



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight
Coaching digital | S 33

Das Tetralemma
Ein Tool für die Entscheidungsfindung | S 38

Pro & Kontra
Feldkompetenz im Coaching? | S 42

Unterstützung geben, aber nicht einengen – die persönliche Entwicklung vorantreiben

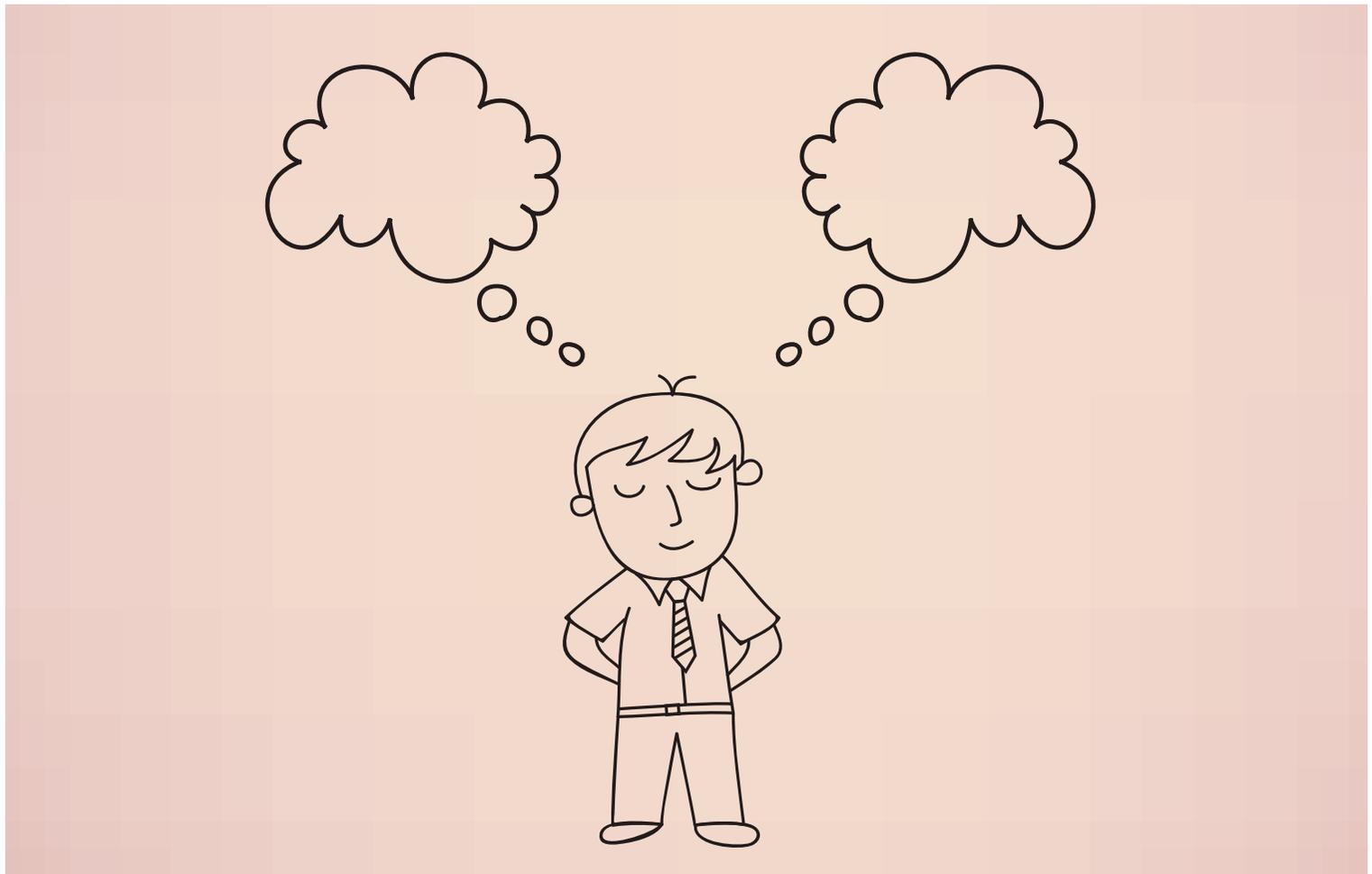
Prof. Dr. Eckard König im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2012

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Das Tetralemma – ein Tool für die Entscheidungsfindung

Ein Coaching-Tool von Dorothe Fritzsche

Kurzbeschreibung

Das Tetralemma stammt ganz ursprünglich aus der indischen Logik und wurde dort in der Rechtsprechung verwendet. Für das Coaching wurde es vor allem von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer als Instrument eingeführt. Hier wird eine vereinfachte Variante des Tools für Entscheidungssituationen als Bodenanker-Übung beschrieben.

Anwendungsbereiche

Das Tetralemma ist eine reine Entscheidungsaufstellung, die in dieser Form eine Entscheidung zwischen zwei Optionen ermöglicht: A oder B, Ja oder Nein, Dies oder Das. Ob es sich dabei um berufliche, persönliche oder private

Fragestellungen handelt, ist völlig unerheblich. Das Instrument kann bei jeder Form der Entscheidungsfindung eingesetzt werden, bei der es um die Wahl zwischen A oder B geht. Der Einsatz ist dann sinnvoll, wenn der Klient berichten kann, dass er die Optionen in allen Varianten mehrfach durchdacht und mit anderen mehrfach besprochen hat, dennoch immer noch keine Entscheidung fällen kann. Auch zum Selbst-Coaching eignet es sich hervorragend, da es einfach und schnell geht, dabei aber äußerst effizient ist.

Zielsetzung

Das Tool soll den Klienten von der rein mentalen, rationalen Ebene wegführen. Eine erneute Abwägung von Vor- und Nachteilen hilft

ihm nun nicht mehr weiter. Jetzt geht es um die Körperfühlebene: Der Klient wird dazu gebracht, im Körper zu spüren, was für ihn richtig ist. Die erlebten Körperimpulse geben in der Regel äußerst klare Hinweise und bringen in etwa 85 Prozent der Fälle deutliche Entscheidungen.

Ausführliche Beschreibung

Mit dem Tetralemma als Bodenanker-Übung erhält der Klient ein unmittelbares Feedback über seine somatischen Marker. Nach Antonio Damasio teilt sich das sogenannte emotionale Erfahrungsgedächtnis über ein körperliches Signalsystem mit, das sich quasi automatisch meldet und klare Signale über „richtig“ oder „falsch“ aussendet. Auch das Zürcher Ressour-

cen Modell® arbeitet mit dem Konzept der somatischen Marker. Man kann die gespürten Körperimpulse auch als „Affekte“ oder „felt senses“ im Sinne von Eugene T. Gendlin und Rainer Sachse sehen, die Indikatoren für das Motivsystem des Klienten sind. Unbehagen oder Anspannung weisen demnach darauf hin, dass eine imaginierte Situation mit den Bedürfnissen und Motiven des Klienten nicht kompatibel ist.

Die Optionen

Das Tetralemma wird als Aufstellung mit Bodenankern (Moderationskarten) durchgeführt. Anders als der Name es nahelegt, geht das Tetralemma von fünf Optionen aus, die nach einem fest vorgegebenen Schema ausgelegt und abgegangen werden.

Die erste und zweite Position

„Das Eine – Das Andere“

Hierbei handelt es sich um die Kernalternativen, also die beiden Pole, zwischen denen der Klient pendelt. Es ist von großer Wichtigkeit, dass diese beiden Alternativen klar bezeichnet werden können, damit der Coach sie in der Aufstellung benennen kann.

Die dritte Position „Beides“

Diese Position löst im Allgemeinen sofortige Irritation aus: „Wie soll das gehen, beides?“ Hier ist es wichtig, vor oder in der Aufstellung keine Diskussionen zuzulassen. Es geht darum, einfach nur nachzuspüren, nicht nachzudenken. Falls diese sich als die Position mit den positivsten Gefühlen herausstellt, kann man im nachfolgenden Coaching klären, wie „Beides“ gehen könnte. Wenn diese Position als positiv gespürt wird, hat der Klient oft schon ziemlich spontan eine Idee, wie „beides“ gehen könnte. Nur hatte er vorher über diese Option noch gar nicht nachgedacht.

Die vierte Position „Keins von beiden“

Wenn diese Position als positiv gespürt wird, wird es interessant. Es kann bedeuten, dass die Lösung des Problems ganz woanders liegt, oder aber der Klient möchte sich nicht entscheiden. Auch das ist eine Option, die es zu würdigen gilt.

Die fünfte Position

„Dies nicht und auch das nicht“

Diese Position ist eine Art Joker-Position. Sie führt den Klienten auch im ganz konkret räumlichen Sinne aus dem Entscheidungsraum heraus und ermöglicht ihm quasi eine losgelöste Außenposition. Hier ist – und soll – alles möglich sein. Manchmal liegt die Lösung eines Entscheidungsproblems in einer ganz anderen Alternative. Das kann etwas sein, worüber der Klient sich bisher nicht erlaubt hat nachzudenken, oder er hat seiner Fantasie nicht gestattet, das Unmögliche zu denken. Hier kann, darf und soll er es ruhig tun. Wird diese Position als positiv gespürt, wird es im Coaching spannend.

Vorgehensweise

Im Vorbereitungsgespräch sollte also der Coach nicht weiter in die Tiefe des Entscheidungsthemas gehen, sondern relativ schnell den Vorschlag machen, das Ganze einmal in einem Aufstellungsszenario anzuschauen.

Schritt 1

Bauen Sie das Szenario auf. Sie benötigen dafür fünf große runde gleichfarbige Karten, die Sie folgendermaßen beschriften:

1. Das Eine
2. Das Andere
3. Beides
4. Keins von beiden
5. Dies nicht und auch das nicht

Sie legen die Karten über Kreuz auf den Boden, in einer Entfernung von etwa eineinhalb Metern zueinander. Die fünfte Karte („Dies nicht und auch das nicht“) legen Sie außerhalb des Kreuzes in einer Entfernung von etwa einem Meter aus.

Achtung: Das Szenario benötigt etwas Platz. Achten Sie darauf, dass auch um das ausgelegte Kreuz herum ausreichend Platz ist, damit sich Ihr Klient nicht durch Möbelstücke oder Wände eingengt fühlt.

Schritt 2

Bitten Sie den Klienten, an die Karte „Das Eine“ heranzutreten, Sie stehen seitlich, er

schaut auf das ausgelegte Kreuz. Fordern Sie auf, die beiden Alternativen noch einmal zu benennen und zwar jetzt mit möglichst einem Stichwort. Was genau ist „Das Eine“, was genau „Das Andere“? Wenn der Klient für beide Positionen ein Stichwort gewählt hat, bitten Sie ihn, einen Moment die Augen zu schließen, und benennen Sie nun noch einmal beide Positionen. Dann fragen Sie den Klienten, ob das so stimmig ist.

Schritt 3: Das Tetralemma beginnt

Ersuchen Sie den Klienten, sich ganz entspannt hinzustellen, die Arme seitlich hängen zu lassen. Nun soll er sich auf die erste Karte stellen. *Wichtig:* Der Klient soll und muss auf der Karte stehen, nicht davor, nicht die Füße rechts und links davon. Als Coach stehen Sie nun halb hinter ihm und sagen in leiser ruhiger Stimme: „Dies ist die Position „Das Eine““ und benennen dann die Alternative 1. Treten Sie einen Schritt zurück. Der Klient soll ganz auf sich und sein Körperempfinden konzentriert sein. Er soll Sie nicht ansehen, er darf auf das Kreuz schauen oder die Augen schließen. Beobachten Sie Ihren Klienten: Welche Körperhaltung nimmt er jetzt ein? Richtet er sich etwas auf, sackt er leicht zusammen, beginnt er von einem Fuß auf den anderen zu belasten, schwankt er leicht, atmet er auf oder stockt sein Atem? Flattern die Augenlider? Versteift oder entspannt sich der Körper?

Nach einer kleinen Weile bitten Sie ihn (sofern er das nicht sowieso tut) sein Körperempfinden zu schildern. Er soll alle körperlichen Empfindungen aussprechen, die er hat. Fragen Sie nicht nach, im Sinne von: „Ich sehe, Sie schwanken ganz leicht“. Überlassen Sie es ganz dem Klienten, in sich hinein zu lauschen und zu schildern, was genau er spürt, welche Impulse in ihm aufsteigen. Dieses Nachspüren sollte andererseits nicht zu lange dauern, da sonst eine Verunsicherung und Verwässerung der Impulse passieren kann und die Gefahr besteht, dass nun doch auch „gedacht“ wird. Bitten Sie den Klienten nun, auf die nächste Position zu wechseln: Das Andere. Achten Sie darauf, dass der Klient nicht durch das Kreuz hindurchläuft, sondern außen herum geht. Bitten Sie den Klienten, sich auf die Karte zu

stellen, mit Blick auf das Kreuz. Stellen Sie sich halb hinter ihm und sagen Sie: „Dies ist die Position ‚Das Andere‘“ und benennen die zweite Alternative. Wieder treten Sie einen Schritt zurück und lassen dem Klienten Raum und Zeit, in sich hineinzuspüren.

Dann führen Sie den Klienten auf die Position „Beides“. Diese Position ist heikel, denn sie erzeugt sofort im Klienten die Frage: „Wie soll das denn gehen?“ Entsprechend sagen Sie die Position an: „Dies ist die Position ‚Beides‘“ und fordern ihn auf, nicht nachzudenken, wie beides ginge, sondern nur einmal zu spüren, wie sich das anfühlt. Wieder gehen Sie einen Schritt zurück und lassen den Klienten spüren. Führen Sie ihn zur nächsten Position: „Keins von beiden“. Diese Position sagen Sie einfach so an: „Dies ist die Position ‚Keins von beiden‘“ und treten wieder zurück.

Dann bringen Sie den Klienten auf die Position „Dies nicht und auch das nicht“ mit Blick auf das Kreuz. Sagen Sie an: „Dies ist die Position ‚Dies nicht und auch das nicht‘ – was immer es ist, alles ist möglich!“ Treten Sie zurück und beobachten Sie, was geschieht.

Hat der Klient alle Positionen durchlaufen, ist das Tool beendet. Sie bitten ihn, aus dem Setting herauszugehen und setzen sich zur Auswertung zusammen.

Beispiel: Der Fall „Köln oder Stuttgart“

Birgit S., 32 Jahre alt, Betriebswirtin und seit fünf Jahren in der Personalentwicklung eines größeren Unternehmens tätig, bekommt ein attraktives Jobangebot von ihrer Firma: Sie kann stellvertretende Personalleiterin werden, muss aber dafür in das Haupthaus des Unternehmens nach Stuttgart wechseln. Sie wohnt in Köln, ist hier aufgewachsen, zur Schule gegangen und hat hier studiert. Sie ist alleinstehend. Was soll sie tun? Bleibt sie, hat sie alle „Heimvorteile“, aber keine attraktiven Aufstiegsmöglichkeiten. Geht sie, muss sie sich allein und völlig neu niederlassen, hat dafür aber einen Karriereschritt gemacht, und ihre Karriere ist ihr wichtig. Ihre Familie und ihre Freunde raten ihr teilweise zu, teilweise au-

ßern sie sich aber auch skeptisch. Birgit S. weiß nicht weiter und lässt sich mit mir auf das Tetralemma ein.

Birgit S. steht entspannt auf der ersten Karte „Das Eine“: Köln. Sie hat ihre Augen geschlossen. Man kann erkennen, dass die Augäpfel sich hin und her bewegen. Nach einigen Sekunden beginnt sie zu sprechen: „Das fühlt sich angenehm an, hier zu stehen, ... so vertraut und warm“ – Pause – „aber auch ein wenig langweilig“. Sie öffnet die Augen, schaut auf das Bodenkreuz „Ja, so ist es.“ Ich bitte sie, mit mir auf die nächste Position zu wechseln: „Das Andere“: Stuttgart. Auch hier schließt sie die Augen, die Augäpfel bewegen sich wieder, gleichzeitig bemerke ich ein ganz leichtes Schwanken „Hier hab ich Herzklopfen“, sagt sie und „es prickelt von den Füßen herauf ... das ist ganz aufregend ... neu.“ Sie lächelt, öffnet die Augen, schaut mich an und nickt.

Birgit S. durchläuft die weiteren Positionen. „Beides“ fühlt sich leer an und „Keins von beiden“ eher unangenehm. Auch auf der fünften Position hat sie keinen nennenswerten Impuls. Wir beenden das Tetralemma und setzen uns. Die Auswertung zeigt eindeutig: „Köln“ fühlt sich zwar angenehm und vertraut an, aber „Stuttgart“ hat eindeutig den höheren Reiz. Birgit S. ist sich jetzt sicher, sie will es wagen.

Die Auswertungsmöglichkeiten

Wenn der Klient bereits alle Körperempfindungen geschildert hat, ist Ihnen als Coach nicht entgangen, wie er welche Positionen gefühlt hat. Dennoch ist ein Nachgespräch in jedem Fall notwendig, um das Erlebte/Gespürte noch einmal zu reflektieren.

1. Eine der Alternativen „Das Eine“ oder „Das Andere“ wurde deutlich positiv gespürt, andere Positionen waren neutral oder negativ. In dem Fall weiß der Körper es schon und nun hat auch der Klient deutlich gespürt, was richtig ist. Das löst im Regelfall große Erleichterung und Freude aus, denn das Körperempfinden ist ein unmittelbares Messinstrument und gibt uns die richtige Richtung an. Niemand wird mit einer rei-

nen Kopfentscheidung glücklich, deshalb hatte der Klient ja auch sein Entscheidungsproblem. Häufig beginnt jetzt erst die richtige Arbeit im Coaching.

2. Der Klient hat „Beides“ positiv gespürt. Jetzt kommt es darauf an, ob er eine spontane Idee dazu hat. In der Praxis ist das nicht selten, weil dem Klienten jetzt klar wird, dass es Aspekte aus beiden Alternativen gibt, die er beide braucht, um glücklich zu werden. Fehlt ihm dazu eine Idee, ist jetzt Fantasie gefragt. Coach und Klient könnten nun ein gemeinsames Brainstorming durchführen und diese in einem Alternativrad visualisieren und mit Punkten bewerten lassen. Auch in diesem Fall besteht also weiterer Coaching-Bedarf.
3. „Keins von beiden“ war positiv. Wenn der Klient sich auf dieser Karte am wohlsten gefühlt hat, gibt es im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: Die Alternativen sind nicht die richtigen, es gibt noch etwas „anderes“. Hier muss der Coach eventuell noch einmal tiefer nachschauen, wofür die Alternativen stehen, ob sich hinter dem Angeboten andere Bedürfnisse oder Ängste verstecken, die auf ganz andere Weise bearbeitet werden müssen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass der Klient selbst merkt, dass die Alternative falsch gewählt ist, dass es eigentlich um andere Ziele geht. Oder er möchte sich nicht entscheiden. Auch das ist möglich, obwohl er (oder gerade weil er) schon so lange darüber nachdenkt und an dem Thema herumwerkelt. Hier kann es sinnvoll sein, auf die Hintergründe zu schauen. Es kann aber auch angezeigt sein, schlicht zu akzeptieren, dass nicht entschieden wird. Eine Entscheidung muss nicht unbedingt gefällt werden. Vielleicht ist die Zeit noch nicht reif. Entscheidend ist, dass der Klient das jetzt annehmen kann. Er muss nicht mehr an dem Thema arbeiten, er darf sich einfach mehr Zeit lassen.
4. Die Position „Dies nicht und auch das nicht“ war positiv. Jetzt kommt es meist zu einer Überraschung: Was genau hat

Ihr Klient hier gespürt? Einfach nur Prikkeln, Energie, Neugierde, Freude? Aber er kann es nicht spezifizieren? Vielleicht schlummert dahinter ein uralter Wunsch nach etwas ganz anderem, vielleicht träumt der Manager davon, Wildhüter in Afrika zu sein oder die Stewardess, einen bunten Kinderladen mit Café aufzumachen. Was immer sich hierhinter verbirgt – jetzt befinden Sie sich mit Ihrem Klienten auf einem höchst spannenden Gebiet. Wenn er es nicht schon selber weiß, gehen Sie mit ihm auf Entdeckungsreise, es lohnt sich bestimmt.

5. Nichts war positiv oder negativ. Hat Ihr Klient wirklich auf den Karten gestanden? Hat er sich ganz auf seine Körperwahrnehmung konzentriert? War die Atmosphäre ausreichend ungestört? Wenn Sie das alles gewährleisten konnten, dann gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Die Entscheidung hat keine hohe emotionale Qualität, das heißt, es ist einigermaßen egal, wie er sich entscheidet. Oder der Klient kann das Tool nicht gut annehmen. Dann ist ein Blick in den Werkzeugkoffer gefragt: Welches alternative Tool können Sie ihm jetzt anbieten? Und schließlich: Was sagt dieses Ergebnis eigentlich ihm selbst? Wie deutet er es?

Voraussetzungen/Kenntnisse

- » *Anlässe*: alle Entscheidungssituationen zwischen zwei Alternativen, wenn beide bereits ausführlich vom Klienten reflektiert wurden
- » *Räumliche Voraussetzung*: Bodenfläche von mindestens drei mal drei Metern
- » *Material*: fünf große runde Karten, Marker
- » *Dauer*: etwa zehn bis zwanzig Minuten ohne Vorgespräch und Auswertung
- » *Voraussetzungen für den Coach*: Wünschenswert sind erste Erfahrungen mit der Begehung von Bodenankern

Quellen/weiterführende Literatur

Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I. (2003). Ganz im Gegenteil. Heidelberg: Carl-Auer.

Damasio, A. (2000). Ich fühle, also bin ich. München: List.

Gendlin, E. T. (1978). Focusing. New York: Everest House.

Krause, F. & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Züricher Ressourcen Modell – ZRM. Psychologie in Österreich, 1/06, 32-43.

Sachse, R. (1992). Zielorientierte Gesprächspsychotherapie. Eine grundlegende Neukonzeption. Göttingen: Hogrefe.

Die Autorin



Foto: privat

Dorothe Fritzsche, geboren 1960, ist Coach und Trainerin, ICF-Coach und Rezensentin für das Personalerportal mwonline.de. Sie bietet seit 2005 Aus- und Fortbildung für Coaches an. Seit 2011 führt sie die Ausbildung zum „Personal Coach IHK“ in Düsseldorf, Hamburg und Saarbrücken durch. Weitere Themen: Führung und Strategie-Coaching für KMU. Seit 2007 lebt sie auf den Kanarischen Inseln und bietet dort ebenfalls Seminare und Coachings an.
www.synapsen-coaching.de



Hullmann

How to coach

Mit Leichtigkeit Coaching lernen

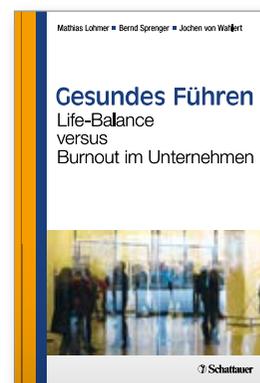
- **Appetitregend**: Ein „Coaching-Menü“ in unterhaltsamem Erzählstil
- **Empathisch**: Widerstände abbauen und Selbstheilungskräfte aktivieren
- **Strategisch**: Dem Gegenüber Ziele und Lösungswege aufzeigen

2012. 190 Seiten, 80 Abb., kart.
€ 29,95 (D) / € 30,80 (A)
ISBN 978-3-7945-2860-8

Hullmann

Mit Leichtigkeit leben – Basismeditationen

2012. Audio-CD, Jewelbox, 4-seitiges Booklet
ca. € 39,95 (D / A) • ISBN 978-3-7945-5190-3



Irtrum und Preisänderungen vorbehalten. Abb.: © Fotolia

Lohmer, Sprenger, von Wahlert

Gesundes Führen Life-Balance versus Burnout im Unternehmen

- **Der Weg**: Erfolgreiche Strategien einer „gesunden“ Unternehmensführung

2012. 149 Seiten, 15 Abb., geb.
€ 29,95 (D) / € 30,80 (A)
ISBN 978-3-7945-2883-7



Schattauer
www.schattauer.de

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo

