

Rolf Lutterbeck: Eine Plauderei über integrales Coaching



Es ist 15 Uhr. Ich sitze draußen auf dem Marktplatz in meinem Lieblings-Bistro an einem kleinen Tisch und genieße einen der schönen Sommertage in diesem Jahr. Direkt neben mir plätschert ein Brunnen, vor mir liegt die belebte Fußgängerzone Bad Homburgs. Es ist angenehm warm. Ein freundlicher junger Mann – ein Lehrling, wie mir die Wirtin letzte Woche erzählt hatte – bringt mir meinen Café Latte und mein obligatorisches Glas Leitungswasser dazu. Während ich so vor mich hinträume, taucht plötzlich Alina auf und setzt sich mit einem freundlichen Lächeln zu mir.



Alina: Hallo Rolf, schön dich hier zu treffen. *(Mit Blick auf mein aufgeklapptes Notebook)* Stör ich dich bei der Arbeit?

Rolf: Hallo Alina, ich freue mich, dich zu sehen. Nein, nein, du störst nicht. Ich will etwas schreiben und warte noch darauf, dass mich die Muse küsst. Und dann kamst du... - Magst du was trinken?

Wir plaudern eine Weile und es dauert nicht lange, dass wir auf integrale Themen zu sprechen kommen...

Alina: Ich habe vor kurzem von einem guten Freund, der weiß, dass ich mich mit Ken Wilber beschäftige, ein hoch-spannendes Dokument zugeschickt bekommen: die Frühjahrsausgabe des Journal of Integral Theory and Practice. Hier war das Schwerpunktthema "Integrales Coaching". In mehreren Artikeln wird das Konzept von Integral Coaching Canada - kurz ICC - beschrieben. Leider in Englisch, sodass ich nur Ausschnitte gelesen habe. Ich vermute mal, du hast das Journal ganz gelesen?

R: Ja, du vermutest richtig. Ich habe die Artikel von den ICC-Gründerinnen Joanne Hunt und Laura Divine und den Kommentar von Lisa Frost mit großem Interesse gelesen. Da ich selber Coaching mit der Bezeichnung „integral“ anbiete, war ich sehr neugierig auf eine Beschreibung aus dem unmittelbaren Wilber-Umfeld.

Alina: Auf der Webseite von Integral Life wird ICC als DER Coaching-Partner gerade promotet. Robb Smith hat das Konzept als „100% integral“ angepriesen. Siehst du das auch so?

R *(lacht)*: Was ist 100% integral? Das heißt doch wohl, dass der Coachingansatz umfassender und „höher“ ist, als jeder „postmoderne“ Ansatz. Das ist eine sehr gewagte Behauptung, da die Postmoderne mit ihren systemisch-konstruktivistischen Ansätzen extrem wirkungsvolle Coaching-Techniken aufzuweisen hat, z.B. NLP¹, die lösungsfokussierte Arbeit nach Steve de Shazer, die Systemischen Strukturaufstellungen nach Prof. Varga von Kibéd² oder die hypnosystemische Vorgehensweise eines Gunther Schmidt. Und Dutzende weitere Methoden. All das müsste ein „100%-integraler“ Coachingansatz transzendieren und passend integrieren. In den über 100 Seiten des Journals lässt sich aber z.B. von den systemischen Ansätzen nichts finden. Es wird die Verwendung der AQAL-Aspekte – d.h. Quadranten, Ebenen, Linien, Typologien und Zustände – beschrieben. Und aus den Artikeln lässt sich herauslesen, dass sie über Gesprächs- und Fragetechniken verfügen, die „Konstruktionen“ des Klienten eruieren und eine sehr wirkungsvolle Metaphernarbeit einsetzen. Das alleine macht aus meiner Sicht aber ein Coaching noch nicht 100% integral, nur integral-strukturiert, wenn ich diesen Ausdruck mal in Anlehnung an „integral-informiert“ kreieren darf.

Alina: Meinst du, dass das Coaching nicht integral ist?

ICC-Artikel
(Integrales Coaching)
im „Journal of Integral
Theory and Practice“

Was ist 100% integral?

R: Für mich ist ein wichtiger Unterschied zwischen einem noch postmodernen und einem integralen Ansatz die differenzierte Betrachtung von Klienten in ihrer unterschiedlichen Entwicklung auf unterschiedlichen Linien. In diesem Sinn arbeitet ICC integral.

Alina: Werden andere Ansätze im Journal erwähnt? Sozusagen prä-integrale?

ICC: Einordnung von Coaching-Ansätzen in ein Quadrantenbild

R: Im ersten Artikel werden andere Coaching-Ansätze nach ihrem Veränderungs-Schwerpunkt in die vier Quadranten eingeordnet – leider werden sie nicht namentlich erwähnt oder genauer beschrieben. Als Einordnungskriterium wird das Veränderungsverständnis des jeweiligen Ansatzes genommen. So gibt es oben links das Verständnis, dass Veränderung durch innere Einsicht des Klienten passiert; oben rechts hingegen durch Handeln und einen professionellen Coach; links unten durch gemeinsame Kommunikation und Beziehung mit dem Coach und den daraus resultierenden Einsichten und schließlich rechts unten durch Optimierung des funktionalen Passens der Person in seine Systeme.

Alina: Kann ich denn alle Coachingansätze einer dieser vier „Überschriften“ zuordnen?

Schwächen der ICC-Einteilung

R: Die Quadrantentitel sind aus meiner Sicht unvollständig bzw. nicht eindeutig. Jeder Coachingansatz wird in den meisten Fällen zu neuen Einsichten führen, basiert auf der Beziehung und dem Gespräch mit dem Coach, führt meist zu neuen Aktionen und wird damit auch in vielen Fällen das funktionale Passen verbessern.

Alina ergänzt: Und der Coach sollte auch professionell sein.

R: Ja, hoffentlich. Außerdem lassen sich unter diesen vier Überschriften viele Coachingmethoden nicht zuordnen. Nehmen wir als Beispiel Mentalarbeit und Nutzung von Trancen wie wir es u.a. im NLP finden. Dies ist eine individuell-innere Vorgehensweise, d.h. „links-oben“ einzuordnen, führt aber oft nicht unbedingt zu Einsichten des Klienten, sondern wirkt eher auf unbewusster Ebene. Und aus meiner Sicht greift die Überschrift des linken unteren Quadranten mit der „Einsicht des Klienten als Resultat aus der Beziehung zum Coach, dem gemeinsamen Verständnis und dem gemeinsamen Wir“ viel zu kurz. Links unten sind alle systemischen „Innen“-Methoden einzuordnen, wie die systemisch-konstruktivistischen, die hypno-systemischen, mediative Verfahren und natürlich die Aufstellungsarbeit.

Alina: Was die Autorinnen mit dieser Einteilung genau meinen, würde mit Beispielen vielleicht klarer. Also welche konkreten Coachingansätze sehen sie links oben, rechts oben und so weiter.

Neuer Einteilungs-Vorschlag für Coaching-Ansätze

R: Ja, das würde es klarer machen. Allerdings muss man auch sagen, dass im Artikel selbst zu den Quadranten noch andere Veränderungsaspekte erwähnt werden, sodass mit diesen Erklärungen Mentalarbeit doch links oben einzuordnen wäre. Aber der hypno-systemische Aspekt taucht auch in diesen Beschreibungen nicht auf. Ich erlebe, dass sich Coaches ähnlich wie Therapeuten über ihre Methoden definieren. Deutlich besser wäre daher meiner Ansicht nach eine Einteilung, die analog zu einer Grafik³ von Wulf Mirko Weinreich wäre, in der er eine Einteilung für die Psychotherapie gemacht hat. Ich zeige sie dir gerade mal. Ich habe sie hier auf meinem Notebook.

Alina: Haben die Farben eine Bedeutung?

	innen	außen
individuell	alle Methoden, die helfen, gestörte Persönlichkeitsanteile durch Bewußtheit zu integrieren: <ul style="list-style-type: none"> - intensiv-regressive Techniken - psychodynamische Ansätze - kognitive Verhaltenstherapie - Humanistische Psychologie - Transpersonale Psychologie 	alle üben/lernenden Verfahren, die individuelles Verhalten verändern und entwickeln: <ul style="list-style-type: none"> - klassische Verhaltenstherapie - Entspannungsverfahren - NLP - Training verschiedener Fähigkeiten
kollektiv	alle Verfahren, die die Beziehungsfähigkeit qualitativ verbessern: <ul style="list-style-type: none"> - Gruppentherapie - Encounter - tiefenpsychologische, wachstumsorientierte und phänomenologische Familienherapie 	alle Methoden, die die Strukturen (Kommunikation, Grenzen etc.) sozialer Systeme ändern: <ul style="list-style-type: none"> - Milieuthherapie - therapeutische Gemeinschaft - Training sozialer Kompetenzen - strukturell-systemische Ansätze

R: Nein, die sind hier vermutlich aus ästhetischen Gründen. Nimmt man dieses Bild als Grundlage, so wäre das Pendant für Coaching ungefähr so: links oben wären Verfahren, die sich an bewusste Kognition und unbewusste Psyche richten; rechts oben geht es um Verhaltensänderung und eine Art Einzeltraining; links unten sind alle Verfahren für psychosoziale Kontexte und rechts unten Methoden, die die Strukturen und Abläufe sozialer Systeme ändern oder zu neuen sozialen Systemen führen.

Alina: Was meinst du mit neuen sozialen Systemen?

R: Zum Beispiel Aufbau eines neuen Freundeskreises, Wechsel der Arbeitsstelle oder Umzug in eine neue Stadt. Ich bin mit meiner Frau aus einer sehr blauen Kleinstadt Beckum im Münsterland hier nach Bad Homburg, einer eher orangen⁴ Stadt, gezogen. Dadurch wurde ein riesiger Entwicklungsschub ausgelöst.

Alina: Spannend! Kommen wir doch zur Verwendung der AQAL-Aspekte im ICC-Coaching.

Quadranten-Perspektive im ICC-Ansatz

R: Im dritten Artikel mit dem Titel "A Unique View Into You" werden die sogenannten integralen „Linsen“ des ICC-Ansatzes beschrieben. Neben der Quadrantenanalyse sind das die Linien-Linse, die Entwicklungsebenen-Linse, die Typ-Linse und die Zustandslinse.

Alina: Wenn der erste Artikel Coachingansätze einordnet und der dritte die AQAL-Linsen beschreibt, was steht denn im zweiten Artikel?

Looking AT

R: Im zweiten Artikel "Looking At And Looking As The Client" wird die Nutzung der Quadranten-Perspektiven beschrieben. Die Definition der Quadranten entspricht dabei den üblichen integralen Beschreibungen, wie sie auch in den Büchern von Ken Wilber zu finden ist. Eine Quadrivia-Analyse des Klienten, d.h. „Looking At The Client“, zeigt in welchen Quadranten er "zu Hause" ist und welche Quadrantensichten er weniger nutzt und damit evtl. wichtige Aspekte übersieht. Mein erster Eindruck aufgrund der Beispiele im Artikel ist, dass der analysierte Quadranten-Schwerpunkt vermutlich viel mit der Entwicklungsstufe des Klienten zu tun hat: die "orange" Welt betont nun mal das Außen während "Blau" und "Grün" eher Innen-Werte, allerdings unterschiedliche Werte, betonen.

Looking AS

Alina: Ich vermute, mit „Looking As The Client“ ist gemeint, sich in den Klienten einzufühlen und sich als Coach bewusst zu werden, welche „Welt“ der Klient sieht und was er noch nicht sieht?

R: Ja, genau. Als Coach will ich ja verstehen, wie sich der Klient sein Problem macht bzw. mental konstruiert, da ja seit der Postmoderne klar ist, dass jeder sich seine eigene Welt und damit auch seine eigenen Probleme kreiert. Ich möchte aber noch einmal auf die Quadrantensicht von außen zurückkommen. Wie ich schon sagte, es fehlt mir hier die Untersuchung der systemischen Umfeldler und deren Kulturen. Also: in welcher Umgebung ist der Klient aufgewachsen, im Dorf oder in der Stadt und in welchem Land. Wie sah das familiäre Umfeld aus. Welche Kultur hat ihn geprägt, welche Einstellungen haben oder hatten seine Eltern? Ist er – wenn man das so sagen will – konservativ, modern oder schon postmodern großgeworden? Und in welchen Systemen – privat und beruflich – bewegt er sich heute? Das sind für mich die wichtigen unteren Quadranten-Dimensionen eines jeden Menschen, eines individuellen Holons.

Alina: Die Beziehung zum Coach und die Untersuchung der funktionalen Abläufe des Klienten ist dir dabei auch wichtig, oder?

R: Selbstverständlich, da stimme ich mit ICC überein. Das ist ja eine systemische Erkenntnis, dass ich als Coach mit meinem Klienten ein Beziehungs-System bilde, das für sich schon wirkt und Teil der Veränderung ist.

Die Linien-Linse

Alina: Kommen wir zu den anderen Aspekten. Wie geht die AQAL-Analyse weiter? Was sehe ich durch die Linien-Linse, d.h. welche Linien werden denn betrachtet?

R: Bei Linien werden fast ausschließlich Linien im oberen linken Quadranten berücksichtigt: die Kognition, die emotionale Entwicklung, die Moral, die Spiritualität, die somatische Körper-Geist-Bewusstheit und die interpersonale Entwicklung. Das Verhalten – also der rechte obere Quadrant – wird aber zur Einschätzung mitbetrachtet. Rein äußerliche Linien – wie z.B. körperlicher Entwicklungszustand, Fitness oder auch soziales Verhalten – werden nicht erwähnt, vielleicht aber stillschweigend wahrgenommen.

Entwicklungs-Linse

Alina: Die Ich-Entwicklung und Werte werden gar nicht betrachtet?

R: Die Entwicklungs-Linse schaut auf den Bewusstseinslevel des Klienten, eine Kombination aus Kognition, Ich, Werte und Moral. Zur Höhenmessung wird die wilbersche Regenbogen-Farbskala verwendet, eine Abwandlung der Spiral Dynamics-Farben.

Alina: Warum tauchen Kognition und Moral in zwei verschiedenen Linsen auf?

R: Ich habe keine Ahnung.

Alina: Bei der Quadrivia-Analyse waren für dich, wie du eben gesagt hast, die unteren Quadranten unzureichend „beleuchtet“. Gibt es denn systemische Linien, die das ICC untersucht?

Systemische Linien fehlern

R: Systemische Linien, also Entwicklungsstand der Umfeldler und deren Kulturen, werden im Journal – soweit ich mich erinnern kann – nicht erwähnt und anscheinend gar nicht betrachtet, obwohl diese aus meiner Erfahrung eine hohe Bedeutung haben, da alle „Konstruktionen“ des Klienten und seine Bewusstseins-Entwicklung ja hierdurch maßgeblich beeinflusst werden. Solange ich in meiner persönlichen Entwicklung sozusagen noch unterhalb des Durchschnitts meiner Umgebung bin, werde ich in meiner Weiterentwicklung unterstützt und quasi „gezogen“. In einem modernen – oder noch schwieriger in einem konservativen – Kontext werde ich mit postmodernen Denken und Handeln – gelinde gesagt – Unverständnis auslösen und eher von den anderen ins konventionelle Denken „zurückgezogen“.

Alina: In einer Aufstellung, die ich bei dir gemacht habe, war ja meine Erkenntnis, dass ich das gleiche Problem hatte wie meine Mutter und meine Großmutter. Durch deine Frage damals: „Wem würdest du unähnlicher, wenn du dieses Problem gelöst hättest?“ wurde mir das das erste Mal bewusst, wie „loyal“ wir zu unseren Vorfahren sind.

R: Ja, es scheint ein systemisches Prinzip zu sein, dass wir unserer Herkunft immer ähnlich bleiben müssen und oft z.B. Muster unserer Vorfahren wiederholen. Einige Muster können hindernd sein, wenn man etwa die Erfolglosigkeit des Vaters in seinem Beruf durch eine Insolvenz wiederholt – als unbewusste Würdigung wohlgemerkt. Die gute Nachricht ist ja, dass wir mit heutigen Methoden unerwünschte, hindernde Ähnlichkeiten ablösen können.

Familien-Religio

Alina: Du hast an einem der Tage, bei denen ich Teilnehmerin war, im linken unteren Quadranten von Familienreligion gesprochen.

R: Ja, zum linken unteren Quadranten gehört die Familien-Religio. Religio hier im Sinne von Rückbindung, d.h. in der ursprünglichen lateinischen Bedeutung. Ich glaube, selbst Robert Kegan erwähnt dies in seinem Buch „In Over Our Heads“. Das Buch müsste übrigens unbedingt übersetzt werden.

Alina: Kehren wir zurück zum ICC-Ansatz. Wie wird im ICC der Entwicklungsstand gemessen?

R: Der Klient wird auf allen Linien in niedrig, mittel oder hoch eingestuft. Das wird in den meisten Fällen auch für ein Coaching ausreichen. Manchmal ist aus meiner Sicht aber eine noch differenziertere Einstufung sinnvoll, z.B. eine Skala, die analog zu den roten bis gelben Spiral Dynamics-Stufen ist. Vermutlich wird das situativ aber auch beim ICC gemacht wie sie es ja bei der Entwicklungslinse auch machen.

Typologien-Linse

Alina: Gehen wir weiter zur Typologie-Linse. Als Typologie wird wahrscheinlich der MBTI, der Myers-Briggs-Typindikator genutzt, da dieses Modell in den USA sehr verbreitet ist?

R: Nein, das ICC nutzt zum einen das – wenn man so sagen will: von Wilber empfohlene – Enneagramm und zum anderen die Unterscheidung in männlich und weiblich im Sinne von „Gender“. Mit diesen beiden Modellen entsteht sicherlich ein sehr differenziertes Typverständnis.

Alina: Was bedeutet Gender?

R: Gender bezeichnet den sozialen Geschlechtsunterschied und nicht den biologischen. Ich persönlich nutze männlich/weiblich quasi als Grundtypologie in allen Quadranten. Außerdem verwende ich die Ayurveda-Doshas Vata, Pitta und Kapha für den rechten oberen Quadranten und im Innen verschiedene Metaprogramme aus dem NLP als Typologien, abhängig vom Klienten und seinem Anliegen. Metaprogramme sind gewohnheitsmäßige Denkmuster. Für das Führungs-Coaching sind z.B. die Unterscheidungen ziel- versus problemorientiert, Big-Picture-versus Detail-Denker, optionale versus prozedurale Handlungsstruktur nützlich. Und auch die Unterscheidung, ob jemand eher visuell oder auditiv oder kinästhetisch ist.

Alina: Kin-äh was?

R: Kinästhetisch, d.h. ich bevorzuge den Fühlkanal, lerne am liebsten durch tun und begreifen. Kinästhetische Menschen lieben eher Arbeiten, bei denen sie zupacken können. Handwerk z.B.

Alina: Ich verstehe, das ist der „Kanal“, der auf der Waldorfschule gefördert wird.

R: Ja, der klassische Schulunterricht richtet sich mehr an visuelle und auditive Kinder.

Alina: Jetzt fehlt noch die Zustandslinse. Wie kommt diese zum Einsatz?

Zustands-Linse

R: Es wird unter Anderem untersucht, in welcher Tiefe grobstoffliche, subtile und kausale Zustände vom Klienten erlebt und für den Alltag genutzt werden. Sind die häufigsten Zustände, in denen sich der Klient befindet, eher inspiriert, d.h. positiv, belebt, freudig bzw. ruhig und entspannt, oder eher uninspiriert, d.h. der Klient ist eher ärgerlich, abweisend, besorgt, erschöpft. Im Coaching sollte der Wechsel von uninspiriert zu inspiriert erfahren und nach Möglichkeit gelernt werden. Das ICC will nicht direkt zur Zustands-Entwicklung beitragen, sondern durch Nutzung von Exzellenz-Zuständen die Entwicklung von Linien unterstützen, sei es die emotionale oder spirituelle und natürlich die Körper-Geist-Bewusstseins-Linie. Hierzu gehören auch meditative Zustände und vermutlich auch Big Mind-Erfahrungen im Sinne von Genpo Roshi.

Alina: Oh ja, ich habe letztes Jahr ja hier in Bad Homburg einen Big Mind-Prozess der DIA⁵ erlebt. Eine sehr tiefgehende Erfahrung, ein Gefühl von Unendlichkeit und Zeitlosigkeit.

R: Veränderte Zustandserfahrungen sind das A und O im Coaching, angefangen von entspannenden Übungen und Atemtechniken, über Hemisphären-Ausgleichsübungen à la Brain-Gym oder Qigong, bis hin zu Traumreisen, repräsentierender Wahrnehmung in Aufstellungen und natürlich Voice Dialogue, der ja auch Grundlage des Big Mind-Prozesses ist.

Alina: Machst du Big Mind-Prozesse?

R: Manchmal ja.

Alina: Gibt es bei den ICC-Coachings eine Art „Roten Faden“?

Der ICC-Ablauf: „Die 4 Gespräche“

1. Das aufnehmende Gespräch

R: Ja, den beschreiben sie im Artikel „Transformational Conversations“. Die generelle Vorgehensweise besteht aus vier sogenannten Gesprächen, wobei ein Gespräch durchaus auch mehrere Sitzungen umfassen kann, wenn ich das richtig verstehe. Im ersten „aufnehmenden“ Gespräch erfolgt die integrale Analysephase. Hier wird der IST-Zustand, der „current way of being“ des Klienten aus Sicht aller integralen Linsen ermittelt. Allein dadurch bekommt der Klient viele neue Informationen und neue Perspektiven über sich, so dass er das, was er vorher als Subjekt war, jetzt als Objekt betrachten kann und sich somit sein Subjekt bereits weiterentwickelt hat. Das ist das, was Robert Kegan die Subjekt-Objekt-Verschiebung der Bewusstseinsentwicklung nennt.

2. Das Angebots-Gespräch

3. Veränderung

4. Abschluss

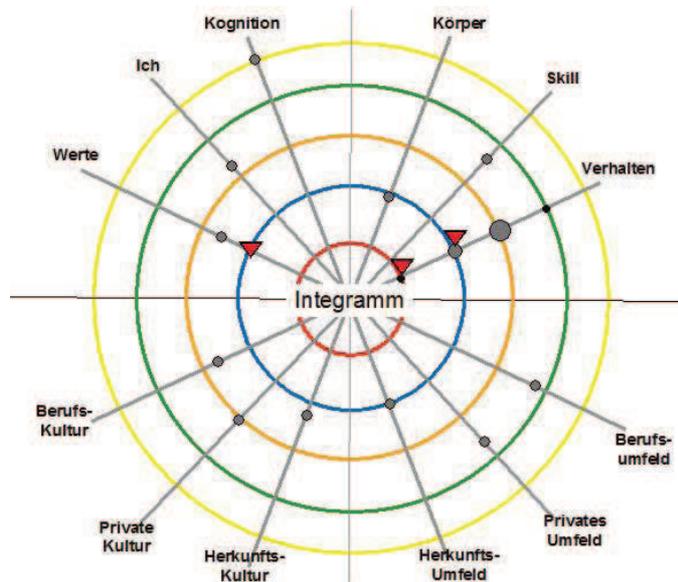
In der nächsten Coachingsitzung, dem Angebots-Gespräch, wird dem Klienten eine metaphorische Beschreibung seines IST und auch eine Metapher für den Zielzustand - the new way of being - angeboten und dann mit dem Klienten diskutiert. Der folgende Coachingprozess, das sogenannte dritte Gespräch, dient der Begleitung von der IST-Metapher zur Ziel-Metapher. Im vierten abschließenden Gespräch wird der Coaching-Prozess beendet.

Alina: Das klingt für mich fast etwas starr. Die integrale Ebene steht doch auch für Flex-flow und Chaos.

R: Ein strukturierter Ablauf muss nicht starr sein. Integral umfasst ja auch „gutes Blau“. Man müsste das vielleicht einmal bei verschiedenen Coachings erleben, wie fließend dieser Prozess in Wirklichkeit ist und bei welchen Anliegen diese Vorgehensweise genau so eingesetzt wird. Immerhin dauern diese vier „Gespräche“ ja einige Stunden, die sich – aus oranger Kosten- und Effizienz-Sicht – auch für den Klienten lohnen müssen. Viele Coachingthemen lassen sich aus meiner Sicht auch ohne komplette Analyse und Metapherarbeit lösen. Mein Coaching-Anspruch ist eher, wie ich – etwas übertrieben gesagt – dem Klienten in wenigen Minuten helfen kann und ihn so schnell wie möglich wieder in seine Eigenverantwortung entlassen kann. Aber ich habe natürlich auch viele Coachingklienten, die mit Entwicklungswünschen oder auch längerer Begleitung, z.B. im Führungsalltag oder als Unternehmer, zu mir kommen. Da führe ich dann auch eine größere integrale Analyse durch und mache mir ein integrales Bild vom Klienten in Form eines Integramms, wie ich das nenne.

Das Integramm Alina: Wie sieht denn so ein Integramm aus?

R (holt einen Zettel aus seinem Rucksack): Das Integramm besteht in seiner einfachsten Form aus drei Linien je Quadrant, abhängig vom Anliegen auch schon mal mehr. Ich mach dir mal eine Skizze (siehe Grafik). Um den Quadrantenbildmittelpunkt zeichne ich konzentrische Kreise, die immer größer werden, beginnend mit einem roten Kreis, dann einen blauen, orangen, grünen und schließlich einen gelben Kreis für die 2nd-tier-Ebene, für gelb und türkis.



Alina: Somit entsteht, wie ich sehe, eine Art Skala für jede Linie.

R: Ja. Links oben betrachte ich seine kognitiven Fähigkeiten, seine Wertehierarchie und Weltsicht im Sinne von Spiral Dynamics und seine Ich-Entwicklungsstufe gemäß dem Modell von Susanne Cook-Greuter. Manchmal sind auch die Moral und die emotionale Intelligenz wichtig. Die Entwicklungshöhe markiere ich mit Punkten.

Alina: Das Bild zeigt, wenn ich das richtig verstehe, eine Person mit hoher Kognition, konventionellen Werten und einem Ich, das über dem orangen Durchschnitt liegt. Was bedeutet bei den Werten das rote Dreieck?

R: Ja, die Person kann visions-logisch denken, also integrale Ideen kognitiv gut nachvollziehen, und ist auf der Stufe des Achievers, des Leistungsmenschen, wie Susanne das in ihrem Modell nennt. Seine Wertewelt ist hingegen noch nicht ganz rational. Kritische Punkte markiere ich mit einem roten Dreieck. Hier habe ich das bei den blauen Werten gesetzt. Damit will ich andeuten, dass neben der insgesamt modernen Haltung noch einige ungesund-blaue Einstellungen sind, also z.B. rassistische Äußerungen.

Alina: Warum ist dir so eine Bewertung wichtig? Das ist doch nicht sehr wertschätzend.

R: Bei der integralen Analyse will ich ja nicht nur wissen, wieweit sich mein Klient entwickelt hat, sondern auch, wo etwas in der Entwicklung noch fehlt. Oder – wie Wilber das nennt – wo ist der Prozess von differenzierender Transzendenz und nachfolgender Integration des Früheren schiefgegangen?

Alina: Das heißt, hier in diesem Beispiel ist etwas in der Werteentwicklung noch nicht vollständig abgeschlossen?

R: Genau! Was aber systemische Gründe haben kann, z. B. die vorhin schon erwähnte Familien-Religio: der Klient ist hier eventuell ähnlich zu seinem Großvater.

Alina: Wie misst du den Entwicklungsstand?

R (grinsend): Ich lege die Fingerspitzen vom Zeige-, Mittel- und Ringfinger auf die Pulsader am Unterarm des Klienten. Der Puls unter dem Zeigefinger zeigt mir Werteimpulse, unter dem Mittelfinger spüre ich die kognitive Stärke und der Ringfinger

Alina: Hallo!? Du sitzt schon etwas länger hier in der Sonne? Ich weiß, dass Ayurveda-Ärzte so ihre Diagnose erstellen.

R: Erwischt!

Alina: Noch einmal: wie misst du das?

Integrale Hypothesen-Bildung

R: Da ich nicht jeden erst mal einen Test bei Susanne machen lassen will, arbeite ich mit Einstufungs-Hypothesen, d.h. auf Basis des Verhaltens, der Erscheinung, des Alters und vor allem des Dialogs bilde ich quasi ein „Vorurteil“. Im Dialog achte ich auf die Komplexität der Ausdrucksweise und Fragen des Klienten und auf seine Auffassungsgabe, wenn ich ihm z.B. das Quadrantenmodell und Spiral Dynamics erkläre, was ich häufig tue.

Alina: Wie lange brauchst du, um eine Hypothese zu bilden?

R: Eine erste Schnellhypothese habe ich für einige Linien schon nach wenigen Minuten, die natürlich völlig daneben sein kann. Durch die Kleidung, das Auftreten und die Darstellung seines Anliegens erscheint mir - sagen wir mal - der Klient hochintelligent, sachlich-rational, sehr zielorientiert und körperlich untrainiert. Dann vermute ich erst einmal einen Leistungsmenschen mit orangen Werten vor mir zu haben, wobei sich das Leistungsdenken nicht auf Sport bezieht. Von nun an behandle ich den Klienten so, als ob er ein hochintelligenter, zielorientierter Achiever mit „äußeren“ Werten ist. Aufgrund seiner Reaktionen und neueren Erkenntnissen aus dem Gespräch kann ich diese Hypothese ständig anpassen. In diesem Fall (*zeigt auf die Grafik*) wurde durch das Gespräch deutlich, dass die Werte noch eine Mischung aus blau und orange sind. Je länger ich mit der Person zusammen bin und je mehr meine Erfahrung wächst, desto zuverlässiger wird meine Hypothese. Ich maße mir allerdings nicht an, genau zu wissen, auf welcher Stufe der Klient ist. Das heißt, auch nach Monaten oder auch Jahren kann sich meine Einschätzung noch ändern. Ich sollte nur nicht blau mit grün verwechseln.

Alina: Was ist das Problem, du kannst doch Dein Urteil revidieren?

Achtung bei „Blau“!

R: Wenn ich jemanden, der noch eher konservativ blau ist, d.h. für den Hierarchie-be-Achtung wichtig ist, zu offen“herz“ig und ebenbürtig behandle, was für einen Postmodernen völlig passend ist, dann begehe ich in der blauen Welt einen Fauxpas und bin ein für allemal bei ihm unten durch. Das hinter meinem Vorgehen eine positive Absicht stand, wie man es im NLP nennt, geht ja über seinen Kopf hinaus. Er wird es nie verstehen.

Alina: Stimmt, das habe ich auch schon erlebt. Die „blaue Welt“ kann mit Feedback noch nicht so umgehen und weist es als unverschämte Kritik zurück.

Okay, ich habe jetzt eine ungefähre Ahnung, wie du „links oben“ vorgehst. Was ist mit den drei anderen Quadranten?

Integramm rechts oben

R: Der rechte obere Quadrant ist ja das äußere Beobachtbare, aus dem heraus ich ja auch teilweise auf das Innen schließe. Interessant für viele Coaching-Anliegen ist die Ausprägung der Verhaltenslinie, wobei ich hier mehr auf das Ebenen-Spektrum achte, d.h. in welchem Maße kann der Klient egozentrisch-rot, angepasst-blau, vernünftig-orange und sensibel-grün agieren. Hier bekomme ich im Coaching fast immer nur einen kleinen Ausschnitt zu sehen. Nur wenn ich den Klienten in vielen Situationen außerhalb des Coachings erleben kann oder andere mir von diesen Situationen erzählen, bekomme ich hier ein besseres Bild.

Alina: Im Beispiel auf deinem Zettel zeigt die Person hauptsächlich oranges, rationales Verhalten?

R: Ja, mit oft konservativer Diszipliniertheit. Aber sie kann manchmal auch rot-unbeherrscht sein und andererseits erlebt man auch schon grüne Sensibilität. Weitere Linien sind die körperliche Fitness und Gesundheit, die evtl. auch eine wichtige Rolle bei der Lösung des Anliegens spielt. In diesem Fall ist die Person unterdurchschnittlich entwickelt, sollte also dringend was im Bereich Sport und Ernährung tun. Und schließlich haben wir noch die Skill-Linie, d. h. welche Fähigkeiten fehlen dem Klienten noch bei der Lösung seines Problems. Dieser Klient hat schon sehr hohe kommunikative und systemische Fähigkeiten.

Untere Quadranten des Integramms

Alina: Und unten im Bild sehe ich die Linien für Herkunft, privates und berufliches Umfeld, über die du schon gesprochen hast. Was ist der Unterschied zwischen links und rechts, also innen und außen?

R: Rechts sind die beobachtbaren Ausprägungen und Abläufe eines Umfelds. Gebäude und Räume können z.B. konservativ, modern oder ökologisch-postmodern sein. Oder ist das Umfeld eher bäuerlich, oder technologisch oder mehr ökologisch. Links habe ich die Kulturstufe, die Werte, Einstellungen und Erwartungen der unterschiedlichen Systeme, d. h. hier kann ich z.B. mit dem Spiral Dynamics-Modell arbeiten. In unserem Beispiel ist die Person in einer bäuerlichen Umgebung aufgewachsen, wobei der Vater aber schon ein oranger Denker war. Heute bewegt er sich beruflich und privat in hochtechnologischen Umfeldern, wobei die Unternehmenskultur erst noch auf dem Weg zur Rationalität ist, während seine Ehe als modern zu bezeichnen ist.

Alina: Hast du eigentlich auch eine Art Schrittfolge in deinen Coachings?

R: Im Prinzip ja. Ganz vereinfacht gesagt, ich fange rechts unten an und gehe dann im Uhrzeigersinn durch die Quadranten.

Alina: (lacht): Etwas ausführlicher darf es schon sein.

R: Stimmt, ich habe den 5. Quadranten vergessen.

Der Coaching-Ablauf durch die 5 Quadranten ;-)

Alina: Willst du mich auf den Arm nehmen?

R: Nein, an dem Scherz ist schon was Wahres dran.

Alina: Da fällt mir ein Schlusssatz eines Ken Wilber-Witzes ein, den ich im Internet im IF-Forum gelesen habe: „Wenn Ken den 5. Quadranten nicht an Gott verliehen hätte, gäb' es das Universum gar nicht.“

R (lacht): Ja, da haben wir Glück gehabt, sonst könnten wir hier nicht so nett im Dualen beieinander sitzen. Aber ich meine mit dem 5. Quadranten etwas anderes und zwar in dem Sinne, wie die fünfte Position im negierten Tetralemma⁶, die Matthias Varga von Kibéd „Alldies-nicht ---- und-selbst-das-nicht“ nennt. Also das Nicht-Denkbarere oder besser gesagt, das für den Klienten noch nicht Denkbare wie z. B. eine höhere Bewusstseinsebene oder höhere Dimension. Oder auch Humor. Hier liegt oft die Lösung von Problemen. Ich glaube von Einstein ist der schöne Satz, dass wir Probleme nicht auf der Ebene lösen können, auf der sie entstanden sind.

Alina: Okay, okay. Also noch einmal, bitte etwas mehr Erläuterungen wie du durch die vier oder meinerwegen auch fünf oder sechs Quadranten läufst.

R: Ich lasse den Klienten zunächst sein Anliegen schildern und beginne dann meistens im rechten unteren Quadranten, dass ich mir Informationen über seine – in Anführungsstrichen – „Systeme“ oder „Kontexte“ geben lasse. Sofern es der Klient zulässt, interessiert mich sein Herkunftssystem, sein privates aktuelles Umfeld und sein berufliches Umfeld. Einige Business-Klienten wollen aber nicht so in die Tiefe gehen und da belasse ich es – zumindestens beim ersten Treffen – beim beruflichen.

Alina: Das sind dann vermutlich - wie das so schön flapsig heißt - eher „Blaue“ und „Orange“?

R: Häufig ja. Es gibt aber auch hier oft eine große Offenheit und andererseits abblockende Postmoderne. Im Wesentlichen sind aber Achiever und Pluralisten, also spät-orange und grün, bereit, alle Fragen zuzulassen, sich intensiv zu reflektieren und Feedback anzunehmen. Dazu gibt es auch Untersuchungen von Susanne Cook-Greuter.

Ich merke, dass eine Person neben mir stehen bleibt. Ich schaue auf und

R: Hallo Soni, wo kommst du denn plötzlich her? Was machst du in Bad Homburg?

Soni: Hallo Rolf, ich schau' mir mal wieder ein bisschen Bad Homburg an. Die Stadt gefällt mir immer besser.

Ich stelle Alina und Soni gegenseitig vor.

Soni: Ich habe den Schluss eurer Unterhaltung mitbekommen. Rolf, du müsstest unbedingt einmal was darüber schreiben. Ich werde dich solange nerven, bist du es machst. Und deine Frau ist der gleichen Meinung.

Aber ich will nicht weiter stören, ich habe noch was vor.

Sie geht.

R (wendet sich wieder Alina zu): Wo waren wir stehen geblieben? Ach ja, rechts unten bei den Kontexten.

Ich lasse mir diese - ergänzt um Aspekte des Anliegens - in einem dreidimensionalen Bild darstellen, indem ich den Klienten Symbole mit Blickrichtung auf dem Tisch stellen lasse, meistens schlichte, assoziationsfreie Holzklötzchen. Ich mache also eine symbolische Strukturaufstellung auf dem Tisch, die mir und auch dem Klienten schon eine Menge zeigt. Ich zeige dir mal ein Bild auf meinem Notebook als Beispiel.



Darstellung eines Führungsproblems

Alina: Das heißt, du analysierst gemeinsam mit dem Klienten das Bild?

R: Ja, einiges wird ihm schon klar und er-sicht-lich. Hinzu kommt mein Wissen aus 8 Jahren Aufstellungsarbeit, welche Bedeutungen Abstände, Positionen, Winkel und Blickrichtungen haben können. Hier wird oft schon erkennbar, was das eigentliche Thema des Klienten ist. Oder anders gesagt: womit sollte man im Veränderungsprozess beginnen. Aus meiner Erfahrung heraus macht es wenig Sinn, in den oberen Quadranten etwas zu verändern, wenn es „unten“ systemische Problemanteile gibt.

Alina: Deswegen beginnst du ja auch unten, nehme ich an.

R: Ja, erst wenn ich systemisch nicht mehr verstrickt bin, bin ich frei für meinen eigenen Weg. Durch das Symbolbild, vertiefende Fragen über die Weltansichten und Beziehungsqualitäten der Systeme und manchmal Aufstellungen mit Personen – jetzt befinden wir uns schon im linken unteren Quadranten - gehe ich auf die Suche nach systemischen Blockaden. Wenn es welche gibt, versuche ich diese zu lösen.

Alina: Mit Aufstellungen?

R: Für mich ist dies meist die effektivste und effizienteste, sprich schnellste Methode. Der Klient muss sich aber darauf einlassen. Wenn er es tut, beende ich in der Regel nach diesem Veränderungsschritt die Coaching-Sitzung, damit der Klient Zeit bekommt, dem neuen Bild Raum zu geben und nachzuspüren. Eine Auflösung einer Verstrickung kann im Leben des Klienten schon eine Menge verändern. Vielleicht hat sich sein Anliegen, mit dem er einmal gekommen war, mit dem bis hier stattgefundenen Coaching-Prozess schon erledigt. Sofern sein Anliegen die Lösung eines aktuellen Problems war.

Dann die oberen
Quadranten

Alina: Und sonst geht es weiter?

R: Ja. Wenn alles aktuell Wichtige in den unteren Quadranten geklärt ist, konzentriere ich mich auf die individuellen oberen Quadranten, zunächst das Innen, die Glaubenssätze, die Werte, usw. und dann das Außen. Ist der Klient z.B. Pluralist und hat aber die eigentlich „rote“ Überzeugung „Die Welt ist gefährlich, ich muss mich wehren!“ und verhält sich somit oft unpassend aggressiv, dann ist hier Veränderungsbedarf.

Alina: Ups, ich sehe gerade, wie spät es ist. Ich muss leider weg. Ich glaube, wir könnten noch stundenlang über das Thema reden. Vielen Dank für die spannenden Erläuterungen und bis bald einmal.

R: Schade, dass du schon aufbrechen musst. Ich danke dir für deine interessanten Fragen. Wir könnten ja beim nächsten Mal über die oberen Quadranten und ein oder mehrere konkrete Fälle sprechen.

Alina: Das wäre super!

R: Das Mineralwasser geht auf mich.

Alina: Oh, danke für die Einladung.

R: Dannich für. Ciao, bis bald.



Alina steht auf und verschwindet im Gewühl der Menschen. Ich bleibe noch ein Weilchen sitzen und beobachte das Treiben auf der Fußgängerzone. Das Gespräch hallt noch nach in mir und ich überlege, welche Fragen wohl Zuhörer zu diesem Thema gehabt hätten, wenn sie auch am Tisch gesessen hätten. Ich fühle mich leicht verwirrt. Habe ich das Gespräch gerade erlebt oder nur geträumt? Und was hatte Soni noch gesagt? Ich kehre aus meinen Gedanken wieder zurück und beginne wie in Trance auf meinem Notebook zu tippen: „Eine Plauderei über integrales Coaching...“

Endnoten

¹ NLP ist die Abkürzung von Neuro-linguistisches Programmieren. Mehr dazu siehe unter www.dvnlp.de

² Systemische Strukturaufstellungen (kurz SySt) ist eine wissenschaftliche fundierte Form der Aufstellungsarbeit, die von Prof. Matthias Varga von Kibéd und seiner Frau Dipl. psych. Insa Sparrer entwickelt wurde. Siehe www.syst.info

³ Die Grafik stammt aus dem Buch „Integrale Psychotherapie“ von Wulf Mirko Weinreich (p169).

⁴ Die Farben beziehen sich auf das Entwicklungsstufenmodell von Spiral Dynamics.

⁵ DIA – Die Integrale Akademie

⁶ Siehe hierzu das Tetralemma-Modell von Matthias Varga von Kibéd (www.syst.info)