

Integrativer Coaching Ansatz von Alexander Rehm

Die Führung von Führungskräften war für mich mehr als 20 Jahre lang das bestimmende Thema als ehemaliger Top Manager mehrerer grosser Konzerne. 2008 verliess ich nach einer intensiven Coaching Ausbildung, das operative Business in Richtung Personal- bzw. Persönlichkeitsentwicklung, indem ich die Leitung der Leadership Academy bei Swarovski übernahm. Bereits in diesen Jahren – auch durch den Einsatz von externen Coaches begünstigt – reifte mein Verständnis für die dringliche Notwendigkeit, Menschen beim Lernen, Reflektieren und Umsetzen des Gelernten, zu begleiten, wenn der Einsatz von Ressourcen überhaupt irgendeine Wirkung erzielen sollte.

Als Executive Coach, fokussiere ich mich auf Führungsthemen von Top Managern und unterstütze sie, Zugang zu den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten zu erhalten, welche ihre Handlungsalternativen erweitern und sie in die Lage versetzen, Antworten auf ihre Fragen zu erarbeiten und in entsprechende Handlungen zu überführen. Doch was motiviert den Klienten wirklich zu handeln, was treibt ihn an? Warum denkt, fühlt und verhält der Mensch sich so wie er denkt, fühlt und sich verhält? Erst wenn wir uns im Rahmen einer „therapeutischen Allianz“ eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen und uns den Antworten zu diesen Fragen annähern, kann ich mit den passenden Interventionen Wirkung erzielen.

Wie wirkt Coaching? Was ist der richtige Ansatz? Auf der Suche nach einem wissenschaftlich fundierten Wirkungsmodell bin ich auf den **Integrativen Coaching Ansatz** von Prof. Dr. Gerhard Roth und Frau Dr. Alica Ryba (2019) gestossen, für dessen Anwendung ich seit April 2020 zertifiziert bin und den ich verkürzt in Folge darstellen möchte.

Unsere Persönlichkeit und unsere Psyche wird durch genetische und epigenetische, d.h. genregulatorische Mechanismen, durch vorgeburtliche Erlebnisse der werdenden Mutter, durch frühe nachgeburtliche Einwirkungen der Umwelt, insbesondere hinsichtlich der Qualität der frühen Bindungserfahrungen und Umwelteinflüsse und Erfahrungen in späterer Kindheit bestimmt.

Diese Faktoren münden in dem **Vier-Ebenen-Modell** von Roth und Cierpka (2014), den **drei limbischen** und einer **kognitiven** Ebene.

Die **untere limbische Ebene** enthält neben dem „Lebenserhaltungsprogramm“ das Temperament als Basis der individuellen Persönlichkeit. Hier gehen auch alle genetischen, epigenetischen und vorgeburtlichen Einflüsse ein.

Die **mittlere limbische Ebene** enthält die Erfahrungen, die ein Kind in den ersten drei Lebensjahren macht, insbesondere in der Interaktion mit seinen primären Bezugspersonen. Diese bilden dann den Rahmen der weiteren Entwicklung der Persönlichkeit.

Auf der **oberen limbischen Ebene** lernen wir im Kindes- und Jugendalter, unseren kleinkindlichen Egoismus den gesellschaftlichen Erfordernissen anzupassen, d.h. Belohnungsaufschub zu ertragen, Kompromisse zu schließen, anderen Gutes zu tun, damit sie uns Gutes tun usw., Ziele, wie eine bestimmte berufliche Position, zu erreichen.

Die **kognitiv-sprachliche Ebene** ist die Ebene der logischen Argumente und des Appells an die Einsicht, aber auch diejenige der bewusst gesteuerten Selbstauskunft und Kommunikation. Sie hat keinen direkten Einfluss auf die Emotionen, das Verhalten und die Körperlichkeit eines Menschen, sondern wirkt nur in Verbindung mit den limbischen Ebenen.

Auf den drei limbischen Ebenen entwickeln sich Persönlichkeit und Psyche. Dies geschieht im Rahmen der Funktionen der **sechs «psychoneuralen» Grundsysteme**, wie dem Stressverarbeitungs-, dem Selbstberuhigungs-, dem Bindungs-, dem Impulshemmungs-, dem Motivations- und dem Realitäts- und Risikowahrnehmungssystem. Diese sechs Systeme stehen im Dienst der Erfüllung der **Grundbedürfnisse jedes Menschen**, nämlich **Bindung, Kontrolle/Orientierung, Lustgewinn und Unlustvermeidung, Selbstwerterhalt bzw. -erhöhung**.

Wenn eines oder mehrere dieser Bedürfnisse auf Dauer nicht ausreichend befriedigt werden, spürt der Mensch eine gewisse **Inkonsistenz** (Grawe, 2004) in sich, welche dann in Stress und den damit verbundenen inneren und äusseren Konflikten mündet.

Top Manager akzeptieren meiner Erfahrung nach, eine Unterstützung erst dann, wenn die Unstimmigkeiten im Umgang mit sich selbst oder ihrem Umfeld einen Grad erreicht haben, der eine Weiterführung so nicht länger gestattet und somit eine dringende Veränderung erfordert.

Durch die geführte Selbstreflexion verstehen meine Klienten, dass es drei unterschiedliche Formen von Konflikten gibt, die allerdings auch alle gemeinsam auftreten können:

1. **Person und Position** – hierbei können gute Diagnostiktools helfen, auf der kognitiven Ebene Klarheit zu erlangen.
2. Inkonsistenz zwischen **Motiven und Zielen** – hierbei braucht es ein fundiertes Verständnis der 3 unterschiedlichen limbischen Ebenen und welchen Einfluss diese auf unser Verhalten und unsere Entscheidungen haben.
3. **Widerspruch** zwischen den 6 psychoneuronalen Systemen

Ob Therapeut oder Coach, beide versuchen ihre Klienten von einem inkonsistenten Zustand in einen konsistenten zu begleiten. Wenn sich bei einem Klienten die oben beschriebene Inkonsistenz allerdings in psychischen Störungen, im Bereich der Wahrnehmung, Emotionsregulation und des Verhaltens klinisch bedeutsam manifestieren, verweise ich auf eine psychotherapeutische Behandlung.

Im Vordergrund steht das Wohlbefinden meiner Klienten. Nur bei spürbarer Lösungsorientierung und der Bereitschaft genau hinzusehen, woher die Konflikte kommen, kann ich als Coach unterstützen, die wahrgenommene Schwere des Problems zu mindern und Zugang zu eigenen Ressourcen zu bekommen, die zu Verhaltensänderungen führen, die nachhaltig wirken.

Was bedeutet dieser integrative Coaching Ansatz für meine Klienten?

Es gibt nicht die eine richtige Methode, die für alle Klienten gleichermassen passt. Da Menschen nicht nur über verschiedene Ausprägungen ihrer Persönlichkeit, sondern u.a. über drei Gedächtnisarten verfügen, nämlich das **explizite** bzw. Befindlichkeitsgedächtnis, das **implizite** bzw. Verhaltensgedächtnis und das **somatische** bzw. Körpergedächtnis, interveniere ich im Coaching individuenzentriert genau auf diesen drei Ebenen:

1. Auf der Ebene der subjektiven **Befindlichkeit**, also wie sich eine Person gerade fühlt, was sie denkt, welche Vorstellungen sie hat, was sie sagt, also verbal zum Ausdruck bringen kann. Viele Ansätze enden hier im Glauben, dass sich durch reines Reden und den blossen Appell an die Einsicht, also der Adressierung der kognitiv-kommunikativen Ebene, eingefahrene Verhaltensweisen und Gefühle ändern.
2. Daher spiegele ich das wahrgenommene **Verhalten**, also wie sich eine Person einer anderen Person gegenüber verhält. Ich adressiere die bewusste und vorbewusst intuitive Ebene und achtet auf die paraverbale Kommunikation, also wie eine Person etwas sagt (Stimmführung, Intonation, Geschwindigkeit, Rhythmus)
3. Die **körperlichen** Zustände, also wie eine Person spontan reagiert, werden durch die unbewussten limbischen Ebenen gesteuert. Hierbei achte ich auf die nonverbale Kommunikation, also was nicht gesagt wird, die Körperhaltung, die Mimik, die Hautdurchblutung und die Gestik.

Die individuelle Persönlichkeitsstruktur gibt mir Anhaltspunkte für mögliche Gründe der Belastung, die Anlass für das Coaching sind. Ich integriere meine Methodenvielfalt und die langjährige Führungserfahrung in das oben beschriebene Wirkungsmodell mit dem erklärten Ziel, Führungskräften ihr Anliegen nicht nur vordergründig helfen zu bearbeiten, sondern nachhaltig einen konsistenten psychischen Zustand herzustellen. Um das zu erreichen, erwarte ich von meinen Klienten die zur Verfügung Stellung ausreichend zeitlicher und finanzieller Ressourcen, verbunden mit dem Wunsch an sich zu arbeiten und ergebnisoffen in die Zukunft zu blicken. Erfolgreiches Coaching braucht Leidensdruck, Belohnungsaussicht und Geduld. Damit sich potentielle Klienten zusammen mit mir ein Bild über meinen Coaching Ansatz und dessen Wirkung machen können, ist ein persönliches Kennenlernen vor Auftragserteilung, bzw. – annahme unabdingbar.

Ich freue mich auf Ihre Terminvorschläge unter alexander.rehm@rld-group.com oder rufen Sie mich unter: +41 79 55 237 99 an.