

Coaching in Krisensituationen

Anna Dollinger

Dieser Beitrag gibt mit zahlreichen Beispielen einen Einblick in meine persönlichen Erfahrungen beim Coaching in Krisensituationen: Was für Fallstricke gibt es? Und was ist zu tun und zu beachten, um diese zu umgehen? Für einen verständlichen Einstieg wird zu Beginn des Kapitels der Unterschied zwischen den Begriffen Krise und Problem dargestellt sowie Hinweise zur Abgrenzung vom Trauma gegeben. Darüber hinaus gibt es einen Überblick über die neurophysiologischen Vorgänge beim Erleben einer Krise. Anschließend stelle ich eine von mir im Krisenfall häufig genutzte Methode – den »Dialog der Seiten« – vor. Diese Intervention eignet sich für alle Formen und Inhalte des Krisenerlebens, speziell für das Aufbrechen der Problemtrance und die Dissoziierung von dem Problem beziehungsweise von der Krise.

Meinen Coachkollegen Kinga Janisch und Stephan Limpächer und meiner Tochter Valerie danke ich herzlichst für ihr wertvolles Feedback und ihre hilfreichen Anregungen zu diesem Beitrag.

Teil 1: Überblick: Die Krisenperspektive

»Ich krieg gleich die Krise« – wie oft haben Sie diesen Ausruf schon gehört? Wie oft vielleicht selbst genutzt? Mit dieser Aussage verbinden wir im Allgemeinen, dass etwas nicht so läuft, wie es aus unserer Sicht sollte, kurzum, dass es eine Soll-Ist-Differenz gibt. Damit sind wir dann auch schon bei einer der engsten Definitionen von »Problem« angelangt.



Problem – Krise

Während den Begriff »Problem« aber eine eher sachliche Konnotation umgibt, ist der Begriff »Krise« deutlich emotionaler besetzt. Krise – viele Menschen assoziieren damit Verlust, Schmerz, Angst und große Unsicherheit. Wie die Wurzeln des Wortes zeigen, ist »Krise« eine Ableitung vom griechischen Verb »krinein«. Das bedeutet unterscheiden, urteilen. Etwas wird neu beurteilt, ein- oder aufgeteilt.

In der Tat kennzeichnen Krisen vor allem Situationen, in denen etwas, das bisher war, nicht wie gewohnt fort- oder durchgeführt werden kann. Im beruflichen Kontext kann sich dies auf höchst unterschiedliche Gegebenheiten beziehen: von negativen Beurteilungen oder Rückmeldungen durch Vorgesetzte oder Kollegen (zu wenig oder zu viel Emotionalität, zu wenig oder zu viel Präsenz, zu »kurze oder zu lange Leine«) über Themen wie die eigene Kündigung oder die Durchführung von Kündigungen der Mitarbeiter bis hin zum Umgang mit schwierigen Vorgesetzten beziehungsweise Kollegen. Wenn bisherige Vorgehensweisen also unbrauchbar oder unerwünscht oder gar unmöglich scheinen, steckt der Mensch in einer Krise. Er hat den Eindruck, dass er mit Ereignissen und Gegebenheiten konfrontiert wird, die er seiner aktuellen Wahrnehmung und Einschätzung nach nicht bewältigen kann (Schmidt 2008).

Die Situation wird als Dilemma erlebt: etwa wenn man den alten Job satt hat, weil der Vorgesetzte unerträglich scheint, aber zugleich den Job weiterbehalten will, weil die Bezahlung nicht zu toppen ist. So wie bisher geht es nicht mehr weiter, aber dass es ganz anders weitergeht, das wollen wir auch nicht (Hüther 2009). Man steckt fest im Dilemma zwischen Vergangenheitsbewältigung und Zukunftschancen. Das wird auch in den inneren Dialogen der Betroffenen sehr augenscheinlich. Höchst ambivalent reißt es die Krisengeschüttelten zum Beispiel hin und her zwischen »Rational gesehen müsste ich einfach doch ...« und »Ich will aber nicht ...«, zwischen Selbstvorwürfen: »Wieso kann ich nicht ...«, und Vorwürfen gegenüber anderen: »Wieso kann dieser nicht einfach«, zwischen Ärger oder Wut und Trauer und Hilflosigkeit.

Grundsätzlich heißt das übrigens nicht, dass der Mensch in der Krise nicht über die aktuell notwendigen Fähigkeiten, die Situation zu handhaben, verfügt. Das bedeutet nur, dass diese Fähigkeiten in diesem Augenblick nicht greifbar, vorübergehend nicht verfügbar sind beziehungsweise scheinen. Womit wir schon bei einer der zentralen Aufgaben des Coachs im Krisenfall sind: den Coachee dabei begleiten, wieder Zugang zu seinen Fähigkeiten, Ressourcen und Möglichkeiten zu gewinnen.

Seitenblick: Das Trauma – Hinweise zur Abgrenzung

Gleich vorneweg: eine exakte, immer gültige Abgrenzung kann weder hier noch generell gegeben werden. Es ist eben auch nicht so, dass Ereignisse in immer gleicher Weise auf Menschen wirken beziehungsweise nachwirken.



Trauma

Von einem Trauma wird gesprochen, wenn Energie, Leistungs- und Handlungsfähigkeit mindestens zeitweise vollkommen zum Erliegen kommen (Schmidt 2008) oder zur Situation gehörende Emotionen von den betroffenen Personen abgeblockt oder als abgeschnitten erlebt werden.

Die Person, die ein Trauma erlebt (hat), erlebt dies als existenzbedrohend. Gefühle und Eindrücke von Starre, von starker bis massiver Übererregung, von Dissoziation (»Das bin nicht ich«, »Das ist nicht wahr«, »Ich fühle nichts«) und Flashbacks (kleinste, auch von außen nicht nachvollziehbare Auslöser führen zu den beschriebenen emotionalen Reaktionen) tauchen auf.

Als Coach kann man traumatisierte Klienten unter anderem an solchen Reaktionsmustern erkennen und vor allem daran, dass sie bei der Frage nach bestimmten, mit der Situation verbundenen Emotionen diese nicht beschreiben oder benennen können. In diesem Fall sollte der Coach den Klienten unbedingt darin bestärken, einen Traumatherapeuten aufzusuchen. Das Trauma folgt einer Dynamik, die man kennen muss, um einem Betroffenen helfen zu können. Bei einem Trauma entstandene »Brüche« müssen aktiv bearbeitet und geheilt werden. Sonst bleibt die betroffene Person traumatisiert. Hier ist nicht Coaching, sondern Therapie mithilfe eines Spezialisten angesagt (Reddemann 2012).

Augenblick: Wenn das Mittelhirn das Kommando übernimmt

Was passiert im Falle eines Krisenerlebens auf neurophysiologischer Ebene? Im Frontallappen des Gehirns, dort, wo Bewertungen vorgenommen werden, beginnt eine Stress- beziehungsweise Angstreaktion. Diese entsteht dann, wenn unsere Erwartung nicht dem realen Erleben entspricht: Eine unspezifische Erregung schaukelt sich zu einer Übererregung auf. In dieser Situation ist aus den komplexen, neuronalen Netzwerken des Frontalhirns kein sinnvolles, handlungsleitendes Muster mehr zu aktivieren. Das Verhalten, Fühlen und die Reaktionen des Körpers werden jetzt von den tiefer liegenden, früher entwickelten und stärker ausgebauten neuronalen Netzwerken bestimmt: Wird kein Ausweg gefunden, so greift dieses »archaische«, tranceartige Notfallprogramm unseres Gehirns, das primär die Verhaltensoptionen Angriff (die sich zum Beispiel als Wut, Beschimpfungen, Vorwürfe anderen gegenüber äußert) und Flucht (zum Beispiel Traurigkeit, Selbstvor-

würfe, Hilflosigkeit, Rückzugstendenzen) kennt sowie das Hin-und-Her-Pendeln zwischen beiden (Hüther 2009).

Oft geht also das Erleben von Krisensituationen mit einem nahezu tranceartigen Erleben einher. Unwillkürliches Erleben und unwillkürliche Reaktionen herrschen vor. Die Menschen »rutschen« in altersregressive Muster. Das heißt, sie fühlen sich zum Beispiel klein, hilflos beziehungsweise machtlos und das Opfererleben dominiert (Schmidt 2008).

Dieses Erleben ist aber nicht Ausdruck eines »objektiven« Geschehens, denn wenn die Situation tatsächlich objektiv lebensgefährdend wäre, würde der Begriff Krise überhaupt nicht mehr passen. Das Erleben ist vielmehr ein Hinweis darauf, dass der Kontakt zu hilfreichen eigenen Ressourcen abgeschnitten ist. Somit »impliziert der Begriff Krise schon an sich, dass noch irgendwo und irgendwie Wahlmöglichkeiten als grundsätzlich gegeben scheinen, wenn sie vielleicht auch derzeit von dem Betroffenen nicht als möglich wahrgenommen werden« (Schmidt 2008).

Gerade darum ist es extrem wichtig, wie diese Prozesse von uns als Coach bewertet und eingeordnet werden: Keine der krisengeprägten Verhaltensweisen unserer Klienten sollte von uns als unangemessen oder gar als Zeichen von Schwäche gedeutet oder bewertet werden. Dies würde sich wiederum als ausgesprochen schwächend auf das Selbstwertgefühl unseres Coachees und dessen Selbstkompetenz auswirken und das bestehende Erleben nur verschlimmern.

Vielmehr sollten sehr viel Mitgefühl, sehr viel Verständnis und sehr viel empathische Wertschätzung, Pacing angeboten werden. Dies gibt Sicherheit und Orientierung nach dem Motto »Ich darf das so sehen, so erleben, mich so zeigen, das ist in Ordnung«. Zudem kann ein Erklärungsmodell, das darauf hinweist, dass etwa Wut, Sorge oder Angst die notwendige Energie, die zur Bewältigung der Situation hilfreich sind, zur Verfügung stellen, sehr stärkend wirken.

Ziel ist in erster Linie, beruhigend und selbstwertstärkend zu intervenieren und die Aktivitäten archaischer Notfallprogramme zu reduzieren. Wir als Coaches sollten die Emotionen unseres Klienten als wertvolle Information über dessen Bedürfnisse aufgreifen und mit viel Pacing den Fokus äußerst langsam und behutsam darauf legen, welche kleinen Schritte in Richtung der gewünschten Gesamtentwicklung der Klient tun könnte. Falls der Klient diesen Weg erst einmal (noch) nicht mitgeht – also weiterhin zum Beispiel sehr wütend oder sehr traurig bleibt – und nicht in eine lösungsorientierte Position kommen kann, so ist dies ein Zeichen dafür, dass erst noch sehr viel mehr Pacing und empathische Wertschätzung gebraucht werden.

Eigene Erfahrungen rund um das Thema »Coaching in Krisensituationen«

Von besonderer Bedeutung – und die Wirksamkeit aller Techniken unterstreichend oder im Gegenteil hinfällig, schlimmstenfalls konterkariierend machend – sind die Einstellung und Haltung des Coachs. Gerade in Krisensituationen ist diese enorm wichtig, weil Menschen hier für Suggestionen, Empfehlungen und Haltungen des Gegenübers äußerst sensibel und empfänglich sind. Allzu leicht mündet das Ergebnis eines Coachings dann womöglich in Aussagen wie »Für andere ist das kein Problem«, »Dass ich da allein nicht draufgekommen bin« oder »Allein hätte ich das nie geschafft«. Solche Aussagen würden, provokativ formuliert, für ein schlechtes Coaching sprechen. Coaching hat hier zum Ziel, eine indirekte Weiterbildung zum Thema »Krisenkompetenz« zu bieten, denn in Situationen der Unsicherheit und Belastung soll der Coachee künftig mehr Selbstwirksamkeit und mehr Gestaltungsfähigkeit verfügbar haben. Eine Aussage wie »Ohne Sie hätte ich das nie geschafft« wirkt in dieser Hinsicht äußerst gefährlich, denn sie würde bedeuten, dass das Kompetenzerleben des Gesprächspartners nachhaltig geschwächt wurde.

Was ist also zu tun und zu beachten, sodass wir solche Fallstricke umgehen und hin zu einer nachhaltig ressourcenförderlichen Position begleiten? Es ist wichtig, den Blick für mögliche Stolpersteine zu schärfen, als da zum Beispiel sind:

Sich in die eigenen Hypothesen verlieben ... und in Rezepte, die für einen selbst wirksam waren. In Abhängigkeit davon, was man selbst bereits an Krisen erlebt hat, können Krisen von anderen entweder als »nicht so tragisch« oder im Sinne von »Um Gottes willen, das ist ja furchtbar« erlebt werden.



Sich in die eigenen Hypothesen verlieben

Da ich zum Beispiel selbst eine Ehescheidung, einen geschäftlichen Konkurs des zweiten Ehepartners in Verbindung mit extremer Verschuldung und die Magersucht meiner Tochter als Krise erlebt und überlebt habe, mag mir manches, das andere als Krise sehen, schnell als »Pillepalle« (= Hypothese!) vorkommen. Beispielsweise hat mir ein Klient erzählt, wie sehr er darunter leide, dass andere Kollegen bevorzugt gefördert würden und schneller Karriere machten als er. Da tauchten bei mir Gedanken auf wie »Oh, mein Gott, dann stellen Sie sich doch auf die Hinterbeine, da kann man doch was tun« (= Hypothese!), »Also wenn Sie das mit sich machen lassen, dann brauchen Sie sich nicht zu wundern« (= Hypothese!).

Hier ist es zwingend notwendig, sich daran zu erinnern, dass jeder Mensch sehr wohl die entsprechenden Kompetenzen und die Klugheit hat, sich selbst zu helfen, und dass es in seiner Welt, mit seiner Landkarte der Erfahrungen aus seiner Sicht aktuell ganz sicher logisch und sinnvoll ist, so zu reagieren, wie er reagiert. Es ist wichtig, sich in »systemischer Demut« (Schmidt 2009) zu üben. Das bedeutet einerseits, dankbar für eigene Ressourcen und Kompetenzen zu sein und dankbar dafür, im Krisenfall darauf zurückgreifen zu können. Andererseits bedeutet es auch, respektvoll gegenüber der autonomen Haltung des Coachees, seinen Sichtweisen und seinem Erleben zu sein. Und zu akzeptieren, dass wir nur dann nützlich für unser Gegenüber sind, wenn unsere Angebote für diesen sinnvoll erscheinen und für ihn einen »Unterschied machen«. Denn: »Es sind niemals die Berater, welche Interventionen erfolgreich machen, sondern immer die Klienten« (Schmidt 2009).

Eigene blinde Flecke in Bezug auf bestimmte Werte oder Normen, wie zum Beispiel die Angst vor Veränderungen.

Eigene blinde Flecke

In einem Coaching hatte ich folgenden Fall: Der Klient hatte eine Ehefrau, die er unter anderem für ihre Bodenständigkeit sehr schätzte, und er hatte eine Freundin, die ihn zu ungewöhnlichen und kreativen Aktivitäten »anstiftete«, zum Beispiel zum Drachenfliegen. Der Klient fühlte sich zwischen beiden hin und her gerissen: Wenn er mit der einen Frau zusammen war, vermisste er die andere und umgekehrt. Ich war zu Beginn wie der Klient selbst der Meinung, er müsse sich entscheiden. Das entsprach klar meinen eigenen Vorstellungen von Partnerschaft und Zusammenleben. Da wir im Coaching nicht vorankamen, sprach ich den Fall in einer Supervision an: Sehr schnell war klar, dass ich meine eigenen Wertvorstellungen viel zu sehr in das Coaching hatte einfließen lassen und damit Sorgen und Bedenken des Klienten verstärkt und bestimmte Lösungswege ausgeschlossen hatte.

Gerade in Krisensituationen können solche persönlichen Ängste, Glaubenssätze oder Wertvorstellungen des Coachs sehr einengend für die Lösungsfindung des Coachees sein. Das Nichtvorankommen im Coaching und das Auftauchen bestimmter eigener Emotionen (wie etwa keine Lust auf das Coaching haben, sich unwohl dabei fühlen, Unzufriedenheit empfinden) sind wichtige Indikatoren dafür, dass man sich selbst als Coach ein Coaching (oder eine Supervision) gönnen darf: um sich selbst etwas Gutes zu tun und in der eigenen Entwicklung weiterzukommen. Wobei letztlich für professionelles Coaching die Notwendigkeit professioneller Supervision unabdingbar ist und ein Kennzeichen eigener Professionalität darstellt.

Die eigenen Verführbarkeiten Gerade wenn unsere Coachees mit Aussagen kommen wie »Mir ist nicht zu helfen«, »Sie sind meine letzte Chance«, »Sie können bestimmt noch mehr« oder »Wahrscheinlich bringt das Ganze sowieso nichts«, taucht bei einigen von uns (bei mir früher immer ...) sofort der Satz »Aber das kriegen wir bestimmt hin« auf – und es springt das »Natürlich-schaffen-wir-das«-Super-Special-Agent-Herz an. Ich fühlte mich früher in solchen Fällen aufgefordert, das Gegenteil zu beweisen beziehungsweise mich extra motiviert zu zeigen, was ich alles kann, oder zu verdeutlichen, »wer hier der bessere Berater ist«. Um mich dann völlig verblüfft in der Sackgasse des »Aber ich wusste es doch gleich, bei mir ist es eben schlimmer« oder »Also ganz gut ist es noch nicht ...« wiederzufinden. Mittlerweile weiß ich, ich muss weder mir noch anderen etwas beweisen. Es geht (wiederum!) darum, solche Aussagen als wichtige Informationen über die Bedürfnisse des Coachees zu erfassen, die sehr ernst genommen werden müssen und intensives Pacing brauchen, und zudem darum, eine Seite des Klienten zu würdigen, die hilfsbedürftig und klagend sein darf (übrigens aus meiner Sicht auch anhaltend, wenn sich der Klient dafür entscheidet).

»Vom Zaun fallen« Das bedeutet, »die eigene professionelle Haltung verlieren« und emotional mit dem Klienten in die Krise gleiten. Woran merkt man, dass man vom Zaun gefallen ist? Daran, dass einem das krisenhafte Erleben des Gegenübers unter die eigene Haut schlüpft. Man fühlt die Traurigkeit, die Angst, die Wut des Gegenübers nicht nur mit, man hat sie selbst. Man erlebt diese als Anspannung und Schmerzen in der eigenen Körperlichkeit bis hin zum Mitweinen und ... Mitdenken! Und vor allem bei Letzterem wird klar, wo für die Coachingsituation in solchen Fällen das Problem liegt. Spätestens wenn man selbst denkt: »Oh Gott, da weiß ich jetzt auch nicht, was zu tun ist«, hat man a) das Problem zum eigenen Problem gemacht (ich als Coach kann das Problem des Coachees nie lösen und ich muss das auch nicht beziehungsweise sollte nicht so vermessen sein, zu glauben, ich könne das alleine) und b) den Zugang zu den eigenen Ressourcen als Coach verloren. Meine Emotionen (mein Mittelhirn) versperren mir quasi den Zugriff auf mein »Methodenrepertoire« (meinen Neokortex und Frontallappen).

Mir passiert das immer wieder, und ich weiß aus meinem kollegialen Austausch, dass dies auch bei Kollegen der Fall ist. Ich finde dabei wichtig, dass man dies bemerkt und Vorgehensweisen hat, sich selbst als »Münchhausen« am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen. Letztlich geht es darum, für sich selbst innezuhalten und sich klarzumachen, was man jetzt selbst braucht.

Hierfür kann und muss jeder Coach letztlich seine eigene Handlungsstrategie entwickeln. Mir hilft in solchen Fällen Folgendes:

- Überhaupt zu erkennen: »Achtung, ich bin vom Zaun gefallen und in den emotionalen Sumpf geplumpst.« Meine somatischen Marker wie Atmen im oberen Brustbereich, Magendrücken, Anspannung im Nacken oder meine Augen füllen sich mit Tränen gilt es zu beachten.
- Sich das »Vom-Zaun-Fallen« erlauben: Das ist in Ordnung. Es ist ein Zeichen unseres Mitfühlens und unseres Verständnisses für unseren Coachee. Wenn der Coachee zum Beispiel mein Mitgefühl sieht, wird er sich verstanden fühlen.
- Sich selbst sagen: »Hilfreicher werde ich aber wieder sein, wenn wir nicht zu zweit im emotionalen Sumpf stehen, sondern ich wieder auf den Zaun zurückklettere. Damit der Coachee diesen Halt von mir spürt und mir vielleicht schon bald folgen kann.«
- Sich selbst bewusst an die eigenen Ressourcen erinnern: »Ich habe zum Beispiel auch bei der Situation mit ... mit viel Pacing, mit Unterschiedsbildung (zum Beispiel: »Und auch wenn es immer ziemlich schwierig war, bitte ich Sie, noch einmal ganz genau hinzuschauen, ob es in den allerschwierigsten Situationen mal ein klein wenig weniger schwierig war? ... Was war da anders?«) oder mit der Frage: »Was könnten wir jetzt hier für Sie tun, das Sie vielleicht ein, zwei kleine Schritte voranbringt« mich wieder auf meinen Zaun gehievt.«

Auf diese Weise hieve ich mich selbst wieder auf den Zaun und kann weiterhin meinem Klienten ein guter Coach sein.

Analog zu diesen Schritten verläuft mein inneres Selbstgespräch »Oh, verdammt, ich bin vom Zaun gefallen. Das ist ein Zeichen meines Mitfühlens für meinen Coachee. Jetzt will ich aber sehen, dass ich wieder auf den Zaun komme, damit ich Halt für meinen Coachee bieten kann. Und er mir vielleicht schon bald folgt. Wenn ich Halt habe, wird mein Coachee für sich einen Weg finden, für sich selbst sicheren Boden unter den Füßen zu finden ...«, und so weiter, wie dargestellt.

Dieses Bild entnahm ich den Lehrcoachings von Gunther Schmidt (2008): »Heia switza«, bedeutete in der althochdeutschen Sprache »die/der auf dem Zaun sitzt« und findet sich heute in dem Wort »die Hexe« wieder! Die Person, die nicht völlig drin im Geschehen, aber auch nicht ganz außerhalb des Geschehens steht.

Ein Fazit

Jeder Mensch hat ein lebendiges und starkes Bedürfnis nach Akzeptanz und Würdigung seiner Weltsicht. Diese Weltsicht umfasst unter anderem die Summe seiner Erfahrungen, seiner Kenntnisse und Kompetenzen, seiner Werte, Glaubenssätze und Normen. Eine Würdigung der eigenen Weltsicht durch andere verbindet sich

mit einem Gefühl des Wertgeschätztwerdens. Eine Herabsetzung oder gar Entwertung löst bei den meisten Menschen (hoffentlich) eine mehr oder weniger starke Abwehrhaltung gegenüber dem Nichtwürdiger aus, die häufig mit der Ablehnung dessen einhergeht, was von diesem an Aussagen kommt. Gerade im Krisenfall braucht der Coachee das Erleben von »Ja, ich fühle mich verstanden« und Wertschätzung, um sich einlassen zu können und eine kooperative Haltung zu entwickeln.

Doch einfach nur zu sagen: »Ja, ich kann Sie gut verstehen«, wäre vermutlich besonders im Krisenfall kein gutes Pacing. Denn gerade hier ist, das krisengeschüttelte Gegenüber häufig der Meinung, dass seine Situation schlimmer ist als jemand verstehen kann (Schmidt 2009). Eine Formulierung wie »Wahrscheinlich ist es kaum vorstellbar für andere, wie schwer das für Sie ist« könnte hier viel nützlicher sein. Nur die Reaktion des Coachees gibt letztlich Auskunft darüber, ob das Pacing angemessen und passend war. Erst wenn ein Ja-ich-fühle-mich-verstanden-Reaktionsmuster und damit die Kooperationsbeziehung stabil aufgebaut scheinen, können Angebote, also Fragen des Coachs angenommen und Ressourcen und Lösungspotenziale behutsam aktiviert werden. Wobei gerade im Krisenfall viele »Schleifen« sehr wahrscheinlich notwendig sein werden.

Neben der Haltung des Coachs, der ein großer Teil eines gelingenden Krisencoachings zu verdanken ist, braucht gerade dieser Teil unserer Arbeit eine fundierte Coachingausbildung, regelmäßige Supervision und ein umfassendes Methodenbeziehungsweise Interventionsrepertoire. Eine der von mir im Krisenfall häufig genutzten Methoden, den »Dialog der Seiten«, werde ich nun vorstellen.

Interventionen



Dialog der Seiten (modifiziert nach Gunther Schmidt 2008)

Dauer

60 bis 120 Minuten, je nach Intensität.

Benötigte Materialien

Grundsätzlich werden keine Materialien benötigt.

Ziele und Anwendung

Die Intervention eignet sich für alle Formen und Inhalte des Krisenerlebens, speziell für das Aufbrechen der Problemtrance (in der sich Menschen in Krisensituationen häufig befinden) und die Dissoziierung von dem Problem beziehungsweise von der Krise: Der Klient soll sich weniger von der »Krise überwältigt erleben«, sondern mehr und mehr in eine steuernde, handelnde, die Krise bearbeitende Position begleitet werden.

Voraussetzungen

Es gibt keine spezifischen Voraussetzungen; allerdings sollte geklärt sein, dass wir keinen Traumapatienten vor uns haben.

Methodischer Hintergrund

Der Dialog der Seiten basiert einerseits auf einer systemischen Grundhaltung, die unterschiedlichen Perspektiven nutzt, andererseits auf den Erkenntnissen der Gestaltpsychologie.

Beschreibung

Auf den ersten Blick kann die Arbeit mit dem Dialog der Seiten sowohl für den Coach als auch für den Coachee etwas befremdlich oder gar irritierend erscheinen (nach dem Motto »Bin ich jetzt schon komplett verwirrt, weil mir mein Coach zwei – oder mehr – Ichs unterstellt?«). Daher ist es aus meiner Erfahrung (nicht nur bei dieser Intervention) extrem wichtig, möglichst viele »Produktinformationen« vor der beziehungsweise über die Intervention zu bringen. Der Begriff »Produktinformation« stammt in diesem Zusammenhang – wie das ursprüngliche Modell – von Gunther Schmidt (2008): Er meint damit, dass der Coach möglichst transparent machen soll, was er tut, wieso er das tut, und entsprechende psychologische Hintergründe erklärt.

Diese Produktinformationen über das Seitenmodell könnte man in folgende Worte fassen: »Wie Sie hier darstellen, erleben Sie sich in der aktuellen Situation manchmal eher klein und hilflos und dann wieder wütend und recht angriffslustig ... Dieses Erleben steht im Gegensatz dazu, wie Sie sich sonst schon häufig erlebt haben: kraftvoll, stark und unabhängig. Man kann daraus schlussfolgern, dass wir Menschen nicht ein ›Ich‹, sondern viele unterschiedliche ›Ichs‹ haben, zwischen denen wir im Alltag je nach Umfeld, je nach Situation hin und her driften. Manchmal geschieht das gewollt, zum Beispiel, wenn wir spielen und beispielsweise in eine Kinderrolle schlüpfen. Manchmal geschieht dies ungewollt und unwillkürlich. So wie das aktuell bei Ihnen im Fall XX manchmal mehr und manchmal weniger geschieht« (Schmidt 2008).

»Dabei beschreiben wir uns so, als ob es sich immer nur um ein ›Ich‹ handelte. Das zeigt, dass wir in diesen Momenten höchst identifiziert mit dem jeweiligen Erleben, der jeweiligen Rolle beziehungsweise Situation sind. Dadurch sinkt jedoch unsere Wahlfreiheit, zwischen den unterschiedlichen ›Erlebenseiten‹ hin und her zu pendeln. Um diese, am besten spricht man daher von Seiten, um also die diversen ›Seiten‹, die jeder Mensch in sich hat, flexibler und situativer steuern und nutzen zu können, kann es sehr hilfreich sein, sich diese Seiten außerhalb von sich vorzustellen ...«.

Nicht nur, aber gerade im Business-Kontext ist es meiner Meinung nach höchst wichtig, solche Produktinformationen transparent zu machen. Wenn wir als professionell (nicht esoterisch, nach dem Motto »Allein der Glaube hilft schon«) wahrgenommen werden wollen

(und nicht als Missionar oder Guru: Ich bin naturwissenschaftlich sozialisiert und möchte dies auch als meinen professionellen Hintergrund verstanden wissen) und erreichen möchten, dass sich Menschen auf unsere Modelle einlassen, dann ist dies unumgänglich. In einem Business-Kontext bringe ich manchmal noch ein weiteres Beispiel zur Erklärung der Seiten, etwa so: »Vielleicht haben Sie das ebenfalls schon erlebt, dass Sie abends nach der Arbeit nach Hause kommen, etwas mit Ihrem Partner besprechen und Ihr Partner dann plötzlich sagt: ›Also du bist jetzt zu Hause. Nicht mehr im Geschäft. Den Geschäftsführer (ersatzweise: Qualitätsbeauftragten, Leiter Controlling, Vorstand ...) kannst du im Büro lassen.‹ Dann wissen Sie, dass Sie vielleicht einer anderen Seite oder Rolle von Ihnen (die des Freundes, der Ehefrau ...) mehr Raum geben sollten.« Erfahrungsgemäß ist dieses Beispiel sehr hilfreich.

Ich werde den Dialog der Seiten an einem Beispiel vorstellen, weil die Methode aus meiner Sicht so einfacher zu verstehen ist.



Eine sehr erfolgreiche junge Frau bekam in ihrer Abteilung eine neue Kollegin hinzu, die (aus Sicht der jungen Frau) sofort damit begann, sich in einen heftigen Konkurrenzkampf um die begehrtesten Projekte mit ihr zu verwickeln. Dies wiederum stürzte die junge Dame in eine heftige Krise, weil sie sich und ihre Arbeit massiv angegriffen fühlte. Dabei reagierte sie einerseits manchmal über und wurde giftig und zickig (vor allem aus Sicht des Vorgesetzten und weiterer Kollegen), andererseits fühlte sie sich selbst manchmal sehr klein, traurig und hilflos.

Schritt 1: Auftragsklärung und Analysephase: In diesen Phasen wird mit sehr viel Pacing gearbeitet. Bewertungen des Coachees daher erst einmal stehen lassen und das geschilderte Erleben als logisch nachvollziehbar bestätigen. Auch ein fortwährendes Würdigen der Sehnsuchtsziele ist an dieser Stelle hilfreich für den Klienten. Mit Sehnsuchtszielen ist gemeint (Schmidt 2008), dass Klienten sich (nicht nur in Krisenfällen) häufig wünschen, andere, der Kontext oder die Rahmenbedingungen (im Beispielfall: der Vorgesetzte möge erkennen ..., die Kollegin sollte weggehen ...) sollten sich ändern. Diese Ziele werden wir durch Coaching unmittelbar kaum erreichen.

Gleichwohl ist es wichtig, auch diese Sehnsuchtsziele zu pacen. Denn den Wunsch nach diesen können wir als Coach sehr wohl verstehen, würdigen und anerkennen. In dieser Phase können selbstverständlich viele weitere Techniken genutzt werden, die helfen, Problemtrancen etwas aufzulösen oder Unterschiede einzuführen (Skalierungstechniken, Reframings und anderes mehr). Dies sollte aber erst geschehen, nachdem eine gute tragfähige Beziehung zum Klienten aufgebaut wurde.

Schritt 2: Seitenmodell einführen: Das geschieht wie bei der »Produktinformation«
 geschildert. Ich kann also nicht sagen: »Sie als gesamter Mensch«, sondern ich sollte
 sagen: »Eine Seite von Ihnen ... erlebt das so und so (klein, hilflos), während eine andere
 Seite das völlig unpassend findet und wütend und ärgerlich reagiert.« Bisher sprachen
 Sie dabei von »Ich – Ich erlebe das ...«, aber tatsächlich erlebt das eine Seite von Ihnen
 so. Eine andere Seite hat hier ein anderes Erleben und Bewerten.

Unbedingt eine kurze Pause machen, prüfen und fragen, inwieweit das Gesagte verstanden
 wurde. Dann fortfahren: »Dass es diese verschiedenen Seiten in einem gibt, merkt man oft
 sehr deutlich an den inneren Dialogen, die man in diesen nicht so einfachen Situationen
 führt. Eine Seite in einem sagt: ›Das finde ich jetzt sehr traurig. Ich mag das nicht mehr.‹
 Und die andere Seite begehrt auf und sagt zum Beispiel: ›Lass dir das nicht gefallen! Das ist
 eine Frechheit. Wehr dich!‹ Das ist in solchen Situationen bei den meisten Menschen so. So
 ähnlich haben Sie das auch geschildert.« Pause lassen, nachfragen.

Häufig berichten Menschen in Krisensituationen von sich aus von solchen inneren am-
 bivalenten Dialogen. Ansonsten kann man danach fragen und wird – meiner Erfahrung
 nach – diese stets entdecken. Das ist für mich ein sehr »kraftvolles Zeichen« der inneren
 Auseinandersetzung. Wenn es das nicht gäbe, würde ich vermuten, dass die Problematik
 eher weitreichender ist und dass es eines therapeutischen Prozesses bedarf.

»Um diese diversen Seiten, die jeder Mensch in sich hat, flexibler und situativer steuern
 und nutzen zu können, kann es sehr hilfreich sein, sich diese Seiten außerhalb von sich
 vorzustellen ... Wären Sie einverstanden, wenn wir das hier einmal ausprobieren würden?«
 Pause lassen, Zustimmung abholen. Wenn nicht, dann nicht! Dann eine andere Interven-
 tion wählen. Manchmal kommt eine Diskussion zustande, was mit diesen »Seiten« genau
 gemeint ist. Das sollte man dann unbedingt aufgreifen und besprechen.

Schritt 3: Seiten außerhalb platzieren und beschreiben: Zum Beispiel so: »Wenn Sie
 sich diese Seite, die sich klein und ganz hilflos fühlt, vorstellen, wo am ehesten würde
 diese hier außerhalb von Ihnen hinpassen?« (Pause lassen) Es ist immer wieder sehr frap-
 pierend für mich, zu erleben, mit welcher Sicherheit und Klarheit die Menschen diese
 Seiten um sich herum platzieren können: Sie stehen genau an einer Stelle, und zwar nur
 an dieser. Das erzähle ich dann auch den Klienten und bestärke sie, immer wieder genau
 hinzufühlen, was ihnen ihr »Bauchgefühl« sagt, wann »es« sich stimmig für sie anfühlt.

Weiter geht es dann darum, diese Seiten so konkret wie möglich zu beschreiben, damit sich
 die Klienten stärker dissoziieren und damit auch diese Seiten (ihr Erleben, ihr Bewerten)
 besser steuern können.

Dies bitte auch immer wieder betonen (wiederholte Produktinformation). Hier ist eine Reihe von Fragen sehr hilfreich, die sich einerseits an dem VAKOG-Modell (Schmidt 2008; Schmidt-Tanger 2006) orientieren, andererseits aber auch an den Fragen, die man in einer Teamentwicklung nutzt (Meier 2004). Zielsetzungen hierbei sind: die Dissoziierung des Klienten vom Krisengeschehen und diesen in eine steuernde Übersichtsposition zu bringen, dem Klienten zu helfen, seine Bedürfnisse herauszuarbeiten (über die Metapher der Seiten) sowie im weiteren Verlauf diese Bedürfnisse zu akzeptieren und in eine gute Balance für den Klienten zu bringen.

- Welches Alter und welches Geschlecht würden für diese Seite passen? Wie groß, wie klein ist sie?
- Welche Körperhaltung würde die Person/Seite einnehmen? Wie sieht sie insgesamt aus?
- Wie ist sie angezogen? Welche Frisur?
- Wenn Sie an Äußerungen, Gedanken, Überlegungen dieser Seite denken, was, würden Sie sagen, denkt diese Seite in den betreffenden Situationen?
- Wie fühlt sich die Seite/Person?
- Inwieweit könnten Sie der Seite, der Person einen Namen geben?

Bei den Fragen können aus meiner Sicht der Begriff »Seite« durchaus mit dem Begriff »Person« abgewechselt oder gemeinsam genutzt werden ebenso wie der Konjunktiv oder das Präsens. Das macht das Spiel zwischen Vorstellung und Realität deutlicher.



In meinem Beispielfall verkörperte die hilflose kleine Seite ein sechs bis sieben Jahre altes Mädchen, das rechts leicht hinter der Klientin stand. Das Mädchen war etwas dicklich, ängstlich (das wurde auch anhand der Körperhaltung klar) und unbeholfen. Die Gedanken waren unter anderem: »Ich will nicht noch mehr Ärger«, »Das ist so gemein«, »Ich schäme mich dafür, dass ich so klein und hilflos bin«, »Das könnte noch schlimmer werden«.

Auch hier kann man immer wieder betonen, wie beeindruckend klar das doch ist, wie die Klientin diese Seite schildern kann (und dass durchaus auch viele andere Klienten ganz genau wissen, wie ihre »Seiten« so sind.). Eine Frage, um die Dissoziation noch zu verstärken, könnte dann sein: »Wie geht es Ihnen damit, wenn Sie sich mit dieser Seite identifizieren? (Wenn Sie ganz von dieser Seite eingenommen werden?)« Auch die Frage: »Welche Bedürfnisse hat diese Seite? Wenn sie gefragt würde, was würde sie sagen?«, ist sehr wichtig, denn sie macht (auch den Klienten) auf wichtige Bedürfnisse des Klienten aufmerksam, die man unbedingt würdigen und stehen lassen sollte.

Während dieser Schritte ist bereits häufig eine deutliche Erleichterung des Klienten zu verspüren. Dies ist zum Beispiel daran zu merken, dass seine Körperhaltung kraftvoller

wird (er richtet sich mehr auf), die Stimme wird klarer und ausdrucksvoller und auch die Durchblutung der Wangen besser.

Dann geht es darum, mögliche weitere Seiten, die in diesem Krisenfall eine Rolle spielen (könnten), zu finden, diese ebenfalls außen zu platzieren und zu beschreiben. Dies wird mit den gleichen Fragen begleitet wie dargestellt.

In meinem Beispiel ging es um die »wütende, ärgerliche bis zynisch-zickige Seite«. Die Klientin beschrieb eine junge Frau, Alter nicht genau definierbar, die aber offensichtlich wie eine Primaballerina angezogen war (Röckchen, Ballettschuhe ..., sehr hübsch, »auch sehr muskulös, wie Tänzerinnen sind«), und diese Ballerina hatte ein Schirmchen dabei – »das braucht sie für die Balance, aber mit dem Schirmchen schlägt sie auch nach den blöden, giftigen, neidischen anderen«. Die Ballerina äußert Gedanken wie: »Das lass ich mir nicht gefallen!«, »Was bildet die sich ein«, »Unverschämtheit, da muss ich mich doch wehren«, und »schlägt dann mit dem Schirmchen auf die anderen ein«.



Wichtig ist auch hier wiederum, diese Seite sehr zu würdigen. Ebenso wie die Frage nach den Bedürfnissen dieser Seite. Bei eher »kraftvolleren Seiten«, wie hier der der Ballerina, kann man auch gleich fragen: »Was könnte denn das Gute an dieser Seite sein?«, »Was ist das Gute daran, dass es diese Seite gibt?«.

Dies war in diesem Fall schnell beantwortet: »Diese Seite hilft mir, mich zu wehren. Mir nicht alles gefallen zu lassen. Das ist das Gute an der Seite. Leider reagiert sie oft über beziehungsweise zu heftig und ich kann sie dann nicht bremsen!«.



Bei den »schwächeren« Seiten wie der des kleinen Mädchens werden solche Fragen meist zunächst abgelehnt. Ganz oft können Klienten solchen Seiten erst einmal nichts Gutes abgewinnen, und häufig wünschen sich die Klienten, diese Seiten »wegzumachen«. So auch in diesem Beispielfall.

Erst nach längerem Nachdenken und Pausen konnte die Klientin den Nutzen der Kleinen-Mädchen-Seite formulieren: »Sie sorgt dafür, dass ich nicht immer so heftig und zickig reagiere, was ja auch nicht immer gut ist. Aber trotzdem ...«



Schritt 4: Metaposition einführen: Ziel des Einführens einer Metaposition ist es, den Klienten für eine Haltung zu gewinnen, die Überblick gibt, Kraft und Energie erzeugt. Zugleich soll in dieser Position die Flexibilität hergestellt werden, sich auf verschiedene Seiten einzulassen. Das bedeutet, dass die Bedürfnisse, die die Seiten repräsentieren, vom Klienten mehr gewürdigt werden können und der Wert dieser Seiten besser gese-

hen werden kann – einschließlich einer wertschätzenden Haltung des »Ja, aber« gegenüber den einzelnen Seiten.

Wenn die Seiten definiert wurden und der Nutzen beider Seiten gefunden werden konnte, ist es meist leicht, die Metaposition und das Bild eines inneren Teams (Schulz von Thun 1998) einzuführen: Im Sinne eines Teams, dessen Teammitglieder sich gegenseitig ergänzen, unterstützen und in ihrer Wirkung balancieren können.

Wenn das nicht so einfach gelingt, kann es hilfreich sein, nach weiteren Seiten zu suchen. Beispielsweise unter der Perspektive, wann dem Klienten Ähnliches (auch in ganz anderen Situationen, die er erlebt hat) schon (etwas) besser gelungen ist (Skalenarbeit), mit solchen Phänomenen umzugehen. Dann wird herausgearbeitet, was in diesen Fällen anders war. Die Fokussierung erfolgt insbesondere auf mögliche innere Dialoge: »Welche inneren Dialoge (welche Gedanken) hatten Sie (der Klient) in diesem Fall? Was hat Ihnen dabei geholfen, (etwas) besser mit der Situation zurechtzukommen? Inwieweit könnte einer solchen Situation der Dialog einer weiteren Seite von Ihnen zugeordnet werden?«



In dem genannten Beispielfall tauchte relativ schnell eine dritte Seite auf: die des etwas dicklichen Skaters: »tief sitzende Hosen, um ein wenig das Gewicht zu verbergen, cooler Typ, wirkt manchmal, als sei er auf Drogen, weil immer entspannt, den kann so schnell nichts aus der Ruhe bringen; Gefahr: der sieht alles zu lax; der lässt dann alles laufen«. Diese Seite war im weiteren Verlauf des Coachings ergänzend noch sehr hilfreich.

Wenn also die Seiten mit ihrem möglichen Nutzen und dem, was sie jeweils brauchen, definiert sind, kann man eine Metaposition zum Beispiel mit folgenden Worten einführen: »Wenn Sie sich diese Seiten, die Sie gefunden haben, nun wie ein inneres Team vorstellen, das Sie sozusagen als Führungskraft führen, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Seiten als Team, wenn sie sich gut ergänzen, besonders nützlich für Sie sind? Unter welchen Bedingungen wäre das möglich? Was könnten Sie dazu beitragen? Welche Situation müssten Sie dazu herstellen?«.

Ganz oft gibt es in diesen Situationen Antworten wie: Die Teammitglieder müssten sich akzeptieren, sich gegenseitig unterstützen und Ähnliches. Anschließend kann man sehr gut weiterfragen: »Unter welchen Bedingungen würden sie (die Seiten, die Teammitglieder) das tun? Was bräuchten sie hier von Ihnen als Führungskraft?« Auf diese Weise kommt der Dialog der Seiten zustande.

Schritt 5: Dialog der Seiten ausbauen und ankern: Ziel des Dialogs der Seiten ist es, zusammenfassend ein Lösungsmuster zu formulieren und dazu einen Anker zu definieren, die es dem Klienten ermöglichen, über seine Krisensituation anders (flexibler

und mit mehr Abstand) nachzudenken oder in aktuellen Facetten der Krisensituationen willkürlicher und zieldienlicher zu reagieren. Dabei können die Seiten (Teammitglieder) zum Beispiel durch Stühle (oder andere Objekte) symbolisiert werden. Diese werden mit den »Titeln« der Seiten versehen. Der Klient kann wichtige Fragen, Antworten, Aussagen, Schlüsselsätze der Seiten auch sofort mitschreiben. Oft bitte ich Klienten, diese Dialoge ausführlich nochmals im Nachhinein schriftlich zu formulieren. Das hat sehr viel Wirkkraft, ebenso wie eine Visualisierung.

Folgende Fragen – die Reihenfolge kann beibehalten werden – können dabei nützlich sein (es müssen selbstverständlich nicht alle Fragen gestellt werden):

- Wo müssten die einzelnen Mitglieder Ihres inneren Teams um Sie herum platziert sein, sodass Sie dieses Team gut führen können? Wenn Sie als Führungskraft Ihres »Vereins« (Ihrer inneren Combo) oder, könnte man auch sagen, dieses inneren Teams, eine optimale Aufstellung oder auch Sitzordnung gestalten würden, wo würde jeweils wer sitzen, stehen, sich hinbegeben müssen? Wer wäre damit zufriedener? Wer wäre eher unzufrieden?
- Inwieweit haben die Seiten/die Teammitglieder gemeinsame Ziele? Was könnten gemeinsame Ziele von beiden Seiten sein? Woran würden die Teammitglieder erkennen, dass nach diesen Zielen gesamt gestrebt wird?
- Was braucht jedes Teammitglied (jede Seite) von dem jeweils anderen, damit es gut im Team für die genannten Ziele kooperieren kann? ... Und so weiter.

Hier helfen all diejenigen Fragen, wie sie auch im Rahmen einer Teamentwicklung genutzt werden.

In unserem Beispielfall formulierte die junge Frau die Antwort auf die letzte Frage so: »Ich verschränke die Finger wie bei einem Gebet. Das bedeutet, alle meine Seiten spielen zusammen. Ich könnte einen Finger, den Daumen, zum Skater machen, der sagt: ›Hey, lass den Unrat vorbeiziehen, du brauchst nicht jeden Scheiß anzufassen.« Die Ballerina (der Zeigefinger) prüft, ob das wirklich so ist und darf Einspruch erheben, mit dem Argument: ›Das lässt du dir nicht nehmen, weil ... das negative Auswirkungen für deine Karriere hat«, und der kleine Finger prüft, ob es doch geschickter sein könnte, sich jetzt klein, lieb und nett zu zeigen. Alle drei Finger schnell mal hochzuheben bedeutet, wir sind alle da, wir kooperieren im Sinne des Ziels, einen guten Job und Karriere zu machen. Du Führungskraft kannst ganz beruhigt sein (Mission).«



Diese Fingerbewegungen und das schnelle Durchspielen und Durchdenken haben wir mehrfach wiederholt und dementsprechend als Anker definiert. Dabei haben wir darauf geachtet, dass die Klientin stets eine aufrechte, stärkende Körperhaltung einnahm (»wie eine Führungskraft«) und tief und ruhig atmete, wenn sie den Anker wiederholte. Lustigerweise hat sich gezeigt, dass sich die Finger jeweils schwer allein heben lassen, daher tauchen die Seiten immer gleich doppelt auf: Das (haben die Klientin und ich so definiert) steht für doppelte Stärke des Teams.

Weiterhin ist im Krisencoaching zu bearbeiten, was zu tun wäre, wenn es mit der Teamkooperation einmal nicht so gut klappt.



In unserem Beispielfall bedeutete das für die Klientin, dass eine Seite sich massiv in den Vordergrund drängen würde. Dann nahm sich die Klientin vor, »gleich die anderen beiden zu aktivieren (entsprechende Finger heben), um diese stärker hervorzuholen und zu Wort kommen zu lassen«. Falls die Kooperation dann nicht gelingen sollte, »wäre es hilfreich, sich für und mit allen Seiten im Nachhinein zu überlegen, was man künftig in vergleichbaren Fällen besser machen kann«.

Der Coach sollte auch jeden Fall betonen, dass es wahrscheinlich ist, dass es »Ehrenrunden« in alten Mustern geben wird (Schmidt 2008) und dass man sich diese gönnen sollte, damit man die durchaus nützlichen spezifischen Reaktionsmuster nicht verlernt«. Das als Coach zu verdeutlichen ist wichtig, weil die Wahrscheinlichkeit, in alte Reaktionsmuster zu verfallen, doch recht hoch ist. Wenn der Klient in alte Handlungsmuster fällt, raubt ihm das dann nicht den Mut für die nächste Runde (nach dem Motto: »Das kriege ich nun auch wieder nicht hin« und gleich noch tieferem Fall in die Krise), sondern er hat ein sinnstiftendes und stärkendes Erklärungsmodell, das ihm Kraft für weitere Anläufe gibt.



Im Beispielfall haben wir den Dialog der Seiten in einer Coachingeinheit (zwei Stunden) durchgearbeitet. Die Klientin hat für sich allein verschiedene Facetten des Dialogs der Seiten weiter ausgebaut. In der folgenden Coachingeinheit haben wir über die Anwendung, Erfolge (»nicht immer, aber immer öfter«) und Ehrenrunden im alten Muster gesprochen und Themen weiter vertieft. Die Klientin war sehr zufrieden. Es wurden keine weiteren Coachingsequenzen zu diesem Anliegen benötigt.

Erfahrungen

Der Dialog der Seiten lockert auf. Mit ihm zu arbeiten macht Spaß, nicht nur den Klienten, sondern auch den Coaches. Es ist wirklich begeisternd, zu sehen, welche Kreativität die Coaches entfalten und welche unglaublichen Ressourcen in diesen Seitenbildern stecken.

Dabei habe ich schon die verschiedensten Teamkonstellationen kennengelernt: die etwas dickere Mitvierzigerin mit der Kittelschürze neben der taffen Dame im Businesskostüm und den schicken Stöckelschuhen, Fräulein Rottenmeier neben einem wilden Hippiemädchen, den kleinen schlotternden dünnen Junge mit vier Jahren neben dem sportlichen gestandenen Businessmanager und Robin Hood, den etwa 70-Jahre alten Siebenkämpfer (Degenfechten, Boxen, Aikidokämpfen, Marathonläufer, Schießen ...) in Verbindung mit einer liebevollen Oma mit grauem Haarknoten und Jeanne d'Arc. Manchmal sind die Seiten auch weniger klar personifiziert: etwa als Wolken oder Nebel. Trotzdem arbeite ich dann ähnlich mit den aufgeführten Fragen:

- **Wann entfaltet die Intervention ihre höchste Wirksamkeit?** Wenn ich als Coach die Methode mag, wenn ich viele Produktinformationen gebe und dabei achtsam bin, ob die Methode auch dem Klienten liegt.
- **Mögliche Chancen und Risiken?** Wenn man keine Produktinformationen gibt, bin ich sicher, dass sich wenige Menschen im Businesskontext darauf einlassen werden.

Literatur

Hüther, G.: *Was für Krisen braucht und wie viel Krise verträgt der Mensch? Neurobiologie der Krisenentstehung und Krisenbewältigung*. In: Schmidt, G./Dollinger, A./Müller-Kalthoff, B.: *Gut beraten in der Krise. Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen*. Bonn: managerSeminare 2009

Meier, D.: *Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung*. Basel: SolutionSurfers® 2004

Reddemann, L.: *Psychodynamisch Imaginative Traumatherapie PITT – Das Manual*. Ein resiliensorientierter Ansatz in der Psychotraumatologie. Stuttgart: Klett-Cotta 2012

Schmidt, G.: *Curriculum Kompetenz aktivierende hypnosystemische Konzepte für Coaching, Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung*. 2008

Schmidt, G.: *Hypnosystemische Krisenberatung*. Wie Opfer-Erleben zu Empowerment und konstruktiver Lösungsentwicklung transformiert wird. In: Schmidt, G./Dollinger, A./Müller-Kalthoff, B.: *Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen*. Bonn: managerSeminare 2009

Schmidt-Tanger, M.: *Veränderungscoaching*. Paderborn: Junfermann 2006

Schulz von Thun, F.: *Miteinander reden 3*. Reinbek: Rowohlt 1998