

Barbara Messer



## Ungewöhnliches Coaching an ungewöhnlichen Orten

**BELTZ**

Leseprobe aus: Messer, Ungewöhnliches Coaching an ungewöhnlichen Orten, ISBN 978-3-407-36630-6  
© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36630-6>

## Einführung

»Nicht das Verrückte ist verrückt, sondern erfolgloses Verhalten zu wiederholen, obwohl es nichts bringt.« (Barbara Messer)

»Ich bin mit meinem Mann unzufrieden«, so begann eine der wertvollsten Coaching-Sitzungen meines Lebens. Und sie begann anders, als ich dachte. In den ersten Minuten der damaligen Sitzung dachte ich, dass ich mit Tipps nach Hause gehe, wie ich »ihn« ändern könnte. Das Gegenteil war der Fall. Es kam anders. Nach weniger als einer Stunde war ich einmal komplett durchgeschwitzt, hatte mich mit meinen Eltern versöhnt, ihnen nahegelegt, dass ich nicht mehr für ihre Trennung verantwortlich bin, und hatte ein ganz neues innerliches Gefühl zu meinen eigenen Möglichkeiten.

An dieser Stelle gleich einen Nachsatz: Natürlich wusste ich auf der kognitiven Ebene, dass ich nicht für die Trennung meiner Eltern verantwortlich war. In der Aufstellung, mit der mein Coach, Bernd Isert, damals mit mir arbeitete, wurde jedoch deutlich, dass mich dieses Gefühl – oder nennen wir es lieber Last – die ganzen Jahre über begleitet hatte. Still und leise, wie ein kleiner Schatten hinter der Schulter, so leise, dass ich ihn nicht wahrnahm.

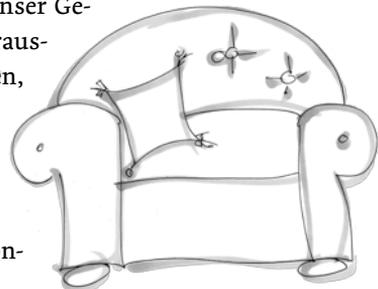
So möchte ich beginnen. Was ist Coaching für mich? Was bedeutet es? Umzugs-Coach? Style-Coaching? Aufstellungsarbeit? Psychotherapie?

Für mich war und ist es immer eine Hilfe, wenn ich »in etwas feststeckte«, wenn ich nicht weiterkam, wenn ich spürte oder wahrnahm: »Da ist etwas blockiert, da lande ich immer wieder in derselben Schleife.«

In vielen Jahren habe ich ganz unterschiedliche Coachings genossen und gegeben. Manche waren sehr wirksam, andere wiederum zerflossen quasi im Sand – eine Nachhaltigkeit war nicht sicht- oder spürbar.

Dieses Buch ist aus der Leidenschaft und Überzeugung heraus geschrieben, dass wir mit ungewöhnlichen Formaten und auch dem Arbeiten an ungewöhnlichen Orten, ungewöhnliche Ergebnisse erzielen. Unser Gehirn mag Überraschungen – dann wird es wach, herausgefordert, neugierig. Manche Menschen würden sagen, dass es »außerhalb der Komfortzone ist«, andere sagen dazu »out of the box« oder einfach ungewöhnlich oder kreativ.

Gewöhnliche und normale Coachings gibt es. Also her mit etwas Ungewöhnlichem. Die Dosis kön-



nen Sie jederzeit selbst bestimmen! Es ist ein anderes Coaching, von dem ich hier schreibe! Das Gehirn hat zu tun. Es fällt nicht in die bewährten Muster, wie es meistens der Fall ist, wenn es einen Coaching-Raum betritt. Es wird gefordert, herausgefordert. Es darf neu denken, etwas Neues, Ungewohntes erleben. Aber: Mir geht es nicht um kurzfristige Effekthascherei. Die Seele, der Mensch als Ganzes wird einbezogen! Dieses Buch ist voller Rituale, ernsthafter Spiele, selbstvergessener Momente, Zeremonien und »Initiationen«, aber auch angefüllt mit Gesprächsvarianten, Momenten des Innehaltens, Tools und Möglichkeiten.

Nachdem ich in den letzten Wochen und Monaten tiefer und tiefer in diese Materie eingetaucht bin, die Gedanken anderer Menschen, durch Vorträge, Bücher, Artikel, Diskussionen, Erleben wahrgenommen und darüber nachgedacht habe, nachdem ich dieses Buchmanuskript immer wieder und wieder gelesen habe, frage ich mich, ob es wirklich Coaching ist, was ich mache und wovon ich hier schreibe. Vielleicht trifft eher zu: »eine Zeitlang gemeinsam gehen«. Ich begleite Menschen bei besonderen Schritten, weil ich mir gar nicht anmaßen kann, jemanden so zu coachen, dass er eine »tiefgreifende« Veränderung wirklich erfahren kann. Wieso sollte ich darauf Einfluss haben? Ich schaffe Momente, die »etwas bewegen«, die »einen Stein ins Rollen bringen«, »eine Sehnsucht wecken«.

Für mich ist vieles, was in diesem Buch steht, nicht ungewöhnlich, innovativ oder gar modern. Es ist in vielem sogar ein Schritt zurück. Da sitzen Menschen am Feuer, schweigen sich friedlich an, lauschen Geschichten. Für andere mag es aber ungewöhnlich sein. Ein Schritt in die Verlangsamung, in einen Aufenthalt außerhalb der normalen Zeitwahrnehmung (sofern das möglich ist), ein Schritt zurück hin zu Natur, Natürlichkeit, Spiel und Zeremonien, gestalteten Räumen, Inszenierungen. Es geht um Ereignisse und Dinge, die den Menschen früher selbstverständlich waren, wie zum Beispiel Storytelling oder gemeinsam am Feuer sitzen. Die Prinzipien, Methoden und Ideen, die ich in diesem Buch aufgreife und schildere, stammen größtenteils von mir.

Die Menschen, die in meine Coachings kommen, wollen einerseits etwas für die Zukunft, sie wünschen sich etwas Neues, etwas anderes als das Bisherige. Die hungrige Sehnsucht klopft an, sie suchen Inspiration, Vertraulichkeit, einen roten Faden. Meist geht durch diese Arbeit am Neuen auch eine Rückbesinnung einher. Diese Rückbesinnung ist für mich ein sehr wichtiges Anliegen, denn es verbindet das Bisherige mit dem Neuen. Dies gelingt durch die räumlichen Kontexte, in denen ich arbeite, sowie die teils recht ungewöhnlichen Settings. Ich möchte Ihnen daraus eine Art Schatzkiste, Inspirationsbox oder Ideenquelle bieten, die Sie mit Ihrem Können und Ihrer Erfahrung bereichert und befruchtet kann.

Ich habe nicht den Anspruch, der Super-Coach zu sein, nein, ich bin vielleicht eher die Experimentelle, Suchende. Wie mein Claim »Aufbruch zu neuen Ufern« sagt, bin ich diejenige, die spielerisch und unkonventionell nach Lösungen und

## Einführung

---

nach Neuem sucht. Eine, die Bisheriges und Übliches infrage stellt, die mit dem Besen gern mal durchgeht, um Altes abzubürsten, die Überflüssiges weglässt, um das Denken wie vom Milchglas zu befreien und die Klarheit zu erlangen.

Was das Coaching angeht – so finden Sie hier Anregungen, die erprobt und bewährt sind, die flexibel in anderen Kontexten wie Beratung und Training oder Workshop ebenfalls einzusetzen sind. Dieses Buch ist kein übliches Coaching-Buch, von denen es viele gibt und die sehr hilfreich und wertvoll sind. Ich habe sie selbst in meinen Regalen stehen und nutze sie viel und regelmäßig. Es geht nicht darum, neue Tools, Methoden oder Techniken zu präsentieren; auch nicht darum, einen neuen Fragenkatalog für sinnvolle Fragen im Coaching aufzumachen.

Die Coaching-Bücher-Landschaft, die wir zurzeit haben, ist sehr umfangreich und sie ist angefüllt von ganz verschiedenen Denkschulen, Richtungen, Stilen, Neuerungen. Manches ist es wirklich neu, sogar bahnbrechend, anderes kann neuer Wein in alten Schläuchen sein. Oder es sind spektakuläre, schlichte, systemische Ansätze, Wege, Annahmen und Formate. Sicherlich sind sie ein Abbild unserer derzeitigen Zeit die für Vielfalt steht. – Dieses Buch liegt vielleicht genau dazwischen. Ansonsten möchte ich mit meinem Ansatz, mit meinen Gedankenimpulsen zum Innehalten anregen und den Mensch in seiner eigenen Menschlichkeit bestärken: in seiner eigenen Kraft in Verbindung mit dem großen Ganzen.

Ich stehe mit meiner Person und meinem Wirken dafür, Inspirationen und Möglichkeiten aufzutun, die ungewöhnlich sind, weil sie tiefe – oder sage ich lieber besondere – Prozesse bewirken und andere Ebenen als die kognitive ansprechen, wie zum Beispiel die der Seele. Ich weiß, dass klingt für manche sonderbar – fast schon esoterisch. Darauf gehe ich später noch ein, erlaube mir aber jetzt schon, quasi als Appetithappen ein Zitat des österreichischen Pflegewissenschaftlers Erwin Böhm (\*16. Mai 1940 in Wien) aufzuführen, den ich mehrfach live erleben durfte und der mich mit seinen kritischen und aufwühlenden Gedanken nachhaltig in der Pflege und Begleitung von Menschen mitbeeinflusst hat. Aber nicht nur mich! Er sagte: »Zuerst muss die Seele bewegt werden!«

»Zuerst muss die Seele bewegt werden!«, das forderte er bereits vor vielen Jahren und revolutionierte mit seinem Lebenswerk die Pflege und Betreuung verwirrter alter Menschen. Sein Modell fordert ein Pflegeverständnis, das die Biografie der Betroffenen als Grundlage zum Verstehen eines Menschen und seiner Verhaltensweisen nimmt. So zumindest habe ich ihn auf einem Vortrag, dem ich beiwohnte, verstanden.

Erwin Böhm hat auch das wunderbare geflügelte Wort geschaffen: »Pfleger mit der Hand in der Hosentasche«. Um das zu erläutern, ist folgende Geschichte erhellend: Eine alte Dame im Pflegeheim mag nicht aufstehen. Sie will im Bett bleiben. Müde sei sie. Ihr ganzes Leben lang war sie eine gottesfürchtige, fleißige Frau. Der

zuständige Pfleger möchte ihr am Morgen helfen aufzustehen und sich für den Tag fertig zu machen. Sie sagt: »Ich will nicht. Ich will liegen bleiben.« Mit den Händen in der Hosentasche schaut er sie an und sagt: »Sie wollen also dem Herrgott den Tag stehlen?« Zack! Sofort steht sie auf, denn das will sie nun wirklich nicht.

Wenn wir solche Effekte im Coaching erzielen, können wir uns glücklich schätzen: Menschen werden an ihre Kernwerte, an ihre Vision, an ihre Sehnsucht erinnert.

Noch einige abschließende Anmerkungen:

- **Das Ich:** Oft schreibe ich in diesem Buch in der Ich-Form. So stelle ich die Frage aus dem Modell von Byron Katie so vor, als würde ich sie mir selbst stellen. Dies geschieht daher, da ich – gerade im Coaching – so arbeite, dass ich Tools, Haltungen, Kenntnisse nutze und vorschlage, die ich selbst in meinen persönlichen Prozessen erlebt habe. Ich bin mir sehr sicher, dadurch eine Überheblichkeit zu vermeiden, denn ich (also auch Sie, wenn Sie über sich sprechen) strahle es quasi aus, dass ich weiß, worum es geht. Ich habe es selbst erlebt. Und all diese Ichs in diesem Buch sollen dazu einladen, sich immer wieder selbst mit der eigenen Selbstreflexion und Weiterentwicklung zu beschäftigen.
- **Einseitigkeit:** Sicher wirkt hier manches einseitig, denn ich lasse viele der bekannten und anerkannten Coaching-Richtungen eher außen vor. So beziehe ich mich eher auf Aspekte des Persönlichkeitscoachings. Business-Coaching ist für mich aber ebenso ein Persönlichkeits-Coaching, denn der Business-Kontext eines Klienten ist der Kontext einer Rolle, die der Klient einnimmt. Im Grunde ist dies dann ebenfalls ein persönliches Coaching.
- **Ich bilde nicht aus:** Obwohl ich in den unterschiedlichsten Settings und Konstellationen coache und begleite, und obwohl ich Trainer ausbilde, bilde ich keine Coaches aus. Ich vertrete keine klassische Coaching-Schule. Ich sehe mich eher als jemanden, der Räume und Möglichkeiten für persönliche Veränderung öffnet und offenhält. Ich arbeite mit mir, mit meiner Person, meinem Können. Das tue ich unmittelbar. Ich vermute, dies ist der wesentliche Hauptfaktor in meinen Coachings. Gerade deshalb ist dieses Buch als ergänzendes Werk für Profis gedacht.

---

# Coaching heute – ein punktueller kritischer Blick

01

---

Coaching in der heutigen Zeit: ein kurzer Abriss	14
Wirkung von Coaching	19
Der Coach an und für sich	31
Coach-Typen	45
Der Coachee und seine Anliegen	50

## Coaching in der heutigen Zeit: ein kurzer Abriss

Passen Coaching-Sitzungen, die länger dauern und auch langwierig sind, in unsere Zeit, wo die Menschen psychologische Ratgeber schon zum Frühstück verschlingen und Selbstoptimierung von früh bis spät betreiben? Wer nimmt sich noch die Zeit, eine Wunde wirklich heilen zu lassen, wenn es eine App zur Selbstoptimierung gibt? Oder weil es viel hipper ist, auf Facebook das eigene Drama zu schildern? Ein Coaching wird hinzugebucht, um den letzten Feinschliff zu bekommen. Noch einen Schritt höher auf der Selbstoptimierungsleiter?

Und dann gibt es die andere Seite: die Stille, der Rückzug, die Natur; Minimalismus, Einkehrtage im Kloster, Pilgerreisen; der Mensch auf der Suche, die Suche, das Sabbatical. »Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn«, wie Victor E. Frankl es nennt.

Was also ist Coaching in unserer heutigen Zeit, die sich immer mehr und auch sehr rasant wandelt? Was bringen die neuen Generationen mit? Als Coachee und als Coach. Der Wahnsinn der Selbstoptimierung scheint allgegenwärtig. Jeder coacht sich selbst oder kann sich dazu 100 Bücher kaufen, 30 kostenlose Webinare buchen, Yoga machen und von früh bis spät detoxen. Wischen wir mit dieser »Selbstverbesserungsmanie« über die wirklich tiefen Prozesse nicht einfach hinweg? Heilen wir die wirklichen Wunden? Oder geben wir uns einem »Als-ob-Rahmen« der Heilung oder besser noch »Wohlfühlsteigerung« hin?

Viel zu viele Menschen habe ich in meinen Ausbildungen getroffen, die eine Ausbildung im Coaching oder NLP absolvieren und diese Ausbildung statt einer Therapie machen. Dann haben sie zusätzlich noch den entsprechenden Schein – also das Zertifikat – dazu.

Immer weiter, besser, schneller muss es sein. Erfolgreich, sexy, sportlich, glückliche Kinder, glückliche Partner – alles läuft. Mit 25 eine Weltreise, ein Studienjahr im Ausland und einen Mastertitel! Wie soll da Stille und Einkehr zu wirklicher Reife kommen. Wer hat denn wirklich noch Zeit und Muße, Schritt für Schritt die Ereignisse aufzuarbeiten, die auf dem eigenen Lebensweg liegen. Oder geht es darum, das eigene Feuer wieder zu entfachen, die eigenen Leidenschaft, den Hunger auf das Leben wieder zu anzufeuern? Zu wissen, warum wir da sind? Was unsere Aufgabe ist? Die großen Fragen nach dem Sinn des Lebens!

Coaching in der heutigen Zeit:  
ein kurzer Abriss

---

## Coaching – woher – wohin?

Als ich im Herbst 2016 bei einem Kongress in Berlin den inspirierenden Vortrag von Professor Gerhard Roth zum Thema Coaching hörte, beschloss ich, in dieses Buch eine Auswahl seiner Gedanken einfließen zu lassen. Denn seine Ausführungen haben mich sehr fasziniert.

Historische Abhandlungen über die Geschichte des Coachings möchte ich an dieser Stelle kurz fassen, doch gehören sie – in Auszügen – hierher. Dass Coaching sich vom englischen Wort »to coach« ableitet, dürfte nicht verwundern, dass damit früher eine Kutsche, später der Kutscher bezeichnet wurde, vielleicht schon. Er hatte die Aufgabe, Pferde und Kutsche sicher zum Ziel zu bringen. Später verwendete man den Begriff für Personen, die bei Prüfungsvorbereitungen oder bei Sportwettkämpfen unterstützend tätig waren. Im Gegensatz zum reinen Training beinhaltete Coaching im Sport eine umfassende Beratung, Betreuung und Motivation. In den 1970er-Jahren wurde der Begriff dann auf die Wirtschaft übertragen. Coaching gilt heute als Wachstumsmarkt und bezieht sich in Deutschland, wo es etwa 8 000 Coaches gibt, meist auf das Einzel-Coaching durch externe Coaches (Roth/Ryba 2016, S. 21–23).

Dennoch steht die Wirksamkeitsforschung des Coachings noch eher in den Anfängen, was auch viele psychotherapeutische Verfahren betrifft, obwohl manche Forscher eine Anlehnung an diese empfehlen. – Gerhard Roth und Alica Ryba benennen in ihrem Buch »Coaching, Beratung und Gehirn« (2016) schon gleich am Anfang den großen Zwiespalt: Coaching hat sich einerseits als Beratungsform für Führungskräfte und als beliebtes Instrument der Personalentwicklung bereits fest etabliert, andererseits ist der Begriff nicht geschützt und nicht klar definiert, »so dass recht beliebig jede Art von Beratung, Feedback oder Training als ›Coaching‹ bezeichnet wird.« So stehe »eine Professionalisierung von Coaching immer noch aus« (Roth/Ryba 2016, S. 13).

Zudem gibt es beim Einzel-Coaching zunehmend Berührungspunkte mit der Psychotherapie, für die nun zunehmend Wirknachweise gefordert und erbracht werden. So stellt sich die Frage nach einem evidenzbasierten Coaching. Allerdings räumen die Autoren bei der Analyse des Ist-Zustands ein, dass empirisch-wissenschaftliche Wirkungsnachweise psychotherapeutischer Verfahren zwar dem Coaching als Modell dienen könnten. Damit würde aber die grundsätzliche Frage berührt, »ob und wie das Fühlen, Denken und Handeln eines Menschen überhaupt Gegenstand wissenschaftlich-empirischer Untersuchungen sein kann« (Roth/Ryba 2016, S. 14).

Der Psychiater Wilhelm Griesinger und der Neurologe und Neurobiologe Siegmund Freud versuchten schon im 19. Jahrhundert die naturwissenschaftliche Basis psychischer und pathophysiologischer Phänomene zu belegen. Beide scheiter-

ten am damaligen Kenntnisstand der Wissenschaften. Durch Freuds Abwendung von der Naturwissenschaft entwickelte sich die Psychoanalyse zur Geisteswissenschaft und da das bei seinen Nachfolgern so blieb, wurde die Neurowissenschaft schließlich die führende Disziplin. Der Behaviorismus und die kognitive Verhaltenstherapie behaupteten sich durch ihre Nähe zur empirischen Wissenschaft. Erst die Forschungen des Neurobiologen Eric Kandel, der sich vor allem mit den Vorgängen an den Nervenkontaktstellen (Synapsen) beschäftigte, brachten bahnbrechende neue Erkenntnisse, nämlich dass Psychotherapie an diesen Kontaktpunkten ansetzen müsse. Kandel erhielt 2000 den Nobelpreis für seine Forschungen, doch die Psychoanalyse nahm davon kaum Notiz. Mithilfe der modernen Medizintechnik gelang es dann nachzuweisen, dass »psychische Erkrankungen untrennbar an Fehlfunktionen in bestimmten, für das psychische Erleben zuständigen Hirnzentren – dem limbischen System – gebunden sind. Und so gelang es, Veränderungen solcher Funktionen mit einem Therapierfolg in Verbindung zu bringen.« Und was für die Psychotherapie gilt, dürfte – zumindest teilweise – auch für das Coaching gelten: nachweisbare Wirkung auf der synaptischen Ebene, also durch Reorganisationsprozesse des Gehirns (Roth/Ryba 2016, S. 17–18).

Interessant scheint mir als Überblick der Klassifizierungswürfel Coaching Cube, den 2011 zunächst Jesse Segers mit Kollegen entwickelte, um die große Coaching-Vielfalt nachvollziehbar zu strukturieren. Stellt man die Frage nach dem Was, also der Agenda, so weist der Würfel drei Dimensionen aus: Fähigkeiten (Skills), Leistung (Performance) und die Person als Ganzes (Development), die auf der Waagerechten angeordnet sind. Hinzu kommen fünf Coaching-Schulen oder Ansätze (zum Beispiel NLP oder Transaktionsanalyse), die auf der Senkrechten des Würfels liegen. Schließlich gibt es acht Coaching-Varianten (zum Beispiel Team-Coaching oder Einzel-Coaching), die dann in den Raum hinein dargestellt werden (Segers u. a. 2011, S. 204–211; in: Roth/Ryba 2016, S. 23–24). Roth und Ryba ergänzen diesen Ansatz noch um die Dimension des Coaching-Kontexts, nämlich die Zielgruppen und Praxisfelder (zum Beispiel Politik oder Bildung) (Roth/Ryba 2016, S. 23–25).

Die drei Agenden Skills-, Performance- und Development-Coaching haben zwar fließende Grenzen, bieten aber eine weitere grundsätzliche Orientierung nach Zeit und Engagement: So hat das Skill-Coaching ein geringes Level an Engagement und ist nach einigen Tagen oder Wochen abgeschlossen, bezieht es sich doch in der Regel auf ein bis zwei Schlüsselfähigkeiten oder Verhaltensweisen, die erlernt werden sollen. Beim Performance-Coaching, das meist mehrere Monate dauert, geht es mit mittlerem Engagement um die Optimierung der beruflichen Leistung. Es kann um die Entwicklung eines Führungsstils, um eine Teamentwicklung oder den Umgang mit Veränderungen gehen. Das Development- oder Life-Coaching, auch Personal-Coaching genannt, erfordert das höchste Engagement und dauert

## Coaching in der heutigen Zeit: ein kurzer Abriss

am längsten, weil mit einer eher ganzheitlichen Herangehensweise persönliche Werte und Motive, tiefliegende Muster und auch Familienproblematiken einbezieht und den Schwerpunkt auf persönliche Zufriedenheit und höherer Effektivität legt. Ein typisches Beispiel dafür ist die Verbesserung der Work-Life-Balance (Segers u. a. 2011, S. 204–211; in: Roth/Ryba 2016, S. 28–29). Je nach Ebene geht es also um Lernprozesse, Reflexionsprozesse oder Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung (Roth/Ryba 2016, S. 346).

Tatsächlich habe ich nach diesem Vortrag und der Buchlektüre begonnen, über die Zuordnung meiner Methoden in dieses Schema nachzudenken. Dass nach Professor Roth die sogenannte »therapeutische Allianz«, also das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Coach und Coachee als wichtigster Wirkfaktor zu sehen ist, entspricht zutiefst meinen eigenen Erfahrungen – sowohl als Coachee also auch als Coach. Dazu später mehr.

Klaus Eidenschink, Senior Coach beim DBVC, veröffentlichte 2015 im Coaching-Magazin einen kritischen Artikel, was man bei der Auswahl einer geeigneten Coaching-Ausbildung beachten sollte. Eine Unmenge an Coaching-Tools, die man dabei erlernen könne, bezieht sich darauf, dass der Coachee sich anders verhalten kann (nach Segers Einteilung also Skill-Level). Dazu gehören: »besser Grenzen setzen, klarer entscheiden, eindeutiger kommunizieren oder dergleichen mehr. Jeder weiß nun, dass es manchmal recht leicht ist, sein Verhalten zu verändern, wenn man einen sinnvollen Impuls dazu erhält. Manche Verhaltensweisen sind jedoch merkwürdig hartnäckig und veränderungsresistent. Wie kommt das? Im ersteren Fall ist die Schwierigkeit mehr eine »äußere«. Man kennt die richtige Vorgehensweise nicht, ist gefangen in eigenen Vorannahmen oder Vorurteilen, man übersieht wichtige Faktoren oder Akteure, man missversteht oder missinterpretiert. Hier kann der Coach oft schnell wirksam sein. Dazu gibt es wirksame Tools, um die Situation zu klären und Ziele zu bestimmen sowie Wege, diese Ziele zu erreichen beziehungsweise ausfindig zu machen. Diese Tools lassen sich relativ leicht erlernen und man kann in deren Handhabung relativ schnell gut und sicher werden.

Diejenigen Verhaltensweisen, die sich hartnäckig immer wieder zeigen, liegen dagegen häufig in inneren emotionalen Konflikten begründet. Die damit gekoppelten Überzeugungen und Annahmen sind tief im Unbewussten verankert, meist handelt es sich um ungünstige Bewältigung von inneren Ängsten, die sich eigentlich überlebt haben. Viele Manager wollen zum Beispiel ihre eigentlich vorhandene Selbstwertproblematik nicht wahrhaben, aus der heraus sie abfällig oder taktisch kommunizieren, aus der heraus sie mehr arbeiten, als für sie und die Firma gut ist, aus der heraus Erfolg eine Stellenwert bekommt, dem alles, was heilig sein könnte, untergeordnet wird. Hier ist ein Coaching angebracht, das die unbewussten Motive hinter den dysfunktionalen Verhaltensweisen oder unangenehmen Persönlichkeitsaspekten aufklärt.

Wenn Sie als Coach mit solchen Themen im Coaching professionell umgehen wollen, sind Kenntnisse in Psychodynamik und systemischen Zusammenhängen im Unbewussten wichtig. Hier gibt es ebenfalls unterschiedliche Ansätze, die es erlauben, solche inneren Konflikte zu bearbeiten. Das kompetente Coachen solcher Problemstellungen erfordert weniger die Kenntnis von Werkzeugen, sondern die Kenntnis der Funktionsweise der Seele und der sich daraus ableitenden veränderungswirksamen Faktoren« (Eidenschink 2015, S. 2–3; [https://metatheorie-der-veraenderung.info/wp-content/uploads/2015/06/Entscheiden\\_sie\\_sich.pdf](https://metatheorie-der-veraenderung.info/wp-content/uploads/2015/06/Entscheiden_sie_sich.pdf)).