

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen kompakt

Einkommen im Coaching | S 12

Spotlight

Karriere-Coaching von Spitzensportlern | S 32

Wissenschaft

Präsenz im Coaching | S 49

Über die Rolle des Unbewussten im Coaching

Dr. Alica Ryba im Interview | S 16



Ausgabe 4|2021

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 29,80 €



Interview mit Dr. Alica Ryba

Über die Rolle des Unbewussten im Coaching

Ein Gespräch mit David Ebermann

Was macht nachhaltige Veränderung im Coaching aus? Wer diese Frage beantworten möchte, kommt nicht mehr umhin, neurowissenschaftliche Erkenntnisse – und damit die Rolle des Unbewussten – einzubeziehen. Dr. Alica Ryba hat hieran einen wesentlichen Anteil. Große Aufmerksamkeit erfuhr u.a. das Buch „Coaching, Beratung und Gehirn“, das Ryba in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth verfasste. Im Interview erläutert die Wahlhamburgerin, wie Veränderung gelingt und wie diese Frage zu ihrem Kernthema geworden ist.

Sie haben an der Universität Bremen zum Thema „Coaching und die Rolle des Unbewussten“ promoviert. Welche Rolle spielt das Unbewusste im Coaching?

Aus neurowissenschaftlicher Sicht spielt das Unbewusste im Coaching eine sehr große Rolle. Viele Coaches denken jedoch immer noch an Freud und die Psychoanalyse, wenn sie vom Unbewussten sprechen. Das ist mir im Rahmen meiner Dissertation aufgefallen. Ich halte es jedoch für sehr wichtig, das Thema deutlich breiter zu sehen. Aus Perspektive der Neurowissenschaften ist es notwendig, zu verstehen, dass unser Gehirn Automatisierung liebt und dass die meisten Prozesse in ihm unbewusst ablaufen. Lediglich neue und wichtige Informationen werden bewusst und damit detailreicher verarbeitet, weil dies stoffwechselphysiologisch teuer ist. Die Kernpersönlichkeit eines Menschen wird durch die Gehirnentwicklung auf der unteren und mittleren limbischen Ebene determiniert – Ebenen, die vollkommen unbewusst arbeiten. Ein Coach wird umso wirksamer, desto tiefer er die limbischen Ebenen erreicht. Deshalb kann man die Bedeutung des Unbewussten im Coaching gar nicht überschätzen. Viele Coaches arbeiten – dies erlebe ich z.B. im Rahmen unserer Weiterbildung – immer noch sehr intensiv im kognitiven Bereich, setzen z.B. überwiegend auf Selbstreflexion. Der Zugang zum Unbewussten lässt sich so aber nicht herstellen.

Sie haben bei dem renommierten Hirnforscher Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth promoviert und arbeiten noch heute mit ihm zusammen. Wie hat sich ihre Zusammenarbeit entwickelt?

Ja, wir arbeiten seit nunmehr zehn Jahren eng zusammen. Begonnen hat dies mit meiner Bewerbung für die Doktorarbeit und einem intensiven Austausch über Neurowissenschaften und Coaching. Über die Jahre haben wir einige Bücher sowie Artikel zusammen verfasst. Es geht uns um ein integratives Coaching auf neu-

rowissenschaftlicher Basis, das evidenzbasiert und individuenbezogen ist. In gewisser Weise könnte man sagen, wir strukturieren die Fülle der Interventionsmethoden auf einem wissenschaftlichen Fundament. Dies mündete in die Entwicklung des Ansatzes „Integratives Neurocoaching“, den wir heute gemeinsam in dem Bewusstsein vertreten, dass wir uns gegenseitig ergänzen. Inzwischen bilden wir „Integrative Neurocoaches“ aus und sind dabei, ein wachsendes Netzwerk zu entwickeln.

Aus Perspektive der Neurowissenschaften ist es notwendig, zu verstehen, dass unser Gehirn Automatisierung liebt und dass die meisten Prozesse in ihm unbewusst ablaufen. Lediglich neue und wichtige Informationen werden bewusst und damit detailreicher verarbeitet, weil dies stoffwechselphysiologisch teuer ist.

An wen richtet sich das Weiterbildungsangebot von Prof. Roth und Ihnen?

Insbesondere an Coaches, die mindestens eine Grundausbildung mitbringen und im nächsten Schritt ihr Wissen und ihre Tools auf ein neurowissenschaftliches Fundament stellen möchten. Das ist unsere Kernzielgruppe. Interessant ist das Angebot aber grundsätzlich für alle Personen, die sich mit dem Thema Persönlichkeitsentwicklung beschäftigen, und so nehmen auch Führungskräfte oder andere Berater teil. Im nächsten Kurs wird sogar ein Psychotherapeut dabei sein. Es sind allerdings einige Voraussetzungen zu erfüllen, weil wir uns nicht an Anfänger, sondern an Fortgeschrittene richten.

Wie fällt das bisherige Feedback der Teilnehmer aus?

Sehr positiv. Die meisten Teilnehmer sind überrascht, welche Erkenntnisse die Neuro-

wissenschaften heute schon bieten, die in der Praxis nützlich sind. Wir legen u.a. großen Wert auf die Arbeit mit dem Körper. Diesbezüglich sprechen viele Teilnehmer von einem Paradigmenwechsel, den sie mit Blick auf ihr Coaching erleben, was sich auch mit unserem Eindruck deckt. In die Weiterbildung kommen viele Coaches, die systemische und ähnliche Ausbildungen absolviert haben. Das hat natürlich seinen Wert. Wir erleben allerdings häufig, dass viele sich sehr auf ihr kognitives Repertoire stützen, dem Klienten viele Fragen stellen und noch zu wenig „tieflegend“ arbeiten. Auf der Ebene des Körpers anzusetzen, ist für viele Teilnehmer neu und spannend. Unser integrativer Ansatz wird zudem als sehr wirksam wahrgenommen, wie die Rückmeldungen zeigen.

Wie sieht das inhaltliche Konzept der Weiterbildung aus?

Es sind derzeit fünf Module vorgesehen. Im ersten Modul wird unser „Transformationsmodell“ vermittelt: Wie entstehen die Psyche und die Persönlichkeit eines Menschen? Wie kann Veränderung erzielt werden? Darüber hinaus liegt ein wesentlicher Schwerpunkt auf dem „dreifachen Interventionsansatz“ mit seinen drei Ebenen: Befindlichkeit, Verhalten und Körper. Wir sehen uns die Interventionsebenen sehr genau an und behandeln die Frage, welche Methoden es gibt, um auf diesen zu arbeiten. Zudem werden das Thema der Diagnostik und weitere relevante Fragestellungen aufgegriffen, wie z.B. die immer wieder aufkommende Frage, wo die Grenze zwischen Coaching und Psychotherapie verläuft. Begleitet wird das Ganze von einer Gruppenarbeit: Jeder Teilnehmer ist von Beginn der Weiterbildung an Teil einer Gruppe, die zum Abschluss eine Präsentation über das Gelernte hält. Die Gruppe dient den Teilnehmern auch dazu, Inhalte oder Übungen zu vertiefen. Darüber hinaus erarbeitet jeder Teilnehmer sein eigenes Coaching-Konzept. Daran erkennen wir, wie gut die Thematik verstanden und in das eigene Denkmodell integriert wurde. Die Teilnehmer erhalten dann ein Einzelfeedback dazu, welche weiteren

Schritte im Sinne eines neurowissenschaftlich fundierten Coachings möglich wären.

Wie lässt sich das Transformationsmodell beschreiben?

Die Entwicklung der Persönlichkeit wird von fünf Faktoren bestimmt: Gene, Epigenetik, vorgeburtliche Einflüsse, frühe Bindungserfahrung in den ersten drei Jahren und – ab dem vierten Lebensjahr – Sozialisation. Das Gehirn entwickelt sich unter dem Einfluss dieser Faktoren, was uns zum Vier-Ebenen-Modell führt, wonach im Gehirn drei limbische und eine kognitiv-sprachliche Ebene unterschieden werden. Die untere limbische Ebene wird vor allem von den Genen, der Epigenetik und von den vorgeburtlichen Einflüssen geprägt.

Wenn in einem Coaching vor allem auf der Befindlichkeitsebene gearbeitet wurde, kann es sein, dass es dem Klienten besser geht und er sich z.B. aufgrund des kognitiven Verstehens oder eines emotionalen Verarbeitungsprozesses entlastet fühlt, ohne dass sich jedoch auf der Verhaltens- und der Körperebene viel getan hat.

Es handelt sich um die lebenserhaltende Ebene, die für biologische Funktionen, basale Verhaltensweisen und unser Temperament zuständig ist. Die mittlere limbische Ebene entwickelt sich vor allem in der Bindungserfahrung in den ersten drei Lebensjahren und stellt unser emotionales Erfahrungsgedächtnis dar: die unbewusste bzw. nicht erinnerbare Grundlage der Persönlichkeit. Ab dem vierten Lebensjahr bildet sich die obere limbische Ebene aus, die die Kernpersönlichkeit in die bewusst erfahrene soziale Welt einbettet. Menschen interagieren mit der Welt und machen Erfahrungen, die sich hier niederschlagen. Die kognitiv-sprachliche Ebene entwickelt sich ab dem dritten Lebensjahr, kann sich aber lebenslang verändern. Das Problem ist, dass die

kognitiv-sprachliche Ebene nur einen sehr geringen Einfluss auf die limbischen Ebenen hat, während umgekehrt die limbischen Ebenen einen starken Einfluss auf die kognitive Ebene ausüben. Statt „Ich denke, also bin ich“, müsste es demnach „Ich fühle, also bin ich“ heißen, wie Damasio richtig klargestellt hat und hier von „Descartes' Irrtum“ spricht. Im Coaching sind diese Zusammenhänge zentral, um z.B. einordnen zu können, auf welche Lebensphase das Problem eines Klienten zurückzuführen sein könnte. Den nächsten Baustein bildet das Modell der sechs Psychoneuralen Grundsysteme. Diese werden auf den vier Ebenen in unterschiedlicher Stärke wirksam und zeichnen sich durch ein Zusammenwirken neuro-modulatorischer Substanzen und Hormone wie Cortisol, Oxytocin, Dopamin, Serotonin etc. aus. Die Grundsysteme stehen im Dienst der Bedürfnisbefriedigung und ermöglichen es, zu erkennen, welche Konflikte bei dem jeweiligen Menschen vorliegen. Sie können nämlich in sich selbst und untereinander konflikthaft sein. Am wichtigsten sind das Stressverarbeitungs-, das Beruhigungs- und das Bindungssystem. Diese werden ergänzt durch das Impulshemmungs-, Motivations- und Realitätswahrnehmungssystem. Die Grundsysteme ermöglichen Coaches Orientierung, um die Themen eines Klienten noch besser verorten zu können.

Der „dreifache Interventionsansatz“ soll nachhaltige Veränderung ermöglichen. Könnten Sie ihn näher erläutern?

Die Logik hinter dem Ansatz besteht darin, dass wir im Gehirn drei Gedächtnisse unterscheiden. Zunächst gibt es ein bewusstes bzw. „explizites“ Gedächtnis, das wir auch als Befindlichkeitsgedächtnis bezeichnen. Spannend wird es beim prozeduralen Gedächtnis oder dem „impliziten Verhaltensgedächtnis“, in dem die Verhaltens-, aber auch die Denk- und Fühlgewohnheiten gespeichert sind. Alle Verhaltensweisen und Gedankengänge, die wir häufig wiederholen, automatisieren sich und wandern in dieses Gedächtnis ab. Hinzu kommt das sogenannte Körpergedächtnis,

das natürlich nicht im Körper sitzt, sondern im Gehirn. (*lacht*) Nach den Beobachtungen des Begründers der Körperpsychotherapie, Wilhelm Reich, können sich psychische Themen durchaus im Körper ausdrücken und sich z.B. in chronischen Muskelverspannungen zeigen. Psyche und Körper beeinflussen sich auch aus neurowissenschaftlicher Sicht gegenseitig. Wichtig zu wissen ist, dass diese drei Gedächtnisse einerseits zusammenwirken, aber andererseits auch unabhängig voneinander funktionieren können. Das bedeutet: Wenn in einem Coaching vor allem auf der Befindlichkeitsebene gearbeitet wurde, kann es sein, dass es dem Klienten besser geht und er sich z.B. aufgrund des kognitiven Verstehens oder eines emotionalen Verarbeitungsprozesses entlastet fühlt, ohne dass sich jedoch auf der Verhaltens- und der Körperebene viel getan hat. Das Körpergedächtnis persistiert am längsten.

Ihrer Beobachtung nach arbeiten viele Coaches insbesondere auf der Befindlichkeitsebene. Um tiefgreifende Veränderungen bewirken zu können, ist es jedoch notwendig, vor allem auf den Ebenen des Körpers und des Verhaltens zu arbeiten?

Eine tiefgreifende Veränderung ist dann zu erreichen, wenn alle drei Gedächtnisse angesprochen werden. Deshalb ist es so wichtig, über die Befindlichkeitsebene hinaus auch auf der Körper- und der Verhaltensebene zu arbeiten, wenn man ein Problem nachhaltig lösen will. In Einzelfällen – hier kommt die Kunst der Diagnostik ins Spiel – gibt es auch Themen, die Schwerpunkte auf einer bestimmten Ebene haben. Dreht sich das Coaching aber um tieferliegende Themen, denen beispielsweise tief eingegrabene Glaubenssätze zugrunde liegen, hat man es mit allen drei Ebenen zu tun. Wird auf der Befindlichkeitsebene gearbeitet, stellt sich zudem die Frage, wie der Coach dabei vorgeht. Es kann zwischen Ansätzen unterschieden werden, die sich auf das Verstehen, auf das Erleben von Emotionen oder auf Kontrastierungstechniken fokussie-



ren. Jeder dieser Ansätze hat seinen Wert. Will man das Befindlichkeitsgedächtnis umstrukturieren, sind Kontrastierungstechniken aber besonders hilfreich.

Wie funktioniert die Kontrastierung in der Praxis?

Es braucht zwei Elemente: Einen Zustand von entspannter Achtsamkeit und das Hin- und Herpendeln zwischen Problem- und Lösungserleben. Das deklarative Gedächtnis ist im Großhirn lokalisiert. Der Organisator dieses Gedächtnisses ist der Hippocampus, der wiederum einen kognitiven und einen limbischen Teil hat. Der limbische Teil vermittelt die Emotionen. Wenn wir bestimmte Erlebnisse haben, speichern wir nämlich

nicht nur die Kontextinformation ab, sondern ebenso die emotionale Bedeutung des Erfahrenen. Die inhaltlichen Informationen

*Es braucht zwei Elemente:
Einen Zustand von entspannter
Achtsamkeit und das Hin- und
Herpendeln zwischen Problem- und
Lösungserleben.*

werden im deklarativen Gedächtnis kompakt gespeichert, als würden sie auf einer Computerfestplatte liegen. Wenn ein Gedächtnisinhalt verändert werden soll, muss man die „Datei“ entpacken. Die Erinnerung wird dann in das sogenannte Arbeitsgedächtnis im

vorderen Stirnhirn geladen, in dem alles liegt, was uns hier und jetzt bewusst ist. Um die Gedächtnisinhalte zu verändern, bedarf es also eines bewussten Erinnerns, damit die Inhalte plastisch und damit veränderbar werden. In der Fachsprache bezeichnet man dies als Problemaktualisierung. Da das Problemerkennen für den Klienten zumeist nicht angenehm ist, wird es im Coaching verändert, indem ihm Lösungs- und Ressourcenerleben entgegengestellt werden. Dieses Vorgehen bezeichnen wir als Kontrastierung. Der Gedächtnisinhalt wird dann wieder – in veränderter Form – abgespeichert. Es passiert das, was Prof. Roth gerne als „emotionale Entgiftung“ bezeichnet: Die Emotionen, die vom Hippocampus an das problematische Ereignis geknüpft werden, schwächen sich ab. Damit bleibt zwar die Erinnerung an das Erlebte, aber es berührt

den Klienten fortan weniger. Der Klient sollte sich dabei in einem Zustand mittlerer Erregung und entspannter Achtsamkeit befinden, weil der Hippocampus unter starkem Stress nicht optimal arbeitet. Wenn wir unter starkem Stress stehen, lernen wir nicht besonders gut. Die entspannte Achtsamkeit ist darüber hinaus als eine Art der Fokussierung zu verstehen. Umso konzentrierter der Klient auf das Problemerkleben und die positiven Ressourcen ist, desto besser funktioniert dieser Vorgang.

Was sollten Coaches beachten, um zu vermeiden, bei der Adressierung tieferer Ebenen unerwünschte Effekte zu erzielen?

Es ist natürlich darauf zu achten, dass der Klient nicht dekompenziert und sich weiter in sein Elend hineindreht. Die Kontrastierung über das Positive ist diesbezüglich wichtig. Wenn sie nicht stattfindet, dem Problemerkleben also kein Lösungs- und Ressourcenerleben gegenübergestellt wird, verstärkt man das Problem nur. Das ist, als wühle man im Leid des Klienten. Zentral ist daher das Wissen darum, wie man den Klienten wieder aus dem Problemerkleben rausholt. Der Coach sollte zudem schauen, welche Ressourcen sein Klient mitbringt und ob dieser dem, was in ihm geweckt wird, gewachsen ist. Ein kleinschrittiges Vorgehen ist empfehlenswert, damit die Verarbeitungskapazität des Klienten genau beachtet werden kann. Auch wenn es vielleicht selbstverständlich klingt, so sollte ein Coach niemals übermotiviert oder gar grenzverletzend handeln, sondern immer genau prüfen, was der Klient zu welchem Zeitpunkt verarbeiten kann. Darüber hinaus sollten Coaches auf eine gute Beziehungsebene achten, weil die hierdurch begünstigte Oxytocin-Ausschüttung beruhigend wirkt.

Welche Rolle spielt das Durchleben von Emotionen und der dahinterliegenden Bedürfnisse bei der Ermöglichung von Veränderung?

Eine ganz zentrale Rolle, denn letztlich haben wir ein Gehirn und eine Psyche, um unsere Bedürfnisse besser befriedigen zu können, den Organismus am Leben zu erhalten, wozu auch das soziale und kommunikative Leben gehört. Emotionen sind dabei Signalgeber dafür, ob Bedürfnisse befriedigt sind oder nicht. Emotionen können unbewusst oder bewusst sein. Wenn sie bewusst sind, nennen wir sie Gefühle. Sie dienen auch der verbesserten Erinnerung wichtiger Erlebnisse und ihrer Bedeutung für uns. Bedürfnisse – man könnte auch von unbewussten Motiven sprechen – steuern uns. Mittels der Kontrastierungstechnik ist es möglich, Bedürfniskonflikte oder ähnliches aufzuarbeiten und damit die „emotionale Entgiftung“ vorzunehmen.

Alle Konzepte, soweit ihre Wirkung nachgewiesen werden kann, haben ihren Wert. Man sollte aber wissen, dass jedes Konzept Vor- und Nachteile sowie Möglichkeiten und Grenzen hat, Veränderung herbeizuführen.

Sie schreiben, um die Interventionsebene des Verhaltens anzusprechen, sei das geduldige Einüben neuer Gewohnheiten wichtig. Wie funktioniert das?

Wenn jemand eine Fähigkeit – z.B. das Klavierspielen – erlernt, geschieht das anfangs sehr bewusst. Je häufiger man übt, desto weniger kognitive Kapazität erfordert die Fähigkeit, weil sie in das prozedurale Gedächtnis – das Verhaltensgedächtnis – abwandert und sich automatisiert. Dieser Vorgang gilt auch für Denk- und Fühlgewohnheiten. Wenn ich nachhaltig anders denken und fühlen möchte, braucht es das geduldige Einüben neuer Muster, bis diese in das prozedurale Gedächtnis gelangen. Viele Klienten zeigen Vermeidungsverhalten, d.h., dass bestimmte Situationen umgangen werden, weil sie Angst auslösen. Natürlich ist es wichtig,

mit den Emotionen zu arbeiten, die dem Vermeidungsverhalten zugrunde liegen. Wichtig ist aber auch, sich klar zu machen, dass der Klient ggf. nicht die entsprechenden Fähigkeiten ausgebildet hat, um mit der für ihn herausfordernden Situation umzugehen. Im Coaching sollten daher die Fähigkeiten, die es braucht, um solche Situationen zu meistern, gemeinsam angeschaut und eingeübt werden. Geht es im Coaching einer Führungskraft z.B. um die Frage, was Wertschätzung ausmacht, dann lohnt es sich, auch zu thematisieren, wie sich Wertschätzung konkret im Verhalten äußert und was der Klient benötigt, um dieses Verhalten zu zeigen. Inwiefern muss der Klient seine Fähigkeit dazu erweitern? Oder hat er sie bereits, zeigt sie nur nicht so häufig? Methodisch bewegen wir uns hier auf der Spielwiese der klassischen – nicht der kognitiven (!) – Verhaltenstherapie. Neben dem Aufbau neuen Verhaltens kann es auch um den Abbau von Problem- und von Vermeidungsverhalten oder um die Veränderung der Auftrittswahrscheinlichkeit bestimmter Verhaltensweisen gehen. Dafür bieten sich insbesondere Methoden der operanten Konditionierung an, die mit Belohnung und Bestrafung arbeiten, wobei wir aus Gründen der Ethik natürlich nicht bestrafen, sondern höchstens mit Belohnungszug arbeiten sollten. Eine weitere Perspektive besteht darin, sich zu fragen, wodurch problematische Verhaltensweisen stabilisiert werden. Ein Problemverhalten ist nämlich nicht nur schlecht für den Klienten, sondern ebenfalls mit Vorteilen für ihn verbunden. Geht er einer unangenehmen Situation aus dem Weg, so muss er keine negativen Emotionen durchleben und fühlt sich kurzfristig erleichtert. Macht man es allen Menschen recht, wird man erst einmal von allen gemocht. Diese Form von Belohnung stabilisiert das Verhalten über die Jahre. Solche Mechanismen zu verstehen und zu wissen, wie sie zu durchbrechen sind, ist sehr wichtig.

Sie haben eine kritische Beurteilung der im Coaching und in der Psychotherapie gängigen Konzepte und Methoden vorgenommen. Welche Konzepte können als besonders wertvoll bezeichnet werden?

Hier bin ich gerne so neutral wie die Schweiz, in der wir auch tätig sind. (lacht) Alle Konzepte, soweit ihre Wirkung nachgewiesen werden kann, haben ihren Wert. Man sollte aber wissen, dass jedes Konzept Vor- und Nachteile sowie Möglichkeiten und Grenzen hat, Veränderung herbeizuführen. Wenn ich mir die verschiedenen Methoden ansehe, beurteile ich den Wirkmechanismus, der von der jeweiligen Schule postuliert wird. Auf Basis unserer neurowissenschaftlichen Theorie kann z.B. beurteilt werden, ob der Einsatz einer Methode im Gehirn ausschließlich zu Wirkungen auf kognitiver Ebene führt, oder ob auch Effekte auf oberer oder mittlerer limbischer Ebene erzielt werden können. Grundsätzlich sollte ein guter Coach genügend Tools zur Verfügung haben, um auf der Befindlichkeits-, der Verhaltens- und der Körperebene ansetzen und damit auf allen drei Gedächtnisebenen arbeiten zu können. Schaut man rein auf die Umstrukturierung des Verhaltens und lässt

Die eigenen Themen zu bearbeiten, ist einerseits wichtig, um sie nicht ins Coaching einfließen zu lassen. Andererseits erfährt man dabei am eigenen Leib, was funktioniert und was nicht.

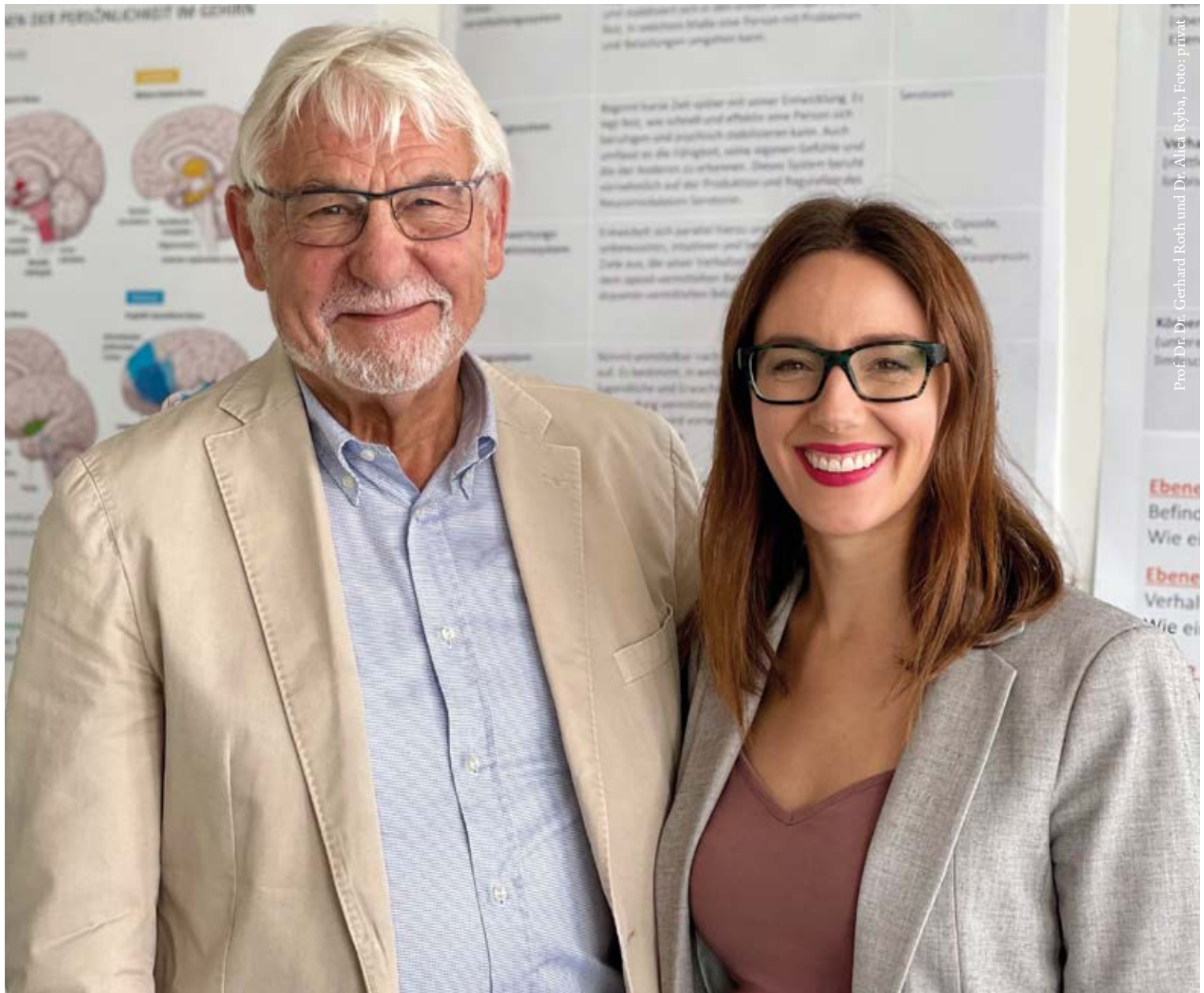
außen vor, was die Ansätze darüber hinaus an – auch theoretischem – Wissen bieten, dann lässt sich grob festhalten: Für die Umstrukturierung auf der Befindlichkeitsebene sind die Hypnotherapie und EMDR sehr gut geeignet, weil sie intensiv mit Kontrastierungstechniken arbeiten. Auf der Verhaltensebene sind – wie beschrieben – klassische verhaltenstherapeutische Ansätze, die mit Konditionierung arbeiten, interessant. Um auf der Körperebene wirksam zu werden, bieten sich die diversen körpertherapeutischen Ansätze an.

Coaches sollten sich demnach methodisch breit aufstellen, um nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen. Selber haben Sie u.a. eine integrative, eine systemische und eine hypnotherapeutische Ausbildung vorzuweisen ...

Richtig. Darüber hinaus habe ich – neben diversen Workshops – weitere Aus- und Weiterbildungen absolviert: erfahrbare Atem als Körpermethode, generatives Coaching, gewaltfreie Kommunikation, Inneres Team sowie die Metatheorie der Veränderung. Was ich aber als besonders wertvoll empfinde, ist der Umstand, dass ich über viel Selbsterfahrung verfüge. Seit 15 Jahren befasse ich mich mit dem Thema Coaching und meine Selbsterfahrung, d.h., die Arbeit an meinen eigenen persönlichen Themen, reicht noch



Foto: David Peter



länger zurück. Im Rahmen dessen habe ich die Arbeit unterschiedlichster Therapeuten unterschiedlichster Richtungen im Einzel- und Gruppensetting kennengelernt. Meiner Erfahrung nach erhält man dadurch ein tiefergreifenderes Verständnis für Veränderung. Die eigenen Themen zu bearbeiten, ist einerseits wichtig, um sie nicht ins Coaching einfließen zu lassen. Andererseits erfährt man dabei am eigenen Leib, was funktioniert und was nicht. Je nachdem, um welche Themen es geht, ist das natürlich individuell unterschiedlich, sodass ein Coach nicht den Fehler machen sollten, zu denken, dass eine Methode für jeden Klienten die richtige ist, nur weil sie bei ihm selbst gut gewirkt hat. Nichtsdestotrotz ist Selbster-

Viele Menschen tendieren dazu, Gefühle möglichst schnell verdrängen zu wollen. Hier gilt es, den Klienten dabei zu unterstützen, zu lernen, dass Gefühle einen Wert haben und ihren Platz einnehmen dürfen.

fahrung förderlich, um ein gutes Verständnis von Veränderung zu entwickeln. Ich bin doch immer wieder überrascht davon, dass manche Coaches sehr eng in den Grenzen nur einer Schule denken und sich nicht intensiver mit der Vielfalt der Möglichkeiten befassen. Das

ist schade, weil Coaching zu komplex ist, um jedes Anliegen mit derselben Methode bearbeiten zu können. Wie Watzlawick sinngemäß sagte: Wenn ich nur einen Hammer habe, ist jedes Problem ein Nagel. Der Geist des „Integrativen Neurocoachings“ ist es, aus einer Fülle an Tools und Interventionsmethoden individuell auf den jeweiligen Klienten eingehen zu können.

Sie sind seit 2014 Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg. Wer sind Ihre Klientinnen und Klienten und welche Anlässe führen sie ins Coaching?

Mein Fokus liegt auf der Persönlichkeitsentwicklung im Coaching. Es kommen vom Mitarbeiter bis zur Führungskraft – Frauen wie Männer gleichermaßen – alle, die dafür offen sind, tiefere Prozesse zu durchlaufen. Zwar gibt es konkrete Anlässe, aber oft ist es im Coaching so, dass der Klient gar nicht genau weiß, wo sein Problem eigentlich liegt. Ich sehe es als meine Aufgabe, den Klienten dabei zu unterstützen, den richtigen Fokus für ihn zu finden. Hier bin ich Klaus Eiden-schink im Geiste verbunden. Ein Beispiel: Ein Klient kommt ins Coaching und möchte gerne an seinen Präsentationsfähigkeiten arbeiten. Der Coach könnte sagen: Super, das machen wir. Wenn der Coach aber tiefer schaut, könnte er z.B. entdecken, dass es sich bei dem Anliegen um eine Bewältigungsstrategie des Klienten handelt und dass er sich eigentlich perfektionieren will, um mehr Anerkennung zu erfahren. Ich würde es als grob fahrlässig bezeichnen, zeigte ich meinem Klienten in einem solchen Fall nicht auf, was hinter seinem vordergründigen Anliegen steckt. Wird nämlich nur an Letzterem gearbeitet, können dysfunktionale Muster womöglich sogar verstärkt werden. Es ist daher im Coaching essenziell, eine gute Auftragsklärung und Diagnostik durchzuführen, um den Klienten auch ein Bild davon zu vermitteln, woran man tatsächlich arbeiten könnte. Die Entscheidung liegt letztlich aber beim Klienten. Meine Erfahrung zeigt, dass die meisten Klienten dafür offen sind, hinter die vordergründigen Anlässe zu schauen, wenn man ihnen ausreichende Sicherheit in einem geschützten Rahmen bietet.

Hier grenzen Sie sich vom lösungsfokussierten Ansatz ab, der in idealtypischer Ausprägung weitgehend auf eine Problemanalyse verzichtet.

Ich habe diesbezüglich definitiv ein psychodynamisches Verständnis und bin der Meinung, dass es wichtig ist, hinter dem vordergründigen Anlass liegende Aspekte und damit den richtigen Fokus zu erkennen. Natürlich bin auch ich ein Fan von Lösungen. Wie aber

schon im Zusammenhang mit der Kontrastierungstechnik gesagt, braucht es immer auch die Problemperspektive, denn wenn wir das Problem nicht aktualisieren, können wir noch so positiv denken: Es wird sich kaum nachhaltig ändern. Um auf den Kern des Themas zu kommen, kann man sehr gut den Körper nutzen, da er der beste Zugang ist, den wir zum Unbewussten haben. Ist man am Kern des Themas angelangt, können Kontrastierungstechniken eingesetzt werden. Im nächsten Schritt heißt es: üben, üben, üben. Es geht dann darum, dass der Klient im Alltag neue Erfahrungen macht.

Privat befassen Sie sich mit Meditation und Achtsamkeit. Fließen diese Themen auch in Ihre Coachings ein?

Jein. Meine Maxime im Coaching besteht immer darin, eine Anschlussfähigkeit zum Klienten herzustellen. Wenn dieser mit Meditation und Achtsamkeit nichts am Hut hat, würde ich ihm niemals aufdrängen, damit zu arbeiten, sondern eher schauen, was sein persönlicher Ressourcenzugang ist. Was durchaus einfließt, ist eine aus der Meditation stammende Haltung des Beobachtens ohne Bewertung. Hinzu kommt der Ansatz, den Raum für Gefühle geöffnet zu halten. Viele Menschen tendieren dazu, Gefühle möglichst schnell verdrängen zu wollen. Hier gilt es, den Klienten dabei zu unterstützen, zu lernen, dass Gefühle einen Wert haben und ihren Platz einnehmen dürfen.

Was ziehen Sie für sich persönlich aus den Themen Meditation und Achtsamkeit?

Sie helfen mir einerseits bei meiner Entwicklung. Dabei geht es darum, zu lernen, mich selbst – meine Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen – immer besser wahrzunehmen, besser in meinem Körper „ankommen“ zu können. Andererseits helfen mir die Techniken, mich zu entspannen, zu beruhigen, zu regenerieren und besser zu schlafen. Darüber

hinaus kann ich mittels Meditation und Achtsamkeit Verspannungen in meinem Körper lösen. Man könnte also von Selbstregulation sprechen.

Sie haben von 2001 bis 2007 in Göttingen BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie studiert. Ich nehme an, Sie sind im Rahmen des Studiums erstmals auf Coaching gestoßen. Was fasziniert Sie an dem Thema, sodass sie es weiterverfolgt haben?

Das ist richtig. Schon während des Studiums habe ich das Thema sehr intensiv verfolgt und u. a. im Rahmen meiner Diplomarbeit behandelt. Was mich am Coaching fasziniert, ist die Frage, wie Veränderung gelingen kann, und dass ich über das Coaching und die Arbeit am Individuum den direktesten Zugang dazu habe. Dass mir das Thema Veränderung so wichtig geworden ist, liegt natürlich in meiner Kindheit begründet. Meine Eltern konnten mir leider keine sichere Bindungserfahrung ermöglichen und ich habe noch lange im Erwachsenenalter unter den Folgen gelitten. Viele Menschen in meinem familiären Umfeld hätten zudem durchaus von therapeutischer Hilfe profitiert, würde ich aus heutiger Perspektive sagen. Was ich damals nicht verstehen konnte, ist der Umstand, dass die Menschen in meinem Umfeld kein Interesse am Thema Weiterentwicklung hatten. Stattdessen wurde der Ist-Zustand hingenommen. Die Standardantwort auf die Frage „Wie geht’s?“ lautete in meiner Familie: „Muss ja!“ Ich fand das fürchterlich und dachte immer: „Warum tut ihr nichts, um euer Leben zu verbessern?“ Daher entstand in mir der Wunsch, zu verstehen, wie Veränderung möglich wird und wie man andere dabei unterstützen kann. Aber natürlich ging es auch um die Frage, wie ich mir selbst dabei helfen kann, denn in der Rückschau erkenne ich, dass ein ganz anderes Leben möglich ist, wenn in der Familie sichergebundene Beziehungen bestehen.

Schon während des Studiums waren Sie als studentische Unternehmensberaterin tätig. Haben Sie aus dieser Tätigkeit Erfahrungen mitgenommen, die noch hinsichtlich Ihrer heutigen Arbeit relevant sind?

In einer studentischen Organisation befassten wir uns mit dem Thema Consulting und berieten bereits erste Kunden. Ich wollte vor allem Praxiserfahrungen sammeln. Mitgenommen habe ich ein Verständnis für Geschäftsprozesse. Mit Blick auf meine heutige Arbeit könnte man sagen, dass ich somit Hintergrundwissen für die Arbeitsrealität meiner Klienten erworben habe.

Nach dem Studium haben Sie verschiedene Positionen im Bereich der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung durchlaufen. Weshalb sind Sie diesen Weg gegangen?

Es war naheliegend, mit dem BWL-Studium und einem Schwerpunkt im Bereich Personal in diese Richtung zu gehen. Zwar habe ich mich zu diesem Zeitpunkt schon intensiv mit Coaching befasst, fühlte mich aber noch zu jung, um als Coach tätig zu werden. (*lacht*) Man sprach damals gerne vom „Coach mit den grauen Schläfen“ und ich als 25-Jährige hatte noch nicht das Selbstverständnis eines Coachs. Ich musste erst Schritt für Schritt ins Coaching reinwachsen. In der Personal- und Führungskräfteentwicklung habe ich mich immer wohlfühlt, denn in diesem Bereich geht es ja auch um Veränderung und damit um mein Kernthema. Zudem war es für mich eine gute Möglichkeit, Unternehmensrealitäten noch besser kennenzulernen und zu verstehen.

War der Gang in die Selbstständigkeit dann der nächste logische Schritt?

Das war eher ein pragmatischer Schritt. Ich hatte gerade mit meiner Doktorarbeit

angefangen und schrieb an verschiedenen Büchern. Es war klar, dass ich das nicht würde bewältigen können, wenn ich zudem in Festanstellung arbeite. Meine Eltern rieten mir, mich auf meine selbstständigen Tätigkeiten zu konzentrieren, mit denen ich höhere Stundensätze erzielen konnte und die mir mehr Zeit für meine Doktorarbeit ließen, und boten an, mich im Zweifelsfall zu unterstützen. Außerdem sahen sie dies als Chance, mir einen Grundstein für meine Selbstständigkeit als Coach zu legen. Diese pragmatische Entscheidung muss von meinem „Coaching-Werdegang“, der mich immer begleitet hat, getrennt betrachtet werden.

Die Planung und Umsetzung von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten gehört auch heute noch zu Ihrem Leistungsspektrum ...

Ja, ich mache das heute aber seltener. Mein Kerngeschäft ist das Coaching und mittlerweile auch die Supervision von Coaches. Es kann aber vorkommen, dass Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung einfließen. Derzeit arbeite ich mit einem Geschäftsführer, der selbst gecoacht wird und zudem möchte, dass weitere Schlüsselpersonen in seinem Unternehmen gecoacht werden. Das Ganze ist mit einem Umstrukturierungsthema verwoben, weil er die Firma neu aufstellen möchte. In solchen Fällen kann es schon sein, dass ich z.B. Teamworkshops moderiere oder Change-Prozesse begleite.

Würden Sie sagen, dass gerade Change-Prozesse Coaching benötigen, um die Handelnden individuell zu begleiten?

Wenn die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind, ist es natürlich ideal, die Schlüsselpersonen in der Organisation zu unterstützen. Es ist aber nicht immer zwingend notwendig. Als ich in der Personalentwicklung bei der Penny Markt GmbH tätig war, gab es größte-

re Organisationsentwicklungsprojekte, die auch ohne ein Coaching der Schlüsselpersonen funktionierten. Das ist von verschiedenen Faktoren abhängig und ich verfolge immer den Ansatz, eine gute Ausgangsanalyse zu machen, festzustellen, welche Themen, Bedarfe und Ressourcen vorhanden sind, und so zu schauen, was der individuelle Kunde benötigt. Ich würde niemals ein pauschalisiertes Vorgehen wählen.

Portrait



Foto: Studioline, Hamburg

Dr. Alica Ryba hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie studiert und an der Universität Bremen bei Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth zum Thema Coaching und die Rolle des Unbewussten promoviert. Sie ist wissenschaftliches Mitglied des Roth-Instituts Bremen, wo sie die Coaching-Weiterbildung „Integratives Neurocoaching“ leitet. Sie ist Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg. Sie publiziert Fachbücher und hat eine integrative, eine systemische, eine hypnotherapeutische, eine generative Coaching-Ausbildung und weitere absolviert.

www.aryba.de

www.roth-institut.de/integratives-neurocoaching

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hannah-Arendt-Str. 34 | 49134 Wallenhorst | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Wallenhorst
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)
Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellenangabe: Titelseite © Lightspring | S. 4, 25 © ponsulak
S. 26 © LeonidKas | S. 5, 32, 35 © S.Pytel | S. 5, 37 © Vivida Photo PC
S. 40 © Gajus | S. 42 © Bernhard Klar | S. 46 © Dmitry Galaganov
S. 48 © Asier Romero | S. 5, 49 © sek_sunat | S. 5, 54 © Drazen Zigic
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Im Rahmen der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021 stellte sich heraus, dass Top-Manager während der Pandemie seltener Coaching in Anspruch nehmen. Worauf ist das zurückzuführen?

RAUEN: Gerade für Top-Manager ist Diskretion von großer Bedeutung und ein Online-Coaching birgt immer ein gewisses Risiko, dass es zu Aufzeichnungen kommt. Das ist ein Hemmnis. Ein anderes ist ziemlich banal. Die durch Corona bedingten Herausforderungen haben das Zeitbudget von Top-Managern noch weiter reduziert.

EBERMANN: Das würde bedeuten, dass Coaches, die insbesondere auf die Top-Managementebene fokussiert sind, zukünftig nur sehr bedingt auf Online-Coaching setzen können. Dies passt wiederum zur bekannten These, Face-to-Face-Coaching werde einmal zum Privileg hoher Führungsriege.

RAUEN: Es kommt möglicherweise noch ein weiterer Aspekt dazu: Coaches, die auf der Top-Ebene arbeiten, sind meistens auch älter. Auch wenn sie sicher Neuem gegenüber aufgeschlossen sind, fällt älteren Coaches der technologische Wandel vermutlich schwerer.

EBERMANN: Das ist natürlich denkbar. Generell stellt sich die Frage, wie viel vom pan-

demiebedingten „Online-Boom“ bleiben wird. Immerhin ist der Anteil des Face-to-Face-Coachings um 30 Prozentpunkte gesunken ...

RAUEN: Die Zukunft ist vermutlich eine gute Mischung. Je nach Segment sollte man das Online-Coaching nicht überschätzen, aber auch nicht unterschätzen. Je selbstverständlicher technische Lösungen im Alltag werden, desto leichter sind sie auch im Coaching nutzbar.

EBERMANN: Vermutlich wird sich einiges einpendeln. Dass Online-Coaching wieder in das Schattendasein – sein Anteil lag bei lediglich 7,7 Prozent – verdrängt wird, dass es vor der Pandemie führte, ist aber eher nicht zu erwarten. Die derzeit laufende dritte Coaching-Marktanalyse dürfte weiteren Aufschluss geben.

RAUEN: Ja, da nutze ich gleich mal die Gelegenheit, alle Coaches zu bitten, mitzumachen: Bitte beteiligen Sie sich an der Marktanalyse unter www.rauen.de/cma und helfen Sie, fundierte Daten zu erfassen. Kommt es zu einer Gegenbewegung aufgrund der Sehnsucht nach persönlicher Begegnung oder kann das Coaching digital noch weiter an Effizienz gewinnen?

Coaching Magazin

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 29,80 €
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.
Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf
www.coaching-magazin.de ein.

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten

Digital-Abonnement: ab 59,80 €

Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:

Innerhalb Deutschlands: 2,00 € pro Ausgabe;

EU & Schweiz: 4,50 € pro Ausgabe;

weltweit: 6,50 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten