



APOLLON
Akademie

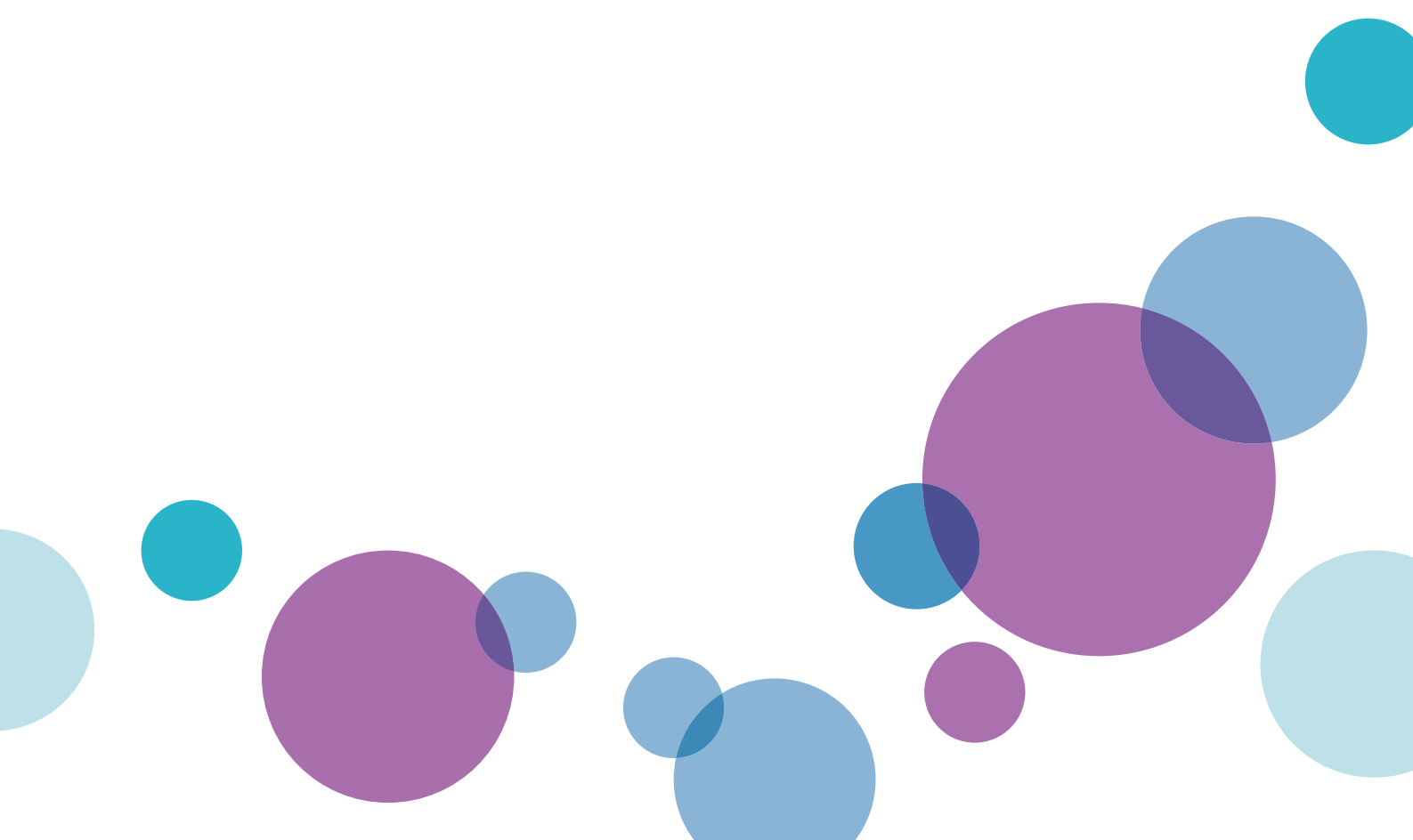
PBCO03AY

Personal Coach

Probleme und Ziele (Teil 1)

Modelle der Selbst- und Weltwahrnehmung (Teil 1)

Persönlichkeit und Identität



PBCO03AY

Personal Coach

Probleme und Ziele (Teil 1)

**Modelle der Selbst- und
Weltwahrnehmung (Teil 1)**

Persönlichkeit und Identität

Dr. Björn Migge

Die in unseren Studienheften verwendeten Personenbezeichnungen schließen ausdrücklich alle Geschlechtsidentitäten ein. Wir distanzieren uns ausdrücklich von jeglicher Diskriminierung hinsichtlich der geschlechtlichen Identität.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Personal Coach

Probleme und Ziele (Teil 1)

Modelle der Selbst- und Weltwahrnehmung (Teil 1)

Persönlichkeit und Identität

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Vom Problem zum Ziel	3
1.1 Das Problem	4
1.1.1 Oberflächen- und Tiefenstruktur von Problemen	4
1.1.2 Nützliche Fragen zur Problemklärung	6
1.2 Das Ziel	7
1.3 Die Ressourcen	8
Zusammenfassung	9
2 Ziele und Visionen	10
2.1 Worauf zielt unser Leben?	10
2.1.1 Verschiedene Arten von Zielen	12
2.1.2 Verpasste Chancen	14
2.1.3 Glück oder Sinn?	14
2.2 Ideenschmiede	16
2.3 Stabilität und Veränderung	18
2.4 Krisen	19
2.4.1 Wann geraten wir in innerliche Krisen?	20
2.4.2 Kleine und große Krisen	20
2.4.3 Phasenmodell für Krisen	21
2.5 Arbeit mit Zielen	23
2.5.1 Zielen heißt auch Verzicht	23
2.5.2 Auf der Suche nach einem neuen Ziel	23
2.5.3 Einwände gegen gewünschte Veränderungen	24
2.5.4 Vom richtigen Zielen	25
Zusammenfassung	29
3 Modelle der subjektiven Selbst- und Weltwahrnehmung	31
3.1 Phasen der Kompetenzwahrnehmung	31
3.2 Logische Kategorien von Lernen und Kommunikation (nach Bateson)	32
3.3 Logische Ebenen (nach Dilts)	33
3.4 Hierarchien der Wirklichkeit	34
Zusammenfassung	35

4	Persönlichkeit und Identität	37
4.1	Das Bild von sich selbst und anderen	37
4.1.1	Wer war ich damals?	37
4.1.2	Was weiß ich über andere?	38
4.2	Verzerrungen der Persönlichkeitswahrnehmung	38
4.3	Persönlichkeitsmodelle	41
4.3.1	Big Five – das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitseigenschaften	41
4.3.2	Eysencks Persönlichkeitszirkel	42
4.3.3	Kognitive Persönlichkeitstheorien	42
	Zusammenfassung	44
5	Unser Umgang mit dem Selbst	45
5.1	Hemisphärenmodell: rechtes Hirn, linkes Hirn	45
5.2	Multimind-Konzept	46
	Zusammenfassung	49
6	Die Coaching-Praxis	50
6.1	Lernvideo 2 – Die Qual der richtigen Entscheidung	56
	Zusammenfassung	57
	Schlussbetrachtung	58
	Anhang	
A.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	59
B.	Literaturverzeichnis	65
C.	Abbildungsverzeichnis	66
D.	Medienverzeichnis	67
E.	Sachwortverzeichnis	68

Einleitung

Ein wesentlicher Teil der Coaching-Arbeit ist das Gespräch über **Probleme, Ziele und Ressourcen**. Im 1. Kapitel befassen wir uns mit diesen drei Kernthemen des Coachings.


Über mittel- und kurzfristige Ziele hinaus haben die meisten von uns auch Vorstellungen von der Zukunft, in der sie leben möchten. Solche Zielvorstellungen können wir Visionen nennen. Mit ihnen befasst sich das 2. Kapitel. Wenn kurzfristige Ziele nicht zu unseren **Visionen** passen, haben wir selten genügend Kraft und Motivation, um sie in die Tat umzusetzen. Daher gehört auch die längerfristige Zielvorstellung zum Coaching an kurzfristigen Zielen dazu. Als sehr praktische Arbeit lernen Sie im 2. Kapitel die sogenannte **Disney-Strategie** kennen, die im Coaching mit sehr großem Nutzen für die Klienten eingesetzt werden kann.

Im Kapitel 3 und 4 befassen wir uns damit, wie man richtig zielt und wir gehen kurz auf subjektive Modelle ein, mit denen Klienten sich selbst oder die Welt wahrnehmen können. Im Coaching wird Ihnen später das Modell der **logischen Ebenen** von *Robert Dilts* immer wieder begegnen, das Sie im 4. Kapitel kennenlernen.

Im Kapitel 5 und 6 zeigen wir Ihnen, wie **Persönlichkeit und Identität** konstruiert werden. Die Grundideen, die Sie hier kennenlernen, tauchen im weiteren Verlauf des Kurses an verschiedenen Stellen unter dem Begriff des Konstruktivismus auf. Im 6. Kapitel lernen Sie das **Hemisphärenmodell** des Gehirns kennen und wir zeigen Ihnen die einzelnen Schritte des sogenannten **Six-Step-Reframings**, einer Arbeit mit inneren Stimmen, die aus dem NLP stammt.

Kurze Übungen und Aufgaben werden Ihnen wieder dabei helfen, die Theorie in die Praxis zu übertragen.

Hier sehen Sie, wie Sie das Lernvideo „Wie kann ich gut coachen“ im letzten Kapitel dieses Studienheftes für sich am besten nutzen können.

	Einführung in den Umgang mit dem Lernvideo.
www.aon.media/chhb5j	



Video 0.1: Gut coachen – Einführung

Wir wünschen Ihnen viel Freude mit den spannenden Ideen aus diesem Studienheft.



1 Vom Problem zum Ziel

In diesem Kapitel lernen Sie, Problem, Ziel und Ressourcen Ihrer Klienten zu erfragen – was die Kernarbeit des Coachings darstellt.

Im Laufe Ihres Kurses werden Sie zahlreiche Beratungsmodelle und -möglichkeiten kennenlernen. All diesen Ansätzen ist gemeinsam, dass es immer Folgendes gibt:

- ein **Problem**,
- ein **Ziel** bzw. eine **Lösung** sowie
- **Ressourcen**, die uns dabei helfen, Ziele zu erreichen.

Häufig bedingt das eine das andere, weshalb eine scharfe Trennung oft kaum möglich ist. Im Alltagsverständnis des Klienten und des Beraters liegt die Unterscheidung jedoch meist auf der Hand. In diesem Abschnitt lernen Sie zahlreiche Fragen kennen, mit denen Sie und Ihr Klient das Anliegen und seine Hintergründe klären können.

Die Arbeit an **Problem – Ziel – Ressource** ist die Kernarbeit des Coachings.



Sie sollten darauf im Laufe Ihres Kurses immer wieder zurückkommen. Alle weiteren Theorien und Übungen können Sie später in dieses Konzept von „Problem – Ziel – Ressource“ integrieren.

Noch ein weiterer wichtiger Hinweis: Es kommt in der Beratung nicht darauf an, sofort einen Lösungsweg anzubieten. Die Problemklärung braucht Zeit: im Kopf, im Bauch, im Herzen – und sie sollte überschlafen werden.

Auch einige Tage Verwirrung, Niedergeschlagenheit und Tränen sind oft „klärend“. Bitte ertragen Sie zusammen mit Ihren Klienten kurz- bis mittelfristig diese scheinbare Lösungslosigkeit. Vermitteln Sie Ihren Klienten, dass diese Phase ganz normal ist und ein heilsamer Beitrag zur Klärung in Richtung auf ein passendes Ziel. Die Hauptarbeit allerdings soll danach der Zielklärung und Ressourcenarbeit gewidmet sein.

Gute Berater müssen darin geübt sein, scheinbare **Lösungslosigkeit** zuversichtlich zu ertragen. Wer Klienten vorschnell mit Lösungen abspeist, nimmt ihnen Entwicklungschancen.



1.1 Das Problem

Viele Probleme sind anfangs vage. Im Laufe des strukturierten Gesprächs wandelt sich das Problem meist oder begibt sich auf ganz andere Ebenen des Lebens. Viele Menschen sind mit ihren Problemen tief verbunden, was weder Coach noch Klient anfangs im vollen Ausmaß zu verstehen brauchen.

Oft zeigt sich zunächst nur eine Oberflächenstruktur des Problems. Mit dieser Oberfläche kann gearbeitet werden, und es sollte den Klienten überlassen werden, ob sie im Gespräch die Tiefenstruktur ihres Problems erkennen möchten.

1.1.1 Oberflächen- und Tiefenstruktur von Problemen

Wir möchten Ihnen den unbewussten Zusammenhang von Oberflächen- und Tiefenstruktur der Probleme an einem Bildbeispiel verdeutlichen, das von F.W. Schink¹ stammt.



Beispiel 1.1:

Eine Klientin stellt sich vor mit dem Problem, dass sie sich endlich wieder einmal erholen möchte. Sie fühle sich im Arbeitsalltag erschlagen. Ihr wird daraufhin vorgeschlagen, zur Problemklärung hierzu ein Bild zu malen oder zu zeichnen. Ihr Ergebnis sehen Sie in folgender Skizze, die von B. Migge aus dem Gedächtnis nachgezeichnet wurde.

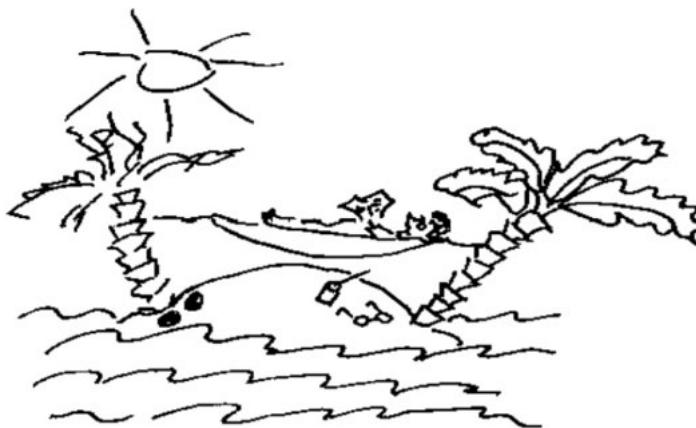


Abb. 1.1: Bild einer Klientin zur Problemklärung

Die Klientin beschreibt ihr Bild wie folgt: „*Endlich mal wieder Ruhe finden, gemütlich auf einer Insel, unter Palmen, die Sonne genießen, weg vom Stress der Arbeit und sich entspannen.*“

Warum denn die Brille unten liege, so könne sie doch gar nicht lesen? Das wisse sie jetzt auch nicht, sie sei eigentlich auch keine Brillenträgerin. Ob es nicht irgendwie einsam oder sogar bedrohlich sei auf solch einer Insel, da man dort ja auch feststecken könnte? „*Hmmm, wo Sie das sagen, fällt mir das jetzt auch auf*“, stellt sie nachdenklich fest.

1. F.W. Schink: „Die doppelte Botschaft der Bilder“.

Im weiteren Verlauf stellt sich nach einigen Tagen heraus, welcher Grundkonflikt die Klientin belastet. Diese Erkenntnis eines „eigentlichen oder tieferen Problems“ nennen wir in diesem Kurs die **Tiefenstruktur des Problems**.

Die Klientin ist mit einem sehr gebildeten Mann glücklich verheiratet. Sie würden viel gemeinsam lesen und auch diskutieren. Transformation ins Bild: Der Mann ist Brillenträger. Seine Brille liegt häufig auf dem Nachtschrank. Die gut ausgebildeten Blätter der rechten Palme repräsentieren die intellektuelle Übereinstimmung in der Beziehung. Außerdem ist dem Mann (der rechten Palme) ihre obere Körperhälfte auf dem Bild zugewandt. Der Sex sei nicht so wichtig, weshalb die Palme auch etwas nach unten geneigt sei.

Sie habe einen Liebhaber, der für wirklich gute Gespräche nicht taugt. Mit ihm sei der Sex sehr wichtig. Im Bild: Die linke Palme hat schlecht ausgebildete Blätter („*Da hatte ich keine Zeit mehr für das Malen.*“), an dem Palmenstamm liegen zwei Kokosnüsse, die Hoden repräsentieren könnten, der Stamm ist eher nach oben gebogen, ihre untere Körperhälfte ist dieser Palme zugewandt. Sie „liegt zwischen zwei Stühlen“. Anfänglich konnte sie die Situation vermutlich genießen, mittlerweile aber empfindet sie diese als einengend, bedrohlich und belastend.

Soweit unser Bildbeispiel. Sie können es auf jede andere Möglichkeit, sich zu äußern, übertragen: Reden, Bewegung, Schreiben etc.

Unsere Aufgabe in der Beratung ist es nicht, die Klienten unentwegt zu hinterfragen, in ihre eigene Tiefe zu drängen oder gar zu „bohren“.

Verstehen Sie sich als Hebamme in der langen Phase der Geburtsvorbereitung. Gebären dürfen die Klienten selbst – und nur, wenn sie dies auch selbst wollen.



Auch einen weiteren Aspekt von Problemen gilt es zu berücksichtigen: ihre **Nützlichkeit**. Probleme sind häufig hilfreich, notwendig oder „nützlich“ für den Klienten. Sie werden nicht von außen an uns herangetragen, sondern sind innerhalb eines Systems entstanden, an dem wir unbewusst mitwirken. Eine schnelle Problemlösung könnte die Sicherheit unseres Systems gefährden. Hierzu zwei Beispiele.

Beispiel 1.2:

Ein Kind ist durch sein unsoziales und aggressives Verhalten in der Schule auffällig. Andere Familienmitglieder sind hierüber sehr besorgt. Nachdem das Kind durch den Schulpsychologen und den Kinderpsychiater behandelt worden ist, erkrankt die Mutter plötzlich an einer schweren Depression.

In diesem Fall schaffte sich das System in dem Kind einen Symptomträger. Fällt dieser weg, werden ungelöste Probleme durch ein anderes Familienmitglied „ausgedrückt“. Die Auffälligkeit des Kindes war für die Stabilität der Familie „nützlich“.





Beispiel 1.3:

Nach einem Verkehrsunfall ist der Abteilungsleiter einer Versicherung längere Zeit wegen Rückenschmerzen krankgeschrieben. Auch Rehabilitationsmaßnahmen können seine Arbeitsfähigkeit nicht wiederherstellen, obwohl keine bleibenden Schäden festgestellt wurden. Der Klient hatte schon seit Langem Alkoholprobleme und seine Kollegen hatten dies nicht länger decken wollen.

Das Problem „Rückenschmerz“ war in diesem Falle „nützlich“, da sich der Klient dadurch dem Konflikt am Arbeitsplatz entziehen konnte.

In der Psychoanalyse werden solche Mechanismen „sekundärer Krankheitsgewinn“ genannt. Es handelt sich um unbewusste Vorgänge, die nicht nur Individuen betreffen, sondern auch in Familien oder anderen Systemen wirken. Eine schnelle Problemlösung im Sinne des Coachs könnte somit die momentane psychische und soziale Stabilität des Klienten empfindlich stören.

1.1.2 Nützliche Fragen zur Problemklärung

Ein Problem zu „haben“ ist in den meisten Fällen das Ergebnis eines komplexen kreativen Prozesses. Im normalen Leben – wenn wir nicht Opfer von Gewalttätern oder Unterdrückung sind – braucht es eine gewisse Anstrengung, um ein Problem entstehen zu lassen: Wir müssen handeln, fühlen, denken, um ein Problem zu produzieren.

Klienten wollen das meist nicht so sehen, da sie sich zunächst als passive Opfer von Situationen oder Menschen wahrnehmen. Ein wesentlicher Klärungsschritt zur Übernahme der Selbstverantwortung ist daher die Problemuntersuchung. Vermitteln Sie Neugierde, wenn Sie mit Ihren Klienten ein Problem aus verschiedenen Gesichtspunkten untersuchen.



Ein Problem zu verstehen ist ein wesentlicher Schritt in Richtung auf seine Lösung.

- **Zum Symptom:** Wie genau äußert sich das Problem, was sind seine Symptome? Was genau wird innerlich erlebt: gesehen, gefühlt, gehört oder zu sich selbst gesagt? (Gefragt wird jetzt noch nicht nach Ursachen, Wirkzusammenhängen oder nach langen Erklärungen.)
- **Zur Geschichte:** Wann trat das Problem das erste Mal auf? Kennt der Klient dieses Problem bereits aus anderen Lebensphasen? Welche Erklärungskonzepte hatte der Klient bisher für sein Problem? Was sagten Freunde oder Bekannte über mögliche Ursachen oder die Entstehungsgeschichte?
- **Zu den Auswirkungen:** Wie wirkt sich das Problem aus? Was wird durch das Problem verhindert, gestört oder erschwert? Was wird durch das Problem aber auch erst möglich? (Als Beispiel der sekundäre Krankheitsgewinn: „Bei Krankheit kann ich zu Hause bleiben und sehe meinen Chef nicht, der mir so viel Angst macht.“)
- **Zur Vernetzung:** Wie ist das Problem in das überschaubare Gesamtsystem eingebunden, z. B. in die Familie, die Abteilung, die Firma, die Nachbarschaft? Welche symbolische Aufgabe erfüllt das Problem, was macht es leichter, was schwerer – und für wen? Wenn es das Problem nicht gäbe, welche Auswirkungen hätte das evtl. für

dieses System? Wer möchte vielleicht insgeheim, dass das Problem bleibt? Wer müsste sich ändern, wenn das Problem verschwinden würde? Stellen Sie weitere ähnliche Fragen.

- **Zu den Auslösern:** Wie genau muss sich Innen- oder Außenwelt ändern, damit der Klient weiß, dass das Problem jetzt auftaucht oder da ist: Was genau muss sichtbar sein (außen und vor dem inneren Auge), was genau muss hörbar sein (außen und vor dem inneren Ohr), was genau muss fühlbar sein (außen und im Körper), was genau muss riech- oder schmeckbar sein etc.? Gefragt ist nach konkreten inneren und äußeren Ereignissen.
- **Zu den Alternativen:** Was würde passieren, wenn das Problem jetzt schon – wie von Zauberhand – verschwunden wäre? Was würde der Klient dann als Erstes machen? Wofür wäre das gut, was er dann täte?

Übung 1.1:

Rufen Sie sich zur Übung bitte ein kleineres Problem aus Ihrem eigenen Leben ins Gedächtnis. Untersuchen Sie es anhand der oben aufgelisteten Fragen.



1.2 Das Ziel

Einige Klienten kommen bereits mit Zielen in die Beratung. Den meisten Ratsuchenden sind ihre Ziele aber recht unklar. Wenn sich hinter einem Problem eigentlich ein Ziel verbirgt, wird dies auch nur vage wahrgenommen.

Zunächst einmal sammelt der Coach Informationen über das vorläufige Ziel. Während dieser Vorfragen verdichtet sich bereits die Zielvorstellung. (Später in diesem Studienheft erfahren Sie, wie wir ein Ziel „wohlgeformt“ gestalten können.)

- **Was ist das Ziel hinter dem Ziel?** Ist das Ziel eigentlich wirklich wichtig in Ihrem Leben? Tragen Sie dieses Ziel schon lange mit sich herum und schwingt darin ein kleines „*Ich sollte dieses Ziel erreichen*“? Ist es wirklich Ihr ganz eigenes Ziel oder haben Sie es früher oder in letzter Zeit von jemandem übernommen?
- **Wofür ist das Ziel eigentlich gut?** Was wollen Sie damit sicherstellen – außer der Problemabschaltung oder -umformung? Fragen Sie nach jeder Antwort weiter: „*Und wofür ist das gut (wichtig, hilfreich etc.)?*“
- **Woran merken Sie genau, dass das Ziel erreicht ist?** Was genau wird dann in Außen- und Innenwelt zu sehen, hören, riechen, fühlen sein?
- **Kann die Zielerreichung jetzt beginnen?** Gibt es eine realistische Chance, jetzt mit der Zielumsetzung zu beginnen, oder gibt es Hemmnisse bzw. Erschwernisse in der Innen- und Außenwelt, die unbedingt vorher beseitigt oder umgangen werden müssen?
- **Was ist der Weg zum Ziel?** Wie lange wird es dauern, wie sieht der Weg aus, was sind die einzelnen Schritte, Fantasien, Bilder und Gefühle, die den Weg begleiten? Wie bereiten Sie Ihr Umfeld behutsam und liebevoll auf die kommende Veränderung vor? Welche Vorschläge haben Sie, um Ihrem nächsten Umfeld die Annahme der Veränderung leichter zu machen?

- **Wie wird sich die Zielerreichung auswirken?** Wie wird sich Ihr Leben im Problemkontext ändern? Wie wird Ihr nächstes Umfeld auf diese Änderungen reagieren? Was sind die Auswirkungen auf die verschiedenen Bereiche des Lebens? Möchten Sie diese Auswirkungen in Kauf nehmen oder hätte es negative Auswirkungen auf Ihre Beziehung, Ihre Freizeit, Ihre Gesundheit? Ein Ziel sollte nur angestrebt werden, wenn seine zukünftigen Auswirkungen unter dem Strich annehmbar sind und dem eigenen Leben wirklich entsprechen.



Übung 1.2:

Stellen Sie sich für Ihr in der vorherigen Übung durchdachtes Problem nun die oben genannten Zielfragen.

1.3 Die Ressourcen

Ressourcen sind Stärken in uns, in unserem Umfeld, in unserer Lebensgeschichte und in ganz anderen Bereichen unseres Lebens, die wir bisher nicht zur Lösung des Problems eingesetzt haben. Viele dieser Kräfte „liegen auf der Hand“, werden aber aufgrund unserer Betriebsblindheit oder „Problemtrance“ nicht eingesetzt. Ressourcen ermöglichen oder unterstützen uns darin, Ziele zu finden und zu erreichen. Sie begleiten uns auf dem Weg dorthin.

Nützliche Fragen beim Aufspüren dieser Stärken können sein:

- **Welche Ressourcen müsste ich haben, um in kleinen oder auch großen Schritten das Ziel zu erreichen?** In welchen Lebensbereichen habe ich vergleichbare Ressourcen? Beachten Sie: Defizite in anderen Lebensbereichen können in diesem Kontext sogar hilfreiche Kräfte sein (und umgekehrt).
- **Kräfte aus der Vergangenheit oder aus anderen Lebenszusammenhängen:** Gab es früher schon andere oder ähnliche Probleme, die gelöst werden konnten? Mit welchen Mitteln und Methoden ist das geschehen? Welche anderen Lebensbereiche gibt es, in denen ich mich behauptete oder selbst verwirklichte? Mit welchen Ressourcen erreichte ich das dort?
- **Unterstützende Menschen:** Gibt es **nährende Beziehungen** (ein Wort aus der Transaktionsanalyse) oder ein Netzwerk unterstützender Freunde, Kollegen oder Bekannter? Welche Unterstützung gibt es in der Familie? Können die notwendigen Stärken bei anderen Menschen abgeschaut oder gelernt werden?
- **„Darf“ ich die Ressourcen überhaupt zur Zielerreichung einsetzen?** Gibt es innere Widerstände oder tiefe Glaubenssätze, die den Einsatz der Ressourcen verbieten? Beispiele: „*Das dürfen nur Studierende!*“, „*Mir darf es nicht besser gehen als Mama.*“ Hätte der Einsatz der Ressourcen negative Effekte auf die Stabilität der bisherigen Beziehungen? Beispiel: „*Wenn ich mich ändere, kommt mein Partner nicht mehr mit.*“
- **Was genau muss gelernt oder getan werden, damit sich in kleinen Schritten die nötigen Ressourcen aufbauen lassen?**

Übung 1.3:

Finden Sie mit den obigen Fragen nun die Ressourcen für Ihr in den letzten beiden Übungen analysiertes Problem heraus.



Mimik, Körperhaltung und Sprechweise des Klienten lassen meist klar erkennen, worum es gerade geht: Problem, Ressource oder Ziel. Diese drei Bereiche können Sie weiter hinterfragen, wenn Sie herausarbeiten, welche kognitiven Grundmuster, Glaubenssätze und logischen Ebenen damit verwoben sind. Darauf und auf andere nützliche Hintergründe und Übungen gehen wir in späteren Studienheften ein.

Schätzungsweise 70 Prozent aller Coachings können mit den klärenden Fragen nach „Problem – Ziel – Ressourcen“ durchgeführt werden.

Die Klienten fühlen sich bereits durch diese Arbeit sehr bereichert. Es müssen dann lediglich noch konkrete und realistische Handlungen entworfen und erprobt werden, die es ermöglichen, das Ziel zu erreichen.

**Zusammenfassung**

In diesem Kapitel haben Sie gelernt, Problem, Ziel und Ressourcen Ihrer Klienten zu erfragen – was die Kernarbeit des Coachings darstellt.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Überprüfen Sie nun bitte Ihr neu erworbenes Wissen. Lösen Sie die Aufgaben zunächst selbstständig und vergleichen Sie anschließend Ihre Lösungen mit den Angaben im Anhang.

- 1.1 Was wird unter dem sogenannten „sekundären Krankheitsgewinn“ verstanden?
- 1.2 Erklären Sie mit eigenen Worten den Begriff „Ressource“.

2 Ziele und Visionen

In diesem Kapitel lernen Sie, mit Zielen und Visionen zu arbeiten, insbesondere unter folgenden Gesichtspunkten:

- *Worauf zielt unser Leben?*
- *Wie finden wir Ideen?*
- *Wie können wir Stabilität und Veränderung ausgleichen?*
- *Was hat es mit Krisen im Leben auf sich?*
- *Wie können wir im Coaching mit Zielen konkret arbeiten, und genauer: Wie formulieren und bilden wir klare Ziele?*

*„Du bringst nichts mit hinein,
Du nimmst nichts mit hinaus,
lass eine goldene Spur
im alten Erdenhaus.“*

(Friedrich Rückert)

2.1 Worauf zielt unser Leben?



Abb. 2.1: Zielscheibe

Was Sie für Ihre Zukunft erträumen, bleibt Fiktion, wenn Sie sich nicht engagiert auf diese Zukunft hinbewegen. Erst wenn Sie die Ärmel hochkrepeln, wird aus Ihrem Traum ein mögliches Ziel. Visionen entstehen aus unserer Schöpfungskraft und aus unserer Suche und dem Streben nach

- Sinn, Wertvollem und Erfüllung,
- neuen Eindrücken, Erlebnissen und Begegnungen sowie
- Betätigung, Schaffensfreude und Werken.
- Doch es gibt auch andere Bestrebungen, wie jene nach Ruhm, Macht, Reichtum, Angstvermeidung etc.

Es sind innere Bilder, Wünsche und Vorstellungen, die uns auf den Weg bringen. Komplexere Ziele, die die Kraft haben, große Teile unseres Lebens zu gestalten und zu bestimmen, nennen wir **Visionen**. Das sind gewollte Tagträume, für die wir uns anstrengen möchten. Ohne diese Anstrengung bleiben sie nur Träumerei.

Ziele als spirituelle Dimension

Wir schieben hier die Überlegung zu einer „**spirituellen Zielscheibe**“ ein und überlegen, was das deutsche Wort „Sünde“ – aus Martin Luthers Bibelübersetzung – mit unseren grundsätzlichen Lebenszielen zu tun hat:

Im Zweiten Testament, das in griechischer Sprache verfasst worden war, wird unser deutsches Wort „Sünde“ als „**hamartia**“ (αμαρτία) bezeichnet. Das bedeutet dort nicht eine moralische Verfehlung, sondern eine Verfehlung des eigentlichen Lebenszieles. Das Wort stammt ursprünglich aus der Sprache der antiken Bogenschützen. Die Verfehlung war der Abstand, den der Pfeil zum eigentlichen Ziel aufwies. Die „Sünden“ (also moralisches Fehlverhalten) sind lediglich ein Ausdruck oder ein Symptom dafür, dass ein Mensch nicht mit dem tiefsten Ziel im Reinen ist. Der frühe Kirchenvater **Augustinus** stellte – in Verkürzung – von Jesu Zusammenfassung der wichtigsten Gesetze und Pflichten des Menschen die Regel auf: „Liebe – und dann tue, was du willst.“

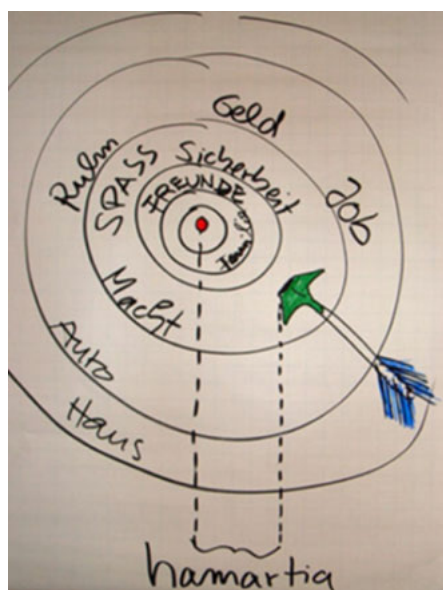


Abb. 2.2: Spirituelle Zielscheibe mit hamartia – „Sünde“

Augustinus meinte nicht die erotische Liebe, sondern eine Art Klarheit, Reinheit und Hingabe im Herzen, wenn man sich einem Gedanken oder einer Aufgabe zuwendet. Von der Liebe, die er meinte, sind die meisten Menschen aber sehr weit entfernt.

Deshalb beschäftigen sich die meisten Menschen mit Zielen, die letztlich nicht tragen: Es geht um Macht, Reichtum, Ehre, materiellen Besitz und Ähnliches. Dies zielt am „Herz“ vorbei.

Metaziele weisen – ob spirituell oder philosophisch verstanden – auf Werte hin. Daher sollte auch jeder Coach überlegen, welche Welt er zusammen mit seinen Klienten konstruiert und wie die Zukunft aussieht, die er zusammen mit seinen Klienten konstruiert.

Wie sieht diese Zukunft für den Klienten aus? Wie sieht diese Zukunft für die Mitmenschen aus (in der Nähe und in der Ferne)? Ist das die Welt, in der wir selbst leben möchten?



Übung 2.1:

Bitte diskutieren Sie diese „spirituelle“ Zieldefinition und die Verknüpfung mit „Verfehlung“ mit anderen Studierenden im Online-Bereich des Kurses oder in einer Peergruppe des www.fachverband-coaching.de. Wie Sie sehen, enthalten Ziele nicht nur die Dimension von Erfolg, Macht, Geld, Vorankommen, sondern auch etwas, das in der Abbildung oben durch den Punkt in der Mitte symbolisiert ist. Viele Ziele bewegen sich in der Peripherie dessen, was uns im tiefsten Inneren eigentlich angeht. Wie denken Sie darüber?

2.1.1 Verschiedene Arten von Zielen

Es gibt große und kleine Ziele. Im Coaching ist es hilfreich, wenn Sie ein Konzept verschiedener Zielarten haben. Im Folgenden finden Sie eine mögliche Einteilung kleinerer, mittlerer und größerer Ziele (es handelt sich um *nützliche und hilfreiche* Kategorien, die aber formal keine scharfen Grenzen aufweisen und sich teilweise überschneiden).

- **Kompetenz- und Leistungsziele** entstehen aus der wahrgenommenen Kluft zwischen vorhandenen Fähigkeiten und den Fähigkeiten, die für das Erreichen eines Zieles erforderlich sind (bewusste Inkompetenz). Sie bewegen sich in den Dimensionen des Könnens und Wissens. Beispiele: Wer in der Auslandsabteilung einer Firma arbeiten möchte, muss hierfür Fremdsprachenkenntnisse erwerben. Wenn Sie einen Marathonlauf absolvieren möchten, müssen Sie hierfür Kenntnisse über Schuhe und Lauftechnik erwerben sowie mentale und körperliche Fähigkeiten erarbeiten.
- **Etappenziele oder Zwischenziele:** Wenn Sie komplexere Ziele entwickeln, können Sie auf dem Weg dorthin Zwischenziele anstreben. Es handelt sich dabei um Kompetenz- und Leistungsziele, die bewusst als Zwischenschritte zu „höheren Zielen“ angestrebt werden. Beispiele: Wenn Sie Hauptabteilungsleiter werden möchten, müssen Sie zuvor verschiedene Zwischenziele auf der Karriereleiter anstreben. Auch jedes Studium und jede Ausbildung, bei der Sie verschiedene Fächerkomplexe erfolgreich absolvieren müssen, enthalten solche Zwischenziele. Wie Sie sehen, ist bei dieser Einteilung die Grenze zum Leistungsziel nach „unten“ oder zum Visionsziel nach „oben“ durchlässig.
- **Visionsziele** sind häufig auf eine Lebenssaison und eine spezifische Rolle zugeschnitten. Die anderen Bereiche unseres Seins werden zurückgestellt und unsere Sinnsuche ist an das Wertkonzept einer spezifischen Rolle oder Idee gekoppelt. Beispiel: Man möchte Vorstandsvorsitzender eines Konzerns werden. Ausgeblendet werden dann häufig Familie, Freunde, Gesundheit. Kommt es dabei zu Konflikten mit diesen anderen Lebensbereichen, die nicht ausgeglichen werden können, entsteht **Inkongruenz**. Diese wird entweder im Verhalten deutlich oder verdrängt empfunden, was zu einem Mangel an Authentizität und Charisma führt. Beispiel: Ein Vorstandsvorsitzender eines Konzerns hat „Defizite in anderen Lebensbereichen“.

- **Spirituelle oder balancierte Lebensziele** richten sich auf einen zukünftigen ganzheitlichen Zustand, in dem sich die verschiedenen Bereiche des Lebens in Balance befinden und das Leben im Ganzen Sinn macht. In der Tiefe wird Demut und Verantwortlichkeit empfunden, man lebt in allen Lebensbereichen in Harmonie mit seinen Werten, Wünschen, Hoffnungen und Möglichkeiten.

Viele Menschen kennen ihre Ziele nicht. Andere jagen mit großer Effizienz ihren Kompetenzzielen oder eingegrenzten Visionen hinterher, bis sie am Ende einer Lebenssaison bemerken, dass es nicht ihre eigenen Ziele waren. Manch einer erreicht seine Ziele, verliert aber die Balance zwischen dem Ansporn und der Muße.

Übung 2.2:

Bitte beantworten Sie für sich folgende Fragen:

- Wessen Ziele verfolgen Sie eigentlich zurzeit mit viel Energie?
- Wenn es eine Skala von eins bis zehn gäbe, auf der Sie Ihr Ziel danach beurteilen, wie sehr es Ihnen am Herzen liegt, wo findet sich dann Ihr aktuelles Lebensziel?
- Woran genau würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht hätten?
- Was genau wird sich beruflich und privat ändern, wenn Sie das Ziel erreicht haben?
- Verhalten Sie sich manchmal ganz anders, als es Ihrer Vorstellung von Glaubwürdigkeit und innerer Harmonie entspricht?
- Was würden spätere Familienhistoriker und Biografen darüber soziologisch und psychologisch scharfsinnig berichten?
- Was werden Ihre Kinder über Ihre Ziele später einmal sagen?

Es ist leider nicht so, dass rechtes Zielen nur ein Akt des Willens ist, dass man das Ziel einfach nach linguistischen Kriterien wohlgeformt definieren muss (siehe weiter unten) und sich der gewünschte Erfolg dann schon einstellt. Die größten Probleme bei der Visionsbildung – der Suche nach einem tieferen Sinn im Handeln – sind folgende:

- die Unfähigkeit, Ziele wahrzunehmen oder zu entwickeln,
- eine innere Scheu vor Veränderungen und Verantwortung sowie
- der Verlust des eigenen inneren Wegs – die Ziele von anderen werden zu den eigenen.

2.1.2 Verpasste Chancen

Da wir keine Wahlmöglichkeiten haben, unsere Vergangenheit zu ändern, können wir uns ihr gegenüber eigentlich nicht schuldig machen (Viktor Frankl). Vielleicht haben wir ungute oder falsche Richtungen eingeschlagen und sind darüber betrübt. Für unsere Zukunft aber haben wir jede Wahlmöglichkeit wieder in unseren Händen:

„Alles beginnt genau jetzt!“

(Dr. Jon Kabat-Zinn, amerikanischer Experte für Gesundheitstraining)

Trotzdem fühlen viele Menschen eine Schuld oder Traurigkeit über **verpasste Chancen**. Dieses Gefühl ist erst einmal verwirrend, da wir Schuld mit Visionen oder Zielen selten in Zusammenhang bringen.

„Wir haben ein Streben nach Sinn, welches meist mit unserem Gewissen gekoppelt ist.“

(Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie oder Existenzanalyse)

Wenn in der Vergangenheit eine Wahl wider den Sinn getroffen wurde, entsteht unterschwellig ein Gefühl der Schuld.

Befragt man Klienten oder Freunde über ihren Lebensweg, so antworten sie häufig rational verständlich: *„Das Leben ist wie ein Trichter: Zuerst hat man alle Möglichkeiten. Je weiter man schreitet, desto mehrengt sich der Bereich der Wahlmöglichkeiten ein. Dann muss man den eingeschlagenen Weg weitergehen.“*

Oder ein anderes Beispiel für diese Selbsteinschränkung: *„In diese Berufsausbildung bin ich irgendwie reingerutscht, dann kam das erste Geld, die Familie, die Kinder. Jetzt habe ich mich ganz gut arrangiert. Schließlich kann man nicht nur träumen, sondern muss auch Geld verdienen. Was soll ich denn jetzt noch aus mir machen?“*

2.1.3 Glück oder Sinn?

In den Versuchslabors unserer Verhaltensforscher haben Ratten schon vor Jahrzehnten bewiesen, dass Säugetiere nicht nur nach dem Einfachen und Bequemen suchen, sondern nach

- Veränderung,
- Betätigung und
- Sinn.

Trotzdem glauben vielleicht auch Sie, dass Menschen auf der Suche nach Glück und Befriedigung von Bedürfnissen sind? Um einer sinnvollen Aufgabe willen sind wir aber bereit zu verzichten und Bedürfnisse aufzuschieben oder sie ungestillt zu lassen. Die innere Sinnsuche ist viel mächtiger als gängige Glücks- oder Bedürfniskonzepte. Auch in der Wirtschaft wird dieses Konzept immer erfolgreicher angewandt **Management by Meaningful Occupation** (MBMO, etwa: Führen durch sinngebende Arbeitsplatzkonzeption).

Wenn diese Sinnsuche scheitert, können auch andere Versuche, Glück in das Leben zu bringen, nur scheitern.

Daher müssen Sie als Coach zuerst Ihren Klienten helfen, die innere Sinnsuche auf allen Ebenen zu beflügeln.



Übungen zur „Aufheiterung“, die in Selbstmanagement-Kursen häufig gelehrt werden, können diese Sinnlücke übrigens nie schließen.

Übung 2.3:



- a) Erstellen Sie eine kleine Liste mit Ihren persönlichen Zielen und schreiben Sie dahinter in Klammern den tief empfundenen Sinn. Wo kein tiefer Sinn sich auf tut, ist das Ziel vielleicht schwach oder nicht Ihr eigenes?
- b) Erstellen Sie auch eine Liste mit verpassten Zielen und beantworten Sie für sich folgende Fragen:
 - Gibt es da Schuld oder ein schlechtes Gewissen?
 - Was sind die Gründe dafür, dass Sie dieses Ziel nicht weiter verfolgt haben?
 - In welchem Ihrer Ziele schwingt ein „*ich sollte das eigentlich*“ mit?

Suchen Sie mit Ihrem Klienten nach Sinn! Dabei geht es nicht um die großen Entwürfe der Weltverbesserung, sondern um den „kleinen Sinn“ im Moment der Gegenwart und um die Gewissheit, dass das Lebenskonzept in einen Rahmen der Sinnhaftigkeit gebettet ist.



Ihr Klient will nicht nur seine Brötchen verdienen, sondern er möchte auch wissen, wozu (er lebt). Visionen sind daher meist mit der höchsten Ebene der Spiritualität verwoben.

Übung 2.4:



Bitte beantworten Sie für sich folgende Fragen:

- Wie muss sich Ihr Leben entwickeln, damit Sie wissen, dass es sich wirklich gelohnt hat, jeden Tag aufzustehen?
- Was wollen Sie in Ihrem Leben erschaffen?
- Was ist Ihre Aufgabe in diesem Leben, die Sie gut erfüllen möchten?

2.2 Ideenschmiede

Viele gute Ideen, viele Wünsche oder Träume werden vom Klienten selbst oder von seinem Umfeld im Keim erstickt. Schon wenn die Idee erscheint, melden sich innere und äußere Kritiker und Besserwisser. Sie können Ihren Klienten in solchen Fällen die Regeln des **Brainstormings** oder des freien Ideensammelns erklären und dies mit ihnen üben.



Tipps für das Brainstorming

- Jede spontane Idee wird sofort notiert.
- „Verrückte Ideen“ oder „ganz andere Ideen“ sind genauso gefordert.
- Jedes „Aber“, „Moment mal“, „Das geht nicht“ ist streng verboten.
- Jede andere Art von Kommentar zur Idee ist auch verboten: kein Wort, keine Geste, keine Mimik. Auch gute Ideen sollen vorerst nicht kommentiert werden.

Eine andere nützliche **Ideenschmiede** stammt von **Walt Disney**. Von ihm wird erzählt, er habe einen Sessel gehabt, der ausschließlich zum kreativen Träumen bestimmt war. Dort seien Zweifel oder rationales Denken nicht erlaubt gewesen. Erst wenn er für ein Projekt genügend innere Bilder, Träume, Ideen und Ziele gesammelt hatte, setzte er sich in einen anderen Sessel, der für das realistische Planen, Durchdenken oder konstruktive Kritisieren gedacht war. In manchen Büchern wird sogar berichtet, Walt Disney habe drei Sessel für seine Visionsarbeit gehabt: einen zum Erträumen, einen zum Denken und Kritisieren sowie einen zum rationalen Planen.



Walt Disneys drei Sessel (Disney-Strategie)

- Visionär
- Kritiker
- Realist

Es gibt viele Variationen dieser **Disney-Strategie**, die sich in das Coaching integrieren lassen. Nützlich ist es, wenn Sie die einzelnen Positionen getrennt befragen. Hierzu einige Fragenbeispiele:

- **Fragen an den Visionär:**
 - Was genau möchte ich eigentlich tun?
 - Wohin soll mich der Weg führen?
 - Was sind die Vorteile?
 - Warum strebe ich danach?
 - Wann könnte das Ziel erreicht sein?
 - Warum möchte ich gerade jetzt beginnen?
- **Fragen an den Kritiker:**
 - Wer wird wohl gegen die Idee sein?
 - Warum wird er/sie dagegen sein?
 - Wo oder wann wird sich die Idee nicht durchsetzen lassen?

- Worauf werde ich verzichten müssen?
- Was sind die Vorteile der Idee und der Vorgehensweise?
- Welche Auswirkungen hat die Idee auf alle Betroffenen?
- **Fragen an den Realisten:**
 - Wie genau soll die Idee durchgesetzt werden?
 - Welchen zeitlichen Rahmen gibt es dafür?
 - Wo wird es durchgeführt?
 - Wer wird es durchführen?
 - Warum ist jeder einzelne Schritt erforderlich?
 - Woran werde ich erkennen, dass jeder Schritt vollzogen ist?
 - Woran werde ich genau erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

Das Disney-Konzept können Sie ergänzen, indem Sie weitere Perspektiven oder „Teilpersönlichkeiten“ in Ihre Fragen einbeziehen. Je wichtiger oder größer eine Idee oder ein Ziel ist, desto vielfältiger sollte Ihr Fragenspektrum sein. Einige weitere Ideen dazu:

- **Fragen an den Geist des Wandels und der Ideen:**
 - Was kann für die Zukunft alles möglich sein?
 - Was kann gewünscht werden?
 - Welche Ziele und Visionen hätte ich, wenn ich ganz frei entscheiden könnte oder ganz von vorne beginnen würde?
 - Was wünsche ich eigentlich, habe es mir aber bisher nie zugetraut?
 - Wohin könnte mein Leben führen, wenn ich alle Möglichkeiten hätte und ganz frei wäre?
- **Fragen an den Geist des Ausharrens und der Beständigkeit:**
 - Was ist angenehmer, wenn ich nichts ändern muss?
 - Welche Schwierigkeiten könnten Änderungen mir bringen?
 - Welche Ängste werden wach, wenn Wandel und Ideen ins Leben gerufen werden?
 - Muss ich mich dann in meinem Selbstbild neu formulieren?
- **Fragen an den Geist des gesunden Menschenverstandes:**
 - Ist die Idee eigentlich realistisch?
 - Was müsste vorher erreicht werden, damit die Grundlagen dafür bestehen?
 - Welche Menschen muss ich vorher für den Plan gewinnen?
 - Wie müsste meine genaue Planung aussehen?
- **Fragen an den Geist des eigenen inneren Beobachters:**
 - Wie passt die Idee oder Vision zu meinen Werten?
 - Wer bin ich, wenn ich die Idee verwirkliche?
 - Wie sehe ich mich mit dieser Idee oder auf dem Weg dorthin?

- Wenn ich auf den Geist der Ideen schaue, wie sehe ich ihn?
- Wenn ich auf den Geist des Ausharrens schaue, wie sehe ich ihn?
- Wie ist das Zusammenspiel zwischen beiden?
- Wer hat in welchen Kontexten die Oberhand?
- **Fragen an den Geist des inneren Fremdbeobachters:**
 - Wenn ich die Idee aus der Sicht aufgesogener Glaubenssätze, der verinnerlichten Firmenphilosophie oder festgeschriebener Werte sehe, welche Einstellung gewinne ich dann?
 - Was erlaube ich mir aus dieser Perspektive?
 - Wer soll ich sein?
 - Wer darf ich nicht sein?
 - Welche Ideen sind gut, welche nicht?
 - Wie reagiert das System auf die Idee?



Übung 2.5:

Bitte überlegen Sie: Wie ist Ihr normaler Perspektivenwechsel, wenn Sie eine Idee haben?

Beispiele:

- Idee → „Abwürgen“ durch Fremdbeobachter
- Idee → innerer Beobachter → Fremdbeobachter

Reflektieren Sie nun bitte die folgenden Fragen:

- Haben Sie schon einmal Ideen mit der Brainstorming-Technik gesammelt?
- Haben Sie schon einmal in allen Disney-Sesseln nacheinander gesessen?
- Oder vermengen Sie unbewusst die verschiedenen Strategien oder Positionen der Visionsschmiede?

2.3 Stabilität und Veränderung

Unser persönliches Leben und auch das Leben von Organisationen passen sich neuen Gegebenheiten der Umwelt an. Wenn Sie einen neuen Beruf ausüben, in eine andere Stadt gezogen sind, einen neuen Lebenspartner haben, dann hatten Sie sich bereits vorher auf diese Veränderung eingelassen. Aber solch ein Wandel reicht manchmal nicht aus, um uns Mut zu tiefer Veränderung zu machen: *„Warum auch, es hat doch auch so bisher alles einigermäßen geklappt!“*

Eine ganze Armee von **Scheinargumenten** wird gern vorgeführt, die die Stabilität und das tägliche Einerlei rechtfertigt. Es sind abwürgende Behauptungen (**Killerphrasen**), die jede innere Diskussion unterbinden, und es sind sogenannte **kognitive Dissonanzen**, mit denen offensichtliche Argumente zum Beispiel durch selten vorkommende Ausnahmen ausgehebelt werden. So kennt jeder einen alt gewordenen Raucher, wie bei-

spielsweise den Staatsmann Helmut Schmidt. Mit diesem Ausnahmebeispiel wird dann die Tatsache verleugnet, dass die meisten Menschen durch Zigarettenkonsum verfrüht erkranken und sterben.

Beispiel 2.1: Scheinargumente, Killerphrasen und kognitive Dissonanzen, mit denen wir uns selbst belügen



- „Es gibt auch Raucher, die 90 Jahre alt geworden sind.“
- „Traummänner gibt es nur im Fernsehen.“
- „Geld verdienen muss jeder – für einen Traumjob ist es jetzt zu spät.“
- „Das war in unserer Familie schon immer so.“

Der letzte Einwand im Beispiel oben ist wichtig: Unser emotionaler, kognitiver und handlungsorientierter (konativer) Erfahrungsschatz stammt aus unserer Kindheit. Die meisten von uns haften am Gewohnten. Lediglich in der revolutionären Jugendphase haben manche kurz den Mut, Neues zu wagen – häufig nur, um sich von den Eltern abzugrenzen. Danach werden viele von uns wieder „stabil“.

Wir können also von unseren Klienten kaum erwarten, dass sie bereit sind – nach nur einigen Gesprächen mit uns – über ihre Schatten zu springen. Es wäre zu viel verlangt, wollten wir von der ersten Wahrnehmung eines Leids oder eines Veränderungswunsches gleich in das Ziel springen.

Veränderung auf ein Ziel hin ist ein Prozess oder Weg. Als Coach begleiten Sie Ihre Klienten, beginnend mit der Zielfindung, bis diese selbst auf einem sicheren Weg zum richtigen Ziel sind.

2.4 Krisen



Abb. 2.3: Krisensituation

Im Wortsinn der **Krise** steckt der Scheideweg, die Trennung und die Entscheidung. Auf dem Höhepunkt einer fieberhaften Erkrankung, so eine alte Regel der Mediziner, entscheidet sich in der Krise, ob der Weg der Gesundung oder ein Voranschreiten der Krankheit folgt. Unfreiwillig erinnert diese Weisheit an die Karikatur einer Bauernregel: „Wenn der Hahn kräht auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt, wie es ist.“ Mit diesem Konzept hätte ein Krisenspezialist also immer Recht.

2.4.1 Wann geraten wir in innerliche Krisen?

- Wir glauben, dass wir eine Bedrohung nicht aus eigenen Mitteln beheben können, unsere Ressourcen und unser Handeln reichen dafür nicht aus.
- Wir sehen aufgrund eines emotionalen Tunnelblicks keine Alternative, sind festgefahren im Denken, drehen uns im Kreis und sind arm an Kreativität.



Beispiel 2.2:

Ein Beispiel zur Krisenwahrnehmung und -bewältigung aus der Kindheit:

Die fünfjährige Susi gewinnt auf einem Kindergeburtstag einen Ring. Der Ring des Geburtstagskinds gefällt ihr aber besser. Daraufhin fängt sie an zu weinen, zu schreien und zu betteln. Sie ist so lange unzugänglich für normale Rede, bis sie den gewonnenen Ring tauschen kann.

Etwas haben zu wollen, es aber vielleicht nicht bekommen zu können, ist für Susi bereits eine Krise. Hätte sie kein „Patentrezept“ für den Umgang mit solchen Situationen, würde sie darin feststecken und in eine Krise geraten. Ihre Form der Krisenbewältigung ist jedoch kraftvoll und ein kreativer Versuch, die Eltern und das Umfeld in ihrem Sinne zu verändern.

2.4.2 Kleine und große Krisen

Die **kleinen Krisen** vieler Erwachsener – und ihre Bewältigungsstrategien – sind für Außenstehende ähnlich verschoben: zum Beispiel wenn wir Kritik erfahren, wenn wir beruflich einen kleinen Misserfolg erleben, wenn wir einen Zug verpassen, wenn wir uns verändern müssen, zum Chef gerufen werden oder mit unseren Ängsten konfrontiert werden. Für Außenstehende ist das Belastende dieser Krisen häufig nicht nachvollziehbar oder nacherlebbar. Daher ist es wichtig, dass wir zusammen mit dem Klienten klären, wie er es „schafft“, dadurch belastet zu werden. Denn in eine „normale Krise“ zu geraten und dort zu leiden, ist ein unbewusster und aktiver Prozess, der viel Kraft und Geschick kostet, und mit dem auch viel Macht ausgeübt werden kann. Hierzu sind Ressourcen erforderlich, die bei einer Neugestaltung des Krisenszenarios nützlich sein werden.

Daneben gibt es auch in ihrer Entstehung kaum beeinflussbare **große Krisen**, die uns als Berater selbst betroffen machen können: zum Beispiel schwerste Krankheiten, Verlust geliebter Menschen, finanzieller Ruin.

Auslöser für kleine und große Krisen finden sich unter anderem in den Bereichen

- Körper und Gesundheit,
- Beruf und Karriere,
- soziale Kontakte und Kommunikation,
- Grundbedürfnisse nach Freiheit, materieller Sicherheit und Selbstwirksamkeit sowie
- Werte, Glaubenssätze, Normen und Sinnsuche.

Die gewohnten Spielregeln und das Netz von Glaubenssätzen, Werten, Visionen, Körperbild, Selbstwirksamkeit und von sozialen Rollen, die unsere Identität ausmachen, sind in der Krise durcheinandergeraten. Auch kleine, immer wiederkehrende Überforderungen, Gefährdungen und Verletzungen können unser Selbstbild aushöhlen und uns langsam in eine Krise stürzen.

Übung 2.6:

Bitte überlegen Sie: Welche „kleinen“ und „großen“ Krisen haben Sie in Ihrem eigenen Leben schon erfahren?



2.4.3 Phasenmodell für Krisen

Kurt Lewin, ein amerikanischer Soziologe, schlug 1947 vor, Krisen und Veränderungen in Phasen einzuteilen (Lewin 2012):

Krisenphasen nach Kurt Lewin

- Schock
- Verneinung
- Einsicht
- Erkennen der Emotion – diese wird aber abgelehnt und bekämpft
- emotionale Akzeptanz
- Ausprobieren
- Erkenntnis



Wissenschaftler haben so die Möglichkeit, Krisen als Prozess zu beobachten. Diese Phasen müssen nicht in der genannten Reihenfolge auftreten. Sie können gleichzeitig auftreten, übersprungen werden, rückwärts oder anders geordnet durchlaufen werden. Das Modell ist in die Beratung nur begrenzt übertragbar. Es spiegelt zwar nicht die Wirklichkeit seelischer Vorgänge wider, aber zumindest ermöglicht es uns, einige Aspekte zu ordnen:

- **Schock:** Überraschung, Ausweglosigkeit, Identitätskrise, Ohnmacht, Wut, Hilflosigkeit, Überschwang an Emotion, Perspektivlosigkeit
- **Verneinung:** Rational und emotional wird die Krise verleugnet, bagatellisiert oder mit anderen Abwehrmechanismen bearbeitet. Informationen werden verzerrt und fehlinterpretiert.
- **Rationale Einsicht:** Das Problem wird erkannt, die dazugehörigen Emotionen werden weiter verleugnet.
- **Erkennen, Bekämpfen, Ablehnen der Emotion:** Angst, Wut etc. werden abgelehnt, unterdrückt oder umgeformt.
- **Emotionale Akzeptanz:** Traurigkeit, Angst und Wut werden akzeptiert und angenommen.

- **Ausprobieren:** Strategien werden erprobt, Neues wird versucht:
„Wenn das Bisherige versagt, versuche etwas Neues.“
- **Erkenntnis, Integration:** Rückbesinnung auf den Ablauf, die zugrunde liegenden Werte, Gefühle, Fehlversuche der Anpassung und Integration in ein neues Selbstbild



Übung 2.7:

Bitte denken Sie an eine Krise aus Ihrer eigenen Vergangenheit. Versuchen Sie, die verschiedenen Phasen dieser Krise im Nachhinein zu identifizieren, auch wenn sie chronologisch nicht so abliefen, wie oben beschrieben. Wodurch waren die einzelnen Krisenphasen charakterisiert? Was haben Sie jeweils bei sich selbst wahrgenommen?



Häufig halten sich die Klienten – zum Unmut der Berater – nicht an solche Phasenmodelle. Aus diesem Grunde sollten Sie als Berater wachsam und kreativ bleiben und auf bewährtes Beratungswerkzeug zurückgreifen.

Eine kleine Auswahl:

- Seien Sie interessiert am Klienten, seiner Krise, seinem Umgang damit. Würdigen Sie die Emotionen und den bisherigen Umgang mit der Krise.
- Begleiten Sie den Klienten durch seine Phasen (die oben genannten oder andere).
- Geben Sie ehrliches Feedback, ohne zu belehren.
- Sammeln Sie gemeinsam Informationen.
- Trennen Sie Informationen von Bedeutungen.
- Trennen Sie Informationen und Gefühle. Oder suchen Sie gemeinsam die Gefühle.
- Was ist bisher versucht worden? Was waren die Strategien, die jetzt nicht mehr greifen?
- Welche Ressourcen gibt es in anderen Bereichen? Wie wurden andere Krisen früher bewältigt? Wer kann helfen?
- Welche Optionen gibt es?
- Helfen Sie bei der Suche nach Zielen und Perspektiven.

Nach vielen Krisen bleibt ein schwerer Verlust, den wir mit Würde zu tragen haben, beispielsweise wenn wir einen geliebten Menschen verloren haben. Trauer und Verlust aber sind auch integrierbar.



Die meisten „Krisen“ führen uns auf neue Wege. Nach einigen Monaten oder Jahren erkennen wir in den Folgen unserer Krisen auch einen Zugewinn. Wir nehmen wahr, dass wir uns gewandelt oder Neues gelernt haben.

Übung 2.8:

Denken Sie bitte noch einmal an die Krise, die Sie in der vorherigen Übung analysiert haben. Können Sie den Zugewinn oder die Lernerfahrung aus dieser Krise erkennen?



2.5 Arbeit mit Zielen

2.5.1 Zielen heißt auch Verzicht

Unsere WahrnehmungsfILTER, unser Denken und unsere Handlungen sind auf Ziele ausgerichtet. Wenn man kein klares Ziel hat und keine Vision von seinem Leben, dann fehlt es meist auch an Selbstbewusstheit und Selbstwirksamkeit. Wer diesen Mangel hat, verzettelt sich, kennt kaum Prioritäten, macht Eiliges sofort und Wichtiges nie. Solche Menschen können sich auch nicht gegen andere und gegen Ablenkungen im eigenen Geist abgrenzen.

Umgekehrt heißt das: Wer eine Vision hat, kann zu sich und anderen eindeutig Nein sagen, wenn es erforderlich ist.

**Übung 2.9:**

Bitte beantworten Sie für sich die folgenden Fragen:

- Worauf muss ich verzichten, wenn ich mein Ziel erreichen möchte?
- Wozu und zu wem muss ich im Großen und im Kleinen Nein sagen, damit ich mein Ziel erreichen kann?
- Womit verschwende ich gern Zeit und Energie?



2.5.2 Auf der Suche nach einem neuen Ziel

Nicht nur unsere Werte und unser Persönlichkeitsinventar bestimmen unser Selbst und unsere Selbstwirksamkeit. Auch unsere Ziele und Visionen geben unserem Leben Plan und Neuorientierung. Manchmal sind es schleichende Entwicklungen, die Klienten zu Ihnen führen, wenn Sinn oder Orientierung im Leben fehlen. Häufig jedoch werden einschneidende Ereignisse, wie der Tod geliebter Menschen, schwere Krankheit, Kündigung, Auszug der Kinder und anderes, als Chance zur Neuorientierung genutzt.

Von Ihnen als Coach erwarten Ihre Klienten, dass Sie eigene Erfahrungen haben mit dem Konzept des Lebensneuentwurfs (New Life Design) und seiner ganzheitlichen Umsetzung.



Übung 2.10:

Stellen Sie sich – und später Ihren Klienten – folgende Fragen:

- Welche Ziele wollte ich als Kind, als Jugendlicher, nach der Lehre, dem Studium etc. erreichen?
- Welche dieser Ziele habe ich erreicht?
- Wo bin ich beruflich angekommen?
- Wo bin ich partnerschaftlich angekommen?
- Wo und wie lebe ich? Bin ich damit zufrieden?
- Wie sehe ich aus und wie fühle ich mich körperlich?
- Was wollte ich eigentlich und habe es noch nicht angefangen?
- Was sollte ich eigentlich und habe es bisher nicht getan?
- Was will mein Partner bzw. meine Partnerin mit mir zusammen erreichen?

Viele Ziele auf dem Weg zu unserem neuen Selbst sind **Wünsche**, die für uns vermeintliche Attraktionen darstellen. Dabei gehen wir davon aus, dass irgendwann einmal die Umstände günstiger sein werden als jetzt und dass andere, die Zeit oder das Schicksal sich uns zuwenden werden, damit die Wünsche in Erfüllung gehen.

Der wesentliche Unterschied zum Zielen ist, dass beim Wünschen nicht die Ärmel hochgekrempelt werden und wir nicht wirklich bereit sind zu schwitzen.



Wünsche sind häufig auch blockierte Ziele.

2.5.3 Einwände gegen gewünschte Veränderungen

Wenn in Ihnen widerstrebende Wertesysteme existieren, könnte der Wunsch oder das Ziel Ablehnung in Ihnen hervorrufen. Ebenso können nicht bewusste Glaubenssätze einer Veränderung entgegenwirken: „*Schuster, bleib bei deinen Leisten!*“ (Übrigens: „*Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!*“ – Es gibt also auch viele andere Glaubenssätze.)

Zwänge, Ängste, Phobien und frühere konditionierte Versagenssituationen lassen uns andere Schauplätze aufsuchen. Neben unserer persönlichen **Lerngeschichte**, unseren **Werten** und **Präferenzen** gibt es noch ein anderes wichtiges Kriterium, das die Transformation eines Wunschs in ein Ziel behindern kann oder das Zielen zu sabotieren vermag: Dies sind die möglichen **negativen Auswirkungen auf das System, in dem wir leben**.

Wenn wir unsere Beschränkungen aufgeben und neue Bereiche des Lebens betreten, kommen wir selbst, unsere Partner oder unsere Familie in Kontakt mit Veränderung. Dadurch gefährden wir vielleicht unser bisheriges stabiles Selbstbild und die Art, wie wir unsere Beziehungen bisher gestaltet haben. Eine solche Veränderung darf vielleicht noch nicht sein.

Übung 2.11:

Bitte beantworten Sie für sich die folgenden Fragen:

- Was sind Ihre Glaubenssätze zur Zielvermeidung?
- Welche Ziele lassen Sie aus Angst fallen?
- Was würde sich negativ verändern, wenn Sie das Ziel erreichten?
- Was müsste vorher sichergestellt werden?
- Wer müssten Sie sein, damit das Ziel erreicht werden darf?
- Wie müsste sich Ihre Beziehung zur Familie oder Ihre Partnerschaft ändern, damit das Ziel erreicht werden darf?

2.5.4 Vom richtigen Zielen**Beispiel 2.3:**

„Ich möchte aufhören zu rauchen.“

„Ich möchte von meinem Chef mit Respekt behandelt und geachtet werden.“

„Ich will nicht länger zurückstecken müssen bei der Beförderung.“

„Ich möchte nicht mehr dick sein.“

„Ich möchte später erfolgreicher sein als mein Vorgesetzter.“

Diese Ziele sind gut gemeinte Anfänge auf der Suche nach Veränderung. Ihnen fehlt es aber an Schärfe und Klarheit. Diese brauchen wir, um konkrete Visionen, Etappenziele oder Kompetenzziele zu formulieren. Die oben genannten „Ziele“ stellen Vorstufen oder Ausgangspunkte bei der Zielfindung dar. Ähnliche Formulierungen gebrauchen die meisten Ratsuchenden. Es handelt sich dabei häufig um

- Wünsche an die Welt und an andere,
- Erkenntnis eigener Defizite,
- Ideen, die nicht von uns selbst kommen,
- utopische Tagträume,
- Unzufriedenheit, ohne Alternativen zu sehen.

In vielen Lehrbüchern des **positiven Denkens** steht, man müsse seine Ziele stets positiv und sehr konkret formulieren. Statt „Ich will nicht mehr dick sein“ sagen wir also besser: „Ich möchte schlank sein.“ Ansonsten würde das Unbewusste sofort wieder auf das zusteuern, was wir vermeiden möchten. Wenn Sie formulieren: „Ich möchte nicht mehr dick sein“, muss in Ihrem Geist zuerst das Bild eines dicken Menschen erscheinen. Wohin aber die Reise von dort gehen soll, ist in dieser Formulierung nicht enthalten. Ob unser Unterbewusstsein auf solche Formulierungen tatsächlich unerwünscht reagiert, ist nicht erwiesen, obwohl dies in populären Büchern stets behauptet wird. Ebenso findet sich oft die Forderung, wir sollten so formulieren, als sei das Ereignis schon eingetreten. Das ist eine weitere nicht bewiesene Legende.



Beispiel 2.4:

Zwei Beispiele zu den oben genannten Formulierungsgrundsätzen:

- „*Ich bin ruhig und entspannt.*“ Die innere Antwort hierauf könnte sein: „*Nein, noch bin ich ziemlich nervös und angespannt!*“
- „*Ich bin schlank und schön.*“ Unser innerer Kommentar dazu: „*Nein, noch bin ich dick und ungepflegt.*“

Die klassischen positiven Formulierungen im Präsens regen uns zu einem inneren Kommentar an, der die Glaubwürdigkeit der Suggestion infrage stellt. Sie können diese innere Antwort umgehen, indem Sie „hypnotische Sprachmuster“ verwenden.

Dazu ein Beispiel:

„*Es ist angenehm, sich die Erlaubnis zu geben, ein Gefühl von Gelöstheit und Entspannung zu erleben.*“ Kommentar: „*Na ja, das ist wohl richtig, so eine Entspannung.*“



Bei der **Zielformulierung** ist es sinnvoll, imaginative rechtshirnige Prozesse und konkrete linkshirnige Prozesse zu kombinieren.

In den letzten Jahrzehnten haben Kommunikationsexperten verschiedener Fachrichtungen die linguistischen, logischen und mentalen Schwachstellen in alltagsüblichen Zielformulierungen gesammelt und recht ähnliche Systematiken einer klaren Zielformulierung entwickelt; vermutlich haben die einzelnen Ideen sich gegenseitig beeinflusst. Herausgekommen sind mehrere nützliche Zielkriterien, die sich für das Coaching besonders bewährt haben.

So formulieren und bilden Sie klare Ziele

1. Ist das Ziel positiv formuliert?

„*Angenommen, Sie hätten das Ziel schon erreicht, wie wären Sie dann?*“

„*Wenn Sie nicht mehr dick sein möchten, was möchten Sie stattdessen?*“

Mit solchen Fragen helfen Sie Ihren Klienten, ein positives Ziel zu formulieren. Damit bewegen Sie sich vom Problem, mit seinen negativen Emotionen und mentalen Bildern, zum Ziel.

Genauso hilfreich ist es, wenn der Klient Vergleiche aus seinen Zielen herauslässt: „*Ich will weniger wiegen als meine Tante*“ ist zwar positiv formuliert, enthält aber einen Vergleich mit der Tante. Dies ist ähnlich umständlich wie eine negative Formulierung.

Klären Sie für sich als Coach außerdem, welche Zielkategorie oder Zielgröße Ihr Klient anstrebt: ein Kompetenzziel, ein Zwischenziel oder vielleicht eine Vision.

2. Was ist das Ziel hinter dem Ziel?

Bevor sich der Klient oder Sie als Coach in ein Ziel verrennen, überprüfen Sie, welcher tiefe Wunsch hinter dem geäußerten Ziel steht. Fragen Sie den Klienten, wofür das Ziel gut ist und was damit sichergestellt wird. Wer Bundeskanzler werden möchte, hat vielleicht das eigentliche Ziel, *„respektiert zu werden, selbstwirksam zu sein, etwas Relevantes zu tun“*.

Viele Ziele hinter den Zielen sind abstrakte Konzepte wie Freiheit, Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung, Liebe, Gesundheit etc. Fragen Sie den Klienten, ob er das Ziel hinter dem Ziel vielleicht auf andere Weise erreichen möchte. Manchmal wandeln sich dabei die Ziele mehrmals.

3. Ist das Ziel für den Klienten selbst attraktiv?

„Welche Ihrer Werte würden dadurch angesprochen werden? Was ist für Sie lohnend oder reizvoll daran?“

Der Klient soll Gelegenheit haben, zwei wichtige Dinge zu überprüfen:

1. Ist es wirklich sein Ziel und ist es vereinbar mit seinem tiefsten Wertesystem?
2. Ist es für ihn selbst reizvoll und anspornend oder eher vom Typ „schön wär's ja“ oder „ich sollte eigentlich“?

4. Ist das Ziel realistisch und selbst erreichbar?

Wer Bundespräsident werden möchte, kann dieses Ziel als 70-jähriger Neuseeländer ohne deutsche Staatsangehörigkeit nicht erreichen. Dieses Ziel wäre unrealistisch. Jeder andere Klient, der dieses Ziel hat, ist gut beraten, wenn er sich zunächst Teilziele sucht: Kompetenzziele, Etappenziele etc.

Wer von anderen wünscht, dass sie ihn „irgendwie“ zum Bundeskanzler machen, hat Wünsche an die Welt, das Schicksal und an andere. Er muss lernen, sein Ziel selbstwirksam umzuformulieren, sich bei der Zielformulierung nichts von anderen zu wünschen.

5. Ist das Ziel zeitlich gegliedert?

Wer abnehmen möchte, sollte sich selbst klarmachen, wann genau er damit anfangen will, welche Zwischenschritte und Etappen genau eingeplant sind, wann diese beendet sein werden und wann genau er sein Ziel erreicht haben wird. Dies gilt auch für Kompetenzziele und Etappenziele.

6. Ist das Ziel messbar und konkret?

Wer abnehmen möchte oder politisch einflussreich werden will, sagt sich selbst und anderen nichts darüber, wie viele Kilogramm er abspecken möchte oder welche Position im öffentlichen Leben er genau anstrebt.

Formulieren Sie mit Ihren Klienten die Ziele so konkret wie möglich.



Dies ist bei Zielen auf der Ebene des Verhaltens und der Fähigkeiten (Kompetenzziele) meist gut erreichbar. Wie misst man aber „ein gutes Verhältnis zum Chef“? Versuchen Sie hier zirkuläres Fragen und den Zugriff auf die Emotionen, die Ihr Klient haben wird, wenn das Ziel erreicht ist:

„Was würde Ihre Ehefrau/Ihre Kollegen an Ihnen feststellen, wenn das Ziel erreicht ist? Was würde man dann über Sie sagen, wie würde Ihr Chef dann auf Sie zugehen?“

„Was würden Sie dann über sich selbst denken und was würden Sie in sich spüren?“

7. Ist das Ziel verträglich für die Welt des Klienten?

Wenn der Partner eines dicken Menschen schlanke Körper nicht mag, wird es nach der Gewichtsreduktion Probleme in der Partnerschaft geben.

Die eigene Taubenzucht kann der Bundeskanzler nicht mehr selbst pflegen und er wird auch für die Familie kaum noch Zeit haben.



Möchte und kann Ihr Klient die Konsequenzen tragen, die sein Ziel mit sich bringt?

Hilfreiche Fragen könnten sein:

- *„Wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben, wie wird sich das auf Ihre Familie auswirken?“*
- *„Was müssen Sie alles aufgeben oder verändern, wenn das Ziel erreicht ist?“*
- *„Können Sie noch derselbe sein, wenn das Ziel erreicht ist? Sind Sie mit der Änderung Ihrer Identität einverstanden?“*
- *„Wie wird sich der Weg zum Ziel auf die anderen Bereiche Ihres Lebens auswirken? Wollen Sie den Preis dafür zahlen? Gibt es Teile in Ihnen, die diesen Preis eigentlich nicht so gern zahlen möchten? Muss erst noch etwas anderes erledigt oder sichergestellt sein, bevor das Ziel erreicht werden darf?“ etc.*

8. Wie fühlt sich die Welt im Ziel an?

Nach der Zielarbeit bitten Sie Ihren Klienten, sich das Ziel vorzustellen, sich dort umzuschauen, wahrzunehmen, wie es dort ist, wie die Menschen schauen, welche Bilder auftauchen, wie es sich innerlich anfühlt, dort zu sein, was genau gespürt wird.

Gehen Sie dann die sogenannten logischen Ebenen mit Ihrem Klienten durch (siehe folgendes Kapitel). Dieses Visualisieren und Fühlen im Ziel ist eine hilfreiche Hausaufgabe, die viele Klienten zum Ziel hinführt oder sie anzieht.

Klare Ziele erarbeiten in acht Schritten

1. positiv formuliert
2. Ziel hinter dem Ziel
3. attraktiv für Klienten
4. realistisch und erreichbar
5. zeitliche Gliederung
6. messbar und konkret
7. verträglich und annehmbar
8. probeweise einfühlen (Zukunft)



In einer Kurzzeitberatung gehen Coachs davon aus, dass der sogenannte „Ökocheck“ (Punkt 7) vom Klienten in wenigen Minuten mentaler Arbeit durchgeführt werden kann und das Ziel dann „steht“. Der Ökocheck findet aber meist nur aus der Perspektive von wenigen inneren Rollenrepräsentanten oder Teilpersönlichkeiten statt. Außerdem kann ein Klient die Tragweite von Systemänderungen meist nicht so schnell erfassen, oder er spart betriebsblind ganze Bereiche bei seiner Betrachtung aus.

Als Coach sollten Sie sich daher nicht scheuen, an dieser Stelle Feedback und intensive Anregung zu geben.

Jeder tiefgreifende Prozess braucht außerdem wenigstens einige Tage Zeit und sollte – nach alter Sitte – überschlafen werden.

**Übung 2.12:**

Stellen Sie sich einen Fragenkatalog zusammen, anhand dessen Sie zukünftig Ihre Klienten durch die oben besprochenen acht Aspekte des guten Zielens führen möchten. Proben Sie dies anhand eines Ihrer eigenen Ziele zu Kompetenzen, Zwischenschritten und komplexeren Visionen.

**Zusammenfassung**

In diesem Kapitel haben Sie gelernt, mit Zielen und Visionen zu arbeiten, insbesondere unter folgenden Gesichtspunkten:

- Worauf zielt unser Leben?
- Wie finden wir Ideen?
- Wie können wir Stabilität und Veränderung ausgleichen?
- Was hat es mit Krisen im Leben auf sich?
- Wie können wir im Coaching mit Zielen konkret arbeiten, und genauer: Wie formulieren und bilden wir klare Ziele?

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Worin unterscheidet sich die „Vision“ von der „Träumerei“?
- 2.2 Was ist der Unterschied zwischen „wünschen“ und „zielen“?
- 2.3 Erstellen Sie einen Verlaufsplan und Leitfaden zur wohlgeformten Zielformulierung für die Coaching-Praxis.

Verfassen Sie im Anschluss ein Ziel, das alle Kriterien der wohlgeformten Zielformulierung beinhaltet und damit als „Muster“ fürs Zielformulieren dient.
