



## Spiel über die Bande

### Oder: Wenn die Dinge doch anders sind, als sie auf den ersten Blick erscheinen

Es gibt viele interessante Situationen, in denen Führungskräfte stecken. Doch die interessantesten sind die, bei denen man auch als erfahrener Coach noch überrascht wird. So zum Beispiel in einem Fall, als die Führungskraft einer Bank mit dem Vorwurf des "Mobbing" konfrontiert wurde. Diese Führungskraft war erstmal so aus der Bahn geworfen, dass sie sich massiv in Frage stellte, zurück ins "Mitarbeiterglied" stellen lassen wollte und sofort ihrem Vorgesetzten die Kündigung auf den Tisch legte. Dieser Vorgesetzte reagierte jedoch auch sehr überraschend. Er nahm die Kündigung nicht an, konsultierte die Personalabteilung und bot seiner Führungskraft ein Coaching an, um sich zu reflektieren. Das Coaching sollte eine Möglichkeit sein, für sich etwas Distanz zu schaffen und wieder "Boden unter den Füßen" zu bekommen.

Das war die Ausgangssituation. Nach Gesprächen mit dem Vorgesetzten des Bankers und den Personalverantwortlichen war schnell klar, dass sie die Einschätzung eines "Mobbing-Falles" nicht teilten. Zum einen sind für Mobbing bestimmte Kriterien notwendig, die hier nicht gegeben waren. Zum anderen nahm die Mitarbeiterin den Vorwurf nach einer kurzen Zeit zurück. Der Grund sei halt gewesen "dass es immer sie sei, die kritisiert werde". Als die Führungskraft dann hier war, wirkte sie im Gespräch auch als jemand, die sich sehr um ihre Mitarbeiter bemüht; aufgeschlossen und sozial kompetent. Eine Führungskraft wie aus dem Bilderbuch. Natürlich kann auch jeder immer dazulernen, z.B. wie ein Kritikgespräch so durchgeführt wird, dass es beim Gesprächsteilnehmer ankommt. Deshalb mache ich mir gerne selber ein Bild über die Gesprächsführung von Führungskräften und führte mit dem Coachee eine Videoanalyse durch. Um es kurz zu machen, an diesem Gespräch war nichts Mobbinghaftes! Und ganz am Rande, bei Vorgesetzten-Mobbing gäbe es so ein Gespräch auch gar nicht.

Also: Der Hase lag woanders im Pfeffer!

Deshalb überlegten wir gemeinsam, wie seine Mannschaft aufgestellt war und stellten fest: Er war als Führungskraft der Mittelpunkt seiner Mannschaft, vergleichbar einem Mittelfeldstrategen. Alle anderen Spieler richten sich nach ihm aus und brauchen seine Ideen, um erfolgreich zu sein. Oft sind Mittelfeldstrategen auch Motoren der Mannschaft – wie z.B. Lothar Matthäus in seinen besten Zeiten – die selber Tore schießen, wenn die anderen ausfallen. So ging es auch meinem Coachee. Er musste oft im Tagesgeschäft aushelfen, z.B. wenn seine Mitarbeiter krank waren. Hilfsbereit wie er war, hat er das dann auch gerne bereitwillig gemacht. Ebenso wissen wir auch seit Lothar Matthäus, dass solche Spieler gerne in Konkurrenzspielchen verwickelt werden und sich selber verwickeln. Dann kommt es zur "Billiard-Dynamik". Es wird verdeckt kommuniziert, Andeutungen gemacht, Dinge fallen auf fruchtbaren Boden. Immer von einem Spieler zum

anderen und dann auch zum Manager usw. mit den Worten "sag bloß nicht weiter" oder "das gilt aber nur unter uns".

In dieser Mannschaftsdynamik hatte der Coachee eine ambitionierte Mitarbeiterin, nennen wir sie Frau A., die sich Hoffnung auf seinen Job gemacht hatte. Die Mitarbeiterin hatte einen guten Draht zu der Kollegin, die den Mobbing-Vorwurf aussprach, nennen wir sie Frau B. Wenn jetzt also Frau B. sich bei Frau A. aussprach, reagierte Frau A. meistens durch Bemerkungen wie "komisch, immer bist du das" oder "ich glaube, der hat dich im Visier" bis zu "bei einer Freundin von mir, war das auch ... das hat dann so und so geendet". Wenn Frau B. um ihren Arbeitsplatz bangt, wird das Wirkung haben und sie so sehr verunsichern und sich in ihrem "isoliert werden" bestätigen, dass diese an Mobbing-Versuche tatsächlich glaubt. Die Andeutungen von Frau A. sollten natürlich trösten und Verständnis zeigen. Doch unterstützten sie den Vorwurf des Mobbings, mit dem wiederum der Chef an seinem wunden Punkt getroffen ("ich möchte ein gute Führungskraft sein und meine Mitarbeiter nicht mobben") und aus der Bahn geworfen wurde.



Das nennt man "Spiel über die Bande". Um es hier ganz eindeutig festzuhalten: Das Vorgehen der Beteiligten ist dabei unbewusst. Jeder handelt aus einer inneren Not heraus. In der Sprache der Transaktionsanalyse sprechen wir von Psychologischen Spielen. Die Führungskraft im Coaching war sehr verwundert darüber, welche Dynamiken da bei ihr im Team existent waren und hat dabei für sich erkannt, dass es ihr im Coaching möglich wurde von der Trainerbank aus auf das Spielfeld zu schauen. Als Mittelfeldmotor kann man nicht immerzu die ganze Mannschaft im Blick haben. Das weiß jeder Spielertrainer. Um solche Fälle unfallfrei zu handeln, sind Führungskräfte in der Regel nicht ausgebildet. Durch die Ausbildung "Führungskraft als Coach" erhalten sie aber die entsprechenden Werkzeuge.

*Konstantin Warth*

## Mitteilung in eigener Sache

"Ich hab' noch einen Koffer in Berlin" hieß es in einem alten Chanson – wir haben mehr als das! Wir haben seit Januar 2008 ein **Büro in Berlin** und freuen uns außerordentlich, nun nicht mehr nur aus "Deutschlands letztem Zipfele" sondern auch aus der Hauptstadt Seminare, Ausbildungen und Coachings anbieten zu können. Die Filiale Berlin der Konstanzer Seminare wird geleitet von Alice Dehner, Diplom-Medienwirtin und Trainerin, deren Schwerpunkt in den Bereichen Embodiment, Führung und Coaching liegt.



Die Coaching-Ausbildung in Berlin liegt nach wie vor in den Händen von Ulrich Dehner.

### **Kontakt:**

[Alice.Dehner@konstanzer-seminare.de](mailto:Alice.Dehner@konstanzer-seminare.de)  
[buero@konstanzer-seminare.de](mailto:buero@konstanzer-seminare.de)

Tel. 0173/ 3413352 oder  
Tel. 07531/ 9429380

*Ulrich Dehner*

# Buchbesprechung "Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung" von Peter Szabo und Insoo Kim Berg



Ich kann dieses Buch nur sehr empfehlen, denn es zählt zu den raren Exemplaren der wirklich praxisnahen Coachingbücher, außerdem ist es durch die klare, einfache Sprache sehr angenehm zu lesen. Insoo Kim Berg hat gemeinsam mit Steve de Shazer den Lösungsorientierten Ansatz in der Familientherapie entwickelt und ist Direktorin des Brief Family Therapy Center in Milwaukee, Peter Szabo ist Gründer und Leiter des Weiterbildungsforum Basel. Die Autoren zeigen in diesem Buch, wie die Techniken der Kurzzeittherapie im Coaching angewandt werden können.

Unter anderem besticht das Buch durch seinen klaren Aufbau. Es beginnt mit der Zielklärung in der ersten Coachingsitzung und führt weiter durch alle möglichen Stadien des Coachings. Ausführlich behandelt werden Situationen, die jeder Coach kennt, zum Beispiel wenn der Coachee in einer weiteren Sitzung berichtet, dass sich nichts verbessert habe oder die Umstände sogar schlechter geworden sind. Dabei sind die vielen Praxisbeiträge, die durch Dialogbeispiele illustriert werden, für den Leser sehr aufschlussreich. Er kann dadurch sehr konkrete Vorstellungen entwickeln, wie sich ein Coaching mit diesem Ansatz gestalten lässt.

Mich hat besonders beeindruckt, mit wie viel positiven Sichtweisen die Coaches arbeiten und wie sie es schaffen, dem Klienten unbedingte Wertschätzung entgegenzubringen. Sehr anschaulich wird das zum Beispiel mit der "Skalierungstechnik": Ein Coachee, der berichtet, seit der letzten Sitzung sei alles schlechter geworden, wird aufgefordert einzuschätzen, wo auf einer Skala von eins bis zehn er sich bei der letzten Sitzung befand. Er gibt beispielsweise fünf an. Dann wird er gefragt, wo er denn jetzt auf der Skala sei. Antwortet er "drei", reagiert der Coach etwa so: "Wie haben Sie es denn trotz all der Widrigkeiten und schwierigen Umstände hingekriegt, nicht auf zwei oder eins zu landen?" Eine geniale Methode, den Fokus des Klienten immer wieder auf das zu lenken, was er gut macht und kann! Ressourcenorientiertheit par excellence und überaus anregend für erfahrene Coaches, hilfreich und ermutigend für Anfänger.

*Renate Dehner*

---

## Burnout Langwierige Katastrophe oder kurzer Einschnitt zur Weichenstellung?

Um es gleich vorweg zu nehmen: Viel arbeiten, hohe Ansprüche erfüllen, schnelle Umstellung auf neue Situationen und dauerhaft Spitzenleistung erbringen sind nicht die Ursache eines Zustands, der uns mitten im Leben ereilen kann. Wenn das Aufstehen morgens zur Qual wird und der Schlaf nur kurz und von heftigen Träumen unterbrochen ist, wenn Bagatellerkrankungen sich einfach nicht bessern wollen der Appetit gestört ist und die Konzentrationsfähigkeit sich merkbar verschlechtert wenn einen Schweißausbrüche unbestellt überfallen und die Umwelt eine gewisse Gereiztheit nicht mehr übersehen will, – dann ist der betroffene Mensch in einem Ausnahmezustand. Keine Angst, wenn dies vereinzelt vorkommt reguliert sich die Situation im Normalfall innerhalb von wenigen Tagen, und das Leben kann wie gewohnt weiter gehen. Wenn der Zustand jedoch über Wochen oder Monate anhält, wird es bedenklich. Wir besitzen normalerweise die Fähigkeit, uns selbst zwischen Anspannung und Entspannung auszubalancieren. Das ermöglicht es, dass wir mal aktiv und kraftvoll sind, um uns dann wieder zu entspannen und zu regenerieren. Eine Voraussetzung für Lebensfreude und Leistungsbereitschaft. Wenn diese Balance längerfristig verhindert wird, sind Beschwerden und störende Symptome unvermeidbar. Ein Burnout kann höchstens aufgeschoben, nicht aber vermieden werden.

## Neurobiologischer Schutzschalter setzt Wille außer Kraft

Schließlich kommt man zu einem Punkt, der sich trotz deutlicher Ankündigung plötzlich und überraschend schnell einstellen kann, der das ganze System Mensch umschaltet. Dann geht das Nervensystem, die neuronalen Verknüpfungen und die damit verbundene Hormonproduktion in einen Ausnahmezustand. Es wird sozusagen der Notfallmodus angeschaltet. Ab diesem Moment kann der betroffene Mensch nicht mehr kraft seines Willens eine wirkliche Veränderung der Situation bewirken. Die Nerven im Gehirn leiten Wahrnehmungsimpulse durch diese Stresssituation nur noch eingeschränkt und fragmentiert weiter. Wir nennen diesen Zustand Neurostressfragmentierung. Die bittere Konsequenz: Der Zustand mit den leidvollen Symptomen kann sich erst wieder verbessern, wenn die Nerven im Gehirn den Ausnahmezustand beendet haben und wieder in der gewohnten Zuverlässigkeit leiten. Dies führt in nicht wenigen Fällen zu einer sehr langen Ausfallzeit, in der an Arbeit und Leistung nicht zu denken ist. Klinikaufenthalte von 6 Wochen bis 6 Monaten sind eher die Regel und die Invalidisierung eines ehemals sehr erfolgsgewohnten Menschen ist keine Seltenheit.



Am besten ist es immer, in den Stresskreislauf einzugreifen, bevor dieser Ausnahmezustand mit den neuronalen Konsequenzen einsetzt. Ein gutes Coaching ist hierbei meist zielführend. Wenn es dann aber doch passiert ist, gibt es mit der Brainjoin Methode eine Möglichkeit, die Stressfragmentierung schnell wieder aufzulösen. Der gewohnte Zugriff auf die persönlichen Ressourcen macht es wieder möglich, dass Entscheidungen getroffen werden können und Körperübungen auch wieder echte Entspannung erzeugen. Die persönlichen Selbstheilungskräfte bringen die Balancefähigkeit wieder zurück. In diesem Zustand ist es dann sinnvoll, eine wirklich gute Reflexion dessen, was zu dem Ausnahmezustand geführt hat, durchzuführen. Dabei ist ein geschulter Coach hilfreich, damit die Chance, etwas über sich selbst und seine Stressverarbeitungsmöglichkeiten zu lernen auch genutzt werden kann. So kann nach 2 bis 3 Wochen, das normale Erfolgsverhalten wieder aufgenommen werden und in einem Coaching die Nachhaltigkeit der eigenen Vitalisierungsmechanismen fokussiert werden. Dann kann aus einer eigentlich dramatischen, existenzbedrohenden Situation ein echter Gewinn resultieren.

**Horst Kraemer**, sen. Coach, Traumaforscher, Autor

Hat mit einem interdisziplinären Team die Stressmethode Neuroimagination entwickelt und die Coachingfirma Brainjoin gegründet. Arbeitsschwerpunkt ist neben dem Ausbilden von Coaches das Coaching von Menschen bei Burnout, nach Belastungssituationen wie Unfällen, Gewalterlebnissen, Mobbing.



## Termine

### Ausbildungen:

Start: 2.-4. April 2008

**Coaching-Ausbildung in Konstanz**

Start: 9.-11. April 2008

**Führungskraft als Coach in Konstanz**

Start: 18.-20. August 2008

**Coaching-Ausbildung in Berlin**

Start: 26.-28. November 2008

**Ausbildung zum Verhaltenstrainer**

## **Weitere Seminare:**

5.-7. März 2008	<b>Führungs-Coachingseminar</b>
3.-4. April 2008	<b>Konflikt-Coachingseminar</b>
8.-9. Mai 2008	<b>Erfolg beginnt im Kopf</b>
15.-16. Mai 2008	<b>Ausdruck und Stimme</b>
9.-11. Juli 2008	<b>Caught in the Game</b>
7.-8. August 2008	<b>Coaching-Supervision</b>

---

Konstanzer Seminare, Theodor-Heuss-Str. 36, 78467 Konstanz  
Tel. +49 (0) 7531 942 938 0, Fax +49 (0)7531 942 938 99  
**[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de)** **[info@konstanzer-seminare.de](mailto:info@konstanzer-seminare.de)**  
**Newsletter abbestellen**