



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight

Coaching studieren? | S 36

Havarie

Coaching zwischen Profession und Konfession | S 46

Philosophie/Ethik

Vertrauen | S 54

Ich begreife mich als Katalysator und Anwalt für stimmige Entwicklung

Hans-Georg Huber im Interview | S 12



Ausgabe 2 | 2013

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Intensiv-Coaching

Coaching-Format für Business- und Privat-Coaching

Von Horst Kraemer

Zeit ist die kostbarste Währung der Führungskräfte. Doch gut Ding will Weile haben, dies gilt insbesondere für das Coaching. An diesem Punkt setzt das „Intensiv-Coaching“ an und folgt dem Ansatz, die oft große Zeitspanne eines Coachings auf drei Tage zusammenzuziehen und sich so intensiv in ganztägigen Sitzungen mit dem Anliegen des Klienten auseinanderzusetzen. Qualität, eine angenehme Umgebung und wissenschaftliche Methoden spielen dabei eine zentrale Rolle.

„Aber wenn ich so lange für eine Veränderung brauche, wie Sie es mir hier in Aussicht stellen, dann ist mein Geschäft verloren und meine Frau ist weggelaufen. Geht es nicht auch etwas schneller?“ Dieser Satz des damals 43-jährigen Herrn S. liegt nun schon 15 Jahre zurück. Angeregt durch die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden haben sich im Laufe der Zeit Konzepte, Methoden und Angebote des Coachs dem Ziel angepasst, echte und nachhaltige Veränderungen innerhalb kürzester Zeit zu erreichen.

Dabei darf die komprimierte Dauer eines solchen Intensiv-Coachings nicht der Qualität zum Opfer fallen: Es gilt, interdisziplinär die neuesten neurobiologischen Erkenntnisse aus Hirn- und Stressforschung konsequent in die Coaching-Arbeit zu integrieren. Letztendlich geht es um Nachhaltigkeit und die Realisierung von Veränderungen im beruflichen und privaten Umfeld. Neben der Coaching-Methode Neuroimagination®, die es ermöglicht, diese Erkenntnisse in gängige Methoden der Persönlichkeitsentwicklung zu integrieren und so Wirksamkeitseffekte zu erhöhen, ist es auch wichtig, die Coaching-Formate und -Intervalle nach Optimierungsmöglichkeiten zu überprüfen und zu ändern.

Vor 15 Jahren empfahl der Coach Herr S. bei seinem komplexen Anliegen ein Coaching mit einer Zeitprognose von einem bis anderthalb Jahren. Heute würde er drei bis fünf Tage ansetzen – und dabei wäre sicher, dass das Coaching in dieser Zeit im Vergleich effektiver ausfallen würde.

Der Rahmen des Intensiv-Coachings – ein Time-Out

2005 wurde eine strukturierte Auswertung zum Intensiv-Coaching durchgeführt. Die Bedingungen und Ergebnisse von 90 Coaching-Fällen wurden dabei evaluiert. Die Coachings fanden entweder in einem Hotel mit Seminarinfrastruktur oder in einem der zentral gelegenen Coaching-Center statt. Im Ergebnis schnitten die Coachings im Coaching-Center auch dann schlechter ab, wenn der Klient in einem Hotel in der gleichen Stadt logierte. Gemessen an den Coaching-Ergebnissen war

in den an diesen Standorten durchgeführten Coachings durchschnittlich 75 Prozent mehr Coaching-Aufwand nötig als in den Hotel-Coachings. Und: bei den Locations schnitten die Hotels im Grünen deutlich besser ab als städtische Hotels.

Die besten Ergebnisse wurden dort erzielt, wo keine Zivilisationsreize wie Einkaufsmöglichkeiten, Restaurants, Kino etc. in Fußnähe waren. Dafür stellte sich heraus: Wälder in erreichbarer Nähe, Räume mit Blick in die Weite, Seen oder Flüsse in Sicht- und Gehweite, diese Faktoren stellten sich als positive Verstärkung heraus. Fitnessraum, Sauna, Spas können zur Entspannung beitragen und den Coaching-Rahmen sehr unterstützen. Es eignen sich darüber hinaus Hotels, die einerseits ein gepflegtes Ambiente ohne überflüssigen Luxus bieten, die aber in sich eine Art Ruheinsel bilden. Eingebettet in Naturlandschaften kann dies sehr unterstützend auf die inneren Dialoge im Coaching-Prozess wirken.

Als relevant erwies sich in der Auswertung auch die Größe des Ortes. Die Coaching-Klienten müssen genügend Raum haben, um sich viel bewegen zu können. Bei den statistischen Auswertungen wurden die Fälle berücksichtigt, bei denen innerhalb von drei bis

Grundlagen und Voraussetzungen

Als Grundlage und Voraussetzung für ein erfolgreiches Intensiv-Coaching wurde eine Zeitspanne definiert, in der der Klient sich an einen Ort der Ruhe, ohne Ablenkung und Reizflut, auf ein mögliches Mindestmaß von Alltagsbelastungen reduziert, zurückziehen kann. Der Klient nimmt sich in der Regel eine Auszeit, die drei Tage plus An- und Abreisezeit nicht unterschreitet. Um einen optimalen Rahmen zu schaffen, wurde bei der Gestaltung von Coaching-Hotels und -Locations mitgewirkt und so für optimale räumliche Bedingungen gesorgt. Dies ist relevant, damit die zeitliche und finanzielle Investition der Klienten auf optimale Rahmenbedingungen trifft.

fünf Tagen täglich mindestens zwei Coaching-Sitzungen durchgeführt wurden.

Typische Coaching-Anliegen im Intensiv-Coaching

- » Persönliche Standortbestimmung in Hochleistungsphasen, besonders vor Neuorientierung und Karriereplanungen.
- » Auszeit zur Regeneration nach Hochleistungsphase und Entstressung.
- » Erkennen und Verändern von verfestigten Verhaltensmustern zur persönlichen Zielpriorisierung.
- » Analyse von persönlichen und betrieblichen Themen und Strategieentwicklung.

Fallbeispiel: Anlass eines Intensiv-Coachings

Jeromé D. ist Manager eines großen Luftfahrtunternehmens. Er ist dem Vorstand direkt unterstellt und liefert mit seiner Abteilung wichtige Daten für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Entwicklungen des Marktes haben gravierende Veränderungen bewirkt, weshalb Herr D. in den letzten vier Jahren enorm gefordert war. Die permanente Erreichbarkeit für den Vorstand des weltweit operierenden Konzerns ist eine Selbstverständlichkeit. Schnelle, teilweise unkonventionelle Beschaffungswege von Informationen und die Bewertung von Daten mit hoher Relevanz bei strategischen Entscheidungen haben dem Manager viel abverlangt. Er ist an die 89-Stunden-Arbeitswoche gewöhnt, arbeitet mit einem sehr hohen Anspruch an sich selbst.

Nachdem er in der ohnehin sehr knappen Zeit, die er mit seiner Familie verbringt (er ist verheiratet und hat zwei Kinder im Teenageralter), immer öfter abwesend und immer gereizter wirkt, darüber hinaus die Beschwerden der Familienmitglieder immer deutlicher werden, nimmt er die Aussage seines Arztes, bei dem er sich wegen des jährlich stattfindenden Gesundheitschecks einfindet, ernst: „Ihr Zustand ist bedenklich und wird langsam aber sicher gefährlich“. Dass er selten länger als vier Stunden schlafen kann, nimmt er nicht wirklich ernst, auch an die regelmäßige Einnahme

me von Schmerzmitteln gegen die ständigen Kopfschmerzen hat er sich längst gewöhnt. Die immer heftiger aufkommende Wut auf seinen Vorgesetzten hat er seiner Meinung nach auch gut im Griff. Doch zu Hause wird er wegen Lappalien wiederholt laut und gerät dabei völlig aus der Fassung. Diese extreme Situation ist ihm neu, er kann sie weder erklären noch entschuldigen.

Trotz seiner beginnenden Auseinandersetzung mit seiner persönlichen Situation findet er es recht befremdlich und nervend, dass die Personalabteilung mit Unterstützung des Vorstandes eine halbtägige Führungsschulung zum Thema Stressauswirkungen organisierte und zum Pflichttermin erklärte. Diese Zeit, so sein erster Gedanke, wird ihm für dringend zu erledigende Aufgaben fehlen! Wie soll das wieder kompensiert werden?

Dann jedoch kommt während der Schulung überraschend eine Einsicht. Während des Vortrags scheint es ihm, als ob er in seinen eigenen Spiegel blicken würde. Dann die erste Erkenntnis: „Ich bin nicht alleine, mein Verhalten scheint eine normale Reaktion auf eine dauerhafte Belastung zu sein.“ Zweite Erkenntnis: „Meine Stressbiologie hat mich in einen Ausnahmezustand manövriert, in dem meine Realitätswahrnehmung immer bedenklicher wird. Ich mute mir und meiner Familie Abläufe zu, die ich mit klarem Kopf niemals zulassen würde. Vielleicht hatte meine Frau ja recht, als sie mir vergangenes Wochenende den Laptop versteckte?“ Dritte Erkenntnis: „Ich könnte etwas dagegen tun – ob das wirklich geht?“

Herr D. nimmt telefonisch Kontakt mit dem Coach auf. Er umgeht dabei die Personalabteilung. Im telefonischen Gespräch stellt er die für ihn wichtigsten Fragen: „Wie groß sind die Erfolgchancen? Wann kann es beginnen? Und wie schnell geht es?“ Bei den Kosten dauert es nicht lange, bis er sich entscheidet, das angebotene Intensiv-Coaching zum Einstieg auf privater Basis zu machen. Urlaubstage hat er noch mehr als genug. Es ist ihm wichtig, dass niemand in der Firma auch nur ansatzweise mitbekommt, dass er für sich selbst einen Entwicklungsbedarf sieht. Um über die Aufnahme

eines Intensiv-Coachings zu entscheiden, stellt in dem telefonisch geführten Gespräch nun der Coach noch die nötigen Abklärungsfragen. Zieldefinition und das persönliche Anliegen werden umfassend besprochen.

Der erste Tag – Intensiv-Coaching

Herr D. reist am Abend zuvor spät an. Er kommt dann wie vereinbart um 9 Uhr ins hotelinterne Coaching-Center. In der ersten Sitzung wird eine ausführliche Standortbestimmung vorgenommen. Als Ziel vereinbart er, dass er seine Arbeits- und Lebenssituation überprüft, besser seine persönlichen Grenzen erkennen und setzen will und seine persönlichen und beruflichen Lebensbereiche in eine bessere Balance bringen wird. Sein Zielergebnis, so formuliert er, wird dann zufriedenstellend sein, wenn er sich ausgeglichen fühlt, keine Wutausbrüche mehr hat und auch mit seinem direkten Vorgesetzten wieder ein ruhiges, ausgeglichenes Verhältnis hat. Dies alles wird schriftlich protokolliert.

Kognition

Die zweite Sitzung an diesem Tag findet nach dem Mittagessen statt. Hier wird mit dem Klienten ausgiebig über die Auswirkungen seiner Situation auf seine persönliche Stimmung und seine Unzufriedenheit gesprochen. Herr D. berichtet von immer häufiger vorkommenden Situationen, in denen er Mühe hat, die Selbstbeherrschung zu bewahren. Zunehmende Konzentrationsprobleme sind die Grundlage dafür, dass er seiner eigenen Leistungsfähigkeit zu misstrauen beginnt. An diesem Punkt setzt der Coach mit einer kurzen, aber prägnanten Erklärung der Stressbiologie ein. Die biologische Grundlage unserer Hormonbildung und die Auswirkung von Belastungsfaktoren auf das Immunsystem werden ebenso erklärt, wie auch der normale, bei ausgeglichenen Menschen selbstverständlich und natürlich stattfindende Stressabbau. Herr D. fasst es so zusammen: „Es ist also eine ganz normale, körperliche Reaktion von mir auf das, was ich mir über die letzten acht Jahre zugemutet und an Belastungen ausgehalten habe.“

Motivation

Das Entwickeln einer ganz *konkreten Vorstellung von dem zu erreichenden Zustand* ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Intensiv-Coaching. Nur dann, wenn der Klient sich die Zielerreichung auch grundsätzlich vorstellen kann, macht es Sinn, dieses Ziel in Angriff zu nehmen. Darum ist es in dieser Phase notwendig, mit den Mitteln der lösungsorientierten Gesprächstechniken die sprachliche und mentale Vorwegnahme des Coaching-Ziels zu erreichen.

Entscheidungsfähigkeit wiederherstellen: Die Selbststeuerung

Bei Stress die richtigen Prioritäten und Entscheidungen zu treffen, heißt sich einen guten Überblick über die eigenen Ressourcen zu verschaffen und diese durch gute Selbststeuerung gezielt zu nutzen. Neuroimagination® wirkt unter anderem bei andauernder starker Belastung, vor einer beruflichen oder sportli-

Coaching-Methode Neuroimagination®

Die integrative Mentaltechnik Neuroimagination® ermöglicht eine Aufmerksamkeitsfokussierung, kombiniert mit einer Atemtechnik bei gleichzeitiger selbst durchgeführter Stimulation der beiden Hirnhälften. Damit ist es möglich, den Körper in kürzester Zeit zu entspannen und innere Bilder so zu entwickeln, dass diese sich wirkungsvoll im unwillkürlichen System unseres Gehirnes abbilden. Hypnotisch verankert, wird so eine Selbststeuerung auch auf emotionaler Ebene möglich, die sich direkt über die Hormonproduktion auf den ganzen Körper und auch das Denken auswirkt. Unbewusste, unwillkürliche Vorgänge können so gesteuert werden, Stressspeicher werden nachhaltig aufgelöst und von Körpervorgängen entkoppelt. Die Methode darf nur von ausgebildeten und geprüften Neuroiminations-Coaches® angewandt werden.



chen Herausforderung, im intensiven Konflikt, bei Burn-out (siehe Kasten, S. 32). An dieser Stelle beginnt das Training mit der Methode Neuroimagination.

Herr D. ist es gewohnt, dass seine Gefühle über ihn kommen und er diesen, manchmal mehr und manchmal weniger, ausgeliefert ist. Je belasteter er sich fühlt, umso anfälliger empfindet er sich für Gefühlsausbrüche. Bei der Steuerung geht es darum, sich selbst aus dem Stresszustand herausnehmen zu können und Einfluss auf die Gefühle zu nehmen. Dazu ist es nötig, dass der ganze Körper auch in einen Entspannungszustand kommt. Der Klient kann sich sehr gut auf die Übungen einlassen, nachdem er realisiert, dass er dabei komplett die Kontrolle über das Geschehen hat. Durch das Entwickeln innerer Bilder während der gleichzeitig erfolgenden und abwechselnden Rechts-Links-Taktung, die den Stoffwechsel im Gehirn anregt und so die Verknüpfung der Hirnhälften aktiviert, kann in sehr kurzer Zeit eine starke Wirkung auf den ganzen Körper erreicht werden. Herr D. beginnt nach kurzer Zeit kräftig zu gähnen und sein Körper kommt in einen entspannten Modus. Da der Effekt der ersten Übung deutlich wahrgenommen wurde, ist die anfängliche Skepsis bezüglich der Methode Neuroimagination® schnell verschwunden.

Die dritte Sitzung findet nach zwei Stunden Pause um 18 Uhr statt. In dieser Sitzung wird einerseits das Training weiter geführt, andererseits sollen im Coaching-Gespräch die belastenden Themen besprochen und in das Gesamtkonzept integriert werden.

Ressourcenaktivierung

Neurobiologisch sorgt die Stresssituation von Herrn D. dafür, dass er immer weniger in ausgleichende Schwingungen, Erholungs- und Entspannungsphasen kommen kann. Seine Synapsen sind ganz auf die aktuellen Stresserlebnisse eingestellt, die neuronale Flexibilität stark reduziert. Dies sorgt dafür, dass er kaum noch zu kreativem Denken und Finden neuer Lösungen fähig ist. Mit der nun in der dritten Sitzung stattfindenden Neuroimagination® kann diese „neuronale Starre“ aufgehoben werden. Er kann nun an seine reichen Vergangenheitserinnerungen anknüpfen und diese aktivieren. Nachdem dies gelungen ist, kann Herr D. in der ersten „Intensiv-Coaching-Nacht“ wieder deutlich besser schlafen.

Der zweite Tag – Stressabbau

Die vierte Sitzung beginnt am Folgetag um 10:30 Uhr. So kann Herr D. die Gelegenheit

nutzen, um den Tag nach dem Frühstück mit einem Morgenspaziergang um einen See zu beginnen. Im Coaching kommen nun negative Erlebnisse aus den letzten Jahren in den Fokus. Es stellt sich heraus, dass der Manager D. an seinem Arbeitsplatz in einem heftigen Dilemma steckt: Einerseits ist er gerne in der Firma und stolz darauf, in einem solch angesehenen Konzern eine wichtige Manageraufgabe zu erfüllen. Andererseits hat sich ein hohes Maß an Frustration aufgebaut. Die Ursache ist die ständig unkonkrete Haltung seines vorgesetzten Vorstandes, verbunden mit massiven Reaktionen. Er berichtet von Wutausbrüchen und von öffentlichen Beleidigungen.

Hier haben sich einige Erlebnisse angesammelt, die den Boden für einen hohen Stressspeicher bilden. Angeschrien zu werden, zynische Kommentare zu erhalten und in Meetings lächerlich gemacht zu werden, wird zur ständigen Bedrohung. Spannend ist nun die Frage, wieso er sich diesem Zustand so ausliefert und in solchen Situationen seine Souveränität verloren hat?

Stressspeicher leeren

Eine weitere Neuroimaginationssitzung bringt hierzu Aufschluss: Herr D. erinnert sich, wie er als sieben- oder achtjähriges Kind vom Lehrer

vor der Klasse an beiden Ohren gepackt wurde und dieser Lehrer ihn wegen seiner geringen Körpergröße hänselte. Zur Klasse gewandt sagte er: „Und nun zeige ich mal, wie ich dem kleinen Jeromé beim Wachsen helfe.“ Das Gelächter der Klasse, der Schmerz an den Ohren, als der Lehrer den kleinen Jungen hoch hob – die Erinnerung an diese Erlebnisse ist für ihn automatisch mit den Vorkommnissen bei seinem Vorgesetzten gekoppelt: Er empfindet 1:1 die gleiche Hilflosigkeit, die er als Kind empfunden hatte. Sein ungelöster Stressspeicher hat seine Handlungskompetenz als Erwachsener quasi ausgeschaltet. In diesem Zustand konnte er in bestimmten Situationen nicht auf seine sonst tadellos funktionierende Kommunikationsfähigkeit zugreifen und war wehrlos.

In den nächsten, am zweiten Tag stattfindenden Sitzungen wird der Stressspeicher geleert. Dabei werden nicht verarbeitete Erlebnisse der jüngeren Vergangenheit und mit etwas mehr Aufwand dann die ursächlichen Kindheitserlebnisse mit der Methode Neuroimagination® verarbeitet. Erst als die Situationen von dem Erinnerungsspeicher entkoppelt sind, treten bei Herrn D. einerseits echte Entspannungseffekte ein und andererseits bekommt er wieder einen klaren Kopf mit einem deutlich schnelleren Reaktionsvermögen. Dieser Umstand fällt auch an der höheren Sprachgeschwindigkeit und einem vielfältigeren Modulieren der Stimme auf. An diesem Abend wirkt der Klient sehr klar und ruhig, zugleich aber enorm erschöpft.

Der dritte Tag – Erfolgs-Coaching

Die siebente Sitzung ist der eigenen Autonomiegrenze gewidmet – und dem neuen Umgang mit Herausforderungen. Spannend ist für Herrn D. die Frage, wie er nun seinem Chef begegnen würde, wenn dieser Moment nicht mehr von dem früh angelegten „Lehrereffekt“ überlagert ist?

Denn nun kann der Klient seine Angst relativieren und im Coaching alternative Umgangsweisen mit seinem Vorgesetzten erarbeiten und einüben. Hier wird abermals die

Methode Neuroimagination® trainiert, um auch in heftigen Situationen einen klaren Kopf zu behalten und die Selbststeuerung zur eigenen Zielerreichung einzusetzen. Er lernt, sich in die Stimmung und Haltung von Sicherheit und Gelassenheit zu bringen und sich auch im Gespräch mit dem Vorgesetzten abzugrenzen, indem er auf sein eigenes, inneres Gefühl reagiert. Bilder, Vorstellungen, die diese Haltung verkörpern, werden imaginiert und dann verankert. Dieser Anker wird zum Stabilitätsfaktor.

Zwischenabschluss

In der Auswertungssitzung wird die Zufriedenheit mit dem Coaching abgefragt und das Erreichte gemeinsam beurteilt.

Selbst-Coaching-Plan

Im Anschluss wird mit dem Klienten festgelegt, wie das individuelle Trainingsprogramm aussehen soll. Herr D. hat sich vorgenommen, in den kommenden vier Wochen täglich die Neuroimaginationssitzungen selbstständig mit Hilfe einer Audio-CD zu trainieren. Dies ist nötig, damit die gerade errungene neuronale Flexibilität erhalten und ausgebaut werden kann. Ferner hat sich Herr D. für den Umgang mit seinem Vorgesetzten realistische Ziele gesetzt. Mehr Zeit mit seiner Familie zu verbringen, das ist die nächste Aufgabe. Ganz konkret plant er regelmäßige Zeiten ein, in denen Aktivitäten mit seinen Kindern stattfinden sollen.

Überprüfung

Nach fünf Wochen wird ein Termin vereinbart, um gemeinsam das Langzeitergebnis zu betrachten und gegebenenfalls weitere Veränderungen einzuleiten. Diese Standortbestimmung führt beim Klienten dazu, dass weitere fünf Sitzungen verabredet werden, um die aktuellen Veränderungen und Erfolgsplanungen zu unterstützen.

Nach insgesamt acht Wochen nach der ersten Sitzung wird das Coaching beendet. Herr D. gibt an, dass er einen deutlichen Unterschied für sich im Vergleich zum Ausgangszustand

realisiert hat. So berichtet er unter anderem, dass sich das Verhältnis zu seinen Vorgesetzten deutlich entspannt hat, nachdem er klare Grenzen bei überzogenen Verhaltensweisen gesetzt hat.

Literatur

- » **Kraemer, Horst (2010)**. Soforthilfe bei Stress und Burn-out. Coaching mit Neuroimagination®. München: Kösel-Verlag.
- » **Kraemer, Horst (2012)**. Soforthilfe bei Stress und Burn-out. Das Praxisbuch. München: Kösel-Verlag.

Der Autor



Foto: Daniel Ammann

Horst Kraemer ist Senior Coach DBVC, Supervisor, Dozent, Fachautor und Leiter der Brainjoin Akademie in Zürich und in Hamburg. Er beschäftigt sich seit 1982 mit den Auswirkungen von Stress, Burn-out, Trauma und Gewalt. Die Methodik Neuroimagination® wurde von Horst Kraemer und seinem Team entwickelt.

www.brainjoin.de