

# Grundlagen des psychographisch lösungsorientierten Coaching - HEB®

Christian A. Herbst  
[www.nXstep.ch](http://www.nXstep.ch)

Alle Rechte vorbehalten  
© Christian A. Herbst  
nXstep®

**Liebe Leser**

*„...was gelingt schon jetzt von dem was Sie gerne erreichen wollen? Wo hat es denn schon mal funktioniert oder zumindest teilweise funktioniert?“*

**Solche und ähnliche Fragen werden in einer lösungsorientierten Coaching Sitzung gestellt. Der Fokus wird auf das gerichtet, was funktioniert. Man findet heraus, welche „Strategie“ eine Person benutzt um Probleme zu lösen? Die meisten der täglich anfallenden Probleme löst man intuitiv und selbstständig. Wenn man aber mit einer Situation ansteht und Unterstützung bei einem Coach findet, dann werden Denk- und Verhaltensmuster verdeutlicht. Probleme werden gelöst. Muster werden aufgedeckt, die immer wieder negative, belastende Denkweisen hervorrufen. Diese Negativmuster werden durchbrochen und durch hilfreiche Denkweisen ersetzt.**

*"Coaching ist eine individuelle Form der Unterstützung, um eine schnelle und/oder bessere Entwicklung zu ermöglichen."*

Klaus Grieblinger, Juni 2003,  
allgemeine Coachingdefinition

**Seit einigen Jahren erlebe ich, wie effektiv und effizient lösungsorientiertes Coaching ist. Es funktioniert vor allem deshalb, weil es prozessorientiert ist und Menschen in Richtung Lösung bewegt. Es ist Hilfe zur Selbsthilfe. Lösungshandwerkszeug wird vermittelt.**

**Viel Spass**

**Ihr**

**Christian Herbst**

**Zürich, im November 2012**

# Ausgewählte Themen

---

Konstruktivismus	(S. 4)
Systemisches Arbeiten	(S. 6)
Lösungsorientiertes Denkmodell	(S. 10)
Psychographie	(S. 14)
Coachingarbeit – Kompetenzarbeit	(S. 18)

# Konstruktivismus

---

Unter Konstruktivismus versteht man die Theorie, dass jeder Mensch seine eigene Realität gestaltet. **Watzlawik, Varela, Matura** und andere<sup>1</sup> formulierten es so, dass die Wahrnehmung niemals ein Abbild der Realität ist, sondern immer eine Konstruktion aus der Gedächtnisleistung und den Sinnesreizen des Einzelnen.

In der Zwischenzeit findet sich der Begriff Konstruktivismus in vielen verschiedenen Zusammenhängen, wie zum Beispiel in der Kunst, in der Architektur und in der Mathematik wieder. Für die Coachingarbeit sind besonders die Zusammenhänge der **Psychologie, Philosophie** und **Soziologie** interessant.

Wenn man in der **Philosophie** von Konstruktivismus spricht, drückt man aus, dass jeder Mensch mit seiner subjektiven Wahrnehmung seine eigene Realität konstruiert. Jeder Mensch sieht seine Umwelt mit anderen Augen und gestaltet dadurch seine eigene Welt (Realität). Dies geschieht durch die unterschiedlichen Filter, mit welcher die Umgebungsreize sortiert werden. So können Ereignisse unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden. Dennoch existieren Gemeinsamkeiten. Die Fakten können beispielsweise dieselben sein, deren „Wahrgebung“ (Interpretation) hängt jedoch vom Erfahrungsschatz und Filter jedes einzelnen Menschen ab. In Bezug auf die Coachfunktion muss hierbei beachtet werden, dass die Thematik eines Klienten weder von dem Coach selbst noch von einem anderen Menschen exakt nachvollzogen werden kann. Somit kommen u.a. folgende systemische Grundsätze zum Tragen:

- der Klient ist der Experte
- die Verantwortung beim Klienten belassen
- Neugier-Modus und
- Fragen stellen, statt interpretieren

(vgl. nächstes Kapitel: Systemtheorie)

Diese Haltungen ergeben sich für die Coachingarbeit nach HEB aus der Theorie des Konstruktivismus. Es gibt Übereinstimmungen (Konsensualität), welche uns sozial mit der Gesellschaft verbinden. Menschen haben Übereinstimmungen in ihren Weltbildern, ihrem Verhalten und in ihren Denkstrukturen. Durch diese Übereinstimmungen werden Normen und Werte der Gesellschaft bestimmt und über Generationen weitergegeben. Wie dies funktioniert ist Gegenstand der **Soziologie** und ihrer Forschungen. Da der Mensch und sein Wesen ständigen Veränderungen ausgesetzt ist, verändern sich auch permanent unsere Normen und Werte und dadurch auch das Leben in der Gesellschaft. Dies bedeutet, dass wir uns in gewissen Sinne ständig anpassen müssen, wenn wir der Gesellschaft angehören wollen.

---

<sup>1</sup> Palo Alto, Kalifornien, USA, in den 1970iger Jahren

In der **Psychologie** wird der Terminus Konstruktivismus hauptsächlich in der Lernpsychologie verwandt. Hier bedeutet der Begriff, dass Menschen entsprechend ihrer typenspezifischen Wahrnehmung lernen und Probleme individuell angehen. Diese Erkenntnis fließt beim HEB Coaching® in die Grundhaltung des Coaches ein: *Der Klient ist sein eigener Experte*. Für die Coachingarbeit ist diese Grundhaltung von enormer Bedeutung. Sie führt uns zu der Arbeitsweise, dem Klienten zu helfen, dass er seinen Weg und seine Lösungen findet. Der Konstruktivismus zeigt sich in der HEB-Arbeit so, dass einerseits die individuelle Wahrnehmung des Menschen berücksichtigt wird und andererseits Übereinstimmungen existieren, die für den Coach als Orientierung dienen, wie z.B. ethische und moralische Grundsätze. Dies zeigt sich bei Sekundären Interventionen, wie dem Normalisieren und Anerkennen. Weitere Strukturierungsmöglichkeiten bietet die Psychographie.

# Systemisches Arbeiten

---

## Theoretische Hintergründe

Die Grundlagen der **Systemischen Therapie** sind, im Unterschied zu vielen anderen Bereichen in der Psychologie, keinem direkten Begründer oder Entwickler zuzuordnen. Diese Therapierichtung entstand vielmehr auf den Grundlagen des Konstruktivismus und der allgemeinen **Systemtheorie**.

Die Grundthese des Biologen und Begründers der Systemtheorie **Ludwig von Bertalanffy**<sup>2</sup> stellt eine wichtige Basis für die weitere Entwicklung in Richtung Systemische Therapie dar. Man geht davon aus, dass eine Gruppe von Menschen zwar aus verschiedenen Einzelementen besteht, als Gruppe jedoch wiederum eine Einheit bildet und nach aussen auch in allen Verhaltensformen als solche wahrzunehmen ist. Das heisst, dass jedes einzelne Mitglied einer Familie oder eines Teams nicht nur einzeln agiert, sondern im Gesamtsystem vernetzt ist. Die Vernetzung schafft wiederum eine neue Form: **Das System**.

Die konservative Psychotherapie arbeitet mit ausführlicher Diagnostik (Störungslehre). Die moderne Systemische Therapie hat im Gegensatz dazu bis heute keine exakte Störungslehre hervorgebracht. Eine Diagnostik von psychischen Störungen oder gar Krankheiten wird oft sogar als nicht nützlich abgelehnt. Soziale oder psychische Auffälligkeiten werden nicht als „krankhaft“ angesehen, sondern als prinzipiell verstehbare Reaktion auf Probleme oder Alltagssituationen.

In der systemischen Vorstellung sieht man das System als eine Grundressource. In ihm treten von jedem einzelnen Mitglied sowohl Fähigkeiten und Stärken auf, als auch Auffälligkeiten und Besonderheiten. Wenn in einem solchen System ein Mitglied psychische Auffälligkeiten oder Verhaltensabnormitäten zeigt, so wird dies als Symptomträger für das Gesamtsystem betrachtet. Im Coaching oder der Therapie lässt sich so über den Einzelnen das ganze System verändern. Ein System ist demnach nicht einfach nur eine Summe seiner Elemente, sondern bekommt in seiner Ganzheit selbst den Charakter eines komplexen Elements. Verändert sich ein Klient, verändert sich automatisch auch das System in dem er lebt<sup>3</sup>.

## Entwicklung der systemischen Arbeitsweise

Ludwig von Bertalanffy schloss in seiner „Grundthese der Systemtheorie“, dass ein System (z.B. eine Gruppe von Menschen) zwar aus verschiedenen Einzelementen besteht, aber als Gruppe eine Einheit bildet und nach aussen auch in allen Verhaltensformen als solche wahrzunehmen ist.

Eine weitere wichtige Rolle in der Prägung der systemischen Denkmodelle spielt die Wissenschaftlergruppe um **Gregory Bateson, John Weakland, Jay Haley, William Fry und Don Jackson**<sup>4</sup>. Ein Hauptbereich ihrer Arbeit war die Interaktion und Kommunikation. Ein berühmt gewordenes Forschungsergebnis ist die 1956 publizierte „**Double-Bind-Hypothese**“<sup>5</sup>. Bateson und seine Gruppe identifizierten Beziehungsstrukturen, die zu Verhaltensformen der Schizophrenie führen können und etablierten für diese den Ausdruck „double bind“.

---

<sup>2</sup> 1901-1972, Wien, London, Montreal, NY

<sup>3</sup> Besteck, A. / De Roche, F., 2010, HEB – Coaching Fachschule Schweiz; Arbeitsunterlagen Modul 3, S. 21

<sup>4</sup> 1951-1962 Stanford University/Palo Alto

<sup>5</sup> Erklärung nächste Seite

*Die Doppelbindungstheorie (double bind) beschreibt die lähmende, weil doppelte, Bindung eines Menschen an paradoxe Botschaften oder Signale und deren Auswirkungen. Die Signale können den Inhalt der gesprochenen Worte betreffen, oder Tonfall, Gesten und Handlungen sein. Wird ein Mensch beispielsweise nach seinem Wohlergehen gefragt, kann seine Antwort auf den verschiedenen Ebenen gegensätzliche Botschaften vermitteln. Dies ist der Fall, wenn der Gefragte mit zittriger, unsicherer Stimme und ängstlich geduckter Körperhaltung antwortet "Danke, sehr gut". Sein Gegenüber steht nun vor der Wahl, welche der Botschaften er stärker gewichten soll, welcher Botschaft er Glauben schenken soll.<sup>6</sup>*

Ab Mitte des 20. Jahrhunderts prägten die Systemtheorien des Kybernetikers Norbert Wiener die neuen Konzeptionen der Familientherapie.<sup>7</sup>

In der sog. „**Palo-Alto-Gruppe**“ im Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto (Kalifornien) wurde von Don Jackson, Gregory Bateson, John Weakland und **Richard Fisch** der lösungsorientierte Ansatz in der systemischen Therapie entwickelt. Davon wurden bekannte Familientherapeuten wie **Virginia Satir**, **Paul Watzlawick**, **Steve de Shazer** und **Mara Selvini Palazzoli** beeinflusst.

Als wichtige Mitgestalterin der modernen systemischen Denk- und Therapiemodelle bildete Virginia Satir mit ihrer Arbeitsweise der Familienskulptur und Familienrekonstruktion die Basis heutiger Aufstellungsarbeit und systemischer Strukturarbeit. Weitere wichtige Gruppierungen waren das **Mailänder Modell**, die **Heidelberger Schule** und das **Kurztherapiezentrum in Milwaukee** von **Steve de Shazer** und **Insoo Kim Berg**. Alle Gruppen hatten intensiven Kontakt miteinander. Besonders Gregory Bateson und Paul Watzlawick stellten sich in den Dienst einer informellen Vernetzung. In den 50er bis 70er Jahren kann von einer international verbundenen „*Lösungsorientierten und Systemischen Community*“ gesprochen werden.

Eine Sonderstellung in der „Systemischen Community“ nimmt der Hypnose-Spezialist **Milton Erickson** ein. Durch sein eigenes Schicksal stark geformt (Kinderlähmung) und durch viele Eigenerfahrungen geprägt, beeinflusste er damals Jay Haley, Paul Watzlawick, John Weakland und mit ihnen die gesamte „Palo-Alto-Gruppe“. Besonders prägte er mit seiner systemischen Praxis den lösungsorientierten Ansatz von Steve de Shazer (Assistent Ericksons) und Insoo Kim Berg.

---

<sup>6</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Doppelbindungstheorie> Wikipedia „doublebind“, 26.10.2010

<sup>7</sup> 1948: Cybernetics of Control and Communication in the Animal and the Machine. MIT Press; Deutsche Ausgabe 1965: Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine. Econ-Verlag Düsseldorf

## **Systemisches Denken im HEB Coaching®**

Die wohl wichtigste systemische Grundlage für den Coach lautet: „Verändert sich der Klient, verändert sich automatisch auch das System in dem er lebt.“

Diese systemische Erkenntnis führt zu folgenden Grundhaltungen:

- Wissendes Nichtwissen: Da der Klient selbst ein komplexes System darstellt, ist es für den Coach nahezu unmöglich, das Problem des Gegenübers in allen Facetten zu begreifen. Es ist weder sinnvoll noch möglich das Problem gesamthaft zu erfassen, deshalb wird der Problemschilderung beim HEB Coaching® kein allzu grosser Stellenwert beigemessen. Je nach Situation und vor allem, wenn der Klient das wünscht, kann es dennoch sinnvoll sein eine ausführlichere Problembeschreibung vorzunehmen.
- Der Klient ist der Experte: Mit dieser Haltung wird dem Klienten eine grosse Empathie und Wertschätzung entgegen gebracht. Für den Coach ist klar, dass nur der Klient wissen kann, welche Gefühle hinter seiner Lebensgeschichte stehen und welche Bedürfnisse und Wünsche vorhanden sind.
- Verantwortung beim Klienten lassen: Was der Klient letztendlich zulassen möchte, wie aktiv er mitmacht und wie seine Ziele aussehen sollen, liegt in seiner eigenen Verantwortung. Der Klient bleibt unabhängig und autonom.
- Neugiermodus statt Helferstatus: Der Coach bietet seinem Gegenüber Hilfe zur Selbsthilfe an, indem er seine eigenen Lösungsstrategien zurückstellt. Neugiermodus bedeutet in diesem Zusammenhang ein ernsthaftes Interesse an den Gedankengängen des Klienten.
- Hinter dem Klienten bleiben: bei dieser Haltungsintervention durch die man dem Klienten Empathie ausdrückt und den Rapport aufrecht erhält, ermöglicht der Coach dem Klienten seinen Problembereich zu verlassen und in den Lösungsbereich zu wechseln.
- Positiv ähnliche Haltung statt kompensierendes Trostverhalten: Trost mag kurz helfen, hat aber eine problematische Komponente. Man erkennt das Leid des Anderen nicht vollständig an. Die Folge kann ein Verteidigungsverhalten des „Leidbesitzers“ sein. Dieses wird solange aufrecht erhalten, bis Anerkennung und Verständnis erfolgt sind. Erst dann kann der Klient davon ablassen und wird sich in Richtung einer Lösung bewegen können. Hier hilft Zustimmung, wie schwer und leidvoll alles ist, mehr als Trost.
- Fragen stellen statt zu interpretieren: Es kann vorkommen, dass man als Coach nicht richtig versteht, was der Klient meint. In diesem Fall ist es sinnvoll seine Frage noch einmal zu stellen oder sie umzuformulieren. Halbfertige Antwortsätze sollten vom Coach nicht vervollständigt werden. Es ist besser abzuwarten, bis der Klient fertig gesprochen hat. Dies erfordert etwas Geduld, kann aber mit dem Neugiermodus überbrückt werden. Wenn der Klient von sich aus nicht mehr weiterformuliert, unterstützt ihn der Coach lediglich durch weitere Fragen



## **Systemische Arbeitsweisen und Interventionen im HEB Coaching®**

Im HEB Coaching® sind grundsätzlich systemische Interventionen in die Sitzungsabläufe eingebaut. Diese ermöglichen eine Vernetzung und Verknüpfung der rational erfassbaren und der zielorientierten Bereiche mit den emotionalen Anteilen unserer Psyche. Arbeitsweisen mit zirkulärer Sichtweise sind: Line-Technik, Reframing, Wunderfrage, Ausnahmen, Lösungsfilm. Der Perspektivenwechsel ermöglicht dem Klienten eine dissoziierte Sichtweise, durch die er das Problem aus einem anderen Winkel betrachten kann.

# Lösungsorientiertes Denkmodell

---

## Geschichtlicher Hintergrund

Zu Beginn der neuzeitlichen Psychologie bzw. der Psychoanalyse von **Sigmund Freud**<sup>8</sup> und seinen Schülern wie z.B. **Carl Gustav Jung**<sup>9</sup> ging man grundsätzlich von einem diagnostisch, problemorientierten Ansatz aus. Da Freud Neurologe (also Mediziner) war, lag es nahe, so vorzugehen wie bei der Diagnose und Heilung eines körperlichen Leidens: Man verwendet viel Energie auf die Diagnose (Erforschung des Problems), um dann als Experte (Mediziner) so genau wie möglich reagieren bzw. operieren zu können. Diese Denkweise erfreut sich bis heute einer breiten Akzeptanz und scheint uns immer noch sehr einleuchtend und sinnvoll.

Hier spielt die Industrialisierung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Seit Beginn des letzten Jahrhunderts haben Maschinen in unserem Alltag einen immer grösseren Stellenwert eingenommen. Wenn etwas nicht mehr funktioniert, muss (ähnlich wie in der Medizin) genau diagnostiziert werden. Wenn das Problem erkannt ist, wird das defekte „Teil“ ausgewechselt oder repariert.

In der Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich die humanistische Psychologie. Sie ist durch den weltanschaulichen Einfluss des Humanismus und dem darauf aufbauenden Existentialismus (**Sartre, Camus, Heidegger**) geprägt. Der Humanismus beschäftigte sich mit den Fragen „*Was ist der Mensch? Was ist sein wahres Wesen? Wie kann der Mensch dem Menschen ein Mensch sein?*“. Einer der Grundgedanken des Existentialismus ist die Zentrierung auf das Problem der Befreiung des Menschen zu seinen eigenen Möglichkeiten. Dieser Gedanke stellt bei dem lösungsorientierten Ansatz eine der thematischen Grundlagen dar.

1962 wurde die AHP (American Association for Humanistic Psychology) von **A. Maslow, Carl Rogers, Virginia Satir** und anderen aus dem sog. „**Personal Growth Movement**“ gegründet. Weitere für den lösungsorientierten Ansatz wichtige Vertreter sind **Fritz Perls** (Gestaltpsychologie) und **Eric Berne** (Transaktionsanalyse).

Einige Grundannahmen in der humanistischen Psychologie sind:

- *Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teile*
- *Der Mensch lebt in zwischenmenschlichen Beziehungen*
- *Der Mensch lebt bewusst und kann seine Wahrnehmungen schärfen*
- *Der Mensch kann entscheiden*

## Entwicklung des lösungsorientierten Ansatzes

Das Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto spielte eine zentrale Rolle in der Entwicklung des lösungsorientierten Modells. Mitarbeiter dort waren u.a. Gregory Bateson, John Weakland, Jay Haley, Paul Watzlawick, Milton Erickson. Ausgehend von der Familientherapie entwickelten sie ein anderes Verständnis für Verhaltensformen und Probleme. 1980 lancierten Steve de Shazer und Insoo Kim Berg die lösungsorientierte Kurztherapie. Der Fokus richtet sich auf die Lösung; das Problem selbst verliert seine Gewichtung. Es ist lediglich ein Indikator auf Veränderungspotential.

---

<sup>8</sup> 1859-1939 Wien, London

<sup>9</sup> 1875-1961, Zürich

## Hintergründe lösungsorientierter Arbeit

Der lösungsorientierte Ansatz lässt sich sehr einfach formulieren: „**Coach und Klient richten ihren Fokus auf die Lösung, nicht auf das Problem**“.

Die Fokussierung auf das Problem hat den Effekt, dass der Klient in der Hilflosigkeit im Umgang mit dem Problem (Ist – Soll Diskrepanz) gestärkt wird. Das Bewusstsein ein defizitäres Wesen zu sein wird stabilisiert.

Der Fokus auf Lösungen ermöglicht dem Klienten einen Lernprozess, der ihn in die Lage versetzt, sein Leben wieder autonom und selbstbestimmt zu gestalten. Die Systematik des lösungsfokussierten Ansatzes ist eine Systematik der Methode, nicht der Inhalte. Dadurch ist der Sitzungsablauf wiederholbar und Ergebnisse sind reproduzierbar.

**Es gibt bestimmte Vorannahmen, die der lösungsorientierten Arbeit zugrunde liegen. Einige sind hier beispielhaft aufgeführt:**

- *Was nicht kaputt ist, muss man nicht reparieren*
- *Wenn etwas nicht funktioniert, probiere etwas anderes*
- *Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon*
- *Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen*
- *Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere, als die der Problembeschreibung*
- *Kein Problem besteht andauernd. Es gibt Ausnahmen, welche als Lösungsstrategien erkannt und genutzt werden können*
- *Die Zukunft ist erschaffbar und verhandelbar*

**Die lösungsorientierte Sichtweise befähigt den Klienten:**

- *Der Klient wird in seinem „Möglichkeitssinn“ geschärft und kann alternative Verhaltensmuster erkennen*
- *Der Klient lernt sich zu fragen, was gut tut und nicht was falsch läuft*
- *Er kann sich hilfreiche Persönlichkeitsanteile bewusst machen und diese in sein Verhalten re-integrieren*
- *Der Klient kann sich in Richtung des Gelingens bewegen und kann das Gelingene weiter nutzen*
- *Die lösungsorientierte Sichtweise geht davon aus, dass der Mensch den größten Teil seiner Gestaltungsmöglichkeit in sich trägt und aktiver Gestalter seiner Existenz ist*
- *Der Klient ist der „Experte“ und der Therapeut ist „beratender Dienstleister“*
- *Probleme sind etwas völlig Normales*

## **Vom Lösungsorientierten Ansatz zum modernen Coaching**

Das moderne Coaching wird oft als „Life-Coaching“ bezeichnet. Der Mensch wird im beruflichen und privaten Umfeld begleitet und in seiner Selbstreflexion, seinem autonomen Verhalten und dem Nutzen der eigenen Kompetenzen gefördert. Er lernt seine Fähigkeiten und Möglichkeiten zu nutzen. Der Fokus liegt auf der Stärkung der Kompetenzen des Klienten. Seine Eigenverantwortlichkeit steht dabei immer an erster Stelle.

Im Gegensatz zum lösungsorientierten Coaching hat die Psychotherapie einen heilenden Ansatz. Sie diagnostiziert, analysiert und „heilt“ ein Defizit. Im Coaching wird mit den gesunden Anteilen des Menschen gearbeitet. Gelingenes Verhalten soll helfen Ressourcen in Kompetenzen umzuwandeln.

Coaching greift teilweise auf den Wissensbereich der Psychotherapie zurück. Viele Interventionstechniken haben ihren Ursprung in der Verhaltenstherapie, der Transaktionsanalyse (Eric Berne), der lösungsorientierten Kurztherapie (de Shazer) sowie der Systemischen Arbeit und dem NLP von Bandler und Grinder<sup>10</sup>.

## **Lösungsorientiertes Arbeiten im HEB Coaching®**

HEB Coaching® ist in dem oben genannten Sinne „Life-Coaching“ und hilft dem Klienten seine eigenen Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen und zu nutzen.

Lösungsorientierte Grundhaltungen wie z.B. *der Klient ist der Experte* und *die Verantwortung liegt bei ihm selbst*, zeigen deutlich das „Herauslocken“ der Lösungen, welche der Klient in sich trägt. Die Sitzungsformen dienen dazu, auf unterschiedliche Weisen die vom Klienten entwickelte Lösung heraus zu arbeiten und zu festigen.

---

<sup>10</sup> Richard Bandler, \*1950, John Grinder \*1939, beide Santa Cruz, Kalifornien



# Psychographie

---

## Geschichtlicher Hintergrund

Bis in die Antike hinein können Bestrebungen festgestellt werden, die sowohl die Individualität, als auch die Gemeinsamkeiten der Menschen beschreiben. Es wurde versucht das zwischenmenschliche Verhalten, die Gefühle, die Kreativität und die verbale- und nonverbale Kommunikation der Menschen in Beziehung zu setzen und zu erklären. Daraus entstand eine Art „**Landkarte der menschlichen Seele**“. Bereits Aristoteles und Platon entwickelten entsprechende Modelle. Diese Beschreibungen hatten auffällig oft eine dreiteilige Form und einen typologischen Charakter.

- Das Enneagramm hat seine Ursprünge bereits in der Antike
- Noch älter sind die drei Doshas (Lebensenergien) des altindischen Ayurveda
  - Vata (Wind, Luft und Äther Pneuma) - Bewegungsprinzip
  - Pitta (Feuer und Wasser) bzw. Feuer - Stoffwechselprinzip
  - Kapha (Erde und Wasser, Phlegma) - Strukturprinzip
- Pestalozzi<sup>11</sup> beschrieb drei Typen:
  - Kopf
  - Herz
  - Hand
- Schoppenhauer<sup>12</sup> sieht typologische Gesetzmäßigkeiten in:
  - Trieb
  - Willen
  - Vorstellung

Diese und viele weitere Modelle wurden geschaffen um die menschliche Persönlichkeit zu beschreiben und zu erklären.

Der Begriff **Psychographie** als solches entspringt der differentiellen Psychologie und wurde von Gordon W. Allport<sup>13</sup> in die Persönlichkeitspsychologie eingeführt. Allport ging davon aus, dass ein Individuum durch Bewertungen in Form von Maßzahlen innerhalb eines Psychogramms dargestellt werden kann.

Dr. Dietmar Friedmann<sup>14</sup>, verwendete in seinem Buch "Der Andere"<sup>15</sup> als Ergebnis seiner 1976 begonnenen Forschungen, erstmals den Begriff Psychographie als Bezeichnung für ein Persönlichkeitsmodell. Friedmann verwendet dabei den Begriff "Psychographie" im Sinne einer "Landkarte der Persönlichkeit". Friedmann kommt auf drei „Haupttypen“:

- Sachtyp
- Handlungstyp
- Beziehungstyp

---

<sup>11</sup> (1786, Zürich)

<sup>12</sup> (1820, Danzig)

<sup>13</sup> (1897-1967 Cambridge, Massachusetts, USA)

<sup>14</sup> (\*1937, Heilbronn, Deutschland)

<sup>15</sup> (*Der Andere*. Ehrenwirth, 1990)

## Psychographisches Denkmodell und Transaktionsanalyse

In den 1950er Jahren entstand mit der Transaktionsanalyse von Eric Berne und **Thomas A. Harris**<sup>16</sup> ein neuer Ansatz. Dieser ermöglicht es den Menschen in seiner Persönlichkeit und seinen sozialen Beziehungen zu beschreiben. Berne definierte drei „Ich – Bereiche“, welche er als „psychische Organe“ bezeichnete:

- Kind – Ich
- Erwachsenen – Ich
- Eltern – Ich

Diese Ich – Zustände können entweder positiv oder negativ erlebt werden. Jeder Mensch begegnet in verschiedenen Lebenssituationen drei Grundreaktionsmustern:

- die Spontanität des Kind – Ichs
- die Sachlichkeit und Verantwortung des Erwachsenen – Ichs
- die Anpassbarkeit des Eltern – Ichs

Vor diesem Hintergrund und mit den Grundannahmen der Script Entwicklung aus der Transaktionsanalyse entwickelte **Stephen Karpman**<sup>17</sup> das sog. Drama Dreieck:

- Opfer (ich bin hilflos, du bist besser als ich. Ich bin nicht OK – Du bist OK)
- Retter (ich kann mehr als du. Ich bin OK – Du bist nicht OK)
- Verfolger (ich bin besser als du. Ich bin OK – Du bist nicht OK)

Jeder Mensch verwendet alle diese Rollen, hat aber seine „Lieblingsrolle“, in die er vor allem in Belastungssituationen schlüpft. Er wechselt in seinem Alltag in der Interaktion (Transaktion) mit Menschen zwischen diesen Rollen.

Aus dem Modell des Drama-Dreiecks und den Gesetzmässigkeiten des Drei – Ich – Modells von Berne entwickelte Friedmann ein Modell, in dem folgende Lebensbereiche in den Vordergrund gestellt werden:

- Beziehung
- Erkennen und
- Handeln

---

<sup>16</sup> 1910-1995, Sacramento, Kalifornien

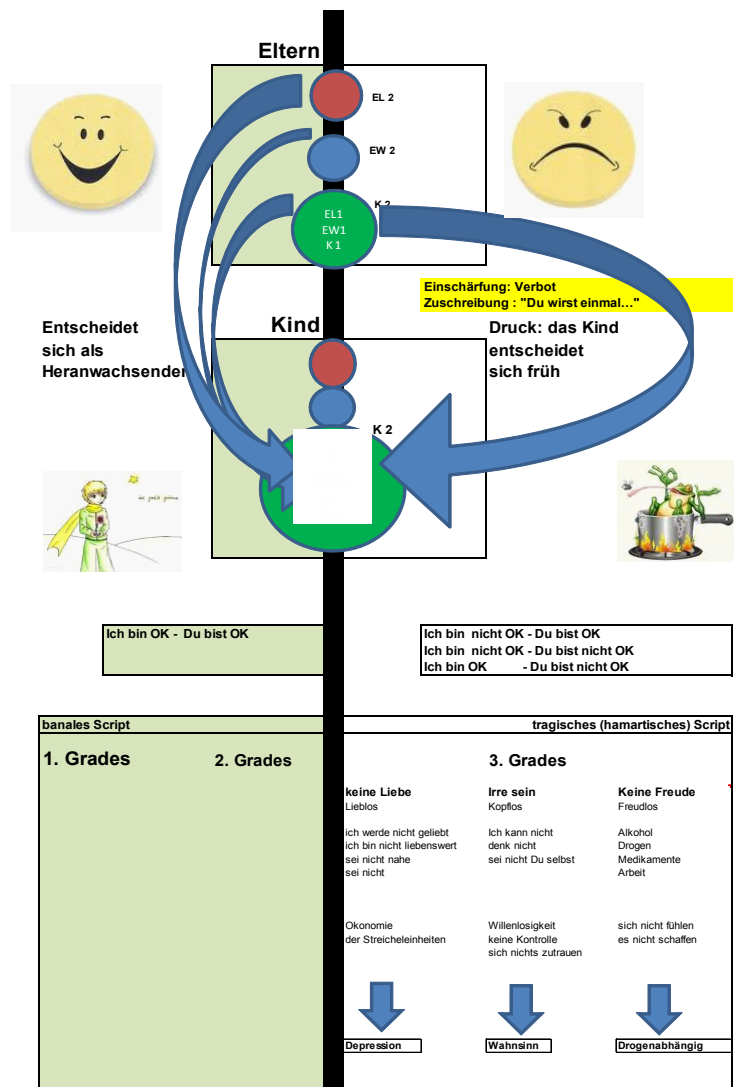
<sup>17</sup> 1968, Kalifornien, USA

## Nutzung der Psychographie in der Coachingarbeit

Die nebenstehende Abbildung zeigt zusammenfassend, wie Scripts (Muster) in der Kindheit und Jugend entstehen.

Aus den Einschärfungen (Botschaften) der Eltern und den Reaktionen des Kindes auf die Lebensumstände entwickeln sich Lebenshaltungen: **Ich bin o.k. – Ich bin nicht o.k oder andere der o.g. „o.k.“ Formen.**

Abhängig davon, wie stark (unten als Script dritten Grades oder harmatische Scripts bezeichnet) die Haltungen ausgeprägt sind, führen sie zu extremen Verhaltensweisen der erwachsenen Person. Diese negativen Scripts führen zu einem fremdbestimmten (nicht autonomen) Leben. Da die entsprechenden Scripts in der Kindheit meist unbewusst entstehen, aber dennoch „erlernt“ sind, können durch entsprechendes Coaching die frühen, negativen Entscheidungen sichtbar gemacht werden. Der Klient hat nun die Möglichkeit sich gegen dieses fremdbestimmte Verhaltensmuster zu entscheiden. Er kann umlernen und ein sinnvolles Muster erlernen.



Durch Psychographisch Lösungsorientiertes Coaching lässt sich beim Klienten ein Gleichgewicht der Ich – Bereiche herstellen. Selbst bei pathologischen Verhaltensstörungen können grosse Erfolge erzielt werden.

Der Coach kann die negativen Glaubenssätze durch erlaubende, fördernde „Du bist o.k.“ – **Botschaften** ersetzen, welche das autonome Verhalten stabilisieren. Diese Botschaften führen beim Klienten zu „Ich bin o.k.“ – **Haltungen**. Durch zirkuläre Arbeitsweise kann der Klient das Problem auf dissoziierte Art beleuchten und entwickelt die für ihn passende Lösung. Aus den psychografisch festgestellten Bereichen bzw. Kompetenzen kann ein Grundbereich, ein Lösungsbereich und ein Ergebnisbereich definiert werden. Durch die Kenntnis über die psychographischen Zusammenhänge kann der Coach dem Klienten helfen seinen Grundbereich (oft auch Problembereich) zu verlassen, um in den Lösungsbereich zu gelangen.



## Vorteile des psychographischen Arbeitens

Die menschliche Persönlichkeit lässt sich auf diese Weise beschreiben und erklären, ist aber nicht starr auf einen Typus festgelegt. Es geht nicht darum möglichst genau zu analysieren, sondern, das als Problem erkannte Muster umzuwandeln. Der Klient kann die verschiedenen Ich – Bereiche *Handeln, Erkennen und Beziehung* ausgeglichen und angemessen nutzen.

Die letztlich angestrebte Haltung **Ich bin o.k. – Du bist o.k.** erlaubt es dem Coach, seinem Klienten in dieser Haltung zu begegnen und deutlich auf seine gesunden Anteile anzusprechen.

## Das HEB – Sieben – Säulen – Modell

Das Sieben – Säulen – Modell aus dem HEB Coaching<sup>18</sup> soll helfen sinnvolle Persönlichkeitsbereiche zu erstellen. Der Coach wird dadurch in seiner Arbeit unterstützt und kann auf Grund dieser Einteilung den Grundbereich, in welchem meist der Problembereich liegt und somit den Lösungsbereich des Klienten, besser definieren. Dies ist die Basis um ein passgenaueres, nutzbares Profil für den Klienten zu erstellen und ihm somit zu helfen in den verschiedenen Bereichen Lösungen zu finden.

Die Persönlichkeitsbereiche lassen sich folgendermaßen unterteilen:

- *Beziehungsebene (Ich, Du, Wir)*
- *Zeitebene (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)*
- *Kompetenzebene (wahrnehmen, Beziehung, handeln)*
- *Kybernetische Ebene, Steuerungen (erkenntnis-, beziehungs- und handlungsorientiert)*
- *Funktionale Ebene (statisch, funktional, dynamisch)*
- *Systemebene (systemreflektierend, systemverhaltend, systembildend)*
- *Bewusstseins- und Differenzierungsebene (sehr differenziert, weniger differenziert, generalisierend)*

---

<sup>18</sup> (Besteck, A. / De Roche, F., 2010, HEB Coaching Fachschule Schweiz; Arbeitsunterlagen Modul 3, S.1)

# Coachingarbeit – Kompetenzarbeit

---

## Autonomie- und Kompetenztraining

Durch die Verknüpfung des „Drei-Ich“ Modells von Eric Berne's und der **Psychographie** von Friedmann in Kombination mit dem **Drama-Dreieck** Karpman's ergibt sich eine „**Geographie der Seele**“, welche Persönlichkeitsprozesse erklärbar macht. Neben dem Konstruktivismus, dem lösungsorientierten Arbeiten und dem systemischen Denken geht es beim Autonomie – und Kompetenztraining darum, den Klienten in seiner Lösungsfindung zu unterstützen. Er entdeckt seine eigenen Ressourcen, erkennt sein Potential und wandelt dies in echte Kompetenzen um. Mit dieser Haltung erfährt der Klient, dass er selbst die Lösung findet und autonom bleibt.

Das zyklische Kommunikationsmodell des HEB Coaching® zeigt, dass es nicht nur eine Prozesslinie gibt. So ist die Kombination der Lebensbereiche variabel.

Zuerst steht die Wahrnehmung, welche nachher mit eigenen Erfahrungen in Verbindung gebracht wird und somit zur individuellen Wahrgebung führt. Darauf folgt eine Reaktion, welche man als Rückgebung bezeichnet. Ziel des Autonomie- und Kompetenztrainings ist, es Lösungsstrategien bewusst zu machen.

Lösungsstrategien können nur unter bestimmten Voraussetzungen genutzt werden:

- **Wahlmöglichkeiten:**  
Wenn Wahlmöglichkeiten bestehen, hat der Klient die Möglichkeit in einen Prozess einzutreten. Individuelle Lösungsprozesse sind bei jedem Menschen vorhanden.
- **Potentiale – Ressourcen – Kompetenzen:**  
Das Grundbedürfnis nach Autonomie und Selbstorganisation ist in jedem Menschen verankert.
- **Zugang zu Potentialen finden – sie nutzbar machen:**  
Als Potentiale werden Grundstrukturen bezeichnet, die in uns angelegt sind. Diese entwickeln sich schon vor der Geburt. Durch Erfahrungen werden Verknüpfungen erstellt, welche Ressourcen entstehen lassen. Wenn man lernt, diese Ressourcen zu nutzen werden sie zu Kompetenzen.

## Training der Persönlichkeitsanteile

Durch die Übernutzung oder Übersteigerung von Grundressourcen aus einem der drei Lebensbereiche *Handeln*, *Erkennen* und *Beziehung* können Probleme entstehen. In einer Situation in der die Problematik akut ist, nutzt der Klient nur die Ressourcen aus einem der drei Bereiche. Durch die einseitige Nutzung wird die Ressource verbraucht. Durch Aufstellungsarbeit kann der Klient seine Position dissoziieren (von „aussen“ betrachten) und gewinnt neue Perspektiven; Wahlmöglichkeiten entstehen. Dadurch, dass der Klient den Lösungsprozess selbst eingeleitet und die Lösungsstrategie selbst erarbeitet hat, wird er in seiner Autonomie und seiner Selbstorganisation bestärkt. Er entdeckt in den beiden anderen Bereichen ebenfalls nutzbare Potentiale. Dies wiederum entlastet den einseitig genutzten Bereich.

Die verschiedenen Settings des HEB Coaching® sind so gestaltet, dass der Klient sich durch lösungsorientierte Fragestellungen zielorientiert und lösungsfokussiert verhält.

Bei Fragen, kontaktieren Sie gerne Christian A. Herbst  
[c.herbst@nXstep.ch](mailto:c.herbst@nXstep.ch)

Alle Rechte vorbehalten  
© Christian A. Herbst  
nXstep®