



Antreiber-Dynamiken -Persönliche Inszenierungsstile und Coaching¹

B. SCHMID & J. HIPPE

Zusammenfassung

Das Konzept des Antreibers ist ein wertvolles Modell zur Analyse von Persönlichkeits- und Beziehungsdynamiken. Bisher wurde das Konzept vorwiegend im therapeutischen Bereich verwendet. Es eignet sich aber durchaus auch für die beratende Arbeit in Organisationen, insbesondere im Coaching. In dem vorliegenden Artikel wird das Konzept um systemische und ressourcenorientierte Aspekte erweitert.

Einleitende Gedanken

„Jede Neurose ist ein unerlöstes Talent“

Viele Menschen fühlen sich vor allem in Stress und Belastungssituationen als Menschen nicht vollwertig, geschätzt oder liebenswert. In der Regel entwickeln Menschen Strategien, diesem "Nicht OK - Gefühl" zu entrinnen. Diese Strategien sind meist mit illusionären Ideen verbunden: „Ich wäre (wieder) OK, wenn ...“. Diese Ideen, repräsentiert als verinnerlichte Anweisungen, werden als *Antreiber* bezeichnet. Der Name „Antreiber“ weist daraufhin, daß Menschen diesen „Geboten“ nahezu zwanghaft folgen. Wenn sie bei einem Vortrag unter Stress geraten, glauben sie beispielsweise, keinen Fehler machen zu dürfen, um von den Zuhörern anerkannt zu werden. Die Verheißung der Antreiber bleibt aber letztlich unerfüllt. Antreiber lösen das „Nicht-OK-Gefühl“ nicht, sondern verstärken oder verwalten es nur.

¹ Für Anregungen danken wir Dörthe Verres, Katja Wengel, Markus Hänsel und Bernd Roggenwallner.

TAIBI KAHLER (1977) unterscheidet fünf Antreiberdynamiken:

1. Ich bin OK, wenn ich perfekt bin.
2. Ich bin OK, wenn ich stark bin.
3. Ich bin OK, wenn ich gefällig bin.
4. Ich bin OK, wenn ich mich anstrenge.
5. Ich bin OK, wenn ich mich beeile.

Während die verschiedenen Antreiberdynamiken in der Literatur oft als Typen beschrieben werden, wird aus systemischer Perspektive der Kontext bedeutsam, in dem der Antreiber ausgelöst wird. Niemand steht ständig unter dem Einfluss von Antreibern. Sie steuern Menschen nur in bestimmten Situationen oder bestimmten Personen gegenüber. Diese Kontextunterschiede geben bereits wichtige Hinweise für die Diagnose und Interventionen im Coaching. Wenn wir die kontextspezifischen Antreiberdynamiken in dieser Arbeit zum Teil dennoch zu Prototypen verdichten, so dient dies lediglich der vereinfachten Darstellung. Die beschriebenen Dynamiken werden als Merkmale persönlicher Inszenierungsstile dargestellt. Man kann sie jedoch auch als Merkmale von Teams oder größerer Organisationen beschreiben.

Bezüglich der Diagnose von Antreibern zeigt sich, dass es nicht ausreicht, diese an Wortfloskeln oder Gesten festzumachen, wie dies gelegentlich gelehrt wird. Wichtiger scheint, ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche spezifische Atmosphäre durch Antreiberverhalten in einem sozialen Raum entsteht, welche emotionalen Dynamiken, Beziehungsmuster und Wirklichkeitslogiken aktualisiert werden. Jede der einzelnen Antreiberdynamiken erschafft eine Wirklichkeit, in die man als Gegenüber mit einiger Wahrscheinlichkeit eintritt. Oft denken Mitspieler, sie würden sich aus der Dynamik heraushalten oder etwas dagegen tun und merken nicht, daß sie dabei doch innerhalb der Logik agieren. Aus systemischer Sicht könnte man sagen, daß sich die Dynamik durch die kommunikativen und verhaltensmäßigen Beiträge der Beteiligten zirkulär stabilisiert und durch deren Ideen über Wirklichkeit aufrechterhalten wird.

Für die Arbeit im Coaching bedeutet dies, Antithesen zu formulieren, d.h. Beziehungsangebote und Wirklichkeitsvorschläge anzubieten, die nicht nur andere Spielarten innerhalb der Antreiber-Inszenierung sind, sondern eine andere Dynamik aktivieren bzw.

Lösungen 2. Ordnung im Sinne Watzlawicks darstellen. Die Kenntnis der einzelnen Dynamiken und die Diagnose der eigenen Reaktion (soziale Diagnose) können helfen, nicht in die Logik der Antreiber-Inszenierung einzutreten, sondern Lösungen 2. Ordnung und damit antreiberfreie Inszenierungen zu aktivieren.

Diesen wirklichkeitskonstruktiven und beziehungsanalytischen Aspekten soll in der vorliegenden Arbeit nähere Beachtung geschenkt werden.

Wirklichkeitsanalytische Perspektive

- Wie entwerfen Menschen in Antreiberdynamiken ihr Bild von der Welt?
- Welche Grundannahmen über sich und andere liegen ihrem Denken zugrunde?

Beziehungsanalytische Perspektive

- Wie reagieren Mitspieler auf die Beziehungsangebote der verschiedenen Antreiberdynamiken?
- Welche Gefühle, Ideen und Verhaltensweisen werden bei ihnen ausgelöst?

Antreiber 1: "Ich bin OK, wenn ich perfekt bin!"

1. 1 Erkennungsmerkmale

Menschen in dieser Dynamik rechtfertigen sich häufig oder versuchen Dinge noch genauer und besser zu machen. Ergänzungen, Kritik und was noch zu erwägen wäre, wird gerne vorweggenommen, um vorsorglich zu verhindern, dass jemand sagt: „Du hast es nicht perfekt genug gesagt, begriffen oder getan.“ Nonverbale Elemente sind ein ernster Blick sowie eine aufrechte und starre Haltung, verbunden mit einem angespannten Körpergefühl.

1. 2 Soziale Diagnose

Beim Gegenüber entsteht durch diesen Antreiber der Eindruck, nicht gut genug zu sein. Den um Makellosigkeit bemühten Ausführungen des Perfektionisten lässt sich nichts mehr hinzufügen. Kommunikationspartner beginnen, nach und nach ihre Aufmerksam-

keit abzuziehen. Auf das ausgelöste Nicht-OK-Gefühl von der Qualität. „Das erreiche ich sowieso nie“ oder „Ich bin nicht gut genug“ reagieren manche Mitspieler mit Abwertung und Ausschluß des Perfektionisten. Oft wird im Umgang mit Perfektionisten wenig Kontakt, Beziehung und Austausch erlebt, weil dessen perfekter Arbeit nichts mehr hinzuzufügen ist. Oder man versucht in Kontakt zu kommen, wofür aber eher Begegnungsformen wie Unterordnung, Besserwissen, Relativieren oder Kritisieren nahe liegen.

1. 3 Emotionale Dynamik, Wirklichkeitslogik und Beziehungsmuster

Perfektionisten haben das unterschwellige Grundgefühl, als Person nicht liebenswert zu sein und niemanden zu finden, der genügend Anteil an den Interessen und Ideen nimmt, mit denen sie ihr Selbstwertgefühl verbinden. Sie versuchen dann, statt dem, was sie sind, anzubieten, was sie leisten können. „Da fraglich ist, ob Ihr mich schätzen könnt, biete ich eine solche Leistung, dass man ihr die Anerkennung nicht verweigern kann.“ Sie glauben von anderen Menschen nur dann anerkannt zu werden, wenn sie perfekt sind und keine Fehler machen. Ihre Hoffnung ist, dass sie dann doch noch geliebt werden.

Dieses Verhalten provoziert Widerspruch und Wettbewerb. Die immer neuen Absicherungen ziehen genau das auf sich, was sie zu vermeiden suchen: Kritik an der Person oder an der Leistung, was als gleichbedeutend empfunden wird. Der Effekt, Anerkennung für Leistung zu bekommen, tritt um so weniger auf, je perfekter es versucht wird. Die Adressaten fangen sogar an, die Leistung oder das Verhalten zu kritisieren, oft mit inhaltlich fragwürdigen Argumenten. Die Kritik gilt mehr der erlebten Beziehungsdynamik als den Inhalten. Diese kommt aber in der Perfektions-Atmosphäre nicht leicht zu Bewußtsein und zur Sprache.

In der inneren Logik des Perfektionisten bedeutet diese Kritik: „Es hat deswegen nicht dazu geführt, daß sie mich lieben, weil sie selbst unfähig sind oder weil ich es noch nicht perfekt genug gemacht habe.“ Dies führt wiederum zu verächtlicher Belehrung oder erneuter Anstrengung, es noch perfekter zu machen. Ertappt sich der Perfektionist dann doch noch bei einem Fehler oder verweisen andere auf Fehler, scheint die Berechtigung auf Anerkennung absolut und schlagartig verloren.

1. 4 Antithesen zum „Sei-perfekt-Antreiber“

In der Transaktionsanalyse wurde die Intervention der "Erlauber" entwickelt. In der Coachingbeziehung wird eine Haltung eingenommen, die es dem Gegenüber ermöglicht, bestimmte Glaubenssätze (z.B. Ich muß Perfektes leisten) aus einer fürsorglichen Position heraus aufzulösen. Die Glaubenssätze des „Sei-perfekt-Antreibers“ lauten: „Ich bin nur dann OK, wenn ich perfekt bin“ oder „Ich muß perfekt sein“, statt „Ich darf mein Bestes geben und das ist ok“ oder „Nur durch meine Leistung kann ich wertvoll sein“ „Ich bin wertvoll durch das was ich bin“.

Aus systemischer Perspektive handelt es sich bei Erlaubern um Botschaften, die diese Logik und ihre Verknüpfungen umkehren. Sie stellen damit Lösungen 2. Ordnung der Antreiberlogiken dar. Für den "Sei-perfekt-Antreiber" lautet die Umkehrung der Antreiber-Glaubenssätze: „Du bist wertvoll und liebenswert und ich schätze auch, daß du etwas leistest und dich bemühst, das Beste zu geben.“ Eine erleichternde Botschaft an sich selbst lautet: "Ich darf auch Fehler machen und daraus lernen.“

Ein Problem ist, daß oft Mitmenschen die "erlösende" Botschaft ahnen, aber nicht realisieren, was an Tugenden in der „Sei-perfekt“-Dynamik enthalten ist. Der Perfektionist, dem die Einstellung „Lass doch mal Fünfe gerade sein“ empfohlen wird, fühlt sich in seinem Sinn für Komplexität und seinem Streben nach Vollkommenheit nicht verstanden. Beides ist für ihn aber wesensgemäß und daher wichtig für das Gefühl, angemessen erkannt zu werden. Es zeigt sich zwar als übertriebene Tugend, die damit zum Laster wird, entspricht aber dennoch einer wesensgemäßen Haltung. Allein die Erlaubnis zu geben, „Du brauchst nicht so perfekt zu sein“ wäre daher keine hilfreiche Beziehungsantwort für Perfektionisten. Leicht ankoppeln können dagegen Mitmenschen, die aus einer Wertschätzung heraus das Bemühen um Genauigkeit als Dienst am Menschen und einer besseren Welt würdigen können.

Im Kontakt mit dem Perfektionisten entsteht aber eben leicht ein Nicht-OK-Gefühl, aus dem heraus man nicht die Souveränität hat, ihn in seiner – wenn auch unerlöst erscheinenden – Tugend zu würdigen. Im eigenen OK-Gefühl angekratzt, versucht man, ihn den eigenen Vorstellungen von Beziehung zu unterwerfen oder zumindest in der vorgetragenen Überlegenheit zu demontieren. Notwendig ist aber eine liebende Haltung und die Würdigung der Wesensart des Perfektionisten.

1. 5 Ressourcen des „Sei-perfekt-Antreibers“

Wie oben bereits angeklungen, haben Perfektionisten einen Sinn für Vollkommenheit. Sie sind in der Regel, was ihren Lebensvollzug und ihr Denken anbelangt, sehr gut organisiert und können beispielsweise leicht komplexe Systeme begreifen oder bedienen. Bei der Flugsicherung und im Operationssaal etwa wünscht man sich Personen dieses Schlages. Wichtig ist darauf zu achten, daß sie diese Tugend in Dingen leben, die Ihnen wichtig sind, und in einem Maß, dass sie dabei in ihrer Menschlichkeit nicht verloren gehen.

1. 6 Konterdynamik: „Alles egal“

Von Konterdynamik spricht man, wenn sich jemand zwar an der Logik einer Dynamik ausrichtet, aber versucht, ihr durch verneinendes Verhalten auszuweichen. Zyniker sind z.B. oft hoffnungslose Idealisten. Perfektionisten flüchten sind gelegentlich in „Alles egal“-Haltungen, wenn sie den Versuch, durch Perfektsein zu wesensgemäßer Würdigung zu kommen, aufgeben. Sie bilden dann eher Gegenpole zu „aktiven“ Perfektionisten und ziehen deren „Förderung“ oder Kritik bezüglich Ansprüche und Leistung auf sich. Beide sind sich jedoch ähnlich und profitieren von den gleichen Antithesen .

Antreiber 2: "Ich bin OK, wenn ich stark bin!"

2. 1 Erkennungsmerkmale

Menschen in dieser Dynamik versuchen innere Bewegtheit zu verbergen. Sie verwenden Sprache und Sprechweise, um eigene Stärke und Unangreifbarkeit zu vermitteln. Es scheint als gingen sie zur eigenen Empfindsamkeit und der anderer auf Distanz. Sie erwecken einen eher angespannten Eindruck, als wollten sie ihre Umgebung im Auge behalten um jederzeit „gewappnet“ zu sein. Sie tun dies u.a. durch aufrechte Haltung, etwas maskenhafte Gesichtszüge, gelegentlich monotone Stimme und Gestik.

2. 2 Soziale Diagnose

Der „Sei-stark-Antreiber“ führt dazu, daß sich die Mitspieler unter Druck gesetzt fühlen, evtl. Angst bekommen oder wütend werden. Sie treten ein in eine Szene, in der es um Kampf, Kontrolle und Überlegenheit geht. Manche Mitspieler kämpfen mit, antworten mit Gegenkontrolle, andere ziehen sich ängstlich zurück oder beschwichtigen. Die Beziehungswirklichkeit, in die Mitspielerinnen eingeladen werden, lautet: „Wer nicht aufpasst, wird verlieren, sich unterwerfen oder kontrollieren lassen und jede muss dafür sorgen, dass sie es nicht ist.“ Es handelt sich also um ein Beziehungs-Nullsummenspiel, bei dem die eine verliert, wenn die andere gewinnt. Man fühlt sich in Konkurrenz als distanzierenden „Kampf gegeneinander“ und nicht als bezogenes „Messen aneinander“ hineingezogen. Um nicht zu verlieren, möchte man sich selbst stark und ungreifbar machen. Man verliert den Impuls sich in menschlicher Begegnung erreichbar zu machen oder sich den anderen zu nähern.

2. 3 Emotionale Dynamik, Wirklichkeitslogik und Beziehungsmuster

Die Angst in der „Sei-stark-Dynamik“ ist es, in emotional bedeutsamen Situationen nicht stabil zu sein, wenn man sich nicht starr macht, bzw. zu kollabieren, wenn man Kontrolle losläßt. Man erwartet, als Person und in den eigenen Anliegen nicht berücksichtigt zu werden, wenn man sich nicht dafür stark macht. Entsprechend schwer ist es dann, das eigene Angewiesensein auf nicht beherrschbare Menschen und Geschehnissen zu akzeptieren. Gefühlsmäßige Bezogenheit und Sich - Einlassen auf Menschen und Vorgänge ohne Kontrolle werden als Unterwerfung und Schwäche missverstanden. Von der Umwelt werden weder Verantwortung mit menschlichem Maß noch Fürsorglichkeit sondern rücksichtsloses Verhalten und harte Herausforderungen erwartet. Dies wird als (diffuse) Bedrohung erlebt, wogegen man sich meint mit entsprechenden Haltungen schützen oder durchsetzen zu müssen.

Mit diesen Grundannahmen kann man anderen auch gar nicht erst die Chance lassen, eigene empfindsame Anliegen zu erkennen und zu berücksichtigen. Die provozierte Kampfdynamik nährt auch dann, wenn man sich in der stärkeren Position erlebt, unterschwellige Angst, es könnte mal nicht so sein. Erlebte Berücksichtigung eigener Anlie-

gen wird nicht als freiwilliges Entgegenkommen und Friedfertigkeit erlebt, sondern als Wirkung des eigenen Sei-Stark-Dynamik: „Wäre ich nicht fit gewesen, hätte die Andere mich untergeköriegt.“ Die Sehnsucht nach Aufgehobensein, Entgegenkommen und Fürsorge bleibt ungestillt.

2. 4 Antithesen zum „Sei-stark-Antreiber“

Das Bedürfnis, anderen zu vertrauen und durchlässig zu sein und damit gute Erfahrungen zu machen bleibt in der Antreiber-Dynamik unversorgt. Dazu, wie diesem Bedürfnis in der Sei-Stark-Dynamik begegnet werden kann, gibt es aber einige Mißverständnisse. Am intensivsten reagieren gefühlvolle Menschen auf „Sei-stark-Menschen“. Sie wünschen sich von ihnen, sie mögen sich doch mal fallen lassen oder Emotionen zeigen. Dies wird jedoch oft in einem emotionalen Stil verlangt, der eher nicht ihrer Wesensart entspricht, oder sie missverstehen Wünsche in dieser Weise. Sie haben oft leisere Gefühlregungen und diskrete Arten sich in Beziehungen einzulassen. Sie sind sich aber der Gleichwertigkeit dieses Stils nicht gewahr und meinen „mehr“ bringen oder sich an den Stilen andere messen lassen zu müssen. „Sei-stark-Menschen“ nützten Situationen, in denen ohne Anspruch konkret und mit ihren Sicherheitsbedürfnis verträglich erläutert wird, was es gerade meint, sich zu öffnen und anzuvertrauen und welche Abstufungen hier möglich und erlaubt sind. Wenn einmal eine emotionale Erschütterung geschieht, ist die Verarbeitung eines solchen Erlebnisses entscheidend. Es kann als Niederlage mit nachträglichem Katzenjammer erlebt werden. Es kann auch als zwar erleichternd erlebt werden. Allerdings ist wichtig darauf zu achten, dass damit nicht ungeeignete Maßstäbe an Gefühlsintensität und Emotionalität in Beziehungen bestärkt werden. Nicht die Intensität von Gefühlen ist hier entscheidend, sondern deren Gehalt.

Wichtig im Kontakt ist, daß Mitspielerinnen nicht aus Schwäche weich und liebevoll sind, sondern aus Stärke. Wenn der „Sei-stark-Mensch“ beim Gegenüber nur eine ängstlich-beschwichtigende Sanftheit wahrnimmt, straft er dies mit Verachtung. Das ist nicht die Art der Begegnung, die ihn interessiert.

Die Erlaubnis für die „Sei-stark-Dynamik“ lautet: „Du darfst offen sein und vertrauen. Du bist mit dem zu Dir passenden Gefühls- und Beziehungsstil wertvoll und liebenswert.“

Daneben schätze ich Deine kraftvolle Art, dich für Menschen und Anliegen einzusetzen."

2. 5 Ressourcen des „Sei-stark-Antreibers“

„Sei-stark-Menschen“ können kurzfristig situativ hohe Leistungen erbringen. Sie haben einen Sinn für kraftvollen Umgang mit Aufgaben und genügend Widerstandskraft und Kampfgeist, Dinge voranzubringen, auch wenn es schwierig ist. In dieser Sparte sind Helden und Heldinnen zu finden. In der „erlösten“ Form können sie aber auch loslassen, wenn es nichts mehr zu kämpfen gibt. Sie können freundlich sein mit ihren Gegenübern und kämpfen nur, wenn es erforderlich ist.

2. 6 Konterdynamik: „Mit mir könnt ihr`s machen !“

Sei-stark-Menschen suchen manchmal im Gegenbild eine Lösung. Sei es, dass sie fürchten Kämpfen oder der Übernahme von Kontrolle nicht gewachsen zu sein und es sicherer finden, ihre Anliegen unvertreten zu lassen oder sich zu unterwerfen. Sei es, dass sie glauben, auf Stärke und Potenz verzichten zu müssen um gefühlvoll oder beziehungsfähig zu erscheinen. Sei-stark-Frauen spielen Kätzchen und sei-stark-Männer bieten Softsein als neue Männlichkeit an.

Antreiber 3: "Ich bin OK, wenn ich anderen gefällig bin!"

3. 1 Erkennungsmerkmale

Menschen in dieser Dynamik zeigen sich sehr bemüht, das Wohlbefinden anderer sicherzustellen und eine freundliche, niemanden beunruhigende Atmosphäre herzustellen. Allerdings wirkt dies eher als von einer Unsicherheit als von einer in sich ruhenden Freundlichkeit getrieben. Menschen in der „Sei-gefällig-Dynamik“ verwenden oft Redewendungen, die versuchen, die Wünsche und Erwartungen der Gegenüber zu erkunden oder Anpassung daran signalisieren. Nonverbal sind gewohnheitsmäßiges zustimmen-

des Nicken, gewinnende Gesten und irritierte Blicke, wenn nicht unmittelbar Wirkung erzielt wird, häufig.

3. 2 Soziale Diagnose

Dieser Antreiber läßt dem Adressaten häufig keinen Spielraum, über Distanz zu entscheiden. Da der „Sei-gefällig-Mensch“ Bezogenheit anbietet, aber keine oder fast keine Konturen zeigt, kommt es nicht zu echtem Kontakt. Es bleibt unklar, wo die angebotene Bezogenheit anfängt und wo sie aufhört. In Diskussionen ist es beispielsweise schwer, mit ihnen einen Standpunkt abzugleichen, weil sie unscharf formulieren, Ausflüchte suchen, irgendwie immer alles möglich ist und insgesamt keine eigene Position hindurch zu spüren ist („Nagel mal einen Pudding an die Wand“).

Gegenüber haben Schwierigkeiten zu orten, wer dieser Mensch ist, der da Bezogenheit anbietet. Da Kontur als mögliche Kontaktfläche fehlt, wird Nähe als unangenehm erlebt. Es können sich auch Phantasien bilden, mißbraucht zu werden oder nicht als Person gemeint zu sein (z.B. „Die rückt nicht wirklich damit raus, was sie von mir will“). Meist reagieren Menschen darauf mit Rückzug.

Zur Selbstdiagnose kann die Frage dienen: "Könnte ich "nein" sagen, auch wenn ich "ja" sagen könnte? Wenn „Sei-gefällig-Menschen" beispielsweise gefragt werden, ob Sie Lust haben, in die Kneipe mitzukommen, und nichts im Terminkalender steht, müssen sie "ja" sagen. Oder sie sagen "ja" und merken erst in der Kneipe, daß sie eigentlich hätten "nein" sagen müssen. Auch in beruflichen Rollen zeigt sich die Dynamik oft darin, nicht "nein" sagen zu können.

3. 3 Emotionale Dynamik, Wirklichkeitslogik und Beziehungsmuster

Das Nicht-OK-Gefühl des „Sei-gefällig-Menschen“ hat damit zu tun, in emotionalen Stresssituationen nicht genau zu wissen, wer er ist und was er will. Diese Menschen haben zu wenig Konturen, Selbstvertrauen und (Rollen-)Identität ausgebildet oder halten ihre Konturen für unverträglich mit den Interessen anderer. Eigene Ansprüche und Vorstellungen werden verleugnet oder sind nicht präsent.

Der innere Glaubenssatz bei diesem Antreiber lautet: „Ich kann mich in Beziehungen aufgehoben und wertgeschätzt fühlen, wenn ich mich in andere einfühle.“ Die assoziierte Grundannahme lautet: „Ich werde als Individuum nicht geschätzt. Ich habe nur eine Funktion für das Wohlbefinden anderer.“ Diese Annahme wird durch eigenes Verhalten und dadurch ausgelöste Reaktionen anderer immer wieder bestärkt. "Sei-gefällig-Menschen" bieten keine Konturen, die der Gegenüber wertschätzen könnte, d.h. die Logik, mit der sie Wertschätzung suchen, hat keine Aussicht auf Erfolg. Sie bieten Gefälligkeit. Wenn Sie dazu noch falsche Vorstellungen davon haben, was anderen wirklich gefällt, oder nicht-persönliche Notwendigkeiten der Situation schlecht begreifen, ernten sie leicht Abneigung, ja sogar Verachtung, was ihre Befürchtung, nicht wertgeschätzt zu werden, bestätigt. "Gefällig-Menschen" glauben häufig, keine Identität oder keine Konturen zu besitzen, die interessant sind für andere.

Häufig besteht wirklich ein Nachholbedarf darin zu lernen, wie man eigene Präferenzen und Konturen entwickelt oder in bestimmten Zusammenhängen aktualisiert. Die Anfälligkeit für diese Antreiberdynamik kann für bestimmte Kontexte, Rollen oder Situationen spezifisch sein. Beruflicher Rollenwechsel (z.B. vom Meister zur Führungskraft) und die damit einhergehende Verunsicherung können dieses Antreiberverhalten auslösen. Menschen orientieren sich dann an ihren Phantasien, was andere wollen, und lassen eigene Konturen vermissen. So sind sie beispielsweise als Abteilungsleiter gefällig und immer um Harmonie bemüht, anstatt zu führen oder Ansprüche zu formulieren.

3. 4 Antithesen zum „Sei-gefällig-Antreiber“

Die passende Erlaubnis für „Sei-gefällig-Menschen“ lautet: „Du darfst dir selbst und anderen gefallen, du darfst eigene Maßstäbe und Konturen zeigen“ und "Du darfst dich zumuten". „Ich und die anderen sind wichtig“ statt „Ich bin wichtig, indem ich rauszufinden versuche, was die anderen wollen“. Oft muß auch die Idee redefiniert werden, wieviel Gefallen notwendig ist, um angenommen zu sein. „Sei-gefällig-Menschen“ neigen hier zu übertriebenen Erwartungen. Weitere implizite Erlaubnis liegt in der Aufforderung an diese Menschen, zu zeigen, wer sie sind und Identität in einer bestimmten Rolle zu entwickeln, wenn hier Nachholbedarf besteht.

Hierfür können diese Menschen bestärkt werden, zunächst nach eigenen Ansprüchen und Vorstellungen zu suchen und zu lernen, diese auszudrücken, damit andere ihren Gefallen daran prüfen und spezifisch ausdrücken können. Nachdem Sei-gefällig-Menschen ohnehin kaum von ihrer Ausrichtung auf Gefallen abzubringen sind, kann man ihnen klar positiv sagen, was gefallen könnte. Ansprüche können bei ihnen zwar zunächst Irritationen auslösen, weil sie unsicher sind, ob sie diese Wünsche bedienen können. Sie haben dann aber die Sicherheit zu wissen, wie sie gefallen können. Das Bedürfnis, gefällig zu sein, wird genutzt, um ihnen zu helfen, eigene Konturen auszubilden. So kann beispielsweise einer Führungskraft im Coaching Anweisung gegeben werden, wie sie eigene Zielvorstellungen gegenüber Mitarbeitern vertreten und umsetzen kann. Diese Art eines rollenspezifischen Umgangs führt zu einer deutlichen Abschwächung der Antreiberdynamik innerhalb der Rolle. Zudem sind Streueffekte in andere Lebensbereiche zu erwarten. Konkrete Rollenanweisungen zu geben bedeutet eine effektive und schlanke Strategie im Umgang mit dem „Sei-gefällig-Antreiber“.

Eine Gefahr der „Sei-gefällig-Dynamik“ findet sich im Kippen von einer übermäßigen Rücksicht in eine übermäßige Rücksichtslosigkeit. Diese Menschen halten ihre Interessen oft übermäßig zurück, um diese Zurückhaltung irgendwann als Rabattmarke auszu zahlen. Es besteht die Gefahr, daß dann die Schattenseite des freundlichen Entgegenkommens gelebt wird. Die Lösung für eine Polarisierung von Fremd- und Eigeninteresse liegt in einer ausgeglichenen Kombination von Selbstbeachtung und Entgegenkommen. Wichtig ist daher, diese Menschen dazu einzuladen, auf sich und auf andere Rücksicht zu nehmen.

Bei der Entwicklung des Sei-gefällig-Menschen hin zur Verwirklichung eigener Ansprüche muss unter Umständen auch mit Missfallen der Umwelt gerechnet werden. Diese hat zum Teil die Gefälligkeit als durchaus bequem erlebt und ist über das plötzliche Auftreten eigener Ansprüche des Sei-gefällig-Menschen nicht unbedingt erfreut. Im Coaching ist es daher um so wichtiger, systemseitige Rahmenbedingungen mitzubedenken.

3. 5 Ressourcen des „Sei-gefällig-Antreibers“

Die Tugend des „Sei-gefällig-Menschen“ ist seine soziale Wahrnehmung, die ihm ermöglicht, auf die Bedürfnisse anderer im Prozess einzugehen. Er kann sehr sensibel für Gruppenprozesse, soziale Stimmungen und Reaktionen sein. Diese Fähigkeit erleich-

tert ihm, sich an andere Menschen und Systeme anzukoppeln. Wichtig ist, daß er die Außenwelt auf seine eigene Welt bezieht, sie dadurch relativiert und als Information nützen kann, damit sie nicht reflexhaft seine Steuerung beeinflusst.

3. 6 Konterdynamik: „Besser garstig als ein Niemand!“

Menschen mit der Sei-gefällig-Dynamik können sich ins Gegenteil flüchten und trotzig Nichtgefallen provozieren. Mit der gleichen Mentalität und dem gleichen Eifer aber mit verkehrten Vorzeichen wird Missfallen erweckt. Für das Aufgeben des Versuches zu gefallen, wird der scheinbare Gewinn gesucht, wenigstens Täter und nicht Opfer zu sein und so dem enttäuschten Trotz und rachsüchtiger Verachtung Ausdruck zu geben. All dies kann sehr diskret und unterschwellig mitschwingen.

Antreiber 4: "Ich bin OK, wenn ich mich anstrenge!"

4. 1 Erkennungsmerkmale

Wenn es um Herausforderungen geht, spüren diese Menschen einen Leistungsdruck. Es entsteht eine Atmosphäre von Anstrengung mit erheblichen Zweifeln am Gelingen. Lustvolle Leistung und Freude auch am spielend erreichbaren Erfolg scheinen ausgeschlossen oder zumindest als oberflächlich. Kennzeichnende Redewendungen für diesen Antreiber sind etwa: „Ich müsste es versuchen“, „Das ist wirklich sehr schwer“, „Wenn ich mir Mühe gebe“ etc. . Der Sprecher verspannt z.B. die Muskeln am Hals und im Kehlkopfbereich, so daß die Stimme etwas belegt oder gequält klingt. Das wirkt oft unfrei, so als müsse der Sprecher gegen einen inneren Druck ankämpfen und sich zu jeder Silbe neu zwingen. Sie sprechen gelegentlich in hydraulischen Metaphern von Druck und Gegendruck.

4. 2 Soziale Diagnose

Der „Streng-dich-an-Antreiber“ wirkt lähmend. Man hat den Eindruck, gegen einen unsichtbaren Widerstand anzukämpfen. Die vorwiegende Intuition, die bei Mitspielern ausgelöst wird, ist: „Der/die schafft es nicht bzw. kommt nie an.“ Schwere und Anstrengung scheinen nicht länger als notwendiges Mittel für Leistung und Erfolg sondern scheinen geradezu ein Eigenleben und einen eigenen Wert zu entwickeln. Bei Mitspielern entsteht kein Zutrauen in die Leistungsfähigkeit oder -bereitschaft des „Streng-dich-an-Menschen“. Impulse, die Sache zunächst durch Auflockerung oder Ermunterung voranzubringen, bleiben stecken. Mitspieler geraten selbst in Anstrengung, reagieren mit Hilfsangeboten oder Ungeduld, die dann beim „Streng-dich-an-Menschen“ zu noch mehr Anstrengung führen. In einer Arbeitsbeziehung erwartet man eher eine Zusatzbelastung als eine Erleichterung.

4. 3 Emotionale Dynamik, Wirklichkeitslogik und Beziehungsmuster

„Streng-dich-an-Menschen“ sind erfolgreich darin, ihren Gegenübern den Glauben zu vermitteln, sie wären nur unter Mühen und mit fraglichem Ergebnis leistungsfähig. Aus einer gewohnheitsmäßigen Sorge: „ich schaffe es nicht“ heraus wird die Dynamik organisiert. In Situationen, in denen eine Leistungsbewährung ansteht, taucht der Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit auf. Das drohende Nicht-OK-Gefühl wird mit der Idee: „Ich schaffe es, wenn ich mich sehr anstrenge.“ verwaltet. Wird das Ziel nicht erreicht, bedeutet das in dieser Logik, daß man sich noch nicht genügend angestrengt hat. Lebensenergie wird damit übersetzt in Anstrengung („Ich mühe mich, also bin ich“). Auch wenn der Vorgang nicht mit Schwere belastet erscheint, spürt man doch untergründig Zweifel am Erfolg.

Es entsteht auch leicht Besorgnis, Chancen leichtsinnig zu verspielen. Dies soll dann durch Bemühtsein abgewendet werden. Wenigstens kann niemand Vorwürfe erheben, denn man hat sich ja Mühe gegeben. Schaffen es die „Streng-dich-an-Menschen“ trotz der Mühe, glauben sie aber, es wegen der Mühe geschafft zu haben. Sie anerkennen dann auch eher die Mühe als die erbrachte Leistung. Ihre Einschränkung tritt besonders bei Aufgaben in den Vordergrund, die einen „leichten Sinn“ benötigen. „Streng-dich-an-Menschen“ sehen in dieser Haltung Aufgaben gegenüber „Leichtsinn“.

Blickt man in die persönliche Geschichte, sind sehr oft Überforderungssituationen zu identifizieren. Es handelt sich beispielsweise um Kinder, die früh Aufgaben übernehmen mußten, für die sie eigentlich noch zu klein waren, oder um jüngere Geschwister, die Dinge so können wollten, wie ihre älteren Geschwister.

Beziehungsanalytisch betrachtet, wählen sich „Streng-dich-an-Menschen“ häufig Partner, die ihnen eine Leistung abverlangen. Werden diese dann hingehalten, wenden sie sich nach oben beschriebenen Zwischenstationen genervt ab, gelegentlich mit nachsichtiger oder anklagender Bestätigung der Grundannahme: „Du bringst es nicht!“ „Streng-dich-an-Menschen“ leben oft den Mythos der Vergeblichkeit. In Anfangsphasen von Projekten können sie sehr aktiv sein, doch wird nach und nach alles zur Mühsal. Sie ackern, solange der Boden noch gefroren ist, kommen aber nicht auf die Idee, reife Früchte zu pflücken.

4. 4 Antithesen zum „Streng-dich-an-Antreiber“

Die Erlaubnis zu „streng-dich-an“ lautet: „Du darfst es gelassen tun und vollenden. Ich habe Vertrauen in deine spontane Leistungsfähigkeit. Dabei darfst du dich auch anstrengen. Es ist aber auch wertvoll, wenn es leicht geht.“ Damit wird der Glaube in die eigene Unfähigkeit, ein Ziel zu erreichen, als auch die Idee, Leistung könne nur mit Anstrengung erbracht werden, redefiniert. Die Schwierigkeit besteht darin, an die Leistungsfähigkeit des „Streng-dich-an-Menschen“ zu glauben, obwohl er sich so quält. Im Coaching ist es wichtig, die Persönlichkeitsanteile anzusprechen, die das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit rechtfertigen.

Einige hilfreiche Vorgehensweisen im Umgang mit „Streng-dich-an-Menschen“:

- Es müssen Vereinbarungen über realistische Ziele getroffen werden. „Streng-dich-an-Menschen“ neigen dazu, Ziele so zu stecken, daß sie nicht erreichbar sind.
- Die Zeit sollte immer mitberücksichtigt werden. „Streng-dich-an-Menschen“ laden dazu ein, das eigene Zeitmanagement aus dem Auge zu verlieren.
- Menschen in der „Streng-dich-an-Dynamik“ werden um so langsamer, je mehr sie sich dem Ziel nähern. Wie bei Sisyphos rollen sie den Stein immer langsamer, je weiter sie nach oben kommen, und man muß aufpassen, daß sie den Stein nicht wieder

loslassen, kurz bevor sie am Ziel angekommen sind. Hier ist es wichtig, Teilziele oder Meilensteine zu definieren: „Angenommen wir erreichen heute nur dieses Teilziel, wie können wir sicherstellen, daß wir uns rechtzeitig vertagen und organisieren, wie es weitergehen soll.“

- Eine interessante Hilfestellung ist auch die Veränderung der Körperhaltung beim Umgang mit Aufgaben. In entspannten Haltungen lassen sich die "Streng-dich-an-Dynamiken" oft nicht in gleicher Weise aktivieren. Dadurch werden Erfahrungen möglich, wie es ohne Anstrengung leicht gehen kann.
- Phantasie Reisen eignen sich ebenfalls, die Erfahrung zu machen, mit leichtem Sinn Wesentliches zu erreichen.

4. 5 Ressourcen des „Streng-dich-an-Antreibers"

Tugenden der „Streng-dich-an-Menschen" sind ihr Durchhalte- und Beharrungsvermögen. Gerade in Zeiten, in denen alles "easy" gehen muß und bei der geringsten Mühe „weitergezappt“ wird, können sie mit einer angemessenen Beharrlichkeit für Dinge sorgen. Sie verfolgen Aufgaben mit Beständigkeit und haben den nötigen Sinn für Gründlichkeit und Ausdauer. Sie sind nicht so stark lustgesteuert. Eine nötige Mühsal kann für sie sogar zum stillen Genuß werden. Diese Menschen stehen für die Nachhaltigkeit von Realität dort, wo sie gebraucht wird.

4. 6 Konterdynamik: „Alles easy!“

Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen sind „Streng-dich-an-Menschen“, die betont leichtfertig und nachlässig an Aufgaben herangehen. Sie scheuen selbst angemessene Anstrengung und verfolgen damit ebenfalls ein „ich schaffe es nicht“ - Programm, das aber weniger leicht zu identifizieren ist. Eine andere Spielart der Konterdynamik sind „Von-der-Welt-Entrückte“. Sie machen es als Gegenreaktion zum Kult, Leistung nicht zu erbringen nach dem Motto: „Ist doch alles nicht so wichtig“. Wenn diese Menschen ihre lockere Haltung gegenüber Leistung ablegen, geraten sie mit einiger Wahrscheinlichkeit in die „Streng-dich-an-Dynamik“.

Antreiber 5 "Ich bin OK, wenn ich mich beeile!"

5. 1 Erkennungsmerkmale

In der Beeil-Dich-Dynamik entsteht das Gefühl, dass Zeit und Raum nicht ausreichen, um etwas Wichtiges zu tun oder zu erfahren. Die entstehende Unruhe scheint sich aber zu verselbständigen, trägt meist nicht zu einem effektiven Umgang mit knapper Zeit bei. Ruhe erscheint als Verrat an der Dringlichkeit, Entspannung wirkt wie Aufgabe von Wesentlichem.

Die dafür typische Sprechweise ist oft abgehackt und geprägt von flachem Reden ohne Punkt und Komma. Eindrücklich ist auch die enorme Geschwindigkeit mit der Worte aneinandergereiht werden. Er/Sie -auch Hektiker genannt - verwendet zudem Begriffe, die Hast und Rasanz ausdrücken wie z.B. „schnell, eben mal, kurz, voran kommen“ etc. . Ihre Gestik vermittelt Ungeduld.

5. 2 Soziale Diagnose

Typischerweise ist bei Hektikern der Rhythmus zwischen Anspannung und Entspannung gestört. Es ist, als würde jemand von Anspannung zu Anspannung hüpfen. Dieses Verhalten löst bei anderen Impulse von Anhalten, Bremsen oder Begrenzen aus. Es fällt schwer, mitzuerleben, was die Hektikerin erzählt oder tut. Man kriegt leicht das Gefühl beispielsweise „keinen Platz zu haben“. Die meisten Menschen wenden sich daher irgendwann ab oder sind in der Interaktion ebenfalls nicht wirklich anwesend: "Ich lasse Sie einfach reden ...". Manche treten auch in eine Mit-Hektiker-Dynamik ein. Ihr Gefühl, im Kontakt mit dem Hektiker keinen Platz zu haben und Wichtiges nicht unterbringen zu können, führt dazu, selbst auch hektische Verhaltensmuster zu zeigen. Der Versuch, Ruhe in die Situation zu bringen, wird mit verstärkter Hektik beantwortet, da dies die Angst, etwas zu verpassen, steigert.

5. 3 Emotionale Dynamik, Wirklichkeitslogik und Beziehungsmuster

Hektikerinnen trauen sich in wichtigen Situationen nicht, ihr Wesen im Kontakt hindurchtönen zu lassen, weil sie glauben, dass dafür keine Zeit ist oder sich niemand dafür in-

teressiert. Bietet sich dann eine Gelegenheit, versuchen sie ganz schnell ganz viel auszudrücken, weil sie davon ausgehen, daß der Adressat sowieso nicht lange zuhören wird. Die natürliche Reaktion des Gegenüber ist, das Interesse zu verlieren. Der „Beeil-dich-Mensch“ wird als nicht anwesend erlebt und läßt daher nicht ein, selbst anwesend zu sein.

Grundgefühl des „Beeil-dich-Menschen“ ist es, Wesentliches zu verpassen. Sie haben Angst, das Leben zerrinnt oder eine Gelegenheit geht vorbei bevor etwas ihnen Wichtiges möglich war. Sie versuchen dann im Moment zu packen, was sie kriegen können, so viel zu erzählen wie nur möglich usw. Folglich bleibt keine Zeit, zu atmen oder im Gespräch auf die Reaktionen des Gegenüber zu achten oder gar darauf zu hören, was dieser zu sagen hat.

Wesentliches glauben sie dadurch zu erreichen, dass sie ihm naheilen. Erfüllt-Sein wird ersetzt durch Schnell-Sein, Viel-Tun, Aufgeregt-Sein. Dort, wo „Anwesenheit“ verlangt ist um Wesentlichkeit zu spüren, führt die Art und Weise, wie sie dem naheilen aber gerade dazu, daß sie das Wesentliche verpassen. Was ihnen fehlt ist, Wesentliches zu erleben, sich dafür die angemessene Zeit zu nehmen und andere daran teilhaben zu lassen. Je mehr Energie sie verbrauchen, um etwas nachzujagen, desto mehr schneiden sie sich von den Ressourcen, von der Ruhe ab, die eigentlich nötig wären. Das führt wiederum nicht zu einem Innehalten, sondern zu noch mehr Hektik.

Die „Beeil-dich-Dynamik“ wird selbst mehr und mehr zu einer Kompensation für fehlenden Sinn und Erfüllung des Daseins. Diese Lebensform ständig erhöhter Aktivierung kann einen Suchtcharakter bekommen, so daß auch Situationen, die eigentlich mit innerer Anwesenheit in Ruhe durchlebt werden könnten, zu Hektiksituationen werden. Ihre Feuerwache ist immer in Alarmbereitschaft, auch wenn es nirgends brennt.

Hektik kann zur agitierten Depression werden, d.h. eine hektische Form, zunehmende innere Entleerung zu verwalten. Das kann bis zu abruptem Zusammenbrüchen führen. Oft wählen sich Hektiker aber kleinere Ausstiege, werden krank, betrinken sich oder brechen sich ein Bein, damit sie entspannen müssen.

5. 4 Antithesen zum „Beeil-dich-Antreiber“

Aus der Grundfurcht des Hektikers, Wesentliches im Leben zu verfehlen, leitet sich auch die Hauptberatungsstrategie ab. Der Coach muß eine Idee, ein Gefühl entwickeln, was dem „Beeil-dich-Menschen“ wichtig ist, und mit ihm gemeinsam erfolgversprechende Wege konzipieren, dies zu verfolgen.

Diese Menschen brauchen im Kontakt das Gefühl, dass der Coach etwas von dem versteht, was ihnen wesentlich ist. Nur wenn sie die Idee haben, daß sie mehr von dem bekommen, was sie suchen, wenn sie sich führen lassen, entspannen sie sich und können ihr hektisches Agieren loslassen. So können sie die Erfahrung machen, daß - obwohl weniger gesprochen wurde - ein Gewinn entstanden ist, und diese Haltung in andere Situationen übernehmen.

„Beeil-dich-Menschen“ sind auch oft mit der einfachen Intervention zu beruhigen: „Ich höre dir zu“. Das müssen sie öfter hören, um es zu glauben. „Ich höre dir gern zu, nimm dir Zeit.“ Und wenn sie fürchten nicht zu Ende zu kommen „Es ist OK, jetzt einen Teil von dem zu erzählen, was dir wichtig ist und zu einem anderen Zeitpunkt wieder dranzukommen“. Demgegenüber stellen die Gesprächsstrategien, das Tempo mitzugehen, als auch Versuche, zu bremsen nach dem Motto: „Jetzt seien sie erst mal ganz ruhig“, für den Hektiker keine annehmbaren Lösungen dar.

Eine Schwierigkeit kann sich im Coaching auch dann ergeben, wenn Hektikerinnen im Entspannungszustand beginnen, den depressiven Anteil der Dynamik zu spüren. Hier kann zum einen hilfreich sein, den "Hektik-Entzug" zu planen bzw. etwas zu suchen, was in Maßen anregend ist und doch langsam zur Ruhe kommen läßt. Zum anderen kann dieser depressive Zustand auch als normale Entlastungsreaktion gedeutet werden, ein temporärer Erschöpfungszustand, der sich mit der Zeit und bei angemessener Begleitung wieder normalisiert.

Die Erlaubnis für Hektikerinnen lautet: „Du darfst dir Raum und Zeit nehmen. Schau, was für dich lebenswerte Zeit oder eine lebenswerte Arbeitswelt ist. Du darfst herausfinden, was dir wesentlich ist, du darfst daran glauben, daß andere dir zuhören können, wenn du dich traust, anwesend zu sein, in dem, was du sagst.“ Manchmal muß diese Erlaubnis auch als Anweisung gegeben werden, wenn diese Menschen auf Erlaubnisse nicht mehr reagieren.

5. 5 Ressourcen des „Beeil dich Antreibers“

„Beeil-dich-Menschen“ können kurzfristig auf hohem Aktivationsniveau leistungsfähig bleiben und dies auch bei hoher Situationskomplexität. Sie entwickeln sogar eine gewisse Lust, auf diesem Niveau zu leisten. Diese Menschen wünscht man sich auf der Notfallstation oder bei Crashes im EDV-System. Die Deeskalation und "Erlösung" aus der Dynamik führt zu einer reif entwickelten Tugend. Der Unterschied der erlösten Position zur Antreiberdynamik liegt darin, daß das "erlöste" Verhalten nicht mehr in der „OK, wenn“ - Logik steht. Es kann vielmehr kontextspezifisch gewählt werden: "Ich kann mich entscheiden, ob und wann ich mich beeile.“

5. 6 Konterdynamik „Jetzt erst mal langsam!“

Kontrahektiker sind Menschen, die auch fürchten, dass ihnen das Wesentliche verloren geht. Sie geraten aber vor allem im Kontakt mit Hektikern reflexhaft in eine verharrende Haltung: „Jetzt erst mal langsam“. Der Hektiker neigt zum Eilen, wenn er glaubt, Wesentliches zu verfehlen, der Kontrahektiker zum Bremsen, insbesondere wenn er fürchtet, durch die Hektik anderer angesteckt zu werden. Beide leben in der gleichen Welt, nur mit verteilten Rollen. Kontrahektiker sind am ehesten daran zu erkennen, dass man beginnt den Hektikerpart zu spielen. Beide brauchen die Zuversicht, zum Wesentlichen zu kommen um dies in angemessener Dynamik zu tun.

6. Systemische Beratungsstrategien bei Antreiberdynamiken

Die Dienstleistung systemischer Beratung besteht darin, Unterschiede zu generieren, die für Klienten einen Unterschied machen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen hierfür ist aus wirklichkeitskonstruktiver Perspektive, nicht in die Antreiberwirklichkeit des Klienten einzutreten, sondern die einengende Wirklichkeits- und Beziehungsgewohnheiten des Klienten in Frage zu stellen (SCHMID, 1989) bzw. eine antreiberarme Atmosphäre zu schaffen.

Eine Art, weiterführende Wirklichkeiten zu stimulieren, wird in der systemischen Beratung durch die Art der Befragung erreicht. Dabei werden durch vielfältige Fragetechniken alte Wirklichkeitsgewohnheiten der Klienten verstört und in einem gemeinsamen Kommunikationsprozess neue schöpferische Wirklichkeiten erzeugt. So kann etwa bei einer "Sei-perfekt-Dynamik" die Idee eingeführt werden, wie Menschen anders reagieren, wenn man ihnen mit der Haltung "Du darfst Fehler machen und aus ihnen lernen" begegnet.

Eine ebenso effektive Beratungsstrategie besteht darin, auf der Ebene der Beratungsbeziehung einen Unterschied zu (er)finden. Anknüpfend an die narrative Denkrichtung (vgl. BOEKHORST, 1994) könnte man sagen, daß sich nicht nur das "Was" der gemeinsamen Erzählung, sondern auch das "Wie" verändert. Der Coach gestaltet die Beratungsbeziehung in einer Art und Weise, die zu Beziehungs- oder Wirklichkeitsgewohnheiten des Klienten einen Unterschied macht. Er erzählt nicht nur davon, daß man Fehler machen und daraus lernen darf, sondern inszeniert diese Idee gleichzeitig in der Beratungsbeziehung.

Die Herausforderung besteht darin, daß der Klient den Coach einlädt, in seinem alten Stück, seinen gewohnten Beziehungs- oder Wirklichkeitsgewohnheiten mitzuspielen. Trete ich als Coach aber unbewußt in das Stück des Klienten ein, sind die Rollen verteilt und das Drama nimmt seinen gewohnten Gang.

Wichtigster Schritt ist also zunächst, die Einladungen zu erkennen, zu spüren, welche Gefühle wach werden und welche Beziehungswelten dadurch entstehen. Diesen Vorgang haben wir als „soziale Diagnose“ bezeichnet. Ich bekomme beispielsweise bei der "Sei-stark-Dynamik" Angst und glaube, den anderen klein machen zu müssen, weil ansonsten ich in Gefahr bin, klein gemacht zu werden. Meist wird diese Diagnose der in-

szenierten Wirklichkeitslogik mit Hilfe der Intuition geleistet (SCHMID, HIPPE & CASPARI 1999).

Der nächste Schritt ist dann, sich in eine innere Haltung zu bringen, die zu der Inszenierung des Klienten einen schöpferischen Kontrast, eine Antithese bildet. Das Einnehmen antithetischer Haltungen meint, innerlich eine antithetische Wirklichkeitslogik (eine Lösung 2. Ordnung) zu aktivieren und zu stabilisieren. Dadurch schütze ich mich davor, in die Antreiberwelt einzusteigen und habe die Möglichkeit, mich antithetisch zu verhalten, ohne daß das problematische Muster benannt werden muß. Die Umstellung der Haltung und die daraus resultierende Veränderung des Verhaltens reichen oft aus, um das problematische Antreiberverhalten des Klienten in der Beratungssituation aufzulösen. Der Coach gibt dem Klienten durch seine antithetische Haltung und das daraus motivierte Verhalten eine implizite Einladung, in seine Inszenierung überzuwechseln. Nimmt der Klient diese Einladung an, hat er die Möglichkeit, die neue Qualität im Coaching unmittelbar zu erleben und damit erste positive Erfahrungen zu sammeln.

7. Wurzeln des Antreiber-Konzepts

Das Konzept der Antreiber stammt aus der TRANSAKTIONSANALYSE. Die erste Beschreibung der Antreiber stammt von KAHLER (1977). Sie wurden dort als Verhaltensweisen beschrieben, die Verhaltens- und Erbebensketten einleiten. Am Endpunkt dieser Ketten würden Glaubenssätze bestätigt, die zu problematischen Lebensentwürfen (Skripts) und deren Vollzug gehörten. Die Antreiber selbst wurden eher durch Verhaltensmerkmale beschrieben. In der weiteren Entwicklung der Transaktionsanalyse wurden die Antreiber in verschiedene Kontexte gestellt, z.B. als fehlgeleitete Versuche, Grundbedürfnisse zu befriedigen (KÖSTER 1999).

Hier werden Antreiber von solchen Überlegungen losgelöst als Stile beschrieben, die innere und äußere Wirklichkeiten charakterisieren und für die hilfreichen Varianten in normalen gesellschaftlichen Kontexten gefunden werden können.

Summary: "Drivers": Personality concepts in Coaching

The concept of "drivers" is a useful model to analyse personality and relationship dynamics. To date the concept has been primarily used in therapeutic settings. However,

it can also be fruitfully applied to organisational contexts (Coaching). In this article we combined the concept with systemic and resource-focused notions.

Literatur:

Boekhorst, Frans (1994). Narrative Systemtheorie: *Systema*, 8 (2): 2-22.

Kahler, Taibi (1977). *Das Miniskript*. In: Barnes, G. et al: *Transaktionsanalyse seit Eric*
Berne, Bd. 2, S. 91-132.

Köster, Reinhard (1999). *Von Antreiberdynamiken zur Erfüllung grundlegender Bedürfnisse*,
Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis 4/1999 S.145 –169.

Schmid, Bernd (1989). *Gegen die Macht der Gewohnheit*. *Zeitschrift für Organisations-*
entwicklung.

Schmid, Bernd; Hipp, Joachim & Caspari, Sabine (1999). *Intuition in der professionellen Be-*
gegnung. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 2/ 99.

Schmid, Bernd & Hipp, Joachim (1999). *Individuation und Persönlichkeit als Erzählung*. *Zeit-*
schrift für systemische Therapie, 1/99 S.33-42.

Anschrift der Autoren

Dr. Bernd Schmid
Institut für systemische Beratung
Schloßhof 3
69168 Wiesloch
schmid@systemische-professionalitaet.de
www.systemische-professionalitaet.de

Joachim Hipp
Wengel & Hipp - Systemische
Organisationsberatung und Training
An der Staufenermauer 4
60311 Frankfurt/Main
e-mail: joachim.hipp@ab5.de

Bernd Schmid:

(Jg. 1946) ist systemischer Berater, Lehrtrainer und Supervisor, Studium der
Wirtschaftswissenschaften, Psychologie und Pädagogik. Seit 1979 selbständig. Leitet das 1984
gegründete Institut für systemische Beratung. Zahlreiche Schriften im Bereich Weiterbildung,
systemische Beratung, Transaktionsanalyse und Organisation.

Joachim Hipp:

(Jg. 1967) Diplompsychologe, selbständiger Berater und Lehrtrainer am Institut für systemische
Beratung. Arbeitsschwerpunkte: Beraterweiterbildung, Coaching und Supervision,
Karriereberatung und Lernende Organisation.