um das Urteil zu stützen. Wenn wir jedoch Verhaltensurteile fällen, reicht es möglicherweise nicht aus, auf eine einzige Aussage zu verweisen und sich auf diese zu stützen. Wenn wir sagen „*Auf Enricos Pünktlichkeit ist kein Verlass*“, und zur Begründung anführen, „*Beim letzten Treffen kam er fünfzehn Minuten zu spät*“, könnte dies von anderen als unzureichend angesehen werden, um diese Meinung ernsthaft vertreten zu können.

5. Die Anzahl der Feststellungen, die wir zur Begründung eines Urteils anführen können, ist keine Garantie dafür, dass sie als fundiert angesehen wird. Es kann vorkommen, dass ebenso viele – oder sogar mehr – Behauptungen zur Begründung der **gegenteiligen Meinung** angeführt werden. Aus diesem Grund ist es ratsam, auch die Begründungen des entgegengesetzten Urteils zu überprüfen. Häufig halten wir ein Urteil über uns selbst oder über andere für fundiert, nur um später festzustellen, dass es zahlreiche weitere Aussagen gab, die auf die gegenteilige Meinung hinwiesen.

Zusammenfassend lassen sich die fünf Schritte zur Begründung einer Einschätzung wie folgt darstellen:

1. Den Zweck klären: Welche Handlungen projizieren wir in die Zukunft, wenn wir diese Einschätzung äußern?
2. Die zugrunde liegenden Standards erkennen.
3. Den Beobachtungsbereich bestimmen, innerhalb dessen die Einschät-

zung geäußert wurde.

4. Feststellungen zur Begründung anführen.
5. Weitere, bislang nicht berücksichtigte Feststellungen prüfen, die eine gegenteilige Einschätzung stützen könnten.

Bei der Erkundung der aktuellen Situation versucht der Coach, besser zu verstehen, warum „*genau dies*“ für den Coachee einen Break darstellt und was ihn daran hindert, diesen eigenständig zu lösen.

Der Ausführung des Coachees zuzuhören, bedeutet nicht, ihm seine Geschichte „*abzunehmen*“, sondern seine besondere Art zu verstehen, die Situation zu betrachten. Indem der Coach den Denkprozess des Coachees nachvollzieht, hilft er ihm, sich bewusst zu werden, mit bestimmten Daten zu bestimmten Schlussfolgerungen kommt. Die Fragen – als zentrales Instrument der Untersuchung – sind **auf das Lernen ausgerichtet** und nicht darauf, die Darstellung des Coachees zu widerlegen. Der Coach hat keine eigene Position oder Wahrheit zu verteidigen. Das Zuhören ist reflektiv. Es ermöglicht dem Coach, die geäußerten Einschätzungen aufzuschlüsseln, indem er ein Check-back vornimmt – also sein Verständnis überprüft, um anschließend die zugrunde liegenden Annahmen weiter zu differenzieren. Dieser Schritt kann dazu führen, dass sich der Fokus des Breaks verändert und sich von dem ursprünglich formulierten unterscheidet.

An diesem Punkt der Sitzung ist sinnvoll, die **Emotionen** zu erforschen, die der Coachee in der untersuchten Situation erlebt, um ein tieferes Verständnis für die Bedeutung zu gewinnen, die der Coachee dem Geschehen oder Geschehenen beimisst.

Emotionen bilden einen Bereich, der in allen menschlichen Handlungen stets präsent ist. Der Break des Coachees ist von Emotionen durchzogen,

von denen einige deutlich sichtbar sind, andere eher latent. Manche Emotionen sind leicht erkennbar, andere äußern sich eher als diffuse Empfindungen. Die Interpretation, die der Coachee von der aktuellen Situation hat, ist stets von einer oder mehreren Emotionen begleitet – und diese beeinflussen seine Reaktion. So kann beispielsweise Ärger die Folge einer Interpretation sein, in der sich der Coachee angegriffen fühlt. Nachfolgende Handlungen werden dann wahrscheinlich von Wut oder Groll geleitet. Darüber hinaus kann es auch vorkommen, dass eine Emotion, die vielleicht nicht einmal mit der aktuellen Situation zusammenhängt, die Interpretation beeinflusst und prägt.

Emotionen können als **Handlungsdispositionen** verstanden werden: Je nach Emotion neigen wir dazu, bestimmte Handlungen auszuführen und andere zu vermeiden. Manchmal führt die Arbeit mit Emotionen zu einer Neuausrichtung der gesamten Sitzung. Um mit Emotionen zu arbeiten, muss der Coach sehr aufmerksam und respektvoll vorgehen. Es gibt Menschen, die sehr offen darin sind, ihre Emotionen auszudrücken oder zu teilen, während andere sehr zurückhaltend oder introvertiert sind.

Jede Wahrnehmung oder Hypothese des Coaches sollte daher stets mit dem Coachee überprüft werden. Das Ergebnis wird sehr unterschiedlich ausfallen, wenn der Coachee selbst ausdrückt, wie er sich fühlt, oder ob ihm – wenig respektvoll – eine Emotion zugeschrieben wird (z. B. *„Du fühlst dich schuldig!“* oder *„Du hast Angst!“*).

Ein angemessener Zugang besteht darin, nachzufragen, eine Wahrnehmung zu überprüfen oder eine vorsichtige Hypothese zu formulieren, etwa: *„Löst diese Situation Angst in dir aus?“* Oder: *„So wie du diese Situation beschreibst, habe ich den Eindruck, dass da Ärger ist – stimmt das?“*

Emotionen sind Indikatoren oder Signale, die wichtige Informationen enthalten, die beachtet, interpretiert und genutzt werden sollten. Auch sie sind Ausdruck der Art von Beobachter, die wir jeweils sind. Es ist daher wesentlich, Emotionen zu ergründen und zu interpretieren, ihre Auswirkungen auf das Handeln zu verstehen und mit ihnen zu arbeiten – mit dem Ziel, sie zu verarbeiten, zu transformieren und die Fähigkeit des Coachees zu effektivem und produktivem Handeln zu erweitern.

Ähnlich wie bei Emotionen können auch **unausgesprochene Gedanken** eine wertvolle Quelle des Lernens sein, wenn sie erkannt, verarbeitet und zum Ausdruck gebracht werden. Es ist äußerst wichtig, sie gezielt zu erforschen, etwa durch Fragen wie:

Welche Gedanken und Emotionen werden nicht ausgesprochen? Welchen Zweck erfüllt es, sie nicht zu äußern? Welche Konsequenzen hätte es, sie auszusprechen – oder weiterhin zurückzuhalten? Dieser Schritt kann von entscheidender Bedeutung sein. Häufig ist es gerade das Sich-nicht-Erlauben, das auszusprechen, was man denkt und fühlt, das den Coachee „blockiert“. Das eigene Empfinden anzuerkennen ist ein erster Schritt, um dann zu entscheiden, wie es produktiv gemacht werden kann.

Mögliche Fragen:

- *Wie würdest du deine derzeitige Situation beschreiben?*
- *Was ist dein Problem?*
- *Wie fühlst du das?*
- *Welche Emotion empfindest du?*
- *Was würdest du gerne verändern?*
- *Kannst du mir Beispiele nennen?*

- *Was ist passiert, dass du sagst, dass...?*
- *Was meinst du, wenn du sagst...?*
- *Was bedeutet es für dich...?*
- *Was fehlt es dir, um...?*
- *Was brauchst du, um...?*
- *Was hindert dich daran, dass...?*
- *Was ist deine Einschätzung zu dem, was dir geschieht?*

Lernfeedback – Neuinterpretation

Der Coaching-Prozess basiert – wie von John Whitmore beschrieben – auf zwei zentralen Säulen: **Bewusstsein und Verantwortung**. Der Coach begleitet den Coachee dabei, sein Leben mit einer verantwortungsvollen Haltung in die Hand zu nehmen, und hilft ihm gleichzeitig durch Feedback dabei, sich seiner selbst bewusster zu werden.

Nachdem der Coach die Feststellungen und Einschätzungen, die Denkprozesse, die Emotionen, die unausgesprochenen Gedanken usw. untersucht und ergründet hat, beginnt er, an der Bewusstwerdung und Neuinterpretation zu arbeiten. Was im vorausgegangenen Moment bereits begonnen hat, wird nun zu einem eigenständigen Moment, der neue Interpretationen eröffnet und neue Bedeutungen entstehen lässt.

Der Coach lädt den Coachee ein, „*Ver-antwort-ung*“ zu übernehmen – verstanden als die Fähigkeit zu antworten – und unterstützt ihn dabei, seine einschränkenden Meinungen in „*ver-antwort-liche*“ Erklärungen umzuwandeln. Diese können den Beobachter, der er ist, verändern und ihn zu einem aktiven Teil der Situation oder des Leidens machen, das ihn

betrifft. Es geht darum, die eigene Geschichte als Protagonist und nicht als Opfer zu erzählen, um neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Er wird selbst erkennen, dass die „Geschichte“, die er erzählt, nicht das ist, was tatsächlich geschieht: Sie ist seine Interpretation dessen, was geschieht, und als solche nur eine von vielen möglichen Interpretationen. Um dieses Bewusstsein zu fördern und dem Coachee neue Interpretationen und neue Sichtweisen zu ermöglichen, setzt der Coach Fragen ein – eines der wichtigsten Werkzeuge, die wir als Coaches haben, wenn nicht sogar das wichtigste –, um Veränderungen und neue Möglichkeiten im Leben unserer Coachees zu bewirken.

Für einen Coach ist **die Fähigkeit zuzuhören ebenso wichtig wie die Fähigkeit zu fragen**. Diese beiden Kompetenzen sind eng miteinander verknüpft: Aktives Zuhören lenkt die Befragung, und mögliche Antworten erfordern ein noch aufmerksames Zuhören. Auf der Grundlage dieses Zuhörens stellt der Coach Sondierungsfragen, die neue Möglichkeiten eröffnen.

Ein Coach kann nur dann hilfreiche Fragen stellen, wenn er zuvor aktiv zugehört hat und vollständig in der Coaching-Sitzung präsent ist. Deshalb gibt es keine festen Formeln für gute Fragen: Die Kompetenz besteht darin, Fragen zu stellen, die sich aus dem Zuhören ergeben und daraus entstehen, was der Klient während der Sitzung einbringt.

Es ist die Kreativität, die dem Coach die Möglichkeit gibt, dem Coachee hilfreiche Fragen zu stellen: Eine nützliche Frage regt den Coachee zunächst zum Nachdenken an, sie erzeugt einen Insight, eine Einsicht, und die Erkenntnis von etwas, das bis dahin nicht gesehen wurde. Auf diese Weise gelangt er zu einer neuen Bewusstheit, die es ihm ermöglicht, Verbindungen herzustellen und neue Möglichkeiten zu schaffen, sie löst ihn von seiner „Geschichte“, um ihn in die Zukunft zu führen und ins Handeln zu bringen.

Neugier ist der Schlüssel, um herauszufinden und zu erforschen, was beim Klienten tatsächlich geschieht. Coaches sind nicht darauf ausgerichtet, gemeinsam mit dem Coachee zu erforschen und zu lernen, was für ihn möglich ist. Der Klient und der Coach ko-kreieren neue Sichtweisen und damit neue Handlungsmöglichkeiten. Wenn es dem Coachee schwerfällt, eine Frage zu beantworten, kann der Coach sie zudem neu formulieren. Nachdem der Coach eine Frage gestellt hat, gibt er Zeit zum Nachdenken und hat nicht das Bedürfnis, sie zu erklären. Es ist wichtig, dass der Coach die Stille wirksam und ohne Unruhe handhabt. Dazu muss er „*innerlich*“ schweigen, nicht nur äußerlich still sein. Auf diese Weise wird ein offener, transparenter, einladender Raum geschaffen, der es erlaubt, den Fokus auf die Äußerungen und Inhalte des Coachees zu richten. Indem der Coach authentischen Stille anbietet, begleitet er den Klienten in seinem inneren Dialog, ohne ihn zu bewerten. Es entsteht ein vakuumähnlicher Raum, der den Coachee dazu anregt, tiefer in sich selbst zu suchen.

Zu vermeiden ist:

- Geschlossene Fragen (mit „Ja“ und „Nein“-Antwort), die keine tiefere Reflexion ermöglichen und somit das Potenzial für transformatives Lernen einschränken. Sie sind jedoch dann angemessen, wenn es beispielsweise darum geht, Informationen zu überprüfen, das Verständnis von Fakten zu bestätigen, eine Vereinbarung oder Verpflichtung zu klären. Geschlossene Fragen lassen sich durch die Verwendung von „*welche*“ oder „*wie*“ öffnen (z. B. anstelle einer geschlossenen Frage wie „*Hättest du andere Möglichkeiten?*“ hin zu „*Welche anderen Möglichkeiten hättest du?*“).
- Fragen, die bereits eine Lösung oder einen Ratschlag beinhalten. Diese sind in der Regel ebenfalls geschlossen und beginnen oft mit: „*Solltest du nicht...?*“, „*Könntest du...?*“, „*Hast du...?*“

- Rhetorische Fragen, die eine Meinung oder ein Urteil des Coaches implizieren (z. B. „*Möchtest du nicht deine Beziehung zu deinem Vorgesetzten verbessern?*“, „*Willst du diese Gelegenheit wirklich nicht nutzen?*“).
- Fragen mit versteckten Interpretationen (z. B. „*Seit wann hasst du deine Arbeit?*“). Wenn wir nicht sicher wissen, ob der Klient seinen Job hasst, nicht mag oder liebt, handelt es sich um unsere eigene Bewertung. Wir wissen nur das, was er tatsächlich gesagt hat. Eine Lösung besteht darin, die Worte des Coachees aufzugreifen.
- Mehrfachfragen, die zu Unklarheiten bei der Beantwortung führen können.
- Fragen, die mit „*Warum...?*“ beginnen, da sie eine defensive Haltung oder Rechtfertigung auslösen können.
- Den Coachee unterbrechen oder kommentieren, bevor er ausgesprochen hat. Genauso auch; weiterreden, obwohl der Coachee unterbrechen oder gleichzeitig sprechen möchte, oder den Satz oder Gedanken des Coachees beenden.
- Zu zurückhaltend oder zögerlich beim Unterbrechen sein. Dieser Punkt steht im Gegensatz zum vorherigen: Den Klienten zu lange sprechen lassen, anstatt ihm zu helfen, den Fokus zu finden. Zu viele Details können verwirrend sein und das Gespräch erschweren.

Neben den Fragen gibt der Coach – mit dem Ziel, dem Coachee neue Interpretationen zu ermöglichen und ihm neue „*Brillen*“ aufzusetzen – ein **Feedback**. Dieses kann als Rückmeldung von Gedanken und Meinungen des Coaches zu dem gegeben werden, was aus den Darlegungen des Coachees hervorgegangen ist.

Der Coach zerlegt, setzt neu zusammen und interpretiert neu, indem er nach anderen möglichen Sichtweisen sucht, die sich von der ursprünglichen unterscheiden. Auf diese Weise beginnt er, ein anderes Interpretationsmodell zu konstruieren, das später in außergewöhnliche Handlungen umgesetzt werden kann. Eine solche Rückmeldung sollte stets **durch Fakten begründet** sein. Der Coach gibt Lernfeedback immer dann, wenn er es für sinnvoll hält, und wenn der Coachee es nicht „*annimmt*“, sucht er nach weiteren Möglichkeiten, um dem Coachee zu helfen, neue „*Brillen*“ für neue Sichtweisen zu finden. Es ist interessant zu beobachten, dass häufig bereits die bloße Neuinterpretation zur Auflösung der „*Blockade*“ führt. Die angemessenste Weise, Lernfeedback zu geben, ist stets **in Form von Hypothesen** zu formulieren und gemeinsam mit dem Coachee zu überprüfen, ob es für ihn nützlich ist, ob es für ihn Sinn ergibt – und es niemals als eine offenbarte Wahrheit zu präsentieren.

Ein Lernfeedback könnte zum Beispiel so eingeleitet werden: *„Ich habe eine Hypothese, die ich gern mit dir teilen und überprüfen würde...“*, oder *„Ich habe dir zugehört und bin auf folgende Idee gekommen... was denkst du darüber?“*

Um dem Coachee einen schnellen Perspektivwechsel zu ermöglichen, nutzt das ontologische Modell auch die eigenen **sprachlichen Unterscheidungen** als Form des Lernfeedback. Die Unterscheidungen, die der Coach dem Coachee anbietet, ergeben sich ebenfalls aus dem Zuhören und aus der Vorstellung des Coaches darüber, was den Coachee daran hindert, das zu erreichen, was er erreichen möchte. Unterscheidungen werden dem Coachee – ebenso wie Feedback – als **Chance für neue Perspektiven** angeboten, und ihre Nützlichkeit sollte stets gemeinsam mit dem Coachee überprüft werden.

Ein solches Angebot könnte beispielsweise so formuliert werden: *„In Bezug auf das Anliegen, das du geschildert hast, ist mir die Unterscheidung Sich Sorgen machen / Sich kümmern in den Sinn gekommen... was denkst du darüber?“*, oder *„Als du beschrieben hast, was du dir wünschst, hast du einige Formulierungen im Konjunktiv verwendet – das hat mich an die Unterscheidung Traum / Vision denken lassen... könnte das für dich hilfreich sein?“*

Bewusstsein zu schaffen ist eine der Schlüsselkompetenzen eines Coaches und basiert auf der Fähigkeit, Fragen zu formulieren und ein kontinuierliches Feedback zu geben, das es dem Coachee ermöglicht, sich selbst besser wahrzunehmen und neue Lernprozesse zu entwickeln.

Die Entstehung neuer Bedeutungen - Erweiterung

Im vorangegangenen Moment lag der Schwerpunkt auf der **Interpretation und Neuinterpretation**; am Ende dieses Moments kann der Coachee, nachdem er zu einem bewussteren Beobachter seiner selbst geworden ist, sich selbst als Protagonist der Situation erkennen und akzeptieren. In dem Moment, der sich nun eröffnet, steht das **Konzept der Handlung** im Vordergrund.

Durch die Neuinterpretation seiner Glaubenssätze hat der Coachee begonnen, neue Bedeutungen zu schaffen, einen neuen Sinn zu generieren. Im Coaching reicht es nicht aus, dass der Coachee lediglich Interpretationen verändert; indem er zu einem anderen Beobachter wird, ist es wichtig, dass er seine Handlungsmöglichkeiten erweitert und sich in eine andere Form des Seins bewegt. Seine folgenden Handlungen – und wahrscheinlich auch seine Ergebnisse – werden sich verändern. Wir sind, was wir tun. Wir handeln, wie wir sind, und wir sind, wie wir handeln; das Handeln

wiederum erzeugt das Sein. Und hier **gestaltet der Coachee seine Zukunft**. Die Handlung richtet sich nach vorn und sucht nach Handlungsalternativen, die es ihm ermöglichen, aus der Position der „*Verantwortungsfähigkeit*“ die Situation, die ihn nicht zufriedenstellt, zu verändern und/oder das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

Man könnte sich eine Tafel mit allen zuvor analysierten Momenten vorstellen, die wie eine Landkarte darauf verteilt sind, und daraus einen Handlungsplan entwickeln – ausgehend von dem Prinzip der Demut: „*Ich kann die Vergangenheit nicht ändern, aber ich kann die Zukunft gestalten*“. Da nach diesem Modell auch Sprache als eine Handlung angesehen wird, ist das Coaching darauf ausgerichtet, alternative Gesprächsmöglichkeiten zu erkunden und gegebenenfalls die kommunikativen Kompetenzen des ontologischen Modells einzusetzen.

Mögliche Fragen:

- *Was willst du?*
- *Wie würdest du die Situation gelöst beschreiben?*
- *Inwiefern ist es gut/besser für dich?*
- *Wie kannst du dazu beitragen, das, was gerade geschieht, zu verändern?*
- *Welches Ergebnis erwartest du?*
- *Siehst du irgendwelche Hindernisse, die deinem Handeln im Wege stehen?*
- *Erkennst du Barrieren?*

Die Aktionsplanung – Handlungsplan

Der Coach weiß, dass es für das Erreichen von Ergebnissen notwendig ist, dass der Coachee sich zu **spezifischen, konkreten Handlungen** verpflichtet, die in einer bestimmten Zeit durchgeführt werden sollen. Der Coach regt den Coachee an und hilft, Handlungen zu definieren, die es ermöglichen, das Gelernte zu demonstrieren, in die Praxis umzusetzen und zu vertiefen. Er hilft dem Coachee, sich selbst zu fokussieren und systematisch die relevanten Anliegen und Möglichkeiten für die definierten Ziele zu erkunden. Der Coach fordert den Klienten auf, alternative Ideen und Lösungen zu prüfen, Optionen abzuwägen und Entscheidungen in Einklang mit seinen Zielen zu treffen. Der Coach fördert das aktive Ausprobieren und die „Selbstentdeckung“, damit der Klient das während der Sitzung Gelernte sofort in seinem beruflichen und privaten Leben anwenden kann. Er unterstützt Herausforderungen in einem angemessenen Lerntempo. Das Engagement des Coaches gilt dem Lernen des Coachees und nicht den erzielten Ergebnissen.

Mögliche Fragen zur Erstellung des Aktionsplans:

- *Welche Handlungsalternativen erscheinen dir möglich?*
- *Welche Strategie könnte dir helfen, das zu erreichen, was du willst?*
- *Was wirst du tun?*
- *Welche Ressourcen könnten dir dabei nützlich sein?*
- *Wer kann dir helfen?*
- *Wann wirst du es tun?*

Der Abschluss – Integration

Es ist wichtig, noch einmal zu betonen, dass Coaching ein Prozess ist, der grundlegend auf Liebe und Respekt für den anderen basiert. Daher sollte der Coach mit hohen Standards arbeiten und für einen angemessenen Abschluss der Sitzung sorgen.

Es gibt eine Unterscheidung von Liebe: als Emotion, das Gefühl, das uns erfasst, und als Verb, also das Lieben. Diese Differenzierung zwischen zwei verschiedenen Formen von Liebe war bereits den Griechen bekannt, die den Begriff *eros* verwendeten, um die Liebe als Emotion (Leidenschaft, Romantik, Gefühle) zu beschreiben, und *ágape*, um sich auf eine andere Art von Liebe zu beziehen, die mehr mit der Akzeptanz und Annahme des anderen verbunden ist (dieser Begriff wurde später in der christlichen Tradition weiterentwickelt).

Genau diese Form von Liebe ist es, die es uns ermöglicht, andere als legitime und vollständige Wesen zu betrachten. Unabhängig von unseren Handlungen, unseren Gedanken oder unseren Erklärungen über die Welt, teilen wir alle dieselbe Essenz, denselben Ursprung und dasselbe Bedürfnis nach Entwicklung und Transzendenz.

Jeder von uns trägt alles in sich, was notwendig ist, um sein volles Potenzial zu entfalten. Den anderen aus einer Haltung der Liebe heraus zu betrachten bedeutet daher, ihn tiefgehend anzunehmen und sich der Möglichkeit zu verpflichten, dass er zu dem werden kann, was er sein möchte.

Dieser letzte Moment der Sitzung beinhaltet eine **Analyse und Integration** des Gelernten – sowie die Verpflichtung zum Handeln. Der Coach unterstützt den Coachee dabei, zu untersuchen und zu reflektieren, welche

Lernprozesse stattgefunden haben und welche Gedanken und Gefühle er jetzt im Vergleich zum Beginn der Sitzung wahrnimmt. Der Dialog kann auch weitere abschließende Anmerkungen enthalten, die der Coachee oder der Coach noch einbringen möchten.

Die Coaching-Sitzung als Ereignis endet hier – als Prozess wirkt sie jedoch über den Abschluss hinaus weiter.

Mögliche Fragen:

- *Wie fühlst du dich im Hinblick auf die Sitzung?*
- *Gibt es etwas, das nicht zur Sprache gekommen ist und das du noch teilen willst?*
- *Was hast du gelernt?*
- *Gibt es etwas, das du mich fragen möchtest?*
- *Gibt es noch etwas, das du mir sagen willst?*
- *Was nimmst du für dich mit?*

Reflexion

Bevor an neuen Themen oder Situationen gearbeitet wird, ist es sinnvoll, jede Sitzung – nach der ersten – mit einem Monitoring zu beginnen und nach den erzielten Ergebnissen sowie möglichen Hindernissen zu fragen, die zwischen den Sitzungen aufgetreten sind.

Eine Reflexion über das bisher Erreichte und die aufgetretenen Schwierigkeiten ermöglicht es dem Klienten, sich mehr Klarheit über die nächsten Schritte zu verschaffen, die Verhaltensweisen, die sich als wirksam erwiesen haben, fortzusetzen und gegebenenfalls weitere zu identifizieren.

In dieser Phase gilt das Engagement des Coaches insbesondere dem Lernen und der Bewusstheit des Coachees. Es ist wichtig zu betonen, dass selbst aus einer nicht ausgeführten Handlung Lernen entstehen kann. Darüber hinaus ist es wesentlich, dass der Coach Erfolge würdigt und sie als Grundlage für weiteres Wachstum nutzt.

Mögliche Fragen:

- *Was ist passiert, seit wir uns das letzte Mal gesehen haben?*
- *Was hast du getan?*
- *Wie ist es gelaufen?*
- *Was hat es dir ermöglicht, das zu tun?*
- *Was hat dich daran gehindert?*
- *Inwieweit werden dir die erzielten Ergebnisse in Zukunft nützlich sein?*
- *Was wirst du von nun an in Bezug darauf tun?*

KAPITEL

3

Vision

„Die Besonderheit, in der Lage zu sein, sich in das Leben der Zukunft zu versetzen, kann in den schwierigsten Momenten des Daseins auch eine Erlösung sein“.

– Viktor Frankl

Nachdem der Coach das Problem identifiziert und die aktuelle Situation erkundet hat, ist es notwendig, dass der Coachee die ideale Situation bestimmt, indem er eine **mögliche Zukunft** definiert. Um dies zu ermöglichen, schafft der Coach einen Gesprächsprozess, der darauf abzielt, herauszufinden, was der Coachee für sich selbst möchte, und ihn dabei unterstützt, sich mit seinem eigenen Wunsch zu verbinden. Der Coach fördert die Entwicklung eines Zukunftsbildes durch den Coachee, einer Vision.

Die Vision besteht aus einem oder mehreren Bildern, die wir mit unseren Gedanken und Gesprächen schaffen. Die Zukunft existiert nicht – wir erschaffen sie mit unseren Worten. Ein großer Teil unseres Denkens ist auf die Zukunft gerichtet; wenn die Zukunft in unseren Gesprächen präsent ist, können wir sie entwerfen und immer wieder neu gestalten.

Die Vision ist eine imaginäre Reise in eine wünschenswerte Zukunft: Sie ist ein Akt echter Kreativität, bei dem wir oft nicht einmal wissen, was wir tun können, um ihn zu erreichen, und dennoch spüren wir die Kraft und

die tiefe Überzeugung, dass wir dort wirklich sein wollen.

In dem Moment, in dem wir uns selbst im Hinblick auf das, was wir uns wünschen, sagen: „Vorwärts!“ vollziehen wir eine Erklärung.

„Eine Feststellung bedeutet nicht, zu sagen, dass etwas so ist. Sie bewirkt, dass etwas so wird.“

– Fernando Flores

Es kann eine öffentliche und/oder private **Deklaration** sein, in jedem Fall eröffnet diese eine neue Realität vor uns, weist uns in eine bestimmte Richtung, weckt Ressourcen, von denen wir nicht wussten, dass wir sie haben, lässt uns auf Aspekte der Realität aufmerksam werden, die zuvor unbemerkt blieben.

In dem Moment, in dem wir eine Affirmation abgeben, sprechen wir über etwas, das von jetzt an geschehen wird.

„Eine Deklaration ist ein sprachlicher Akt, durch den ein Mensch neue Handlungsmöglichkeiten schafft“.

– Fernando Flores

Wenn wir beispielsweise erklären: „Ich will Coach werden“, beginnen wir eine Reihe von Handlungen, die wir zuvor nicht in Betracht gezogen haben und die darauf abzielen, unsere Affirmation zu verwirklichen. Eine neue Realität tut sich vor uns auf, weil wir zuvor durch Sprache die Möglichkeit dafür geschaffen und ein Zukunftsbild entworfen haben.

Das Nachdenken über die Zukunft dient uns dazu, in der Gegenwart zu „handeln“. Eine Vision ändert nichts an unserer gegenwärtigen Realität, aber sie verändert unsere Beziehung zur Gegenwart. Die Vision ist nicht

der Punkt, an dem ich ankommen will, sondern der Ausgangspunkt.

Es ist unerlässlich, dass die Handlungen, die umgesetzt werden, mit dem übereinstimmen, was erklärt wurde, und dass zudem die Absicht und Entschlossenheit vorhanden sind, entsprechend zu handeln.

Wir alle geben Affirmationen ab, denen nicht die notwendigen Handlungen folgen: *„Ich werde mit dem Rauchen aufhören“*, aber dann tun wir es nicht. Die mangelnde Übereinstimmung zwischen dem, was wir sagen, und dem, was wir tun, stellt unsere Glaubwürdigkeit infrage und untergräbt das Vertrauen. Dies geschieht in Paarbeziehungen, unter Freunden, in der Familie, in Unternehmen und auch uns selbst gegenüber. Deshalb sagen wir, dass die Deklarationen, die wir in unserem Leben verwirklichen, und vor allem die, die wir nicht verwirklichen, unsere Zukunft direkt und maßgeblich beeinflussen.

Wir können diese deklarierenden Aussagen in zwei Gruppen einteilen: solche, die unsere Möglichkeiten erweitern, und solche, die sie einschränken. Feststellungen wie *„Ich brauche deine Hilfe“*, *„Es muss etwas geben, das ich tun kann“*, *„Ich danke dir“*, *„Ich bewundere dich“*, *„Es tut mir leid, dass ich dir das gesagt habe...“* sind Aussagen der ersten Gruppe. Sie helfen uns, Alternativen zu finden, Dankbarkeit auszudrücken, um Verzeihung zu bitten oder unsere Wertschätzung zu zeigen, und dienen dazu, uns mit anderen zu verbinden oder beschädigte Beziehungen zu reparieren.

Im Gegensatz dazu gibt es Aussagen, die unsere Handlungen schließen oder einschränken: *„Ich werde meinem Chef nicht mehr vertrauen“* oder *„Ich will nichts mehr von dir wissen“* sind Erklärungen, die die Tür zu einer Beziehung schließen und zeigen, dass etwas, das zuvor möglich war, jetzt nicht mehr verfügbar ist.

Es kann auch vorkommen, dass wir Aussagen aus der ersten Gruppe treffen, die, ungeschickt formuliert, am Ende den gegenteiligen Effekt erzeugen als beabsichtigt. Zum Beispiel, wenn wir uns entschuldigen wollen und stattdessen beginnen, uns zu rechtfertigen oder dem anderen Vorwürfe zu machen. Die Entschuldigung verwandelt sich in solchen Fällen in einen Vorwurf, manchmal, weil es uns schwerfällt, Verantwortung für unser Handeln zu übernehmen, manchmal, weil es schwierig sein kann zu akzeptieren, dass wir etwas falsch gemacht haben. In anderen Fällen wollen wir Dankbarkeit, Wertschätzung oder Bewunderung ausdrücken und stellen fest, dass wir es nur schwerfällig tun. Mit Deklarationen und Affirmationen umzugehen ist eine Kunst, die Aufmerksamkeit und Übung erfordert.

Im Laufe der Geschichte haben einige große Aussagen die Gesellschaft verändert, zum Beispiel die Unabhängigkeitserklärung der USA, die Deklaration der Menschenrechte und in jüngster Zeit das Kyoto-Protokoll zum Klimaschutz. Wir erschaffen unsere alltägliche Welt ausgehend von den Erklärungen, die wir in unserem Leben abgeben.

Während des Prozesses, in dem der Coachee dabei unterstützt wird, seine Vision zu entwickeln, ist es hilfreich, dass der Coach sicherstellt, dass **die Erklärung kein bloßer Traum** ist. Der wesentliche Unterschied zwischen einem Traum und einer Vision besteht darin, dass eine Vision zu Handlungen führt, während ein **Traum** dies nicht tut.

Wenn wir träumen, stellen wir uns vor, wie die Dinge sein könnten, wenn dieser oder jener Umstand eintreten würde. Träumen kann sehr angenehm sein, beinhaltet aber nicht, dass wir die notwendigen Handlungen ergreifen, um das zu erreichen, wovon wir träumen. Träumen verpflichtet nicht und kostet nichts, bringt aber auch nicht den Nutzen, uns dabei zu helfen, etwas wirklich Wichtiges zu erreichen. Wir unterscheiden zwischen Traum und Vision, um der Vision eine andere Bedeutung zu geben, indem wir

sagen, dass **die Vision unser in Handlung umgesetzter Traum** ist. Wenn wir eine klare Vision haben, spüren wir die Kraft und die Entschlossenheit, sie zu verwirklichen.

Eine vertiefte Reflexion über dieses Konzept zeigt weitere ebenso interessante Unterschiede. Zum Beispiel tragen viele Träume eine gewisse Enttäuschung darüber in sich, was hätte sein können und was nicht ist. Wir träumen und geben uns gleichzeitig einen Berg von Erklärungen, die dazu dienen, uns zu rechtfertigen und keinen Finger krumm zu machen, um das zu erreichen, wovon wir träumen.

Wir führen innere Gespräche, indem wir sagen, dass wir nicht dafür verantwortlich sind, dass wir nicht erreichen, was wir wollen, dass die Umstände schuld sind, die Krise, der Chef, die Familie, die Gesellschaft... Die Vision setzt jedoch voraus, dass wir uns zu dem bekennen, was wir erreichen wollen, und entsprechend handeln – auch wenn die dafür zu zahlenden Kosten manchmal hoch sein können. Jedes Mal, wenn wir uns selbst eine Rechtfertigung liefern, suchen wir eine Ausrede, um uns nicht mit dem, was geschieht, auseinanderzusetzen. Wir überzeugen uns selbst, dass es sich nicht lohnt, weitere Anstrengungen zu unternehmen, wir beklagen uns, weil wir nicht erreichen können, was wir uns wünschen – ohne zu erkennen, inwieweit unsere eigene Haltung jede Möglichkeit blockiert.

Wenn wir nicht zwischen Traum und Vision unterscheiden können, fällt es uns vermutlich schwerer zu erkennen, inwieweit wir in unser Leben eingreifen können.

Die Vision ist wichtig aufgrund ihrer Fähigkeit, uns zu mobilisieren, sobald wir uns zu dem bekennen, was wir uns wünschen. Auch wenn es widersprüchlich erscheinen mag: Das Ziel, das wir erreichen wollen, also das Ergebnis, ist nicht das wichtigste Element.

Tatsächlich lebt die Vision und verändert sich, während wir voranschreiten – was auch logisch ist, da sich unsere Wünsche, Bedürfnisse und Prioritäten im Laufe unseres Lebens verändern. Interessant ist vielmehr **der Weg**, das, was wir auf diesem Weg einbringen, die Erkenntnisse und Lernprozesse, die wir durchlaufen und die uns helfen, als Menschen zu wachsen und uns weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus ist es hilfreich, dass der Coach zwischen **Ergebnis und Intention** unterscheidet. Die Vision kann als die Intention, Absicht, verstanden werden, die uns antreibt, im Jetzt und Hier zu handeln, während das Ergebnis, also das, was wir erreichen wollen, uns oft den Blick für die Gegenwart, für unsere Beziehungen und für das, was notwendig ist, um es zu erreichen, verlieren lässt.

„Du machst dir zu viele Gedanken über das, was war und was sein wird. Es gibt ein Sprichwort: Gestern ist Geschichte, morgen ist ein Geheimnis, aber heute ... heute ist ein Geschenk. Deshalb wird es Gegenwart genannt.“

(engl.: present, ital.: presente = Präsenz & Geschenk),
basierend auf dem Film: Kung Fu Panda

Eine Vision sollte **positiv und motivierend** sein, um die Kosten zu rechtfertigen, die wir aufbringen müssen, um sie zu erreichen. Sie ist eine wahre Inspirationsquelle für künftiges Handeln. Eine Handlung ohne Zukunftsvision droht Gefahr, an Wirksamkeit zu verlieren, und es ist wichtig, über die Zukunft nachzudenken, zu träumen und sie schließlich zu visualisieren, da eine Zukunftsvision deren Erreichung erleichtert und den Erfolg vorbereitet.

Die Distanz zwischen der aktuellen Situation des Coachees (Gegenwart) und der Vision (gewünschte Zukunft) wird als **Gap** bezeichnet. Die

Aufgabe des Coaches ist es, dem Coachee zu helfen, diese Distanz zu verringern und das Gap zu überbrücken.

Wenn dieser Abstand sehr groß ist, kann er zu viel Spannung erzeugen, und die Person kann auf zwei Arten reagieren: indem sie ihre Vision in einen Traum umwandelt – also auf die Ebene des Unrealisierbaren wechselt – oder indem sie ihre Vision, also das, was sie will, herunterschraubt, um so die Spannung zu verringern.

Das Coaching hilft dem Klienten, an möglichen einschränkenden Ansichten zu arbeiten, um seine ideale Situation zu erreichen, sodass ein flüssiges Vorankommen zum Ziel möglich ist, die Kreativität und das Engagement hoch bleiben und gleichzeitig die Spannung gesenkt wird.

Peter Senge (US-amerikanischer Wissenschaftler und Ökonom, Autor von „*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*“, 1990) liefert einige Gedanken zum Thema persönliche Vision: *„Die meisten Erwachsenen haben einen begrenzten Sinn für Visionen. Wir haben Ziele und Absichten, aber das sind keine Visionen. Wenn man sie fragt, was sie wollen, sagen uns viele Erwachsene, was sie loswerden wollen... (Ich möchte diesen Job nicht mehr, ich möchte diese Beziehung nicht mehr, usw.)“*. Senge definiert dies als eine **„Litanei negativer Visionen, [...] das Nebenprodukt eines Lebens, das damit verbracht wurde, sich anzupassen, Probleme zu bewältigen und zu lösen“**.

Für Senge kann eine Vision nicht losgelöst von der Zielsetzung sein: *„Mit Lebensziel meine ich das Gefühl, das eine Person darüber hat, warum sie lebt.“* Eine der Implikationen daraus ist, dass Glück das Ergebnis davon sein kann, im Einklang mit dem eigenen Lebensziel zu leben.

Die Vision unterscheidet sich vom Lebensziel. Das Lebensziel ähnelt einer Orientierung, einer allgemeinen Richtung, während die Vision ein konkretes Ziel ist, ein gewünschtes Zukunftsbild. Die Zielsetzung ist

abstrakt, die Vision ist konkret. Senge schlussfolgert, dass ohne Vision nichts geschieht, dass aber eine Vision ohne ein darunterliegendes Gefühl von Zielsetzung lediglich eine gute Idee bleibt. Manche ziehen es vor, anstelle von Zielsetzung von „*sich etwas wirklich zu Herzen nehmen*“ zu sprechen. Wenn wir uns etwas aufrichtig zu Herzen nehmen, handeln wir auf natürliche Weise engagiert und tun das, was wir wirklich tun möchten. Wir sind voller Energie und Begeisterung und halten Frustrationen und Rückschlägen stand, weil das, was wir tun, das ist, was wir tun wollen.

Senge hebt drei Punkte für die persönliche Arbeit an Visionen hervor:

1. **Synchronizität:** Wenn wir unserer Vision begegnen, richtet sich das Universum aus; und es ist sinnvoll, sich auf die Signale zu konzentrieren.
2. **Lernen:** Sich selbst kennenlernen, Überzeugungen und Bedenken überprüfen, sich auf die persönliche Entwicklung einlassen.
3. **Authentizität:** Das suchen, was für uns wichtig ist, im Einklang mit unseren Prinzipien und Werten.

Der Coach begleitet den Coachee bei seiner Arbeit am Aufbau seiner Vision und der idealen Situation, indem er Fragen stellt, die sich auf die Zukunft konzentrieren. Ziel ist es, dem Coachee zu helfen, eine kreative Spannung aufrechtzuerhalten, die für die Vision charakteristisch ist, während die emotionale Spannung, die aus Ängsten resultiert, reduziert wird und strukturelle Konflikte, die die emotionale Spannung zusätzlich erhöhen, bewältigt werden. Solche Konflikte äußern sich beispielsweise in den Gedanken: „*Ich kann nicht*“, „*Ich verdiene es nicht*“, „*Ich bin nichts wert*“.

Mögliche Fragen:

- *Was willst du?*
- *Wie würdest du die gelöste Situation beschreiben?*
- *Wie würdest du diese Situation stattdessen gerne sehen?*
- *Was müsste geschehen, damit das Ziel als erreicht gilt?*
- *Inwiefern wäre das gut/besser für dich?*
- *Welche Hindernisse müsstest du beseitigen?*
- *Was kannst du heute anfangen zu tun, damit sich deine Vision erfüllt?*
- *Wer kann dir helfen?*
- *Welche Ressourcen kannst du einsetzen, um dein Ziel zu erreichen?*

Merlin-Methode

Ein bevorzugtes Werkzeug zur Arbeit mit der Vision ist die „**Merlin-Methode**“, die als eine Reise in die gewünschte Zukunft definiert werden kann. Mit diesem Werkzeug „*kommt man dorthin, wo man hinwill*“, um die relevanten Informationen zu finden, die im gegenwärtigen Moment nicht verfügbar sind.

Die Merlin-Methode ist eine **Visualisierungstechnik**, die es dem Coachee ermöglicht, eine Reise rückwärts durch die Zeit zu unternehmen – ausgehend von der Zukunft –, um Lern- und Handlungsmöglichkeiten zu schaffen. Dabei bewegt man sich mental in der Zukunft, um ein anderes Szenario zu gestalten und das Handeln in der Gegenwart zu beeinflussen. Der Coach hilft dem Coachee, sich in der Zukunft zu verorten, in der er seine ideale Situation bereits erreicht hat, und führt ihn Schritt für Schritt in die Gegenwart zurück, vom außerordentlich erreichten Ziel bis zum heutigen Tag. So entsteht eine **Rückblende**, um die notwendigen Lernschritte und Handlungen zu erkennen, die zur Zielerreichung führen.

Visualisierungstechniken wurden zu Beginn des letzten Jahrhunderts in der Sportmedizin entdeckt und etabliert. Sie beruhen auf der Annahme, dass der Geist nicht eine wirklich erlebte Erfahrung von einer eingebil-deteten unterscheidet. Nach Humberto Maturana gibt es keine Unterscheidung zwischen **Illusion und Wahrnehmung**. Die im Geist erzeugten Bilder werden als real wahrgenommen und lösen die gleichen psychophysischen Reaktionen aus. Im Sport beruht die Visualisierung auf dem Prinzip, dass sich der Sportler durch die Vorstellung oder Visualisierung eines Ziels darauf vorbereitet, dieses zu erreichen, und zwar nicht nur auf körperlicher, sondern auch und vor allem auf geistiger Ebene. Visualisierungstechniken werden in vielen Bereichen eingesetzt: von der Überwindung von Phobien und Abhängigkeiten bis hin zum Training von Schauspielern, Sängern und Musikern.

Die Technik der Visualisierung basiert auf einem sehr einfachen Axiom:
Visualisieren = Fähigkeiten stärken

Sie beruht auf zwei Voraussetzungen: Gedanken nutzen auch Bilder, und das Handeln ist trainierbar. Auf dieser Grundlage können durch den Einsatz der Vorstellungskraft die Fähigkeiten zur Konzentration und Fokussierung gestärkt werden, da es möglich ist, den Geist darauf zu trainieren und das zu erreichen, was wir vor unserem inneren Auge sehen. Visualisierungstechniken sind unbegrenzt einsetzbar, vorausgesetzt, die Ziele sind spezifisch, konkret und greifbar, sodass sie in einem lebendigen Bild dargestellt werden können. Zu allgemeine Ziele wie sich besser zu fühlen, gelassener zu sein usw. müssen daher hinterfragt und spezifiziert werden, bis sie sich in Bilder übersetzen lassen.

Die „Merlin-Methode“ ist ein Instrument, das auf das in die Sitzung eingebrachte Ziel angewendet werden kann – nach der Phase der Erkundung und Neuinterpretation sowie nach der Bestimmung und Definition der

idealen Situation. Sie sieht vor, dass der Coach den Coachee in die Zukunft begleitet, in der die ideale Situation bereits erreicht ist.

Mögliche Fragen aus der Zukunftsperspektive (Merlin):

- *Wie geht es dir jetzt, wo du dein Ziel erreicht hast?*
- *Welche Ideen/Meinungen über dich selbst, die Welt und andere hast du losgelassen, um dein Ziel zu erreichen?*
- *Was hast du gelernt, um es zu erreichen?*
- *Welche konkreten Handlungen hast du unternommen, um es zu erreichen?*
- *Gibt es noch etwas, das du jetzt, nachdem du dein Ziel erreicht hast, mit mir teilen möchtest?*

Sobald die Erkundung der Zukunft abgeschlossen ist, kehren wir in die Gegenwart zurück, und der Coach stellt Fragen, die es dem Coachee ermöglichen, Handlungen im Hinblick auf seine ideale Situation zu identifizieren und sich zu verpflichten.

Mögliche Fragen:

- *Was wird die erste Maßnahme sein, die du ergreifen wirst, um zum Tag „X“ zu gelangen, wie du ihn beschrieben hast?*
- *Was wirst du ab morgen tun, um zum Tag „X“ zu gelangen, wie du ihn beschrieben hast?*

Der Coach muss in der Lage sein, den Coachee in die erreichte ideale Situation hineinzuführen und ihn so lange in der Zukunft zu halten, wie es notwendig ist, damit er neue Erkenntnisse und neue Bewusstheit entwickeln kann. Diese ermöglichen es ihm im weiteren Verlauf der Sitzung, einen Handlungs- bzw. Aktionsplan zu entwickeln, der mit dem gesetzten Ziel im Einklang steht.

Persönliches Mandala

Eine weitere Anwendung der „Merlin-Methode“ ist die Erstellung eines „**Persönlichen Mandalas**“, eines Werkzeugs, mit dem man an einer weitreichenden Vision arbeiten kann, sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch in Bezug auf die verschiedenen Lebensbereiche.

Das Wort „*Mandala*“ stammt aus dem Sanskrit und bedeutet wörtlich „*Essenz*“; es kann auch mit „*Kreis*“ oder „*Zyklus*“ übersetzt werden und ist ein symbolischer Begriff. Außerdem wird es verwendet, um ein kreisförmiges Diagramm zu bezeichnen, das aus der Verbindung verschiedener geometrischer Figuren besteht.

Sowohl im Buddhismus als auch im Hinduismus hat die Zeichnung eine spirituelle und rituelle Bedeutung. Mandalas haben eine sehr alte Tradition, und im letzten Jahrhundert hat sogar Carl Gustav Jung, der bedeutende Vertreter der westlichen Psychologie, sie als Instrument für das Studium der menschlichen Persönlichkeit genutzt. Aus seinen Studien geht hervor, dass ein Mandala nicht nur eine zuvor bestehende Ordnung wiederherstellt, sondern auch das kreative Ziel verfolgt, etwas auszudrücken und zu formen, das noch nicht existiert – etwas Neues und Einzigartiges.

Die Ziele dieses Instruments im Coaching-Prozess sind, dem Coachee **die Möglichkeit zur Reflexion und Selbstbeobachtung in Bezug auf seine Zukunft** zu bieten sowie seine persönliche Vision zu entwerfen. Darüber hinaus geht es darum, die persönlichen Aspekte zu identifizieren, die er aktivieren möchte, um das gewünschte Zukunftsbild zu erreichen, ebenso wie jene, die er verändern möchte, und schließlich einen Aktionsplan zur Verwirklichung dieser Vision zu entwickeln.

Möglichkeiten, das Mandala zu konstruieren

Der Coachee wird aufgefordert, sich selbst in die Zukunft zu projizieren, 1, 2, 3... Jahre, und sich vorzustellen, dass er das erreicht hat, was er erreichen wollte (es kann sich dabei um eine 360°-Vision handeln oder um eine Vision, die sich auf einen bestimmten Lebensbereich bezieht, zum Beispiel die Arbeit).

Das Mandala besteht aus **vier Quadranten** und einem **persönlichen Leitsatz**. Jeder Quadrant steht für unterschiedliche Bereiche der Erkundung; zur Unterstützung der Selbstbeobachtung enthält jeder Quadrant einige Leitfragen. Die Antworten auf diese Fragen werden in Form von **Bildern** gegeben, der einzige schriftliche Teil ist der persönliche Leitsatz, der ein Sprichwort, ein Satz, der Titel eines Liedes oder eines Buches, eine Strophe eines Gedichts, ein Filmzitat usw. sein kann – etwas, das dem Coachee als Inspiration gedient hat oder das ihm geholfen hat, loszulassen, um seine Vision zu erreichen.

Nach Abschluss der Gestaltung stellt der Coachee – weiterhin aus der Zukunft heraus, also aus der erreichten Vision –, dem Coach sein Mandala vor. Dieser stellt, wenn er es für sinnvoll hält, vertiefende Fragen. Anschließend wird der Coachee gebeten, in die Gegenwart zurückzukehren und einen Handlungs- bzw. Aktionsplan zur Verwirklichung der formulierten Vision zu entwickeln.

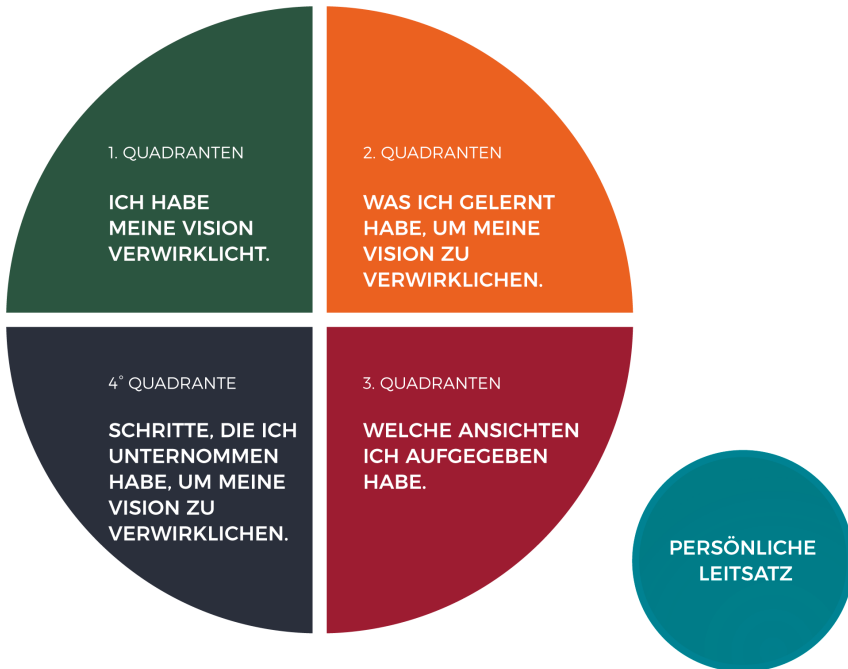
Es ist wichtig, zur Beantwortung der Fragen der einzelnen Quadranten ausschließlich Bilder zu verwenden; sollten keine passenden Bilder gefunden werden, können diese auch gezeichnet werden.

Die Wirksamkeit einer visuellen Collage zur Gestaltung der Zukunft lässt sich durch die beteiligten neurologischen Prozesse erklären. Die mentalen Prozesse, die zum kreativen Akt beitragen, beziehen verschiedene Bereiche beider Gehirnhälften ein: Während die Aktivität der neuronalen

Verbindungen, die stärker mit fokussierter Aufmerksamkeit zusammenhängen, abnimmt, nimmt der Informationsaustausch in tieferen Bereichen des präfrontalen Kortex, des Temporallappens sowie in verschiedenen Regionen (äußeren und inneren) des Parietallappens zu, was die Vorstellungskraft, die Intuition und die Entstehung neuer Ideen erleichtert. Das heißt, es entsteht somit ein Zustand des Ideenflusses.

Darüber hinaus kann die visuelle Darstellung von Zielen und Bestrebungen, die mit einem Zweck verbunden sind, dazu beitragen, bessere Entscheidungen zu treffen, da sie das Handeln in Richtung Zielerreichung begünstigt. Der zugrunde liegende Mechanismus hängt damit zusammen, dass das Gehirn die grafisch dargestellten Handlungen nicht mehr als etwas Neues und damit potenziell Stress oder Angst Auslösendes wahrnimmt (für das Gehirn besteht nur ein geringer Unterschied zwischen einer stark imaginierten Vision und einer real erlebten Situation). Dadurch wird die Ausschüttung von Cortisol und Adrenalin reduziert, was die Person eher dazu bringt, gesunde Risiken einzugehen, zu kooperieren und Chancen zu ergreifen.

Die Verwendung von Bildern im Mandala ermöglicht es zudem, die Grenzen der verbalen Sprache zu überschreiten, fördert den Ausdruck von Gefühlen, Emotionen und komplexer Erfahrungen und unterstützt dabei, alternative Narrative über sich selbst und die eigene Geschichte zu entwickeln.



Leitfragen für den 1. Quadranten

- *Wo bist du heute?*
- *Wie geht es dir?*
- *Was machst du gerade?*
- *Mit wem hast du zu tun?*
- *Wie wirst du von anderen wahrgenommen?*
- *Was ist der größte Vorteil für dich?*
- *Was ist der Hauptnutzen für andere?*
- *Was ist heute der Sinn deines Lebens?*

Leitfragen für Quadrant 2

- *Was hast du gelernt, um deine Vision zu verwirklichen?*
- *Über welche neuen Fähigkeiten verfügst du heute?*
- *Welche Aspekte deiner Art zu handeln hast du verändert?*
- *Was glaubst du, kannst du heute tun, was du vorher nicht konntest?*
- *Welche Stärken haben es dir ermöglicht, bis hierher zu kommen?*

Leitfragen für Quadrant 3

- *Was hat dir Energie geraubt?*
- *Kannst du Denkmuster oder Glaubenssätze erkennen, die dich eingeschränkt haben?*
- *Welche Hindernisse hast du bewältigt?*
- *Welchen „Ballast“ hast du losgelassen?*

Leitfragen für den 4. Quadranten

- *Was hast du getan, um heute hier zu sein?*
- *Wie bist du dabei vorgegangen?*
- *Welche Schritte umfasste dein Plan?*
- *Hast du um etwas gebeten?*
- *Hast du etwas angeboten?*

Der persönliche Leitsatz

- *Ein Sprichwort*
- *Ein Satz*
- *Ein Zitat*
- *Der Titel eines Liedes oder Buches*
- *Eine Strophe eines Gedichtes*
- *Ein Satz aus einem Film...*

...der, die oder das als Inspiration dient oder aber nützlich ist, losgelassen zu werden.

KAPITEL

4

Gefühle und Stimmungen

„Wenn ich mich nicht in der Emotion befinde, in der ich den anderen in meine Welt einbeziehe, kann ich mich nicht um sein Wohlbefinden kümmern.“

– Humberto Maturana

Aufgrund unserer rationalen Wurzeln waren Emotionen viele Jahrhunderte lang stigmatisiert. Das Rationale war der einzige wichtige Aspekt, während die Emotionen kontrolliert und unterdrückt werden mussten, da sie dem Tierischen am nächsten kamen und als etwas Negatives wahrgenommen wurden. Diese Sichtweise schränkte die wenigen Studien ein, die auf diesem Gebiet durchgeführt wurden. Tatsächlich weiß man immer noch sehr wenig über Emotionen, es ist der am meisten vergessene Aspekt der Psychologie, der erst im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts behandelt wurde. Es gibt wenig einheitliches Denken und noch viel zu erforschen.

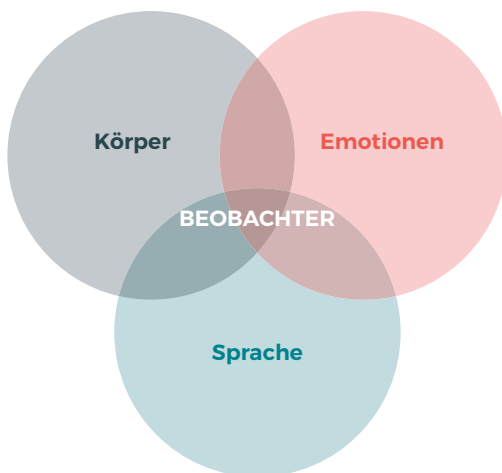
1995 führte der amerikanische Psychologe Daniel Goleman das Konzept der emotionalen Intelligenz ein, das er als die **Fähigkeit** eines Menschen definierte, seine eigenen Emotionen und die anderer zu **erkennen**, zu **unterscheiden**, zu **identifizieren**, angemessen zu **benennen** und folglich zu **steuern**, um **bestimmte Ziele** zu **erreichen**. Wenn man von Emotionen spricht, spricht man also auch von Handlungen.

Das ontologisch-transformative Modell geht davon aus, dass der Mensch aus drei **primären existenziellen Bereichen** besteht: Körper, Emotionen und Sprache (KES-Modell), die bei allen menschlichen Handlungen stets

präsent sind. Diese drei Bereiche sind nicht aufeinander reduzierbar und stehen in Kohärenz zueinander; das heißt, was in einer von ihnen geschieht, bewirkt eine Veränderung in den beiden anderen. Körper, Emotionen und Sprache verhalten sich kongruent zueinander und beeinflussen sich wechselseitig.

Wenn wir über unser emotionales Leben sprechen, können wir zwei Klassen von Phänomenen unterscheiden: Stimmungen und Emotionen.

Wann immer wir eine Unterbrechung im Fluss des Lebens erleben, entstehen Emotionen; deshalb sind sie mit dem Break, also der Unterbrechung von Transparenz, verbunden. Ein Break bedeutet immer eine Veränderung in unserem Möglichkeitsraum: Was wir vorher für möglich hielten, kann nicht mehr möglich sein, und was wir vorher für unwahrscheinlich oder gar unmöglich hielten, kann plötzlich wahrscheinlich oder möglich werden. Wann immer wir feststellen, dass sich unser Möglichkeitsraum positiv oder negativ verändert hat, haben wir es mit einem Break zu tun. **Wenn eine Veränderung in unserem Möglichkeitsraum eintritt, werden Emotionen ausgelöst.**



Emotionen sind also eine Unterscheidung, die wir in der Sprache treffen, um auf die Veränderung in unserem Möglichkeitsraum aufgrund bestimmter Ereignisse oder Handlungen hinzuweisen. Wenn wir von Emotionen sprechen, können wir also auf bestimmte Umstände verweisen, die sie hervorrufen, das heißt, wir können die **Ereignisse identifizieren, die Emotionen auslösen**. Wenn diese Ereignisse verschwinden, verschwinden normalerweise auch die Emotionen, die sie begleiten. Emotionen sind also spezifisch und reaktiv, und ihnen gehen bestimmte Ereignisse voraus. Wenn wir eine bestimmte Emotion verstehen wollen, ist es daher wichtig, auf das auslösende Ereignis Bezug zu nehmen.

Stimmungen sind etwas anderes als Emotionen. Stimmungen beziehen sich auf eine Emotionalität, die nicht notwendigerweise auf konkrete Bedingungen zurückgeführt werden kann und daher normalerweise nicht mit bestimmten Ereignissen in Verbindung gebracht werden kann und daher in der Regel nicht mit bestimmten Ereignissen in Verbindung steht.

Stimmungen existieren im Hintergrund unseres Handelns, sie beziehen sich auf die emotionalen Bedingungen, unter denen wir Handlungen ausführen. Wie Emotionen sind auch Stimmungen mit einem Möglichkeitsraum verbunden, also mit einem **Raum möglicher Handlungen**. Allerdings kehrt sich bei Stimmungen die Beziehung zwischen Möglichkeit und Handlung um: Wenn es bei Emotionen um die Art und Weise geht, wie die Handlung unseren Möglichkeitsraum verändert, geht es bei Stimmungen dagegen darum, wie der Möglichkeitsraum, in dem wir uns befinden – und der der jeweiligen Stimmung entspricht – unser Handeln beeinflusst.

Unabhängig davon, wo wir sind und was wir tun, **befinden wir uns immer in einer Stimmung**, die wir normalerweise nicht wählen oder kontrollieren, sondern in der wir uns einfach wiederfinden. Wenn wir uns in einer

bestimmten Stimmung befinden, handeln wir innerhalb der Parameter, die sie in uns bestimmt. In diesem Sinne können wir sagen, dass wir Stimmungen haben, aber auch von denselben besessen werden, wir werden gewissermaßen zu ihnen. So ausgedrückt scheint es, als könnten wir nichts an unseren Stimmungen ändern. Aus der Perspektive des ontologischen Modells jedoch eröffnen sich neue Handlungsmöglichkeiten, wenn wir den Beobachter verändern, der wir in Bezug auf unsere Stimmungen sind - Handlungsmöglichkeiten, die normalerweise verborgen bleiben. Wenn wir in der Lage sind, die Stimmungen zu beobachten, in die wir eingetaucht sind, können wir **Handlungen entwerfen, die sie verändern können**.

Es besteht eine enge Beziehung zwischen Emotionen und Stimmungen. Einerseits kann sich das, was als Emotion im Zusammenhang mit einem bestimmten Ereignis beginnt, in eine Stimmung verwandeln, wenn es lange genug anhält, und zu einem emotionalen Hintergrund werden, aus dem heraus wir handeln; zudem bildet es die Grundlage, auf der weitere Emotionen entstehen. Dies geschieht normalerweise bei bedeutsamen Ereignissen – zum Beispiel, wenn wir eine Liebesbeziehung beginnen oder wenn wir eine uns nahestehende Person verlieren. Solche Erfahrungen versetzen uns in eine Emotionalität bzw. in einen bestimmten Möglichkeitsraum, der sich in all unserem Handeln zeigt: zuhause, bei der Arbeit, mit Freunden usw.

Trotz der aufgezeigten Unterschiede sind **Stimmungen und Emotionen einander sehr** ähnlich, weshalb wir sie auf die gleiche Weise rekonstruieren können. Das meiste, was im Folgenden gesagt wird, gilt sowohl für Stimmungen als auch für Emotionen.

Der Mensch ist immer in bestimmte Stimmungen eingebettet. Es gibt keinen Zustand und keine Möglichkeit, sich nicht in einer solchen zu befinden oder das Leben außerhalb eines emotionalen Zustands zu

betrachten – ganz gleich, welcher Art er ist. Sie sind konstitutiv für die menschliche Existenz, wir können uns die menschliche Existenz einfach nicht vorstellen, ohne anzuerkennen, dass wir uns unausweichlich in irgendeiner Stimmung befinden.

Verschiedene Orte scheinen unterschiedliche Stimmungen zu haben.

Jede Stadt geht mit ihrer eigenen einher. Wir können von der Stimmung von San Francisco, von Madrid, von Buenos Aires, von Rom usw. sprechen, und sie sind alle sehr unterschiedlich. Dasselbe gilt für Nationen. Wir können von einer italienischen Stimmung, einer deutschen Stimmung, einer russischen Stimmung usw. sprechen. Tropische Länder weisen zum Beispiel ganz andere emotionale Prägungen auf als nordische Länder, ebenso erzeugen Klimazyklen unterschiedliche Stimmungen, da wir mit jedem von ihnen andere Möglichkeiten verbinden. **Die Jahreszeiten erzeugen unterschiedliche Stimmungen**; tatsächlich neigen die Menschen dazu, im Frühling und im Winter jeweils eine andere Stimmung zu haben. Selbst **die Wochentage verursachen unterschiedliche Stimmungen**: Montags sind die Menschen üblicherweise ganz anders gestimmt als am Freitag oder am Sonntag. Unterschiedliche Tageszeiten verursachen unterschiedliche Stimmungen: Unsere Stimmung am Morgen ist nicht dieselbe wie am Nachmittag. Auch **unterschiedliche Altersgruppen haben unterschiedliche Stimmungen**: Jugendliche haben ganz andere emotionale Ausprägungen als ältere Menschen. Darüber hinaus können wir über unterschiedliche Stimmungen auch in Bezug auf verschiedene historische Epochen sprechen: Wir wissen zum Beispiel, dass die Stimmung der 1960er Jahre ganz anders war als die der 1980er Jahre.

Jede Stimmung, und das gilt auch für Emotionen, bezeichnet einen Möglichkeitsraum, der als der Raum verstanden wird, innerhalb dessen wir handeln. Eine Stimmung definiert folglich einen Raum möglicher

Handlungen. **Humberto Maturana vertritt in diesem Zusammenhang die Auffassung, dass Emotionen und Stimmungen Handlungsdispositionen sind.**

Unsere persönlichen emotionalen Erfahrungen sind an sich nicht kommunizierbar. Da wir eine allgemeine Form des Seins teilen (wir sind alle Menschen), gehen wir davon aus, dass, wenn wir äquivalente Emotionen unterscheiden, die persönliche Erfahrung äquivalent ist. Aber wer versichert uns, dass das tatsächlich so ist?

Ist die Erfahrung der Liebe, die Romeo gegenüber Julia empfindet, dieselbe, die Julia gegenüber Romeo empfindet? Und ist die Erfahrung der Liebe, die wir bei anderen Paaren beobachten, gleichwertig mit der Erfahrung der Liebe, die Romeo und Julia gemacht haben könnten? Als Gefühle und als Erfahrungen können wir es nicht wissen. Soweit wir akzeptieren, dass wir die persönlichen Gefühle anderer nicht erfassen können, so wie wir auch unsere eigenen nicht vollständig mitteilen können, verwenden wir beim Sprechen über Emotionen und Stimmungen die Sprache, um den Möglichkeitsraum zu beschreiben, der durch die von uns beobachteten Handlungen bestimmt ist.

Wenn wir über Emotionalität sprechen, müssen wir daher Unterscheidungen über den mit Handlungen verbundenen Möglichkeitsraum treffen. Wut, Liebe, Schuld – sie beziehen sich nicht auf das, was wir fühlen, sondern auf die Möglichkeitsräume, in denen wir uns in der Entfaltung des Lebens befinden. Ohne unsere Fähigkeit zu leugnen, unserer Umgebung, unserer Zeit und unserem Raum eine bestimmte Emotion zuzuschreiben, spezifizieren wir damit das Möglichkeitsurteil, das ein bestimmter Beobachter wahrnimmt. Der Donnerstag hat keine andere Emotionalität als der Freitag. Es ist immer der Beobachter, der eine Unterscheidung zwischen Donnerstag und Freitag trifft (Donnerstag und Freitag existieren nicht unabhängig von einem Beobachter, der sie als solche unterscheidet) und

der dieser Unterscheidung unterschiedliche Möglichkeitsräume zuordnet:
Die Emotion gehört dem Beobachter.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass je nach Stimmung bestimmte Handlungen möglich sind und andere nicht, einige Möglichkeiten offen und andere nicht. Einige Möglichkeiten sind offen, andere verschlossen. Wenn wir zu Misstrauen neigen, sind die Möglichkeiten, unsere Handlungen mit denen anderer zu koordinieren, eingeschränkt. Eine Stimmung der Begeisterung erweitert unseren Horizont möglicher Handlungen in der Zukunft. Schon in frühester Kindheit lernen wir diese Verbindung zwischen emotionalen Zuständen und Handlungen. Als Kinder haben wir sehr schnell gelernt, die Stimmung unserer Eltern zu prüfen, bevor wir sie um etwas bitten oder ihnen von einer schlechten Note in der Schule erzählen. Stimmungen bestimmen nicht nur die möglichen oder nicht möglichen Handlungen, sondern auch **die Art und Weise, in der wir diese Handlungen ausführen**. Sportler wissen das sehr gut: Ihre Stimmungen bestimmen ihre Leistung, und wenn sie in der Lage sind, sie zu verändern, können sie auch die Ergebnisse ändern, die sie erzielen können.

Wenn wir eine Handlung mit einer anderen Person koordinieren wollen, müssen wir uns fragen, ob die Stimmung dieser Person für die geplante Handlung förderlich ist oder nicht. Wenn wir zu dem Schluss kommen, dass ihre Stimmung nicht angemessen ist, ist es wahrscheinlich notwendig, anders zu handeln, als ursprünglich geplant, und manchmal unsere Handlungen durch andere zu ersetzen, die aus unserer Sicht besser geeignet sind, ihre innere Ausrichtung zu verändern.

Anstelle eines Gesprächs zur Koordinierung von Aktionen könnten wir auch ein Gespräch über „*mögliche Handlungen*“ oder ein Gespräch über „*mögliche Gespräche*“ führen.

Wenn wir sprechen, ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass die Stimmung des Gesprächs angemessen ist, um das zu erreichen, was wir mit dem Dialog erreichen wollen. Die vorherrschende Stimmung bestimmt nicht nur, was in dem Gespräch erreicht werden kann, sondern sie beeinflusst auch die Art und Weise, wie die Menschen dem Gesagten zuhören. Dies ist besonders wichtig bei Gesprächen, in denen wir das Interesse des anderen an dem wecken wollen, was wir anbieten, etwa bei Verkaufsangeboten, Verhandlungen, Heiratsanträgen oder Vorschlägen zum Zusammenleben.

Da Stimmungen einen Raum möglicher Handlungen definieren, eröffnen sich zwei Dimensionen. Die erste ist, dass **Stimmungen eine mögliche Zukunft anzeigen**, und die zweite, dass sie **eine bestimmte Welt erzeugen**. Unsere Stimmungen sind wie Linsen, durch die wir die Zukunft betrachten, sie sind verschiedene Öffnungen zur Zukunft. Wenn wir gut gelaunt sind, erscheint die Zukunft hell, wenn wir schlecht gelaunt sind, ist die Zukunft dunkel. In ähnlicher Weise machen unsere Stimmungen die Welt aus, in der wir leben. Wie bereits erwähnt, steht der Mensch in keiner objektiven Beziehung zu seiner natürlichen und sozialen Umwelt: Wir wissen nicht, wie unsere Umgebung „wirklich“ ist, sondern nur, wie sie für uns ist. Daher bringt jede Stimmung ihre eigene Welt mit sich.

Eines der Probleme besteht darin, dass Stimmungen für uns oft transparent sind: Wir nehmen sie nicht wahr und schreiben daher das, was zu unseren Stimmungen gehört, Eigenschaften der Welt zu. Normalerweise gehen wir davon aus, dass die Welt so „ist“, wie wir sie sehen, ohne genau hinzuschauen und die Rolle des Beobachters in dem zu reflektieren, was er wahrnimmt. Wenn wir schlecht gelaunt sind, beurteilen wir, dass alles um uns herum negativ „ist“; wenn wir gut gelaunt sind, „ist“ alles positiv. In der Regel bemerken wir nicht, dass diese positiven oder negativen Eigenschaften nicht der Welt an sich gehören, sondern dem Beobachter,

der wir sind – abhängig von der Stimmung, in der wir uns befinden. Das bedeutet jedoch nicht, dass – weil wir es sind, die die Welt in positiven oder negativen Farben färben – diese Färbung unabhängig von den Ereignissen wäre. Häufig ist es offensichtlich und nachvollziehbar, dass wir die Welt negativ oder positiv sehen. Doch in manchen Situationen ist es wichtig zu erkennen, dass die Welt in der Stimmung liegt, in der wir uns befinden: **Wenn sich die Stimmung ändert, ändert sich die Welt mit ihr.**

Wie anfangs erwähnt, gibt es in der menschlichen Existenz drei primäre Bereiche: die Domäne des Körpers, die der Emotionalität und die der Sprache. Diese phänomenalen Bereiche sind irreduzibel und stehen in einer kohärenten Beziehung zueinander. Das bedeutet, dass wir **emotionale Phänomene beobachten und über die Domänen des Körpers und der Sprache auf sie einwirken können.**

Analysieren wir nun den primären Bereich des Körpers. Innerhalb der Domäne des Körpers muss man zwischen zwei verschiedenen Unterbereichen unterscheiden: **dem Bereich der Biologie und dem Bereich der Körperlichkeit.** Die Biologie ist der Bereich der Komponenten und Beziehungen, die unsere biologische Struktur ausmachen. Wenn wir von Biologie sprechen, geht es um die Vorgänge auf der Ebene des Nervensystems, des Verdauungssystems, des Kreislaufsystems usw. Die Körperlichkeit hingegen bezieht sich auf das physische Verhalten eines Individuums: auf Gestik, Körperhaltung, die Art und Weise, wie sich eine Person in ihrer Umgebung bewegt usw.

Die Bereiche der Biologie und der Körperlichkeit stehen miteinander in Beziehung: Was auf der biologischen Ebene geschieht, beeinflusst die körperliche Ebene – und umgekehrt.

Es wurden zahlreiche Studien zur Biologie der Stimmungen durchgeführt, und es werden sicherlich weitere folgen, die neue Erkenntnisse

hervorbringen. So wurde beispielsweise entdeckt, dass es einen starken Zusammenhang zwischen der Struktur des Gehirns, der Aktivität der Frontallappen und den Emotionen und Stimmungen eines Menschen gibt. Konkret zeigen die Ergebnisse, dass Menschen, die im linken Frontalbereich des Gehirns mehr Aktivität aufweisen als im rechten, eher zu einem optimistischen Charakter neigen und etwa in bestimmten Situationen positiver reagieren. Umgekehrt neigen Menschen, die eine höhere Aktivität im rechten frontalen Kortex aufweisen, zur Vermeidung sozialer Kontakte und lassen sich bei Schwierigkeiten leichter entmutigen. Das bedeutet jedoch nicht, dass es eine einseitige Kausalrichtung zwischen Gehirnstruktur und Stimmungen gibt. Die Struktur des Gehirns bestimmt unsere emotionalen Muster nicht.

Richard Davidson, Direktor des Center for Healthy Minds an der Universität von Wisconsin und Autor bedeutender Studien zur Beziehung zwischen Gehirn und Emotionen, stellt fest: *„Wenn jemand lernt, seine negativen Gefühle besser zu regulieren, bedeutet das, dass er auch gelernt hat, seinen linken Frontallappen stärker zu aktivieren“.*

Die Art und Weise, wie die Biologie mit unseren Stimmungen zusammenhängt, geht über diese Beziehung zwischen Gehirnstruktur und emotionalen Zuständen hinaus. Hormonelle Ungleichgewichte zum Beispiel führen zu Stimmungsschwankungen, die wiederum durch chemische Substanzen verändert werden können. Drogen sind ein Beispiel dafür, wie Menschen ihre emotionalen Zustände durch eine chemische Störung der biologischen Struktur verändern. Andererseits führt eine Veränderung unseres emotionalen Zustands auch zu biologischen Veränderungen: Eine Veränderung unserer Stimmungslage kann zum Beispiel dazu führen, dass unser Herz langsamer oder schneller schlägt, dass der Adrenalinpiegel im Blut steigt oder sinkt, dass wir schwitzen, müde werden usw.

Wenn wir uns dem Teilbereich der Körperlichkeit zuwenden, lässt sich erkennen, dass wir uns immer in der einen oder anderen Körperhaltung befinden – tatsächlich können wir das nicht vermeiden. Diese Haltung steht in Beziehung zu dem emotionalen Zustand, in dem wir uns befinden. Die Verbindung zwischen unserer Körperhaltung und unserem Gefühlsleben ist so stark, dass wir die Stimmung einer Person allein durch die Beobachtung ihrer Körperhaltung erraten können. Wir können sogar vorhersagen, welche Haltung Menschen einnehmen werden, wenn wir ihren emotionalen Zustand kennen. Die bildende Kunst nutzt diese Verbindung in großem Maß: Wenn wir zum Beispiel Rodins „*Der Denker*“, „*La pieta*“ von Michelangelo oder die Porträts von Goya betrachten, erkennen wir, wie sehr die Körperlichkeit etwas über die emotionalen Zustände eines Menschen aussagt. Auch Schauspieler nutzen diese Verbindung, um ihre Darstellungen nuancenreicher und ausdrucksstärker zu gestalten.

Wenn sich unsere Stimmungen verändern, ändert sich auch unsere Körperhaltung. Das Interessante daran ist, dass wir durch die Veränderung unserer Körperhaltung oft auch unsere Stimmung ändern können. Ein offensichtliches Beispiel dafür ist die Wirkung von körperlicher Bewegung: Spazierengehen an der frischen Luft, Laufen, Tennisspielen oder andere körperliche Aktivitäten wie Tanzen oder Yoga zu praktizieren wirken sich auf unseren emotionalen Zustand aus.

Unsere Körperhaltungen sind nicht neutral. Jedes Mal, wenn wir eine bestimmte Haltung einnehmen – wie wir stehen, wie wir uns bewegen, wie wir uns im Raum positionieren – offenbaren wir eine bestimmte Art des Seins, die Art und Weise, wie wir der Welt begegnen. Wenn man seine Position im Leben verändern möchte, ist es notwendig, auch die eigene körperliche Haltung zu verändern.

Die Verbindung zwischen Stimmungen und Sprache ist jedoch eine, die im ontologischen Modell besonders hervorgehoben wird. Unsere Gespräche unterscheiden sich je nach der Stimmung: Wir sprechen und hören auf unterschiedliche Weise. Indem wir Gespräche untersuchen, können wir daher den emotionalen Zustand erkennen, in dem sich Menschen befinden: **Jedes Gespräch trägt seine eigene Stimmung in sich.** Der Biologe Umberto Maturana vertritt die Auffassung, dass Gespräche nicht nur ein sprachliches Phänomen sind, sondern eine Kombination aus zwei grundlegenden Faktoren: Sprache und Emotion, die voneinander abhängig sind. Um ein Gespräch zu führen, müssen Sprache und Emotion in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen: Es gibt nämlich ein Kohärenzprinzip, das beide eng miteinander verbindet. Wir alle wissen, wie sich unsere Stimmung ändert, wenn uns jemand eine gute oder schlechte Nachricht überbringt. Ebenso wissen wir, dass wir bei anderen unterschiedliche Stimmungen hervorrufen können, je nachdem, wie wir über ein und dasselbe Thema sprechen. Außerdem können wir täglich beobachten, wie das, was wir sagen, die Stimmung anderer beeinflusst.

Die Existenz dieser Beziehung zwischen Sprache und Emotionen bietet **die Möglichkeit, sowohl unsere eigenen als auch die Stimmungen anderer gezielt zu gestalten** – durch eine **sprachliche Rekonstruktion** von Stimmungen und Emotionen. Das heißt, wir können unsere emotionalen Zustände in eine sprachliche Struktur übersetzen und so eine Sprache der Gefühle und Stimmungen schaffen.

Unabhängig von ihrer biologischen und körperlichen Grundlage können Stimmungen also in sprachlichen Begriffen dargestellt und rekonstruiert werden. Darüber hinaus ist es möglich, sowohl auf der Handlungsebene als auch auf der Gestaltungsebene zu arbeiten. Wir können daher im Bereich unserer emotionalen Zustände durch sprachliche Handlungen eingreifen und umgekehrt unsere sprachlichen Handlungen verändern,

indem wir unsere emotionalen Zustände verändern.

Indem wir diese beiden Handlungsbereiche zusammenführen, können wir also komplette Interventionsabfolgen gestalten, in denen sich Sprache und Emotionen wechselseitig beeinflussen. Die großen Verführer wenden diesen Prozess in Bereichen der Liebe, in der Politik, im Verkauf, in der Religion, in der Pädagogik und weiteren an. Es sind Menschen, die die Macht der Sprache kennen, Emotionen zu verändern und dadurch das Mögliche neu zu definieren. Sie wissen, dass jeder sprachliche Austausch in einem emotionalen Kontext stattfindet, der die Wirksamkeit der Kommunikation bedingt, und sie wissen auch, dass dieser emotionale Kontext durch die Kommunikation selbst verändert werden kann. Das, was zu Beginn eines Gesprächs möglich war, ist nicht unbedingt dasselbe wie am Ende des Gesprächs.

Es ist erstaunlich, wie wenig Aufmerksamkeit gewöhnlich dem Zusammenhang zwischen Sprache und Stimmungen in einem Gespräch geschenkt wird. Unsere Kommunikation mit anderen wird sowohl von der Stimmung beeinflusst, die vor Beginn des Gesprächs bestand, als auch von der, die durch das Gespräch selbst entsteht – und doch schenken wir diesem Aspekt meist wenig Beachtung. Wir sind uns im Allgemeinen nicht darüber im Klaren, dass unsere Gespräche ein zentrales Instrument sein können, um die Stimmungen anderer Menschen zu verändern und dadurch neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Oft sind wir passive **Opfer, sowohl der bereits vorhandenen Stimmungen als auch derjenigen, die wir selbst erzeugen.**

Das Phänomen der Stimmungen spielt eine ähnliche Rolle wie die Sprechakte, die als Meinungen definiert sind. Meinungen definieren, wie wir wissen, einen Raum möglicher Handlungen, schaffen eine mögliche

Zukunft und färben, wie Stimmungen, die Welt, in der wir leben. Die Verbindung zwischen Stimmungen und Meinungen dient dazu, die Kohärenz zwischen Emotionalität und Sprache sicherzustellen, und eröffnet zugleich die Möglichkeit einer sprachlichen Rekonstruktion von Stimmungen. Wenn wir eine Meinung äußern, beziehen wir uns auf das, was wir beurteilen, aus der Perspektive unserer Bedenken und formulieren sie im Hinblick auf die Möglichkeiten, die sie uns eröffnet oder verschließt. Meinungen und Beurteilungen erschaffen die Welt, in der wir leben, sowie unseren Horizont zukünftiger Möglichkeiten – auf dieselbe Weise, wie es Stimmungen tun. Dies bildet die Grundlage für die sprachliche Rekonstruktion von Stimmungen. Auf diese Weise können wir **Stimmungen als automatische Meinungen über die Welt behandeln**: automatisch, weil es sich nicht um Urteile handelt, die wir bewusst fällen. Stimmungen gehen Handlungen voraus, sie sind schon da, wenn wir zu handeln beginnen – wir finden uns in ihnen vor. Wenn wir daher von Stimmungen als automatisches Urteilen über die Welt sprechen, dann beschreiben wir nicht, was Stimmungen sind, sondern wir nehmen eine sprachliche Rekonstruktion vor, eine Übersetzung des Phänomens der Stimmungen in einen sprachlichen Code. Betrachten wir einige Beispiele: Wenn wir uns in einer Stimmung der Begeisterung befinden, können wir diese als die Beurteilung rekonstruieren, die wir abgeben, wenn wir sagen: „*Das ist begeisternd!*“ Dies ist eine Meinung, die wir wie jede andere artikulieren können, wie eine „*zugrunde liegende sprachliche Struktur*“ über die Welt. Wenn wir die Meinung „*Das ist begeisternd!*“ formulieren, besteht die zugrunde liegende Struktur im Wesentlichen aus den folgenden sprachlichen Akten:

- Ich stelle fest, dass X geschieht.
- Ich schätze ein (bewerte), dass X meine zukünftigen Möglichkeiten erweitert.

Die gleiche Struktur stellt eine gültige sprachliche Rekonstruktion für die Stimmung der Begeisterung dar. Die Art und Weise, wie wir unsere Stimmungen benennen, ist nicht beliebig: Sie stellt unmittelbar die Verbindung zwischen ihnen und den Beurteilungen her und ermöglicht so die **sprachliche Rekonstruktion**.

Das Interessante an dieser sprachlichen Struktur ist, dass sie eine praktische Möglichkeit bietet, Begeisterung hervorzurufen oder aufzulösen. Wenn wir sie hervorrufen wollen, müssen wir sicherstellen, dass diese Sprechakte stattfinden; wenn wir sie auflösen wollen, müssen wir sicherstellen, dass diese Urteile nicht fallen. Wenn wir uns hingegen in einem Zustand der Langeweile befinden, können wir die zugrunde liegende Gesprächsstruktur betrachten, die in dem Urteil „*Das ist langweilig*“ enthalten ist. Die Struktur ist wie folgt:

- Ich stelle fest, dass X geschieht.
- Ich schätze ein (bewerte), dass X für mich in der Zukunft weder Möglichkeiten eröffnet noch verschließt.

Betrachten wir schließlich die Traurigkeit, so sieht die dem Satz „*Ich bin traurig*“ zugrunde liegende sprachliche Struktur wie folgt aus:

- Ich stelle fest, dass X geschehen ist oder geschieht.
- Ich schätze ein (bewerte), dass X für mich einen Verlust darstellt (ich bin der Meinung, dass sich einige Möglichkeiten verringert haben).
- Ich akzeptiere diesen Verlust als Tatsache.

Jede Stimmung erzeugt somit eine spezifische Welt, und diese Welt wird sehr unterschiedlich sein, je nachdem, ob wir uns in einem Zustand der Begeisterung, der Langeweile oder der Traurigkeit befinden. Im Allge-

meinen gilt: Wenn wir uns in einer „*positiven*“ Stimmung befinden (Glück, Begeisterung, Bewunderung usw.), halten wir uns im Allgemeinen in einer Welt voller neuer Möglichkeiten für die Zukunft auf. In einer „*negativen*“ Stimmung (Traurigkeit, Angst, Anspannung usw.) befinden wir uns in einer Welt, die unsere Möglichkeiten einschränkt. **Jede Stimmung lässt sich rekonstruieren, indem man sie als automatisches Urteil behandelt.**

Nach dem bisher Gesagten könnte man annehmen, dass Stimmungen im Wesentlichen ein individuelles Phänomen sind. Dennoch sind **Stimmungen hochgradig ansteckend**, und wenn wir uns unter Menschen mit einer „*sehr negativen*“ Stimmung befinden, ist es gut möglich, dass auch wir bald eine „*negative*“ Stimmung entwickeln. Darüber hinaus entstehen unsere individuellen Stimmungen innerhalb einer umfassenderen sozialen Stimmung unserer Gesellschaft und unserer Zeit.

Die Gesellschaft prägt die Stimmung der Individuen, die ihr angehören, und umgekehrt prägen die Individuen die Stimmung der Gemeinschaft, zu der sie gehören. Die Fähigkeit eines Einzelnen, die Stimmung eines Kollektivs zu bestimmen, ist eine der Fähigkeiten, die wir mit Führung verbinden. Führungskräfte sind unter anderem die Gestalter der Stimmungen ihrer Gemeinschaften: Sie sind diejenigen, die neue Horizonte von Möglichkeiten eröffnen und neue Handlungen möglich machen. So wie wir über individuelle Stimmungen sprechen, können wir auch über die Stimmungen ganz unterschiedlicher sozialer Kontexte sprechen. Jede Gemeinschaft von Menschen, sei es ein Unternehmen, eine Familie, eine Schulklasse, eine Sportmannschaft, eine politische Partei usw., hat ihre eigenen Stimmungen.

Manchmal braucht man nur die Tür eines Hauses zu öffnen, um zu spüren, in welcher Stimmung sich die Familie befindet; das Gleiche gilt für Unternehmen. Die Stimmung der Menschen an der „*Frontlinie*“ eines Unternehmens ist von zentraler Bedeutung für die Gestaltung seiner öffentlichen

Identität. Sie ist ein entscheidender Faktor dafür, was die Unternehmung erreichen kann, wie sie mit Veränderungen umgeht, wie die einzelnen Mitglieder auf Herausforderungen reagieren usw. Soziale Stimmungen bestimmen den Horizont der Handlungsmöglichkeiten von Menschen und sind daher ein wichtiger Faktor bei der Vorhersage dessen, was sie erreichen können oder nicht. Sie sind so bedeutsam, dass Militärstrategen sie als entscheidenden Faktor für militärische Handlungen betrachten und sie als „*Moral*“ der Truppe bezeichnen. Sie wissen, dass die *Moral* von größter Bedeutung für den Sieg in einer Schlacht ist – manchmal sogar wichtiger als die militärische Ausrüstung.

Auch in der Wirtschaft spielen Stimmungen eine wichtige Rolle: Die Schwankungen an den Börsen sind ein guter Indikator für die allgemeine Stimmung in der Nation. Die meisten von uns sind jedoch Gefangene der Stimmungen, in denen wir uns befinden, und der Stimmungen, von denen wir umgeben sind – sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich. Unsere Stimmungen werden durch den Verlauf unseres Lebens bestimmt, und im Allgemeinen sind wir nicht in der Lage, sie wesentlich und tiefgreifend zu verändern. Selbst wenn wir erkennen, dass manche Menschen in der Lage sind, „*positive*“ Stimmungen bei anderen zu erzeugen, gehen wir davon aus, dass dies auf ein verborgenes, geheimnisvolles Talent zurückzuführen ist – so geheimnisvoll, dass es für uns unerreichbar erscheint. Oft fühlen wir uns so machtlos gegenüber unseren eigenen Stimmungen und denen anderer, dass wir nicht einmal Verantwortung für die Stimmungen übernehmen, die wir selbst erzeugen. Wenn sich jemand über die Stimmung beschwert, die wir zur Arbeit mitbringen, sagen wir vielleicht: „*So bin ich eben, so fühle ich mich – ich kann nichts dagegen tun*“. Diese „*Nimm-es-oder-lass-es*“-Haltung kann verheerende Folgen haben, nicht nur im beruflichen Kontext, sondern auch in unseren persönlichen Beziehungen.

Was wir jedoch normalerweise nicht sehen, ist die Möglichkeit, die wir haben, auf die Stimmung der Gemeinschaft, in der wir leben, Einfluss zu nehmen. Wenn diese Stimmung unerträglich wird, ziehen wir uns stattdessen zurück oder verlassen die Gemeinschaft. Dies geschieht in Freundschaften, im Beruf usw. Wir wechseln von einem Ort zum anderen, von einer Beziehung zur nächsten, von einem Job zum nächsten. Das bedeutet nicht, dass wir nicht den sozialen Kontext wechseln sollten oder dass Beziehungen, Freundschaften oder Arbeit ein Leben lang gleichbleiben müssen. Vielmehr soll die Betonung darauf liegen, dass all diese **Bereiche geteilter Verantwortung** sind – und dass wir in der Regel nicht einmal unseren eigenen Anteil daran übernehmen.

Deshalb sehen wir nicht, dass wir Maßnahmen ergreifen und handeln können, um diese Zustände zu ändern, und indem wir das nicht sehen, schränken wir unsere Möglichkeiten im Leben ein. Wir können in Bezug auf unsere persönlichen Stimmungen und in Bezug auf die Stimmungen des sozialen Umfelds, an dem wir teilnehmen, eine aktive Haltung einnehmen. **Anstatt ihre Gefangenen zu sein, können wir sie mitgestalten.**

Es sollte betont werden, dass wir unsere Stimmungen oder auch die anderer nicht vollständig kontrollieren können, unser Leben wird sich immer im Rahmen von Ereignissen entfalten, die sich unserer Kontrolle entziehen. Wenn wir jedoch von der Gestaltung von Stimmungen sprechen, erkennen wir an, dass unsere Handlungen – zusammen mit vielen anderen Faktoren – in der Lage sind, in den Verlauf der Ereignisse einzugreifen und ihn zu beeinflussen: **Als Individuen sind wir eine aktive Kraft in der Gestaltung unseres Lebens.**

Stimmungen sind ein spezielles Gebiet: Sie definieren einen Raum möglicher Handlungen, einen Horizont von Möglichkeiten. Es besteht also eine grundlegende Verbindung zwischen unseren Stimmungen und unseren

Handlungsmöglichkeiten. Aufgrund dieser engen Beziehung gilt: **Wenn wir unseren Möglichkeitshorizonts verändern, verändern wir auch unsere Stimmungen.** Dies ist ein grundlegendes Postulat.

Wenn wir wissen, dass wir die Macht haben, unseren Möglichkeitshorizont durch Gespräche zu verändern, können wir verinnerlichen, dass **Gespräche entscheidende Werkzeuge zur Gestaltung von Stimmungen sind.** Gespräche zu führen bedeutet, sich in einem Prozess gegenseitiger Transformation zu befinden, und diese Transformation umfasst unsere Stimmungen und Gefühle. Wir alle haben zahllose Erfahrungen gemacht, in denen wir durch das Gespräch mit anderen deren Stimmung verändert haben oder unsere eigene Stimmung allein dadurch verändert wurde, dass wir mit jemandem gesprochen haben. Oft haben wir uns mit unseren eigenen Stimmungen und denen der anderen abgefunden, ohne die Möglichkeit zu sehen, sie zu ändern.

Ein allgemeines Modell für die Gestaltung von Stimmungen umfasst folgende Punkte:

- A. Sich selbst als einen **Beobachter von Stimmungen** wahrnehmen. Dies bedeutet, sie als Stimmungen zu identifizieren und nicht als *„Eigenschaften der Welt“* oder *„die Dinge sind so“*.
- B. **Wir sind nicht verantwortlich für die Stimmungen**, in denen wir uns befinden. Wir erzeugen nicht aktiv bestimmte Stimmungen, wir befinden uns einfach in ihnen. Dennoch sind wir, selbst wenn wir nicht für die Stimmungen verantwortlich sind, in denen wir uns befinden, doch dafür verantwortlich, wie lange wir in ihnen bleiben.
- C. **Auf die Geschichten achten**, die wir über unsere Stimmungen konstruiert haben. Wir können unendlich viele Gründe finden, warum es Sinn macht, in einer bestimmten Stimmung zu sein. Wichtig ist zu

erkennen, dass oft nicht die Geschichte die Stimmung erzeugt hat, sondern die Stimmung die Geschichte hervorgebracht hat.

- D. Sobald die Stimmung identifiziert ist, sollten wir **die damit verbundenen Meinungen betrachten**. Mögliche Fragen sind: „*Wie beurteile ich die Welt? Wie beurteile ich die Menschen um mich herum? Welche Meinung habe ich über mich selbst? Wie beurteile ich die Zukunft?*“ Diese Fragen sollten ausreichen, um die Stimmung zu bestimmen, in der wir uns befinden.
- E. Nachdem wir unsere Stimmung als **automatisches Urteil** identifiziert haben, können wir die sprachliche Struktur untersuchen, die dieser Meinung zugrunde liegt.
- F. Sobald wir die zugrunde liegende sprachliche Struktur kennen, können wir untersuchen, ob die darin enthaltenen Aussagen wahr oder falsch sind, ob die darin enthaltenen Meinungen begründet sind oder nicht, ob die darin enthaltenen Aussagen gültig sind oder nicht usw. Durch eine **Analyse der zugrundeliegenden sprachlichen Struktur** können wir herausfinden, ob die Grundlage dieser Stimmung ausreicht, um sie zu rechtfertigen; falls nicht, sind wir in einer besseren Position, sie zu verändern.
- G. Nachdem wir die zugrunde liegende sprachliche Struktur identifiziert und die verschiedenen darin enthaltenen Sprechakte untersucht haben, können wir nach **Handlungsmaßnahmen suchen**, die wir ausführen können, um diese Aussagen, Urteile etc. zu verändern. Diese Handlungen können auch Gespräche einschließen, die darauf abzielen, die sprachliche Struktur, die dem jeweiligen Zustand zugrunde liegt, zu verändern. Wir sollten nicht zulassen, dass unsere Stimmungen unser Handeln blockieren, denn im Allgemeinen ist es unsere Handlungsfähigkeit, die es uns ermöglicht, unsere Stimmung

zu ändern.

- H. Wenn wir erkennen, dass wir dazu neigen, immer wieder in denselben Stimmungszustand zu geraten, können wir **Maßnahmen ergreifen, um die Momente vorwegzunehmen**, in denen dieser Stimmungszustand erneut auftreten wird. Wir sollten uns verpflichten, dieses Repertoire an notwendigen Handlungen umzusetzen, wenn wir uns wieder in diesem Zustand befinden, um aus ihm herauszukommen. Zum Beispiel durch körperliche Bewegung, durch einen Anruf bei einem Freund oder Kollegen, der sich bereit erklärt hat, uns zu unterstützen, usw.
- I. Eine der Maßnahmen kann darin bestehen, sich mit Menschen zu umgeben, bei denen unsere Stimmungen wenig Einfluss hat. Wir sollten nicht vergessen, dass **Stimmungen ansteckend sind**. So wie wir unsere Stimmungen auf andere Menschen übertragen, übertragen diese auch ihre.
- J. Wir dürfen auch nicht den **Zusammenhang zwischen unserem Körper und unserer Stimmung** vergessen. Wenn wir unsere Körperhaltung verändern oder uns körperlich betätigen, können bestimmte Stimmungen verschwinden. Auch Musik ist ein wirksames Mittel, um auf unsere Stimmung einzuwirken.
- K. Alle diese Maßnahmen und Leitlinien zielen darauf ab, eine Veränderung unserer Stimmungen zu bewirken, indem wir unsere Gespräche verändern, also deren Struktur beeinflussen. Dieser Ansatz hat jedoch Grenzen: Wenn unsere Stimmungszustand beispielsweise auf einen **biologischen Zustand** zurückzuführen ist, besteht die Möglichkeit, direkt auf biologischer Ebene einzugreifen, etwa durch Medikamente, die die biologische Grundlage unserer Emotionalität beeinflussen.

- L. Schließlich sollten wir nicht vergessen, dass wir **Stimmungen nicht vermeiden können**. Es ist nichts falsch daran, sich in einem bestimmten Stimmungszustand zu befinden. Das Ziel der Gestaltung besteht darin, Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen, sodass wir ein Gefühl der Verantwortung sowohl für unsere eigenen Stimmungen als auch für die der Menschen um uns herum entwickeln.

Legitimität von Emotionen

Emotionen zu haben ist legitim, entscheidend ist, was wir mit ihnen tun. Die Legitimität von Emotionen hängt mit ihrem biologischen Ursprung zusammen. Einem Menschen zu sagen, er solle sich nicht aufregen, ist so, als würde man ihm sagen, er solle nicht schwitzen: Man kann sich im Voraus organisieren und versuchen, die Situation vorherzusehen, aber im Moment selbst lässt es sich nicht kontrollieren. Darüber hinaus sind Emotionen nicht nur legitim, sondern sie sind auch nützliche Indikatoren für unsere mentalen Muster und Bedürfnisse. Deshalb ist es sinnvoll, sie aufkommen zu lassen und sich zu fragen, was sie uns über uns selbst sagen. Was hingegen möglicherweise nicht legitim ist, ist die Art und Weise, wie wir uns entscheiden, sie auszudrücken.

Jede Emotion öffnet uns eine bestimmte Tür – und nicht eine andere.

Eine Emotion zu akzeptieren bedeutet nicht, sich ihr zu ergeben, sondern sie anzuschauen, zu entdecken, was sich hinter ihr verbirgt, welche Weisheit in ihr steckt und zu lernen, mit ihr umzugehen.

Emotionen besitzen uns, sie überfluten uns – wir können sie nicht kontrollieren. Deshalb spricht man im ontologischen Modell nicht von „*Kontrolle der Emotionen*“, sondern von „*Umgang mit Emotionen*“ bzw. „**Emotionsmanagement**“.

Wir wählen unsere Emotionen nicht aus, sie entstehen als Reaktion auf ein Ereignis oder eine Situation – denn hinter jeder Emotion steht eine Geschichte.

Eine Emotion erscheint als Folge eines inneren Ereignisses (z. B. eine Empfindung, eine Erinnerung...) oder eines äußeren Ereignisses (z. B. ein Angriff, eine Zuwendung...). Es entsteht eine besondere Art von zirkulärer Beziehung zwischen der Geschichte, die ihr zugrunde liegt und der daraus resultierenden Emotion. Manchmal ist es die Geschichte, die einen emotionalen Zustand erzeugt, aber es kann auch passieren, dass der emotionale Zustand selbst eine Geschichte hervorbringt.

Die Phänomene, die wir auf körperlicher und emotionaler Ebene erleben, lassen sich in Sprache übersetzen. So können wir über das, was uns widerfährt, „*sprechen*“, davon erzählen und es mit anderen teilen.

Jede Erfahrung ist jedoch persönlich und nicht vollständig übertragbar. Wir haben keinen direkten Zugang zu dem, was im anderen vorgeht, sondern nur zu der „*Übersetzung*“ dessen, was er erlebt.

Es ist hilfreich, sich daran zu erinnern:

- Jede emotionale Erfahrung ist persönlich und einzigartig.
- Wir übersetzen unsere Erfahrung in die Sprache.
- Sprache bildet Emotionen nicht exakt ab.
- Es gibt mehr Emotionen, Nuancen und Mischformen als Worte.
- Wir können unsere sprachliche Kompetenz verbessern, um über unsere Emotionen zu sprechen.
- Wir können unsere emotionale Dimension nicht verleugnen.

Emotionale Intelligenz

Die Definition der emotionalen Intelligenz hat im Laufe der Jahre verschiedene Änderungen erfahren, und ihre Bedeutung kann je nach zugrunde liegendem Verständnis dieser Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen zu erkennen und zu steuern, unterschiedliche Nuancen annehmen.

Das Konzept der emotionalen Intelligenz (EI, vom Englischen *Emotional Intelligence*) wurde erstmals 1990 von den US-amerikanischen Psychologen Peter Salovey und John D. Mayer eingeführt. Eine breitere Bekanntheit erlangte es jedoch erst zwischen 1995 und 1996 durch die Veröffentlichung des Buches „*Emotionale Intelligenz*“ des Autors und Wissenschaftsjournalisten Daniel Goleman. Nach der Veröffentlichung von Golemans Buch nahm das Konzept der emotionalen Intelligenz Gestalt an und wurde zum Gegenstand intensiver Forschung – sowohl in der Psychologie als auch im Bereich der Organisationsentwicklung. Insbesondere im Unternehmenskontext gilt sie heute als ein entscheidender Faktor für Erfolg in Business und Leadership.

Nach dem von Goleman eingeführten Modell umfasst die emotionale Intelligenz eine Reihe von **Fähigkeiten und Kompetenzen, die das Verhalten des einzelnen leiten.**

Im Einzelnen zeichnet sich die emotionale Intelligenz durch folgende Merkmale aus:

- **Selbstwahrnehmung:** Darunter versteht man die Fähigkeit, die eigenen Emotionen sowie die eigenen Stärken, aber auch die eigenen Grenzen und Schwächen zu erkennen; dazu gehört auch die Fähigkeit zu verstehen, wie diese persönlichen Eigenschaften auf andere wirken.

- **Selbstregulation:** beschreibt die Fähigkeit, die eigenen Stärken, Emotionen und Schwächen zu steuern und sie an unterschiedliche Situationen anzupassen, um Ziele und Vorhaben zu erreichen.
- **Soziale Kompetenz:** Sie besteht in der Fähigkeit, Beziehungen zu anderen Menschen so zu gestalten, dass sie auf die Erreichung eines bestimmten Ziels „ausgerichtet“ werden.
- **Motivation:** Sie ist die Fähigkeit, negative Gedanken zu erkennen und sie in positive Gedanken umzuwandeln, die geeignet sind, sich selbst und andere zu motivieren.
- **Empathie:** Sie ist die Fähigkeit, die Stimmung anderer Menschen umfassend zu verstehen, wahrzunehmen und nachzuempfinden.

Nach Goleman gehören zu jeder der oben genannten Eigenschaften verschiedene **emotionale Kompetenzen**, die als **praktische Fähigkeiten** des Einzelnen verstanden werden, um positive Beziehungen zu anderen aufzubauen. Diese Kompetenzen sind jedoch nicht angeboren, sondern **können erlernt**, entwickelt und verbessert werden, um bedeutende Leistungen im beruflichen Kontext und in der Führung zu erzielen. Nach Goleman verfügt jeder Mensch von Geburt an über eine „*allgemeine*“ emotionale Intelligenz. Deren Ausprägung bestimmt, wie wahrscheinlich es ist, die genannten emotionalen Kompetenzen später zu erlernen und wirksam einzusetzen.

Heute ist weithin anerkannt, dass emotionale Intelligenz eine entscheidende Kompetenz für den Menschen ist. Zudem kann emotionale Intelligenz – im Gegensatz zum IQ (Intelligenzquotienten) – entwickelt werden. Der IQ weist eine Vorhersagekraft in Bezug auf Leistung von etwa 25% auf, Persönlichkeitstests von 8-9% und Tests zur emotionalen Intelligenz von 60-65%.

Goleman schlägt als grundlegende Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz vor:

- Sich der eigenen Emotionen bewusst werden („*Wie ich mich fühle*“).
- Emotionen unterscheiden und ihre Nuancen vertiefen.
- Über Emotionen sprechen, ihnen zuhören.
- Eine angemessene Sprache verwenden, um Emotionen zu benennen.

Es gibt viele Menschen, die sich selbst und anderen eine emotionale Dimension absprechen. Sie leben in der Illusion, ausschließlich auf einer rationalen, intellektuellen Ebene zu interagieren. Diese Menschen haben häufig große Kommunikationsprobleme: Sie verstehen nicht, dass ihre rationalen Argumente nicht „*ankommen*“, nehmen nicht wahr, welche Wirkung sie auf andere haben, und werden oft als kühl, distanziert und wenig sympathisch wahrgenommen. Wie Goleman jedoch gut veranschaulicht, **wissen wir, dass emotionale Fähigkeiten die Grundlage für erfolgreiche Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen sind.**

Für den Coach ist dies eine zentrale Dimension der Arbeit: sich bewusst machen, wie es einem geht und welche Stimmungen vorhanden sind (Aufmerksamkeit lenken, ins Bewusstsein holen, im Hier und Jetzt sein), Emotionen unterscheiden, ihre Nuancen erkennen, über sie sprechen und sie in Gesprächen nutzen, die Emotionen anderer wahrnehmen und annehmen. Ebenso gehört dazu, eine angemessene Sprache zu entwickeln, um Emotionen zu benennen.

Immer in dreifacher Hinsicht:

- ich als Coach,
- ich in meiner persönlichen Entwicklung,
- ich in Bezug auf meinen Coachee.

Arbeit mit Emotionen

Der Coach muss **gleichzeitig auf die sprachliche, körperliche und emotionale Sprache gleichzeitig achten**. Emotionen stellen einen Bereich dar, der in allen menschlichen Handlungen stets präsent ist.

Die Kohärenz der drei Bereiche des KES-Modells impliziert, dass eine Veränderung in einem Bereich eine Veränderung in den beiden anderen Bereichen bewirkt. Das heißt, dass wir indirekt an Emotionen arbeiten können – über die Sprache oder über den Körper.

Ein Mangel an Kongruenz zwischen den drei Bereichen ist zudem ein Warnzeichen, das nicht außer Acht gelassen werden sollte. Der Mensch verhält sich wie ein System, und gerade aufgrund der notwendigen Kohärenz der drei Bereiche muss für eine dauerhafte Veränderung gleichzeitig auf allen drei Ebenen gearbeitet werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass eine Veränderung, in einem Bereich zu stimmigen Veränderungen in den anderen führt.

Während der Sitzungen ist es wahrscheinlich, dass Emotionen auftauchen. Der Coach muss in der Lage sein, diese aufzunehmen, und den Coachee dabei unterstützen, sie zu steuern und daraus zu lernen. Dieser Prozess wird als „*Arbeiten mit Emotionen*“ bezeichnet. In manchen Fällen kann der Coachee auch eine Situation einbringen, in der ihn gerade eine Emotion begrenzt. In diesem Fall schlägt der Coach eine Arbeit „*an der Emotion*“ vor.

Der Coachee wird zum Beobachter der eigenen Emotionen, wenn es ihm gelingt, ihnen einen Namen zu geben: „*In dieser Situation fühle ich...*“. Die Aufgabe des Coachs besteht darin, zuzuhören und respektvoll nachzufragen, um den Klienten dabei zu unterstützen, sich auszudrücken. **Es ist ein Fehler, eine Emotion vorschnell zu „diagnostizieren“.**

Häufig beruhen solche Diagnosen auf sehr schnellen Schlussfolgerungen des Coachs, die ihrerseits auf minimalen Anhaltspunkten basieren. **Schlussfolgerungen an sich sind nicht falsch – der Fehler besteht darin, sie ohne Überprüfung mit dem Gegenüber als Tatsachen zu besprechen.**

Zum Beispiel beobachtet der Coach, dass sein Coachee den Kopf gesenkt hält, die Arme schlaff hängen lässt und wenig Ausdruck zeigt. Es wäre ein Fehler zu sagen: „*Ich sehe, dass du depressiv bist*“. Eine solche Aussage würde den Raum für Exploration schließen und Coaching-Prozess möglicherweise in eine falsche Richtung lenken. Ein angemessener Ansatz wäre es, dem Coachee die körperlichen Beobachtungen zurückzuspiegeln: „*Ich sehe, dass..., ich habe den Eindruck, dass dich etwas beschäftigt oder bedrückt... Ist das so? Möchtest du darüber sprechen?*“

Etymologisch stammt das Wort „*Emotion*“ vom lateinischen *emovere* oder *movere*, was Bewegung, Aktion, einen inneren Impuls bezeichnet, der nach außen drängt und sich ausdrücken möchte. Wenn der Coachee äußert, dass bestimmte Emotionen ihn im Hinblick auf sein Ziel einschränken und er daher andere Emotionen erleben möchte, kann der Coach – ausgehend von der Annahme, dass jede Handlung Möglichkeiten eröffnet oder verschließt – den Coachee dabei unterstützen, den Fokus auf die Handlung zu richten, die durch unterschiedliche Emotionen ermöglicht werden.

Die Fragen des Coachs können in diesem Fall lauten:

- „Was machst du mit dieser Emotion?“
- „Welche Handlungsmöglichkeiten eröffnet dir dieses Gefühl?“
- „Wie kannst du diese Emotion nutzen?“

Mit anderen Worten: Die Handlung ist die Antwort bzw. der Ausgang, den wir auf die Emotion geben.

Mit Emotionen zu arbeiten bedeutet nicht, sie auszuleben, sie zu verleugnen oder zu manipulieren, und es bedeutet auch nicht, sie impulsiv auszudrücken. Es bedeutet, die Freiheit und Verantwortung anzuerkennen, die Art des Handelns zu wählen und diese Handlung produktiv zu gestalten.

<p>Angst</p> <p><i>Flucht / Lähmung</i></p>	<p>Überraschung</p> <p><i>Aufmerksamkeit</i></p>	<p>Wut</p> <p><i>Angriff</i></p>
<p>Traurigkeit</p> <p><i>Rückzug/Isolation</i></p>	<p>Freude</p> <p><i>Offenheit</i></p>	<p>Liebe</p> <p><i>Kontakt/Zuwendung</i></p>

Es gibt einen Unterschied zwischen Emotion und Verhalten: Zum Beispiel ist Aggressivität ein Verhalten und nicht dasselbe wie Wut.

Zum Beispiel:

Angst wird im Allgemeinen mit etwas Schlimmem assoziiert, das passieren könnte; etwas, das uns wichtig ist, ist in Gefahr; etwas oder jemanden zu verlieren; es entsteht eine Bedrohung, die Möglichkeiten einschränkt.

„Was macht dir in dieser Situation Angst? Was könnte passieren? Was oder welche wertvolle Sache empfindest oder denkst du, dass sie in Gefahr ist? Ist dir so etwas schon einmal passiert? Welche Maßnahmen könntest du ergreifen, um die Auswirkungen zu minimieren, falls es eintreten sollte?“

Wut bezieht sich meist auf etwas Schlechtes, das passiert ist und nicht hätte passieren sollen. Es gibt eine Grenze oder einen Standard, die bzw. der nach dem Urteil des Beobachters verletzt wurde. Häufig verbirgt sich unter Wut Traurigkeit.

„Was ist passiert? Was macht dich wütend? Warum ist dieser Wert für dich wichtig? Wie könntest du deine Wut produktiv ausdrücken? Welche Wiedergutmachung brauchst du? Was bräuchtest du, um deinen inneren Frieden wiederzufinden? Welche Handlungen könntest du verantwortungsvoll ergreifen, um dies zu erreichen?“

Es kommt häufig zu **Verwechslungen zwischen Urteilen und Emotionen**. Wenn diese Unterscheidung nicht klar ist, verwechselt die Person ihre Beurteilungen mit ihren Emotionen. **Die Gedanken werden legitimiert, als wären es biologisch gegebene Emotionen**. Dadurch wird das Gespräch der Person verzerrt (ich fühle mich nutzlos, ich habe das Gefühl, dass man mich nicht beachtet usw.).

Auch der **Gebrauch des Wortes „fühlen“** ist oft verwirrend: Es wird als Gedanke oder Reflexion verwendet, wonach „*Ich fühle...*“ in der Regel ein Urteil folgt: „*Ich fühle, dass du mich nicht willst*“ – im Gegensatz zu einer echten Emotion: „*Ich fühle Angst*“. Diese Verwechslung tritt besonders in der alltäglichen Sprache auf und ist deshalb besonders in Coaching-Sitzungen relevant zu klären. Zum Beispiel ist „*Er will mich nicht*“ eine Meinung und es wäre sinnvoll, die Tatsachen dafür zu prüfen. Es ist etwas ganz anderes zu sagen: „*Angesichts dieser Fakten fühle ich mich nicht gewollt*“, anstatt dem anderen eine Emotion zuzuschreiben, die möglicherweise nicht mit der Wahrnehmung der Person übereinstimmt. Es geht also um Verantwortung und der Aneignung von Urteilen.

Die sprachliche Rekonstruktion von Emotionen

Ontologisches Coaching arbeitet mit Emotionen durch **sprachliche Rekonstruktion**.

Indem der Coach lernt, zwischen Meinung und Emotion zu unterscheiden, kann er an der Bewertung (der Interpretation) ansetzen, die der Coachee über das Ereignis hat. Warum empfinden zwei oder mehr Personen in derselben Situation unterschiedlich? Weil wir in unterschiedlichen interpretativen Welten leben und je nach Sinn, den wir einer Situation geben, eine bestimmte Emotion haben. Darüber hinaus geraten wir in einen Teufelskreis: Die Emotion beeinflusst unser Sein und unser Verhalten in der Welt, färbt unseren Blick auf die Realität, unsere Wahrnehmung wird von ihr geleitet, und daraus ergeben sich bestimmte Handlungen statt anderer. Die Emotion bestimmt also die Interpretation und umgekehrt. Emotionen sind unsere Reaktion auf das, was wir wahrnehmen, und färben und definieren wiederum unsere Wahrnehmung der Welt.

Emotionen hängen mit der jeweiligen Beobachterrolle zusammen und sind das Ergebnis einer persönlichen Interpretation des Einzelnen. In Anlehnung an das Talmud-Zitat („*Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind*“) können wir sagen: „**Wir empfinden nicht, wie wir wollen, sondern entsprechend der Interpretation, die wir vornehmen.**“ In diesem Sinne sind Emotionen nicht diskutierbar. Das bedeutet, gemeinsam mit dem Coachee die Grundlage seiner Urteile und Maßstäbe zu untersuchen und ihn dabei zu unterstützen, zwischen Fakten und Meinungen zu unterscheiden. Es geht darum, den Coachee durch gezielte Reflexion darin zu begleiten, mögliche Verzerrungen oder alternative Interpretationen zu erkennen: Auf diese Weise wird er zu einem anderen Beobachter, erlebt eine andere Emotion und eröffnet sich neue Handlungsmöglichkeiten. Nachdem die Emotion untersucht wurde, verfügen Coachee und Coach über ein erweitertes Verständnis dieser Emotion, und es ist wahrscheinlich, dass sich auch das Verständnis selbst verändert. So kann **die Person die Emotion erkennen, annehmen und besitzen, anstatt von ihr ergriffen und gefangen zu sein**. Das Ziel ist, in die Lage zu kommen, mit der Emotion zu handeln – und nicht aus der Emotion heraus.

Die sprachliche Rekonstruktion der Emotion erfolgt über das Urteil (die Interpretation), das der Coachee einem Ereignis gibt, und umfasst folgende Schritte:

- Ich beobachte, dass X geschieht (Fakten).
- Ich beurteile, ob X meine Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt (Interpretation).
- Die Emotion tritt auf (positiv oder negativ).
- Ich drücke Emotionen aus und/oder äußere eine Bitte (Wahl).

Jede Emotion geht mit einem Urteil einher, das Möglichkeiten eröffnet oder verschließt. Zum Beispiel: Wenn der Klient sagt „*Ich fühle mich zurückgewiesen*“, fragt der Coach: „*Wie fühlst du dich, wenn du daran denkst?*“, und der Coachee antwortet: „*Wütend*“. Auf diese Weise kann der Coach die Emotion identifizieren, die zunächst als Urteil formuliert wurde.

Die Emotionen des anderen zu negieren bedeutet, ihn in seinem Sein nicht zu respektieren. Was Coaching leitet, ist nicht nur Theorie und Technik, sondern auch die Beziehung. Coaching ist in der Tat ein Prozess der auf Liebe basiert – als Grundlage, auf der alle anderen Emotionen aufbauen.

Vier grundlegende Stimmungen

Es gibt vier eng miteinander verbundene Stimmungen, die als grundlegend für das Leben aller Menschen angesehen werden: Groll, Akzeptanz, Resignation und Ehrgeiz.

Groll

Wenn wir nicht in der Lage sind, das zu akzeptieren, was wir nicht ändern können, entsteht ein Raum, in dem sich leicht Groll entwickelt. Diese Stimmung kann als eine zugrunde liegende Konversation verstanden werden, in der wir interpretieren, **Opfer einer Ungerechtigkeit geworden zu sein**. Jemand hat sich uns in den Weg gestellt und uns daran gehindert, das zu erreichen, was wir glauben, verdient zu haben, und uns Möglichkeiten verwehrt, auf die wir glaubten, Anspruch zu haben. In unserer Interpretation erscheint somit jemand als schuldig für das Geschehene. In der sprachlichen Rekonstruktion finden wir das Urteil, dass uns jemand bestimmte Möglichkeiten in unserem Leben genommen hat, sowie auch die Meinung, dass dies ungerecht ist. Dieser Jemand kann eine einzelne Person sein, eine Gruppe, eine ganze Klasse von Individuen (Männer,

Frauen, Migranten usw.), aber auch die ganze Welt oder das Leben als Ganzes.

Neben den zugrundeliegenden Urteilen gibt es auch eine Erklärung oder ein stilles Versprechen, das wir uns selbst geben: Dieser Jemand wird früher oder später dafür bezahlen, die Zeit der Vergeltung wird kommen. Der Wunsch nach **Rache** ist ein typisches Nebenprodukt von Groll. Die Stimmung des Grolls ähnelt der des Zorns: Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass der Zorn offen zum Ausdruck kommt, während der Groll im Verborgenen bleibt, im Stillen wächst und als Privatgespräch fortbesteht. Der Groll speist sich aus zwei Quellen: aus nicht erfüllten Versprechen und aus Erwartungen, die wir als legitim ansehen, die jedoch ebenfalls nicht erfüllt wurden. Beide tragen zu dem „*Recht*“ bei, ein bestimmtes Verhalten von anderen erwarten zu dürfen.

Damit Groll entstehen kann, braucht es zudem eine Situation, die uns daran hindert, unseren Zorn auszudrücken oder eine Beschwerde einzureichen. Eine Beschwerde ist nämlich eine der wirksamsten Strategien gegen Groll. Groll entspringt aus der Ohnmacht heraus und reproduziert diese in der Regel. So können wir etwa glauben, dass wir von anderen nicht verstanden werden oder dass eine offene Beschwerde noch negativere Konsequenzen hätte. Groll ist äußerst schädlich für das soziale Zusammenleben. Die „*nachtragende*“ Person leidet unter einem tiefgehenden, oft nahezu **dauerhaften Schmerz**, der sich in verschiedenen Lebensbereichen zeigt. Es gibt weder echte Freude noch authentisches Glück für diejenigen, die in Groll leben. Vor allem aber **schränkt Groll unsere Handlungsmöglichkeiten stark ein**.

Solange wir in einer inneren Konversation gefangen sind, die den erlittenen Verlust nicht akzeptiert und stattdessen das Gefühl von Ungerechtigkeit und Schuldzuweisungen aufrechterhält, **beherrscht die Vergangenheit die Gegenwart und verengt den Raum der Zukunft**. Häufig leben wir mit

dem Urteil, weiterhin ungerecht behandelt zu werden. Diejenigen, die Ziel des Grolls anderer sind, finden sich ihrerseits in einem Umfeld wieder, das sich wie „*Treibsand*“ anfühlt und von Feindseligkeit geprägt ist.

Wie bei jedem anderen Gemütszustand ist es auch bei Groll möglich, die zugrunde liegende sprachliche Struktur zu rekonstruieren, die in diesem Fall wie folgt aussehen kann:

- Ich bestätige, dass X geschehen ist (oder nicht geschehen ist).
- Ich bin der Meinung, dass dies die Nichterfüllung eines Versprechens oder einer berechtigten Erwartung bedeutet.
- Ich bin der Meinung, dass X mir Schaden zugefügt und meine aktuellen Möglichkeiten eingeschränkt hat.
- Ich verurteile dies als Ungerechtigkeit.
- Ich erkläre, dass „A“ dafür verantwortlich ist („A“ kann eine Person, eine Gruppe von Personen, eine Institution usw. sein).
- Ich beurteile, dass ich im Moment nichts tun kann, damit „A“ den entstandenen Schaden, wiedergutmacht.
- Ich erkläre, dass dies falsch ist (so sollte es nicht sein oder es sollte anders sein).
- Ich erkläre, dass „A“ früher oder später auf irgendeine Weise dafür bezahlen wird.

Es kann Variationen in dieser Struktur geben; interessant ist jedoch vor allem die Spannung zwischen dem Urteil „*Ich kann im Moment nichts tun*“ und der Erklärung „*Es sollte anders sein*“. Damit Groll entsteht, müssen diese beiden Elemente vorhanden sein.

Friedrich Nietzsche war der große Philosoph des Grolls. Ihm zufolge

vergiftet der Groll das Leben und untergräbt das Zusammenleben mit anderen. Es handelt sich um eine Emotion, die den Menschen fesselt und ihm **die Freiheit nimmt**. Wer im Groll lebt, verliert seine Selbstbestimmung und macht das, worauf sich sein Groll richtet, zum Herrscher über seine eigene Existenz. Der Groll lässt uns in Abhängigkeit von der Person (oder den Personen) leben, auf den (oder die) er sich richtet. Die nachtragende Person begibt sich in die Rolle des Opfers und unternimmt nichts, um die Situation zu lösen. Das Gespräch, das den Groll hervorruft, bleibt dann im Verborgenen und läuft Gefahr, verallgemeinert zu werden, was zu einer immer weiter um sich greifenden Stimmung führt. In diesem Fall sind wir **in einer Spirale aus Wut und Leid gefangen**. Was wir als Ungerechtigkeit empfinden, wird zum Leitmotiv und zur Obsession in unserem Leben. Indem eine klare Trennlinie zwischen der vermeintlichen Schlechtigkeit des anderen und der eigenen Opferrolle gezogen wird, stellt sich die Groll hegende Person auf die Seite des Guten – und genau darin liegt die Falle: **Groll vertieft unsere Ohnmacht und schränkt unsere Freiheit ein**. Gerade hier wird die befreiende Kraft der Vergebung sichtbar.

Akzeptanz

Die Akzeptanz ist das Gegenteil von Groll und bezeichnet daher eine diametral andere Emotionalität – obwohl er aus derselben Situation entstehen kann. Was den Zustand der Akzeptanz definiert, ist eine Haltung der **Versöhnung gegenüber dem, was wir nicht verändern können**: Das heißt, wir beschließen, in Frieden zu leben, indem wir akzeptieren, mit den geschlossenen Möglichkeiten und mit einem Verlust zu leben, den wir nicht mehr ändern können. Unsere Beziehung zu unserer Vergangenheit kann zwischen Groll und Akzeptanz schwanken. Akzeptanz bedeutet nicht, Fehler oder schädliches Verhalten – weder unser eigenes noch das anderer – zu leugnen, sondern vielmehr anzuerkennen und zu „akzep-

tieren“, dass das, was geschehen ist, nicht mehr verändert werden kann, und es daher als „*abgeschlossen*“ zu erklären. Sie ermöglicht es uns, uns auf die Aufgabe zu konzentrieren, das zu ändern, was geändert werden kann, ohne uns in nutzlosem Klagen über das zu verlieren, worauf wir keinen Einfluss haben. Akzeptanz bringt uns auf den Weg, die Zukunft zu verändern.

Vom Groll zur Akzeptanz

Es ist wichtig zu verstehen, wie der Übergang vom Groll zur Akzeptanz gelingen kann. Ein erster Weg kann dadurch beschritten werden, dass die Urteile, die in der sprachlichen Rekonstruktion des Grolls auftauchen, identifiziert und auf ihre Fundiertheit hin untersucht werden. Ein weiterer Weg betrifft unsere Fähigkeit, eine Erklärung abzugeben, die mit der Vergangenheit abschließt. Wir können untersuchen, ob es uns möglich ist, diese inneren, oft lang andauernden Gespräche zu beenden, die uns verfolgt und Leid verursacht haben. Wenn die Antwort ja lautet, können wir eine „*Freiheitserklärung*“ abgeben.

Als Menschen machen wir Fehler, und wir können nicht alle Folgen unseres Handelns abschätzen. Die Gründe, die uns dazu bringen, auf die eine oder andere Weise zu handeln, sind immer auch von der Begrenztheit unserer Interpretationen geprägt. Aus der Akzeptanz dieser Tatsache erwächst das Mitgefühl, das als Akzeptanz der anderen mit deren Grenzen, Blindheit und der Unfähigkeit zu verstehen ist. **Aus dem Gefühl des Mitgefühls heraus öffnet sich der Raum für Vergebung.** Dabei ist wichtig: Vergebung befreit nicht nur denjenigen, dem wir die Schuld zuschreiben, sondern auch uns selbst von unserem Groll und dessen Auswirkungen. Der größte Nutznießer der Vergebung ist nicht derjenige, dem vergeben wird, sondern derjenige, der vergibt. Wenn wir vergeben, verpflichten wir uns nicht zum Vergessen, das liegt außerhalb unserer Möglichkeiten. Es

bedeutet vielmehr, eine bestimmte Konversation über die Vergangenheit zu beenden und sie in der Zukunft nicht wieder aufzunehmen. Manchmal können wir vergeben, ohne die Beziehung fortsetzen zu wollen. Wenn wir keine tragfähige Zukunft in dieser Beziehung sehen, kann eine **„Erklärung des Beziehungsendes“** ein Weg sein, den Groll abzuschließen.

Freiheitserklärung

Der Coach kann, nachdem er mit dem Coachee dessen Wunsch, den Groll aufzugeben, überprüft hat, eine **„Freiheitserklärung“** vorschlagen – ein Instrument, das die Fähigkeit des deklarativen Sprechakts nutzt, die Zukunft auf eine bestimmte und vorhersehbare Weise zu **„verändern“**. Wenn der Klient zustimmt, wird der Coach ihn auffordern zu sagen: *„Ich, X, erkläre mich frei von meinem Groll gegenüber...“*. Nach der Freiheitserklärung kann der Coachee, wenn er das Bedürfnis verspürt, weitere Schritte unternehmen:

1. Ein Gespräch mit der Person seines Grolls, in dem er sich darauf konzentriert, was er braucht (eine Entschädigung, eine Entschuldigung, ein neues Versprechen...) und darum bittet;
2. Ein Ritual als Symbol, mit dem der Coachee sich selbst (und der Welt) zeigt, dass er nicht länger Gefangener seines eigenen Grolls ist.

Resignation

Wir sprechen von Resignation, wenn sich jemand in einem bestimmten Bereich so verhält, **als könne sich nichts ändern**, obwohl wir vielleicht anderer Meinung sind. Charakteristisch für diesen Stimmungszustand ist, dass die Zukunft nicht mehr als gestaltbarer Raum wahrgenommen wird, in dem durch Handlungen Veränderungen möglich sind. Oft erkennt die betroffene Person ihre Resignation jedoch nicht als solche. Für sie

erscheint die Resignation als eine „**begründete Realität**“. Menschen haben nicht nur Stimmungen, sondern rechtfertigen sie auch. Manchmal erkennen wir unsere eigene Resignation: Einerseits sehen wir, dass die Dinge anders sein könnten, andererseits sind wir überzeugt, dass sich nichts ändern wird, egal was wir tun. Diese Situation führt häufig dazu, dass wir theoretisch an Veränderung glauben, praktisch aber nicht wissen, wie wir sie herbeiführen können – und deshalb nichts tun. Das ist eine sehr verbreitete Form der Resignation.

Ehrgeiz

Der Stimmung der Resignation steht der Ehrgeiz gegenüber. Letzterer zeichnet sich durch die **Wahrnehmung weiter Handlungsspielräume und das Vertrauen in Veränderung aus**. Ehrgeiz kann als eine Sicht auf die Zukunft verstanden werden, in der sich ein großer Raum von Handlungsmöglichkeiten eröffnet, der schöpferische Kraft besitzt und neue Realitäten hervorbringen kann. Eine Person in diesem Stimmungszustand erkennt, dass das Handeln in der **Gegenwart die Zukunft gestaltet** und über das hinausgeht, was heute bereits existiert.

Von der Resignation zum Ehrgeiz

Wenn wir vermuten, dass sich hinter unserem „*Realismus*“ in Wirklichkeit ein Zustand der Resignation verbirgt, können wir aktiv werden. Wir können die zugrundeliegende sprachliche Struktur sichtbar machen, etwa in Aussagen wie: „*Man kann nichts anders machen*“ oder „*Egal, was ich tue, es wird sich nichts ändern*“, obwohl andere möglicherweise zu ganz anderen Einschätzungen kommen. Auch hier besteht eine Möglichkeit, mit dieser Stimmung der Resignation umzugehen, darin, die Grundlage für diese Meinung zu untersuchen. Vielleicht stellen wir fest, dass die Hindernisse, die uns handlungsunfähig erscheinen lassen, gar nicht existieren

oder überwunden werden können. Oft handeln wir nicht, weil wir davon ausgehen, dass uns bestimmte Bitten oder Angebote verweigert werden, wenn wir sie stellen. Manchmal erklären wir einen ganzen Bereich von Handlungen für unabänderlich, weil wir einfach keine wirksamen Maßnahmen sehen, die eine Veränderung bewirken könnten. Wenn wir einräumen, dass sich die Dinge theoretisch ändern ließen, wir aber nicht wissen, was wir tun sollen, können wir immer auf „*reflexive*“ Handlungen zurückgreifen. Was können wir tun, wenn wir nicht wissen, wie wir vorgehen sollen? Wir können lernen; wir können die Handlung ausführen, unsere Handlungskompetenzen zu erweitern. **Lernen ist eines der wichtigsten Mittel, um Menschen aus der Resignation herauszuführen:** Es lässt erreichbar erscheinen, was zuvor unmöglich schien. Durch Lernen verwandeln wir unsere Urteile der Unmöglichkeit in Urteile der Möglichkeit.



Social



www.eecitalia.com