



FÜR EINE PROFESSIONALI- SIERUNG DES COACHINGS

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Coachingpraxis. Warum dem integrativen Coach die Zukunft gehört.

VON ALICA RYBA
UND GERHARD ROTH

Die moderne Hirnforschung weckt Interesse und Aufmerksamkeit. In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben Neurowissenschaftler und Psychologen/Psychotherapeuten bereits neue Erkenntnisse über die Grundlagen des menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns gewonnen. Es besteht einerseits der Wunsch, diese Erkenntnisse für die therapeutische Praxis nutzbar zu machen und damit ihre Wirksamkeit zu steigern. Andererseits ist dieser interdisziplinäre Diskurs nicht immer einfach, da er viele liebgewonnene Denkgewohnheiten infrage stellt. Wir, ein Coach und ein Neurowissenschaftler, fassten unsere Erkenntnisse in einem Buch mit dem Ziel zusammen, nun auch im Bereich Coaching eine neurowissenschaftliche Fundierung anzuregen.¹

Persönlichkeit und Psyche

Coaching ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu einer sehr verbreiteten Form der Beratung und Hilfestellung in den verschiedensten Bereichen geworden. Diesem florierenden Wachstum stehen allerdings gravierende Probleme gegenüber.

Das drängendste Problem besteht darin, dass „Coaching“ und „Coach“ keine geschützten Begriffe sind und sich jeder „Coach“ und seine Tätigkeit „Coaching“ nennen darf, im Unterschied zur Psychotherapie. Seit 2002

zeigen sich deutliche Bestrebungen zur Professionalisierung in der Branche (Böning, 2005). Damit rücken die Fragen der Identität, des Zuständigkeitsbereichs, der Qualität und der Wirksamkeit von Coaching in den Vordergrund. Führende Experten sprechen sich für ein evidenzbasiertes Coaching aus. Demnach sollen die in Praxis und Ausbildung eingesetzten Theorien und Verfahren empirisch auf ihre Wirksamkeit überprüft werden (Stober und Grant, 2006).

Eine heikle Frage ist auch die Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie. Ob nun im Coaching Leistung, Personalführung, Teamarbeit, Kommunikation oder die Work-Life-Balance verbessert werden sollen – immer geht es auch um Fragen der Persönlichkeit und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten. Die einen Coaching-Experten propagieren eine klare Trennung zwischen Coaching und Psychotherapie nach dem Motto: Coaching umfasst eine Beratung psychisch Gesunder, Psychotherapie hingegen ist ein Heilverfahren für psychisch Kranke.

Andere, zu denen auch wir gehören, halten eine solche Dichotomie für unangemessen und plädieren dafür, Coaching und Psychotherapie als zwei Pole von Beratung und Hilfestellung mit einem großen Überschneidungsbereich anzusehen. In der Tat: Wenn es um das Fühlen, Denken und Handeln von Menschen im beruflichen, öffentlichen und privaten Leben geht, dann kann man von den Faktoren „Persönlichkeit“ und Psyche nicht ►

¹ G. Roth, A. Ryba: Coaching, Beratung und Gehirn – Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Klett-Cotta, 2016.

absehen. An den Coach werden somit Ansprüche gestellt, die denen eines Psychotherapeuten durchaus entsprechen.

Wirksamkeitsforschung

Führende Coaching-Experten empfehlen einen Rückgriff auf erfolgreiche psychologische Konzepte und psychotherapeutische Verfahren. So orientieren sich Coachingrichtungen zum Beispiel an behavioristisch-verhaltenstherapeutischen Konzepten, System- und Kommunikationstheorien, lösungsorientierten Ansätzen sowie Gestalt- und Familientherapie, seltener an psychoanalytisch-psychodynamischen Konzepten. Oft geschieht dies in eklektizistischer Weise, d.h. man nimmt alles, „was funktioniert“.

Nun weisen psychotherapeutische Richtungen, und zwar auch die „Richtlinienverfahren“, d.h. Verhaltenstherapie einschließlich kognitiver Verhaltenstherapie, Psychoanalyse und tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie, ihrerseits in ihren Wirksamkeitskonzepten teilweise schwere Mängel auf. Ihre Wirksamkeit wird im eigenen Interesse oft stark übertrieben. Ein beträchtlicher Teil des Erfolgs psychotherapeutischer Behandlung, nämlich 30 bis 70 Prozent, manchmal sogar 100 Prozent, ist einem unspezifischen Faktor zu verdanken: der „therapeutischen Allianz“, also dem Vertrauensverhältnis zwischen Therapeut und Patient und dem Vertrauen beider in eine bestimmte Methode. Übrigens völlig unabhängig von der Wissenschaftlichkeit bzw. empirischen Fundierung der Methode.

Diese Einsichten konnte die neurobiologische Forschung untermauern, sodass sich viel klarer als noch vor zehn Jahren die Umriss einer „Neuropsychotherapie“ im Sinne Klaus Grawes abzeichnen.

Unsere wichtigsten Erkenntnisse hinsichtlich der Persönlichkeit eines Menschen und der Möglichkeiten, Erleben und Verhalten zu verändern, lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Rationaler Ratgeber und eigentlicher Akteur

Fünf Faktoren beeinflussen die Entwicklung und spätere Ausdrucksweise der Persönlichkeit eines Menschen entscheidend:

1. das individuelle Erbgut
2. die epigenetischen Gen-Regulationsmechanismen
3. die vorgeburtlichen Einflüsse auf den Fötus, vermittelt über das Gehirn und den Körper der Mutter
4. die Qualität der frühen Bindungserfahrung nach der Geburt, vor allem der ersten drei Jahre
5. der weitere Sozialisationsprozess und die individuellen Erlebnisse eines Menschen

Dies deutet bereits an, dass die Grundzüge der Persönlichkeit eines Menschen relativ früh gebildet werden (siehe Punkt 1 bis 4) und einen gewissen Rahmen für das spätere Verhalten vorgeben. Innerhalb dieses Rahmens kann es jedoch stärkere Schwankungen geben, wie wir noch kurz ausführen werden. Zunächst werfen wir einen differenzierteren Blick auf den Rahmen.

Die Grundpersönlichkeit eines Menschen wird im Gehirn durch drei unterschiedliche funktionale Ebenen des limbischen Systems sowie eine vierte, kognitiv-kommunikative Ebene der Großhirnrinde bestimmt. Wir bezeichnen dies als das „Vier-Ebenen-Modell von Psyche und Persönlichkeit“.

Die *untere limbische Ebene* sichert über die Kontrolle der vegetativen Funktionen die biologische Existenz und legt das Temperament fest, mit dem ein Mensch auf die Welt kommt. Sie wird vor allem durch genetisch-epigenetische sowie durch vorgeburtliche Einflüsse geprägt (Punkt 1 bis 3) und ist später nur wenig beeinflussbar. Die mittlere limbische Ebene bildet die unbewusste Grundlage unserer Kernpersönlichkeit. Sie bestimmt das Verhältnis zu uns selbst und zu anderen, was wir als belohnend empfinden, was uns motiviert. Diese Ebene entwickelt

sich vornehmlich in den ersten drei Jahren nach der Geburt (Punkt 4). Dabei spielt die frühkindliche Bindungserfahrung eine wichtige Rolle. Auch wenn diese Zeit teilweise bewusst erlebt wird, so sind die Inhalte später nicht erinnerungsfähig, weil sich das Langzeitgedächtnis noch nicht ausgebildet hat. Man spricht hier von infantiler Amnesie.

Die *obere limbische Ebene* bettet die Kernpersönlichkeit in die soziale Welt ein. Auf der Grundlage sozialer Erfahrung bilden sich unser bewusstes Selbst und unser Verständnis von Moral und Ethik heraus. Die Kernpersönlichkeit passt sich quasi an die Erfordernisse des gesellschaftlichen Lebens an und wird konkretisiert – im Rahmen der Vorgaben der unteren und mittleren Ebene. Dieser Prozess findet bewusst statt und benötigt die längste Zeit. Erst im Alter von 18 bis 20 Jahren ist diese Ebene einigermaßen „ausgereift“. Die obere und die mittlere limbische Ebene können nur durch starke Emotionen verändert werden.

Den drei limbischen Ebenen steht die *kognitiv-sprachliche Ebene* gegenüber, die vornehmlich in der Großhirnrinde angesiedelt ist. Sie bildet die Grundlage von Intelligenz, Verstand und Einsicht sowie von planvollem Handeln. Diese Ebene ist sozusagen der rationale Ratgeber. Dort findet auch die rationale oder pseudorationale Darstellung und Rechtfertigung des bewussten Ichs vor sich selbst und anderen statt. Allerdings hat diese Ebene keinen direkten Einfluss auf Veränderungen in den limbischen Ebenen, die umgekehrt stark auf die kognitiv-sprachliche Ebene einwirken. Das erklärt, warum vernünftige Ratschläge und Einsichten allein Menschen nicht nachhaltig beeinflussen.

Coaching auf rein kognitiver Ebene bedeutet also den „rationalen Ratgeber“ zu coachen, nicht aber den eigentlichen Akteur! Das relativiert die Wirksamkeit der als zentral eingeschätzten ergebnisorientierten Selbst- und Problemreflexion (Greif, 2008) im Coaching. Dies heißt nicht, dass Reflexion keine Rolle mehr spielen

Tabelle: Unspezifische und spezifische Ansatzpunkte für Coaching und Therapie

Ansatzpunkt	Erläuterung	Neurowiss. Ebene
Unspezifische Ansatzpunkte		
Zielklärung	Konkrete und genaue Beschreibung von Zielen und möglichen Problemlösungen	KE, OLE
Ressourcenaktivierung	Hinweis auf Stärken des Klienten/Patienten und die Möglichkeit des Zugangs zu den eigenen Fähigkeiten	KE, OLE
Problemaktualisierung und Erlebnisaktivierung	Aktivierung derjenigen neuronalen Netzwerke, die am Problem beteiligt sind	KE, OLE, MLE
Spezifische Ansatzpunkte		
Umgehung des Problems	Vermeidung des Problems oder Veränderung von Rahmenbedingungen dergestalt, dass das Problem nicht mehr auftritt	OLE, MLE
Symptom- oder Problembeseitigung	Beseitigung eines Symptoms oder Problems, das im Laufe der Zeit seine ursprüngliche Funktion verloren hat	OLE, MLE
Kognitiv-motivationaler Perspektivwechsel	Vermittlung der Einsicht in die Hintergründe des Erlebens und Verhaltens durch ergebnisorientierte Selbst- und Problemreflexion	KE, OLE
Emotionen und Körperempfindungen	Vergegenwärtigung und Nacherleben von Emotionen sowie Abschwächung und Selbstberuhigung von überschießenden Affekten; Überwindung einer „neuromuskulären Blockade“	OLE, MLE, ggf. ULE
Prozedurales Einüben besser angepasster Verhaltensweisen	Vollzieht sich bei leichteren Belastungen in corticalen limbischen, bei schwereren, „strukturellen“ Defiziten in subcorticalen limbischen Strukturen; neu eingeübte Verhaltensweisen „löschen“ nicht die vorhandenen, sondern überdecken sie	OLE, MLE
Aufbau von neuen Fähigkeiten und wichtige Erfahrungen	Systematische Weiterentwicklung „unreifer“ Fähigkeiten, Nachholen wichtiger Erfahrungen	OLE, MLE
Umstrukturierung der inneren Landkarte	Verlassen des bisherigen Bezugsrahmens und Neuorganisation der inneren Landkarte; Untersuchungen zeigen, dass das Umlernen und Neu-Erleben unter Hypnose leichter zu sein scheint	KE, OLE, MLE
Entscheidungs- und Loslassprozesse	Trennung von dysfunktional gewordenen Vorstellungen und Fantasien	KE, OLE
Umsetzungsunterstützung und Evaluation	Förderung der Umsetzung der Ziele und Pläne, Antizipation möglicher Hindernisse, Einplanen von Belohnungen usw.; Kontrolle des Erfolgs der Interventionen und ggf. Nachbessern	KE, OLE, MLE

Abkürzungen: KE = bewusste kognitiv-sprachliche Ebene, OLE = bewusste obere limbische Ebene, MLE = nicht erinnerungsfähige bzw. tief vorbewusste mittlere limbische Ebene, ULE = unbewusste untere limbische Ebene

sollte, sondern dass sie *allein* nicht alle Problemstellungen lösen kann. Im Rahmen des Vier-Ebenen-Modells lassen sich sechs *psychoneurale Grundsysteme* identifizieren, die unsere individuelle Persönlichkeit entscheidend prägen: Stressverarbeitung, Selbstberuhigung, Impulshemmung, Motivation, Bindung und Realitätswahrnehmung. Diese Systeme sind durch ein spezifisches Zusammenwirken neuromodulatorischer Substan-

zen (wie Serotonin und Dopamin etc.) in bestimmten limbischen und kognitiven Hirnzentren charakterisiert. Die vier Ebenen und sechs psychoneuralen Grundsysteme legen den Rahmen der Persönlichkeit eines Menschen fest. Je nach Stimmungslage, Rolle und Kontext kann Verhalten innerhalb dieses Rahmens der Persönlichkeit stärker schwanken. Menschen verhalten sich z.B. nicht in jeder Situation dominant oder unterwürfig. Sie han-

deln stattdessen danach, wie sie eine Situation deuten und welche Anteile ihrer Persönlichkeit, also Gedanken, Vorstellungen, Gefühle, Erinnerungen und Stimmungen, aktiviert werden (siehe dazu Mischel und Shoda, 1998). Diese Situationsabhängigkeit des Verhaltens ist an das Ausreifen sowohl der oberen limbischen als auch der kognitiv-sprachlichen Ebene gebunden. In der Hypnotherapie und in anderen Bereichen wird von der inneren ▶

Coaching braucht Kenntnis von Psychodynamik und unbewussten Prozessen.

Landkarte eines Menschen gesprochen, die kontextabhängig Erfahrungen der Wahrnehmung, der Kognition, des Verhaltens und des Körpers etc. verbindet (Lankton & Lankton, 2010). Nicht selten führen situationsbezogene, regelhafte Erlebens- und Verhaltensmuster Menschen in eine Therapie oder ein Coaching.

Ansatzpunkte für Coaching und Therapie

Wie kann ein Coach einen Klienten nun bei der Weiterentwicklung unterstützen? Es gibt sehr unterschiedliche Probleme und folglich verschiedene Ansatzpunkte zu deren Lösung. Zu beachten ist, wie stark ein Thema in der Persönlichkeit eines Menschen verwurzelt ist. Für den Klienten kann ein Fortschritt bereits in einem veränderten Erleben oder Verhalten bestehen, ohne dass sich seine Persönlichkeit tiefgreifend verändert hat. In unserer Arbeit haben wir die in der Tabelle auf S. 13 dargestellten unspezifischen (d.h. hier grundlegenden) und spezifischen Ansatzpunkte für Coaching und Therapie identifiziert. Diese ordnen wir dem Vier-Ebenen-Modell zu, um ihre Tiefe und Veränderbarkeit darzustellen. Für den Coach gilt, das Problem des Klienten differenziert einzuschätzen und den angemessenen Ansatzpunkt zur Lösung auszuwählen. Er hat zwischen eher „oberflächlichen“ Problemen und hartnäckigen Erlebens- und Verhaltensmustern zu unterscheiden, denen meist emotionale Konflikte zugrunde liegen. Bei tiefliegenden Problemen ist eine Kombination aus verschiedenen Ansatzpunkten geboten, z.B. Umstrukturierung der inneren

Landkarte, Förderung von Entscheidungs- und Loslassprozessen sowie Aufbau und Einübung neuer Fähigkeiten. Dazu braucht es neben der vornehmlich lösungsorientierten Haltung im Coaching auch Kenntnisse in Psychodynamik und unbewussten Prozessen.

Wir sprechen uns für eine integrative Vorgehensweise aus, da jede Therapie- und Coachingschule Vor- und Nachteile hat und nur einen begrenzten Teil der Interventionsmöglichkeiten ausschöpft, um die von uns genannten Ansatzpunkte zu bedienen. Selbstverständlich sollte dies in ein kohärentes Coaching-Modell eingebettet sein, welches neurowissenschaftlich fundiert ist. Bedeutend ist darüber hinaus die Frage, welche Ressourcen und Fähigkeiten ein Klient bereits mitbringt und inwiefern es dem Coach gelingt, eine tragfähige sowie vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufzubauen.

Unser Fazit: Persönlichkeitsentwicklung kann ganz unterschiedlich ausfallen und ist ein höchst dynamisches Geschehen. Das limbische System als „Sitz“ von Psyche und Persönlichkeit hat einen viel größeren Einfluss auf das Erleben und Verhalten als die kognitiv-sprachliche Ebene, weshalb Einsicht mittels Selbst- und Problemreflexion bei tiefgreifenden Problemen nur bedingt wirksam ist. Daher sollte ein Coach integrativ arbeiten, bei der Suche nach Ressourcen unterstützen, emotional-körperliches Erleben einbeziehen, bei der Umstrukturierung der inneren Landkarte behilflich sein und schließlich das geduldige Einüben alternativer Verhaltensweisen fördern. ◀◀

Zu den Autoren



Alica Ryba

Diplom-Kauffrau, Syst. Coach, promoviert bei Gerhard Roth zu psychologisch-neurowissenschaftlichen Aspekten des Coachings.



Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth

Biologe und Hirnforscher, Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen.

LITERATUR

- U. Böning: Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz. In: C. Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching (3. überarb. und erw. Aufl.) (S. 21–54). Hogrefe, 2005
- S. Greif: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Hogrefe, 2008
- S. R. Lankton & C. H. Lankton: The Answer Within. A Clinical Framework of Ericksonian Hypnotherapy. Crown House, 2010
- W. Mischel und Y. Shoda: A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review* 102: 246–268, 1998
- G. Roth & A. Ryba: Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Klett-Cotta, 2016
- D. R. Stober & A. M. Grant: Evidence Based Coaching Handbook. John Wiley & Sons, 2006