

Ein integrales, achtsamkeitsbasiertes und entwicklungsorientiertes Coaching

Beispiel eines Coachings

Die äußeren Verhältnisse des Coachees. Veränderungen in seiner „Lebensarchitektur“:

Ein 42-jähriger Mann, verheiratet, zwei Kinder 11 und 13 Jahre. Wohnort und Arbeitsplatz lagen bisher 400 km auseinander. Zimmer am Arbeitsort. Vor einem halben Jahr mit seiner Familie in die Stadt des Arbeitgebers gezogen und gleichzeitig Abteilungsleiter geworden. Die Frau, Lehrerin, jetzt arbeitslos, plant im neuen Bundesland wieder eine Anstellung zu suchen. Sie möchten in absehbarer Zeit ein Haus bauen.

Verhaltensebene:

Mit der neuen Führungsrolle sind neue Verhaltensanforderungen verbunden, z.B. Aufgaben delegieren und deren qualitätsgerechte Erledigung einfordern. Arbeitsmenge und Arbeitszeit nehmen zu. Hochgesteckte Zielmarken seines Chefs. Seitdem deutlich erhöhter Stresspegel. Dadurch mehr Fehler, was wiederum den Druck eskaliert. Nimmt abends und am Wochenende Arbeit mit nach Hause.

Beziehungsebene:

Er habe ein „instabiles“ Verhältnis zu seinem Chef (autoritärer Führungsstil) und im Institut herrsche eine „Druckkultur“ mit hoher Mitarbeiterfluktuation. Das erhöhte Stundenvolumen gebe kaum Raum und Kraft für familiäre Ansprüche. Für ihn selbst bleibe überhaupt keine Zeit. Der Umgang mit seiner Frau habe sich seit dem Umzug auf das pragmatisch Notwendige reduziert. Er erlebe sie als wenig einfühlsam, es gebe wenig Nähe, er habe aber auch selbst inzwischen „wenig eigene Ausstrahlung“. Sie erwartet eigentlich eine 39-Std. Woche von ihm. Zudem wollen sie bauen.

Psyche:

Wegen Schlafmangel (4-6 Std.) sei ein konzentriertes Arbeiten kaum möglich. Spannungen in Beruf und Familie nach Umzug und Übernahme der Führungsverantwortung bewirken einen anhaltenden und kaum noch tragbaren Leidensdruck. Sieht keinen Ausweg. Folge sind Stress, Mattigkeit, Freudlosigkeit, Unkonzentriertheit und Konflikte in der Familie. „Mir fällt das Abschalten schwer, die berufliche Situation ist regelmäßig in Gedanken dabei“. Selbstzweifel und Verlust der Selbstführung.

Der Coachee steht also in einer mehrdimensionalen Drucksituation: Vom Chef, von den Aufgaben, von der Ehefrau, vom eigenen Über-Ich. Angst die Stelle zu verlieren, die Frau zu verlieren, sich selbst zu verlieren.

Der Coaching-Auftrag war somit: Die „Zügel meiner Lebenskutsche“ wieder in die Hand bekommen, statt mich ohnmächtig dem Erwartungsdruck in der Arbeit und der Familie ausgeliefert zu fühlen. Wieder gut schlafen können, bei der Arbeit effektiv sein und mich gut konzentrieren, aber auch abschalten können. Das Leben wieder genießen können.

Die universalen Dimensionen der Wilber'schen Quadranten bilden einen hervorragenden Orientierungsrahmen, weshalb ich die obige Falldarstellung schon in diese Dimensionen gegliedert habe. Sie geben dem Coachee eine Möglichkeit, seine Gesamtsituation als System mit Wechselwirkungskräften zwischen Innenwelt und Außenwelt, zwischen Einzelphänomenen und übergeordneten größeren Strukturen wahrzunehmen. Von dieser ganzheitlichen Wahrnehmung ausgehend, bieten sie Ansatzpunkte für die Anwendung vernetzter Lösungs- und Entwicklungsstrategien.

Die Quadranten ergeben sich also aus der Kombination der beiden Unterscheidungen:
Innenwelt – Außenwelt; individuell, singular – kollektiv, Kontext, Strukturen, Systeme

	<i>innen</i> <i>subjektiv</i>	<i>außen</i> <i>objektiv</i>
<i>individuell</i> <i>singular</i>	Ich, Psyche individuelles Erleben	Einzel-Dinge u.- Ereignisse individuelles Verhalten
<i>kollektiv</i> <i>System</i> <i>Kontext</i>	Ich-Du, Wir Beziehungsthemen Beziehungsatmosphäre	persönliche „Lebensarchitektur“ Organisationen, Strukturen u. Systeme gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Persönliche „Lebensarchitektur“ bedeutet alle *objektiv* beschreibbaren Umstände und Gegebenheiten, die in ihrer Gesamtheit und ihrem Zusammenwirken den äußeren Kontext ergeben, in welchem ein bestimmter Mensch lebt (z.B. sein Familienstand; seine Kontakte; finanzielle Verhältnisse; Ausbildung, Beruf und Position; Wohnort und Wohnverhältnisse; Mitgliedschaften usw.)

Der linke untere Quadrant (UL) bezieht sich auf den in menschlichen Gemeinschaften entstehenden *kollektiven seelischen Innenraum*. Dazu gehören z.B. die soziale „Atmosphäre“, kollektive Stimmungen, alle kollektiv geteilten subjektiven Bedeutungsgebungen, wie sie sich in Sprache und Kultur eines Landes spiegeln, in kollektiven Denk- und Wertungsgewohnheiten einer Familie, einer Gruppe oder innerhalb einer Organisation.

Die Inhalte und Vorgänge, die diese Quadranten beschreiben, sind aufs engste miteinander vernetzt, d.h. jeder Quadrant wirkt auf jeden der anderen zurück, positiv wie negativ.

Die Situation des Coachee:

	<i>innen</i> <i>subjektiv</i>	<i>außen</i> <i>objektiv</i>
<i>individuell</i> <i>singular</i>	Druck, Sorgen, Stress unbefriedigte Bedürfnisse negat. Kindheitsprägungen	gehetzte Tagesabläufe, macht zu viel selbst, nimmt Arbeit mit nach Hause, körperliche Symptome
<i>kollektiv</i> <i>System</i> <i>Kontext</i>	Angstatmosphäre in der Firma, Druck von der Frau kein Auftanken zuhause	(Sandwich-) Führungsposition (neu) Finanzen, Frau arbeitslos, neuer Lebensraum der Familie (Wohnort...)

Der Coaching-Prozess:

1) Nach Erhebung der biographischen und beruflichen Rahmendaten wird das Wilber'sche Quadrantenmodell eingeführt und die Stressfaktoren des Coachee auf dem Hintergrund dieser Quadranten sortiert. Dadurch konnte er erstmals mit Abstand auf seine Gesamtsituation schauen und in dem Chaos seiner Belastungsgefühle vernetzte Rückkopplungsdynamiken erkennen.

2) Ich lenke dann die Aufmerksamkeit auf den Quadranten unten rechts (UR), äußere Rahmenbedingungen, persönliche Lebensarchitektur, mit der Frage, wie sich ein Hausbau zum

jetzigen Zeitpunkt auf seine Ressourcen und die Dynamik zwischen den verschiedenen Stressoren auswirken könnte. Es wird ihm rasch klar, dass der bisherige Plan eines baldigen Hausbaus alle Belastungsgrenzen sprengen und zu einer ernststen Gefahr für seine körperliche und seelische Gesundheit und für den Zusammenhalt des Systems Familie werden würde. In Absprache mit seiner Frau wird der Hausbau auf unbestimmte Zeit verschoben. Durch das Vorhaben hatte sich ein zusätzlicher seelischer Druck aufgebaut, der durch den vorläufigen Verzicht nun „abgelassen“ wurde.

Der Verzicht war also ein inneres Loslassen (OL) einer bisher beabsichtigten Zusatzanstrengung (OR, Verhalten), die auf eine Veränderung im UR-Quadranten gezielt hätte (Veränderung der *Verhältnisse*). Was mit diesem Verzicht zusätzlich erreicht wurde, war die Vermeidung einer Hypothekenlast (UR) bevor sich wieder eine gewisse psychische Stabilität (OL) als auch familiäre Stabilität (UL), sowie Verhaltenssicherheit (OR) eingestellt hat.

3) Nächster Fokus ist der Quadrant oben rechts (OR), der u.a. einzelnes Verhalten repräsentiert. Mit der Suchfrage „Was könnte ein für *Sie* relativ *leicht* zu änderndes Verhaltenselement sein, das einen günstigen Unterschied machen würde?“ wird die Aufmerksamkeit auf seine Selbstwirksamkeit gelenkt, ohne ihn zu überfordern. Seine Idee: 1 Std. früher in die Arbeit und 1 Std. früher nach Hause gehen. Verblüffende Wirkung: Morgens alleine im Institut > störungsfreies, fokussiertes Ausrichten des Tages möglich > Arbeitstag verläuft besser > nicht fertige Arbeit am nächsten morgen *am Arbeitsplatz* fertig machen > Frau und Kinder haben mehr von ihm > erste Entspannung in der Familie. Nachdem sich der Coachee durch diese Interventionen im Bereich der beiden rechten Quadranten (UR, OR) etwas Luft verschaffen und erste Gefühle der Selbstwirksamkeit zurückgewinnen konnte wenden wir uns verstärkt den beiden linken (inneren) Quadranten zu, um diese Entwicklung zu vertiefen.

4) Oben links (OL), Psyche.

Im tiefenpsychologisch orientierten Gespräch werden Zusammenhänge zwischen bestimmten biographischen Erfahrungen und einigen der gegenwärtigen Schwierigkeiten bewusst. Die Trennung der Eltern in der Kindheit mit den vorausgehenden familiären Spannungen begründeten im Coachee das reflexhafte Muster Spannungen aus dem Weg zu gehen (Zitat: „unten durchtauchen“). Dies hinderte ihn auch als Erwachsener sich kraftvoll in einem Feld mit widerstreitenden Bedürfnissen zu positionieren und dieses Feld aktiv zu gestalten. Die bei ihm in Spannungsfeldern herrschende Angst vor Untergang/Selbstverlust wurde durch die kompensatorische Überhöhung des Ich-Ideals mit übertriebener Verantwortungsübernahme in Schach gehalten und durch Leistungsstreben ein Minimum an emotionaler Sicherheit und Anerkennung erreicht. Leistung war sozusagen **der** Schlüssel zum emotionalen „Überleben“. *Gefühlte Einsichten* in diese Zusammenhänge, verbunden mit einer aktiven Erarbeitung stärkender alternativer „Seelen-Vorbilder“ (Prof. Hüther: „Die Macht der inneren Bilder“) führte schrittweise zur Überwindung des Reflexes „unten durchtauchen“

5) Im Feld der Beziehungsgestaltung, Quadrant unten links (UL), trainiere ich den Coachee in der Methode der Gewaltfreien Kommunikation (GFK). Er kann dadurch konstruktiver mit seiner Frau Bedürfnisse klären und für seine Gefühle die vollständige Verantwortung übernehmen. Teillösungen werden gefunden und die Familie kann so wieder etwas mehr zu einer seelischen Quelle des Ausgleichs und der Erholung werden, statt ein zusätzlicher Ort des Drucks und der Spannungen zu sein. Auch am Arbeitsplatz kommuniziert er sicherer und klarer gegenüber Chef und Mitarbeitern.

Achtsamkeitspraxis

Neben der Arbeit mit den Quadranten war die Anleitung zu einer systematischen Achtsamkeitspraxis, **Mindfulness Based Stress Reduction** MBSR, eine weitere wesentliche

Coaching-Intervention (Achtsamkeit zählte 2014 zu den 10 größten globalen Trends: JWTIntelligence 9th Annual "10 Trends" Report. Insbesondere bei den Global Playern der IT-Firmen im Silicon Valley und bei immer mehr deutschen Firmen). Um was geht es da?

1) Die Praxis der Achtsamkeit trainiert die Fähigkeit, seine Aufmerksamkeit wiederholt vom automatischen Absorbiert-sein in den Gedankenstrom zu lösen und stattdessen auf das bewusste Erfahren des gegenwärtigen Augenblicks zu richten. Der Bewusstseinsmodus der dann vorherrscht, stellt die eigentliche „höchste Führungsebene“ in der psychischen Organisation des Menschen dar, nicht die Denkfunktion. Die Gedanken selbst - sowie Gefühle, Absichten, Handlungen usw. - sind dann bewusst wahrgenommene Ereignisse des gegenwärtigen Momentes, ohne dass die Aufmerksamkeit mit ihnen verschmilzt und „sich vergisst“. Die Psychologie nennt diese Ebene Meta-Kognition, ich nenne es die zeitweilige „Emanzipation vom Gedankenstrom“. Das Praktizieren dieses regelmäßigen „Wieder-Auftauchens“ aus dem „Eingetaucht-sein“ in den Gedankenstrom wird in den nächsten Jahrzehnten zu einer bedeutsamen *Kulturtechnik* avancieren, denn sie ermöglicht eine Selbstführung auf einer höheren Stufe der Bewusstseinsklarheit.

2) Meine Erfahrungen haben in mir kognitive, emotionale und verhaltensmäßige Programme und Reaktionsmuster erzeugt. Im Zustand des Eingetaucht-seins in den Gedankenstrom steuern mich diese Programme überwiegend durch den Tag. Ich fahre dann mehr auf Autopilot als dass ich aus der „höchsten Führungsebene“ eines aufgetauchten Bewusstseins heraus wissensklar navigiere.

3) Ein unaufhörlicher Strom von unbewussten bzw. teilbewussten (Autopilot) oder bewussten Mikro-Entscheidungen bewirkt die Bewegungsmuster meiner Aufmerksamkeit, die Richtung meiner Gedanken und meine Handlungsabläufe in *diesem* Augenblick. Die Qualität dieser Mikro-Steuerungsimpulse ist ausschlaggebend für meine körperliche und seelische Verfassung, da ihre Auswirkungen sich summieren und vernetzen und über vielfältige Rückkopplungsschleifen auf meine Verfassung zurückwirken.

4) Im aufgetauchten Bewusstseinsmodus bin ich in einer besonderen Weise anwesend für den gegenwärtigen Moment. Das ist von unschätzbare Bedeutung. Denn Mikro-Entscheidungen wirken *nur* im gegenwärtigen Moment - dem einzigen realen Moment den es gibt, neben all den imaginären. In diesen aufgetauchten Momenten werden viele Mikro-Entscheidungen weniger vom Autopiloten getroffen, sondern eher von der „höchsten Führungsebene in mir“, vom bewussten „Ich“. Viele von Bewusstheit begleitete Mikro-Entscheidungen können sich, über den Tag verteilt, zu einem „guten Tag“ vernetzen, viele „gute Tage“ zu einem „guten Leben“. *So hängt das „gute Leben“ von den Mikro-Entscheidungen im gegenwärtigen Moment ab.*

5) Insofern als viele situationsangemessene Mikro-Entscheidungen zu einer ausgeglichenen, in sich ruhenden körperlich-geistigen Verfassung beitragen, formen sie eine seelische Mitte, die zu umsichtigen, intuitiv stimmigen Makro-Entscheidungen befähigt (also Entscheidungen, die über den gegenwärtigen Moment hinauszielen).

Einige Beispiele für die Wirkungen der Achtsamkeitspraxis des Coachee in den Quadranten:

Oben links (Psyche, Bewusstsein, innere Verfassung):

Er konnte öfter nicht hilfreiche Ketten innerer Selbstgespräche, wie z.B. unproduktives Grübeln, Selbstanklagen, Zukunftsorgen, Abtauchen in bedrohliche „innere Filme“ frühzeitig bemerken, loslassen und seine Gedanken wieder in hilfreichere Richtungen zurückführen (Mikro-Entscheidungen im psychischen Bereich).

Oben rechts (Verhalten):

Mikro-Entscheidungen auf der Verhaltensebene mit positiven Effekten auf seine energetischen und psychischen Ressourcen nahmen zu: Dinge ruhig und konzentriert nacheinander tun, statt betriebsames Multitasking; Mini-Pausen; auf Ernährung, Regeneration und Bewegung achten; rechtzeitig ins Bett gehen usw.

Unten links (Beziehungen, Kommunikation):

Konstruktive Abgrenzung gegenüber unzumutbaren Zielvorgaben seines Chefs; sein Führungsverhalten und seine Kommunikation mit seinen Mitarbeitern wird klarer und eindeutiger; die Gespräche mit seiner Frau werden durch innere Präsenz dialogischer und weniger reaktiv.

Unten rechts (Verhältnisse, Lebensarchitektur):

Das in der Achtsamkeitsschulung gelernte regelmäßige Innehalten und in die Stille gehen, Reflektieren und Meditieren trägt zu einer Klärung seiner Prioritäten und Werthaltungen bei (z.B. „Stimmt die Aufgabe einer Führungskraft für mich?“; „Was ist ein *gutes Leben* für mich?“). Dadurch wird das Gefühl, nur noch „auf Sicht zu fahren“, nur noch zu re-agieren allmählich abgelöst von einem Gefühl wieder eine Gestaltungsvision und Ausrichtung für sein Leben zu haben, die ihm Sinn und Energie gibt.

Zusammengefasst:

Es wurde in verkürzter Form gezeigt, wie sich Achtsamkeitspraxis in Kombination mit den vier existenziellen Dimensionen **Bewusstsein - Verhalten - Beziehungen - Verhältnisse** (Wilber-Quadranten) für effektive Coaching-Prozesse nutzen lässt.

Bei meinem Coachee führte diese Kombination zur Erfahrung zunehmender Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortlichkeit, verbunden mit der Auflösung des Gefühls, dem Druck von allen Seiten und seinen eigenen Stressreaktionen ohnmächtig ausgeliefert zu sein. Außerdem hat der Coachee nun Instrumente in der Hand für die selbständige Weiterentwicklung seiner Persönlichkeit.



Dipl. Psych Gerd Metz
Psychologische Praxisgemeinschaft Rosenau
Rosenaustr. 5
90429 Nürnberg
Tel. 0911-269050
metz@gerdmetz.de
www.mbsr-coaching-nuernberg.de

- Senior Business Coach (BDP), Supervisor, Trainer, Psychotherapeut
- Achtsamkeitstrainings in Firmen und Institutionen
- Ausbilder für Achtsamkeitslehrer und MBSR-Lehrer. Mitglied im MBSR-Verband und im deutsch-österreichischen Verband für Achtsamkeit/Mindfulness
- Seminarleiter an der Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen
- Mitglied im dvct, Deutscher Verband für Coaching und Training
- Redner bei Speaker's Excellence und TOP 100 Trainer 2014/15/16
- Teilnahme am Forschungsprojekt „Die Praxis des Dialogs in Organisationen“ und am Jahresthema „Führungskompetenz. Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte“ bei Rudi Ballreich, Trigon Entwicklungsberatung
- Stellvertretender Vorsitzender der GBB Gesellschaft für Bewusstseinswissenschaft und Bewusstseinskultur, Sitz Regensburg (1. Vorsitzender Prof. Thilo Hinterberger, Universität Regensburg)
- Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Nürnberg für die Lehrveranstaltung: „Das Prinzip Achtsamkeit: Schlüssel zur Selbstführung“