

INTROVISION IM COACHING

Innenschau mit Weitblick



Foto: foto-ruhrgebiet / iStock.com

Wenn draußen VUKA tobt, ist es umso wichtiger, fokussiert nach innen zu schauen.

Die Auflösung von inneren Blockaden und Glaubenssätzen war schon immer Teil vieler Coachings. In unserer dynamischen Welt, in der die eigenen Denkmuster immer häufiger in Frage gestellt werden, wird diese Arbeit noch wichtiger werden, meint Coach Norbert Distler – und erklärt, wie die Methode der Introvision dabei helfen kann.

Innere Glaubenssätze oder Sollvorstellungen hat jeder Mensch: Man weiß zum Beispiel sehr genau, wie Kolleginnen, Mitarbeiter oder Vorgesetzte zu sein haben, oder hat sehr konkrete Erwartungen an sich selbst. Leider werden diese Vorstellungen von der Wirklichkeit oft enttäuscht, und die eigenen Vorstellungen sorgen für Druck, der uns direkt oder indirekt eher blockiert.

Verschärft wird diese Problematik durch Digitalisierung und Disruption. Denn dank der hohen Dynamik (Stichwort: VUKA) müssen wir unsere bisherigen Denk- und Verhaltensmuster immer schneller in

Frage stellen und anpassen. Das persönliche Gefühl der Sicherheit leidet, die Anforderungen an die eigene Unsicherheitskompetenz steigen. Deshalb müssen wir immer dringender lernen, konstruktiv mit den Konflikten, die sich aus den enttäuschten Erwartungen und nicht erfüllten Ansprüchen ergeben, umzugehen.

Introvision als Realitätscoaching

Wenig hilfreich ist dabei der oft beobachtete Impuls, im Watzlawick'schen Sinne mehr desselben zu tun: Weil die Welt nicht den eigenen Erwartungen entspricht oder die gefühlte Unsicherheit hoch ist, hält man sich umso mehr an dem fest, was bisher Sicherheit gegeben hat. Doch wie alle anderen Konfliktumgehungsstrategien – Ignorieren oder Bagatellisieren etwa – greift auch diese Strategie zu kurz, schränkt die eigene Wahrnehmung ein und kostet viel Energie. Weil sie das dazugehörige emotionale Schema, das das Denken, Fühlen und Handeln durchdringt, nicht verändert, kann sie die Diskrepanz zwischen eigenen Erwartungen (Imperativen) und der dazu im Widerspruch stehenden Realität nicht dauerhaft schließen.

Die von Angelika C. Wagner an der Universität Hamburg entwickelte Methode der Introvision dagegen will genau dies erreichen. Ihr Ziel ist es, die inneren Konflikte, also die Imperative und die damit verbundenen Automatismen aufzulösen oder zumindest in der täglichen Auswirkung abzuschwächen. Dafür liefert sie eine Anleitung, mit der es gelingen soll, in den Kern eines inneren Konfliktes „hineinzusehen“, was im zweiten Schritt hilft, sich ihm gelassener stellen zu können, ihm wieder gelassen ins Auge zu schauen. Dafür hat Introvision zwei Elemente:

- ▶ Die weite, bewertungsfreie Wahrnehmung (KAW) und
- ▶ das Herausschälen des Konfliktkerns.

Vorab: Konstatierend aufmerksam wahrnehmen lernen

Das konstatierende aufmerksame Wahrnehmen (KAW) in seinen verschiedenen Komplexitätsgraden ist eine bewertungsfreie Form der Wahrnehmung. Anfangs wird es mit ähnlichen Übungen trainiert, die in der Mindful-Based Stress Reduction (MBSR) des Amerikaners Jon Kabat-Zinn praktiziert werden. Es geht zunächst darum, die Wahrnehmung zu weiten und ohne Fokus ein bis zwei Minuten das eigene Hören, Sehen oder andere Körpersensationen oder die eigenen Gedanken zu beobachten.

Später wird mit einem Fokus – zum Beispiel auf ein bestimmtes Geräusch oder ein Erfolgserlebnis, später auch eine Stresssituation – gearbeitet: Wich-

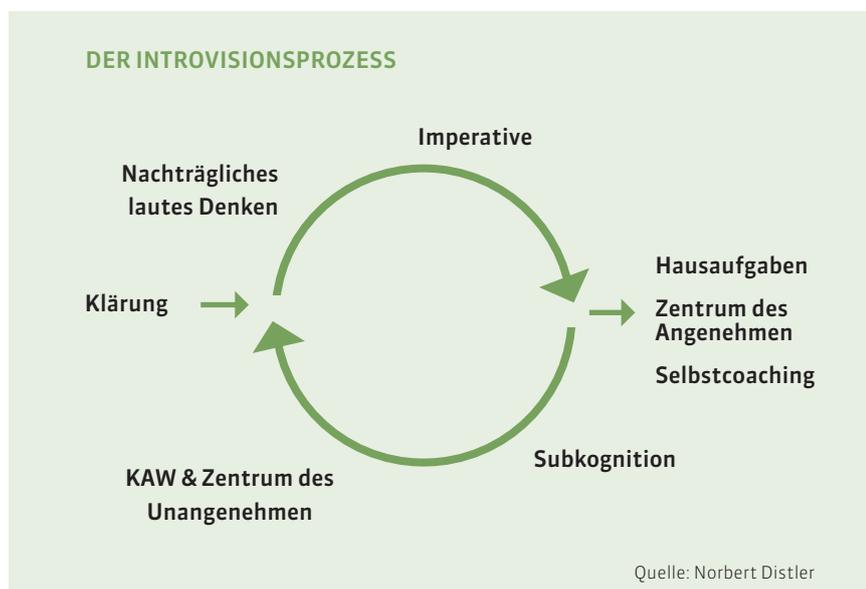
tig ist, dabei die geweitete Wahrnehmung trotz Fokus beizubehalten. Das nennt man Bifokalität. Sie kann am Anfang, gerade bei emotional aufgeladenen Sachverhalten, schwierig sein, und es ist normal, zwischen Fokus und Weite hin- und herzupendeln. Ziel der KAW-Praxis ist es, die weite, bewertungsfreie Wahrnehmung aufrechtzuerhalten, ohne sich dabei im Fokussierten zu verlieren.

KAW wird im Coaching und Training sukzessiv eingeführt. Die Vorstufen kann ein Coachee auch gut für sich alleine üben und in die Selbststeuerung integrieren.

Erst wenn sie – oder er – die Technik beherrscht, kann der eigentliche Introvisionsprozess gestartet werden. Dann können sich Coach und Coachee dem herausforderndsten Aspekt der Introvision annähern: in diesem weiten Wahrnehmungsmodus zu sein und gleichzeitig den Fokus der Aufmerksamkeit auf emotional unangenehme Erlebenswelten zu richten.

Der Introvisionsprozess

Diese Welten werden nun im eher kreisenden, verketteten Prozess der Introvision (siehe Grafik) identifiziert: Er beginnt mit der Schilderung des Coachinganliegens, bei dem sich manchmal schon direkt Glaubenssätze, Imperative und Imperativverletzungen zeigen. Ist dies



Mit Introvision lassen sich auch im Coaching tief gehende Blockaden bei Klienten auflösen – etwa die Angst, abgelehnt zu werden oder zu versagen: In einem iterativen Prozess werden nach der Klärung des Anliegens nach und nach die hinderlichen Imperative durch lautes Nachdenken identifiziert, die Subkognition (also die zu vermeidenden Gedanken dahinter) durch stetiges Nachfragen entdeckt und benannt, die damit verbundenen Gefühle im Zentrum des Unangenehmen bewusst konfrontiert – bis sukzessive alle Imperative aufgelöst sind.



HANDOUT

Introvision im Coaching

Innerere Konflikte entstehen dann, wenn die Wirklichkeit eigenen Annahmen – Glaubenssätzen oder Imperativen – widerspricht, die tief im emotionalen System verankert sind. Mit Introvision lassen sich solche Konflikte nachhaltig bearbeiten. Statt die inneren Konflikte zu ignorieren oder zu bagatellisieren, werden mit dem Ansatz die auslösenden inneren Annahmen aufgedeckt und infrage gestellt. Einige Tipps für den Einsatz:

1. Die konstatierende, aufmerksame Wahrnehmung (KAW) üben: z.B. mit dieser Video-Anleitung von Norbert Distler auf InsightTimer: <https://insighttimer.com/norbertdistler/guided-meditations/introvision-basis-1-kaw-in-drei-modalitaeten>

2. Einstimmung zum Ankommen: Bitten Sie den oder die Coachee mit Blick auf das Anliegen: „Nehmen Sie eine weite Haltung ein und blicken Sie auf die Frage: Wann wäre diese Sitzung für Sie hilfreich?“

3. Als Coach selbst KAW praktizieren: Die weite Wahrnehmung hilft Ihnen, gut mit dem Prozess mitgehen zu können – und eigene Anliegen und Erwartungen besser zurückstellen zu können sowie offen für die Signale des Gegenübers zu sein.

4. Zeit geben: Lassen Sie Ihrem Gegenüber viel Zeit für die KAW und beobachten Sie Gestik und Mimik aufmerksam. Oft ist an einer Veränderung zu sehen, dass neue Gedanken auftauchen.

5. Nachfragen, wenn es nicht vorwärtsgeht: „Es kann sein, dass wir gerade nicht weiterkommen ... Wenn Sie das weitgestellt wahrnehmen, wo ist das Zentrum des Unangenehmen?“

6. Körperliche Aspekte direkt in den Prozess integrieren: z.B. „Es kann sein, dass Sie jetzt Druck im Magen spüren / dass ein innerer Nebel auftaucht / ... Wenn Sie diesen weitgestellt wahrnehmen, wo ist das Zentrum des Unangenehmen?“

7. Schnell einsteigen: Ein schneller Einstieg in den Introvisionsprozess ist hilfreich, um dem Coachee schnelle Er-

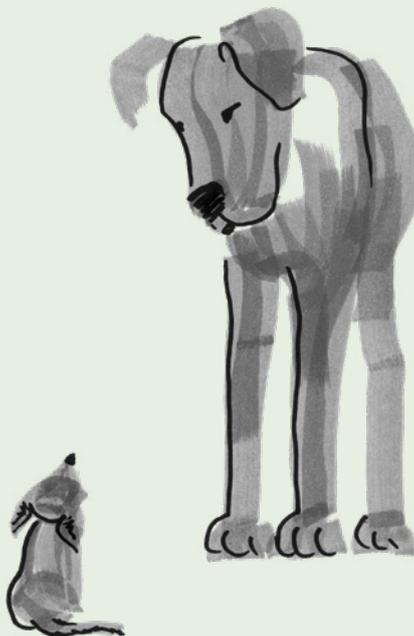
fahrungen mit der Methode erlebbar zu machen.

8. Erlaubnis holen: Klären Sie vorab mit dem Coachee, dass Sie Konfliktumgehungsstrategien (Ignorieren, Beschönigen, Bagatellisieren ...) Einhalt gebieten werden.

9. Wörtlich wiederholen: Zur Aktivierung der individuellen Gedächtnisbereiche ist es extrem wichtig, genau die Formulierungen des Coachees zu wiederholen. Sie funktionieren wie ein Schlüssel zu seinen Erinnerungen. Dies ist für alle, die es gewohnt sind, mit eigenen Worten zusammenzufassen, eine Herausforderung.

10. Knapp formulieren: Subkognitionen benennen Sie am besten nur mit einem Satz: „Es kann sein, dass Sie in dieser Situation inkompetent wirken.“

11. Lösungen aufschieben: Die Lösungssuche kommt nach dem Introvisionsprozess. Das Abdriften währenddessen lenkt vom emotionalen Erleben ab.



nicht der Fall, kann die Beraterin ihren Coachee auch einladen, eine möglichst konkrete, typische Situation nachträglich laut denkend zu beschreiben. Dabei kann sie dem Coachee durch gezielte Nachfragen helfen, die Imperative aufzuspüren.

Die Managerin Elke beispielsweise berichtet zu Beginn des Coachings von ihren Schwierigkeiten, Aufgaben zu delegieren. Als Grund hat sie schon erkannt, dass ihre Sollvorstellung ihr hier im Weg steht: Die Erwartung, dass Mitarbeiter die Aufgaben mit genau der gleichen Genauigkeit und dem ihr eigenen Selbstverständnis erledigen, ist nicht mit der Realität vereinbar. Dennoch reagierte sie immer wieder aufgebracht, wenn die Aufgaben nicht genau auf ihre Weise erledigt werden, hatte Konflikte mit unzuverlässigen Kollegen. So oft wie möglich verzichtete sie deswegen auf Delegation und erledigte die Aufgaben lieber selbst oder kontrollierte extrem genau, was natürlich zu einer erhöhten Arbeitslast und diversen Stresssymptomen führte.

Imperative unter der Lupe

Um den inneren Konflikt und die dafür verantwortlichen Imperative beziehungsweise Imperativverletzungen genauer zu identifizieren, erfolgt nun die Annäherung an die Kernimperative. Sie ge-

schieht iterativ – also in einer Schleife: Der Coachee wird zunächst aufgefordert, an eine konkrete Situation zu denken, die für ihn schwierig ist. Managerin Elke also etwa daran, wie es ist, wenn die Person, an die sie delegiert hat, die erwarteten Ergebnisse nicht abliefert. Ihre Beraterin fragt: »Welche Gedanken gehen Ihnen dann durch den Kopf?« Sie ermuntert die Managerin, ihren inneren Dialog in dieser Situation durch nachträgliches lautes Denken nach außen zu bringen. Dabei betrachtet sie Elkes Bericht sozusagen durch die Imperativlupe – das heißt, sie achtet auf Formulierungen wie:

- ▶ immer, nie (»Nie kann ich mich auf jemanden verlassen.«)
- ▶ ich/er/... muss (»Ich muss die richtige Entscheidung treffen.«)
- ▶ ich/es/er darf nicht (»Ich darf meine Chefin nicht enttäuschen!«)

Bei Managerin Elke wird die Beraterin z.B. bei diesem Satz hellhörig: *»Ich darf doch keine Fehler machen, deshalb muss ich alle Ergebnisse kontrollieren.«*

In Schleifen zur Subkognition

Ist ein Imperativ bei der Exploration kritischer Situationen vom Coach identifiziert, benennt er die Subkognition, also den zu vermeidenden Gedanken hinter dem Imperativ. Dazu formuliert er die Aussage »Ich muss« zu einem »Es kann sein, dass ...« um. Elkes Aussage kann die Beraterin zweifach umformulieren: »Es kann sein, dass ich einen Fehler mache.« Oder: »Es kann sein, dass ich nicht alle Ergebnisse kontrolliere.« Sie konfrontiert Elke beispielsweise mit dem ersten Imperativ und fragt sie: »Wenn Sie diesen Gedanken denken und das konstatierend wahrnehmen, was taucht dann auf ... ?«

Ganz wichtig ist hier, zu betonen, dass mit dem Benennen der Subkognition

LITERATUR

- » Angelika C. Wagner: *Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte. Mentale Selbstregulation und Introvision.* Kohlhammer 2020, 35 Euro.
- » Angelika C. Wagner, Renate Kosuch und Telse Iwers-Stelljes: *Introvision. Problemen gelassen ins Auge schauen – Eine Einführung.* Kohlhammer 2015, 24 Euro.
- » Ulrich Dehner, Renate Dehner: *Introvision Coaching. Ein effektiver Ansatz für Business- und Life-Coaching mit Tiefgang.* managerSeminare 2016, 49,90 Euro. Mit TA-Abo nur 39,90 Euro: www.managerSeminare.de/EditionTA

nur eine wahre Möglichkeit angesprochen wird. Es wird nichts im Sinne einer Selffulfilling Prophecy innerlich behauptet. Genauso wenig aber geht es darum, die Situation zu ignorieren. Für Elke geht es konkret darum, den Aspekt der Realität anzuerkennen, der zwischen »Ich werde auf keinen Fall Fehler machen« und »Immer mache ich Fehler« liegt. Diese Akzeptanz ist entscheidend.

Imperativketten aufdecken

Wenn Elke nun denkt »Es kann sein, dass ich nicht alle Ergebnisse kontrolliere«, nimmt sie wieder konstatierend wahr, welche Gedanken und Gefühle auftauchen, was besonders unangenehm ist und wo das Zentrum des Unangenehmen ist. Dabei lässt ihr die Beraterin Zeit, um in die Situation einzutauchen und den Suchprozess so lange zu halten, bis Reaktionen – vielleicht auch in ihrer Mimik und Gestik – auftauchen. Dies geschieht meist schon nach 20 bis 30 Sekunden.

Aus den Gedanken, die sie dabei verbalisiert, identifiziert die Beraterin wiederum die Imperative und bietet sie – jeweils als Subkognition mit der neuen Formulierung: »Es kann sein, dass ...« – an. Für Coachs ist es hier möglicherweise eine Herausfor-

derung, die eigene Formulierungsvielfalt zu bremsen und sprachlich sehr nahe an den Worten der Klientin zu bleiben und die Aufmerksamkeit auf die zugewandte, annehmende Begleitung ihrer inneren Prozesse zu richten.

Bei Elke wird so beispielsweise die folgende Imperativkette aufgedeckt:

- ▶ Ich darf meinem Kollegen nicht vertrauen.
- ▶ Ich muss alles unter Kontrolle haben.
- ▶ Ich darf meine Kunden nicht enttäuschen.
- ▶ Ich darf nicht inkompetent wirken.

Im Zentrum des Unangenehmen

Besonders starke emotionale Reaktionen löst bei Elke der letzte Satz aus: „Ich darf nicht inkompetent wirken.“ Er ist einer ihrer Kernimperative. Diese Kernimperative – selbst wenn sie in ihren Formulierungen sehr individuell sind – sind meist sehr nahe an den Kategorien, die der Psychologe Aaron Beck beschrieben hat. „Helpless, Worthless, Loveless“ hat der Begründer der Kognitiven Verhaltenstherapie sie benannt: Es geht fast immer um das Gefühl, hilflos, wertlos oder ungeliebt zu sein.

Während der Subkognition („Es kann sein, dass ich inkompetent wirke“) nähert sich Elke nun dem angstbesetzten Zustand an und beginnt, langsam die auftauchenden unangenehmen Emotionen zuzulassen und sie anzuerkennen, ohne in Lähmung oder Überaktivität zu verfallen. Sie richtet dabei ihre Aufmerksamkeit auf genau die Punkte, an denen die unangenehmsten Gefühle auftauchen.

Das ist nicht einfach, mithilfe der vorher eingeübten KAW kann sie es allerdings aushalten. Wenn es gelingt, gleichzeitig Weite und Fokus angesichts des Schwierigen beizubehalten, kann sich

dabei sogar immer wieder auch ein tiefes Gefühl von Frieden und Gelassenheit einstellen: Es ist, wie es ist.

Durch diese Gelassenheit, die im wiederholten Annähern an die Kernimperative entsteht, kann sich das emotionale System neu organisieren, das automatische Reaktionsmuster kann entkoppelt werden. Die Coachees gewinnen einen besseren Zugang zu all ihren Ressourcen, neue Verhaltensweisen werden zugänglich.

Elke kann in Zukunft der Möglichkeit ins Auge sehen, dass sie inkompetent wirken kann. Dadurch reduziert sich ihr Kontrollaufwand im Außen, die Möglichkeiten, mit Konflikten in der Zusammenarbeit konstruktiv umzugehen, erhöhen sich, und im weiteren Verlauf des Coachings nimmt die Work-Life-Balance zu.

Introvision im Coaching

Im Coaching bietet sich ein Einsatz insbesondere dann an, wenn

- ▶ innere Konflikte aufgelöst werden sollen;
- ▶ äußere Konflikte und das damit verbundene innere Erleben bearbeitet oder Angst- und Stresszustände behandelt werden sollen;
- ▶ innere und äußere Veränderungsprozesse Unsicherheit auslösen, z.B. sich Rollen im Zuge von agilen Transformationsprozessen verändern und eine Führungskraft plötzlich das eigene Mindset grundlegend ändern muss;

- ▶ schwierige unternehmerische Entscheidungsprozesse angesichts von Disruption im Außen getroffen werden müssen.

Damit der Einsatz gelingt, sollten Introvisionscoachs viel Sicherheit im Prozess haben und selbst eigene Introvisionsprozesse durchlaufen haben. Sie sollten ihre Coachees klar anleiten und gerade beim Blick auf schwierige Situationen sogar davor warnen, dass nicht alles angenehm sein wird.

Gelassenheit entkoppelt

Gelingt die Introvision, können sich Coachee und Coach immer wieder überraschen lassen, was auch im Außen plötzlich möglich ist, wenn die inneren Dämonen gezähmt sind – also mit mehr Gelassenheit in den sanften, weiten Blick genommen werden können. Oft entschärfen sich durch diese gelasseneren innere Haltung und durch reduzierte innere Konflikte auch die Konflikte im Außen.

So hat die Methode sogar Auswirkungen auf die Organisation, in der sich die Menschen bewegen: nicht nur können sie mit Herausforderungen agiler umgehen, weil sich ihre persönliche Veränderungsbereitschaft erhöht. Sie werden auch weniger Konflikte produzieren und bestehende konstruktiver auflösen können, wenn sie zum Beispiel in puncto Kontrolle, Perfektionismus oder Angst mehr Gelassenheit entwickeln.

Norbert Distler ■



Der Autor: Norbert Distler ist seit knapp 20 Jahren als Coach und Berater mit Fokus auf Führung, Persönlichkeit und Organisationsberatung tätig. Als IT-Spezialist, Diplom-Psychologe und Diplom-Physiker will er digitale und technologische Inhalte mit Emotion und Intuition verbinden. Kontakt: www.norbert-distler.de



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **8,30 Euro**

zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **Training aktuell** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich **managerSeminare**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **managerSeminare** mit Handout-Lizenz für alle Beiträge
- Sie sparen **50 %** beim Einkauf von Fachbüchern aus der Reihe **Leadership kompakt** mit umfangreichen Online-Materialien.
- Als Profipaket-Abonnent erhalten Sie auf die digitalen **lead&train-Selbstlernbausteine 50% Rabatt**. Das Material darf in Workshops verbreitet werden.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **Training aktuell** = 148 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro