



# FREIHEIT IN VERBUNDENHEIT

Das ist das Ziel.  
Und wie gelangen  
wir dorthin?  
Ein Modell  
zur Entwicklung  
von Autonomie.



VON **BEN ROELVINK**  
UND **LEEN QUIST**





**A**utonomie zu erreichen ist ein entscheidendes Element in der menschlichen Entwicklung. Unsere Frage lautet, wie sich in der Coachingpraxis ein autonomieunterstützendes Klima herstellen lässt. Sowohl für den Coachee als auch für den Coach. Wie bemerkt der Coach, in welcher Phase der Entwicklung der Coachee, und auch er selbst als Coach, sich befindet? Wir möchten für die Reflexion ein Modell vorstellen. Autonomie persönlich wahrzunehmen und zu bewahren, das geht nicht widerstandslos. Autonomie bedeutet ja nicht nur, selbst zu bestimmen, sondern auch Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen und Verhalten zu übernehmen. Wir reden hier von einer geistigen Freiheit, diese Verantwortung zu übernehmen. Als Autonomie bezeichnen wir also einen Zustand der geistigen Unabhängigkeit, der wesentlich für eine persönliche Entwicklung ist, um die es in der Coachingpraxis ja geht.

**So starten wir:  
abhängig und gegenabhängig**

Um dies transparent und anwendbar zu machen, verwenden wir unser Reflexionsmodell. Es bietet die Möglichkeit zu erkennen, aus welcher der vier Phasen heraus Coach und Coachee in einer konkreten Situation agieren. Ziel ist die Entwicklung von „weg von Abhängigkeit“ zur Unabhängigkeit im Verhalten (oder, wie wir es bezeichnen, „hin zu gegenseitiger Abhängigkeit“). Das Modell bietet Anhaltspunkte,

dies zu unterstützen. Es ist nicht linear und fordert seine Anwender damit auch heraus. Die Phasen können sich wiederholen, „Rückfälle“ in frühere Stadien sind erfahrungsgemäß unvermeidlich. Und selbst im Ziel bleibt es harte Arbeit, unabhängig bzw. „gegenseitig abhängig“ zu sein. In der Phase der **Abhängigkeit** erliegen Menschen Suggestionen anderer. Sie glauben, dass Freunde, Familie oder ihr Chef etwas von ihnen erwarten, und handeln entsprechend. Unkritisch spielen sie mit. In der Regel liegt diesem Verhalten Angst zugrunde. Angst vor den Urteilen der Umgebung, Angst, aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden. Solche Überzeugungen beeinträchtigen die Autonomie. Wir sind in dieser Phase wenig geneigt, unser Potenzial an Ideen, Qualitäten und Talenten zu erkennen und umzusetzen. Diese Abhängigkeit führt zur Anpassung. Dieses Muster zu durchbrechen kann schmerzhaft sein und hat Konsequenzen in Form etwa von Konflikten mit dem Umfeld oder eigenen inneren

Konflikten, wenn z.B. aufgestaute oder unterdrückte Gefühle ausbrechen. Die Phase der **Gegenabhängigkeit** gleicht der der Abhängigkeit. Beide Phasen bestimmt ein reaktives Verhalten. Auch in Gegenabhängigkeit handeln wir nicht wirklich bewusst, sondern werden von unseren Emotionen, wie Irritation und Ärger, oder von Kränkung bestimmt, ohne dafür Verantwortung zu übernehmen. Wir zeigen damit, dass wir nicht abhängig sein wollen, wir sind es natürlich dennoch. Unsere Energie erschöpft sich im Streit und Kampf gegen etwas oder gegen jemanden. Emotionaler Widerstand spielt eine große Rolle. Und stets sind die anderen der Anlass: der Schiedsrichter, der eine Fehlscheidung trifft, die Freundin, die den Erwartungen nicht entspricht, Kollegen, die immer wieder zu spät kommen, die rote Ampel, die uns zu halten zwingt, obwohl wir in großer Eile sind. Die vermeintliche Lösung liegt darin, dass ein Umstand ▶

Reflexionsmodell Mentaler Entwicklungsphasen				
	Abhängigkeit	Gegenabhängigkeit	Unabhängigkeit	Gegenseitige Abhängigkeit
				
Verhalten	Ich folge brav	Ich folge nicht!	Akzeptanz	Verbindung
Folge	angepasstes Verhalten	Widerstand	Selbstmanagement	Innerlicher Kompass
Quelle	Angst	Irritation	Autonomie	Werteorientierung
©2017 Ben Roelvink/Usselconsult				

Das Reflexionsmodell

# Wahlmöglichkeit und Respekt sind sehr wichtig in der Coachingpraxis – und werden als autonomiefördernd wahrgenommen.

oder jemand anderer sich ändern muss. Das gute an dieser Phase: Wir erkennen unseren emotionalen Widerstand und können dies zum Anlass nehmen, einen bewussten Schritt Richtung Autonomie zu tun.

## Dort wollen wir hin: gegenseitige Abhängigkeit

In der Phase der **Unabhängigkeit** zeigen wir uns verantwortlich für unser Verhalten, für unser Wohlbefinden, unsere Lernprozesse und Möglichkeiten. Wir akzeptieren die Realität. Eigene Stimmungen führen wir immer weniger auf das Verhalten anderer Personen oder auf Umwelteinflüsse zurück.

Selbststeuerung und Selbstachtung sind wichtige Merkmale dieser Phase. Unabhängigkeit fördert eine offene Haltung in der Kommunikation. Wir brauchen nicht sofort eine Meinung zu etwas oder über etwas zu formulieren. Stattdessen sind wir als waches Gegenüber gefragt. Die größte Hürde besteht darin, sich mit dem eigenen Urteil, mit der eigenen Angst, den eigenen Emotionen zurückzuhalten. Unabhängigkeit ermöglicht Dialog und Austausch. Wir befreien uns von einschränkenden Gedanken und verbinden uns mit der Wirklichkeit, die in der Begegnung mit dem anderen entsteht.

Als Coach ist es wichtig, sich auf die Unabhängigkeit und die Autonomie des Coachees zu konzentrieren. Ansonsten bleiben emotionale Abhängigkeit und Gegenabhängigkeit zwei große Fallstricke und wir verfehlen unsere Aufgabe, ein Fundament für den vielleicht wichtigsten Aspekt in

der persönlichen Entwicklung unserer Klienten zu legen.

Haben wir die Unabhängigkeit errungen, eröffnet sich die Möglichkeit, die eigenen Entscheidungen bewusst so zu treffen, dass ich weder meine Werte und Prinzipien noch die des anderen verletze. Wir nennen es **gegenseitige Abhängigkeit**, die das Wesentliche einer Beziehung, eines Kontaktes Ich–Du berücksichtigt sowie Synergie und Flow ermöglicht.

Werte beziehen sich unserer Erfahrung nach fast immer auf Respekt. Es handelt sich um Respekt für diejenigen, für die unser Verhalten Konsequenzen hat, die von unserem Verhalten „abhängig“ sind. Wir äußern Respekt zum Beispiel, wenn wir die Realität des anderen anerkennen und akzeptieren, damit er sich selbst treu bleiben kann. So sind wir wirklich mit den anderen verbunden. So entsteht Freiheit in Verbundenheit.

Wahlmöglichkeit und Respekt sind sehr wichtig in der Coachingpraxis. Ein autonomiefördernder Stil zeigt sich z.B. in der Bereitschaft, Wahlmöglichkeiten anzubieten und bei Entscheidungen die Perspektive des Coachees mit zu berücksichtigen. Respekt bezieht sich hier auf die Anerkennung der Gefühle unseres Coachees. Das alles wird in der Regel als autonomiefördernd wahrgenommen und steigert die Motivation zur Autonomie.

## Von der Abhängigkeit zur Gegenabhängigkeit

In der Coachingpraxis treffen wir Coachees, die sich z.B. als Opfer einer Reorganisation empfinden. In so

einer Situation ist die Lage manchmal sehr ungewiss und von Angst bestimmt. Der Coachee fürchtet den Verlust seines Jobs und eines Stücks seiner Zukunft. Er schickt sich drein in die Entwicklung, doch er ist gewissermaßen starr vor Schreck. Als Coach ist es sehr wichtig, dies zu respektieren und dem Coachee behutsam das eigene Verhalten bewusst zu machen. Wichtig ist, dass der Coachee seine Emotionen, seine Ängste, bewusst wahrnimmt und einen angemessenen Ausdruck dafür und auch einen entsprechenden Umgang damit findet.

Wir können den Coachee z.B. bitten zu notieren, was ihn ängstigt. Im Gespräch können wir klären, wie er diese Ängste interpretiert und bewertet. Stimmt es tatsächlich, was er denkt? Ist es effizient, dass er so denkt? Oder logisch?

## Von der Gegenabhängigkeit zur Unabhängigkeit

Auf dem Weg von der Gegenabhängigkeit zur Unabhängigkeit lernt der Coachee, die Realität zu akzeptieren und seine Verantwortung dafür zu erkennen. Er kommt in Kontakt mit seinen einschränkenden (teils unbewussten) Überzeugungen, lernt sie loszulassen und neue hilfreiche Überzeugungen zu entwickeln.

Das Bewusstwerden seiner Ängste, Ideen und Überzeugungen gleicht im Grunde der Identitätsentwicklung eines Kindes in der Pubertät. Diese Identität vermittelt das Gefühl, frei sein zu wollen, sich in seinem Körper wohlfühlen, Bedeutung zu haben und von anderen als eigenständige

Person anerkannt zu werden. Das wird zuweilen als Gegenabhängigkeit erfahren. Wir unterstreichen diese Entwicklung aber als sehr wichtig, notwendig sogar, weil sich ohne diese Gegenabhängigkeit die Autonomie nicht völlig entwickeln kann. Das zu unterstützen ist der erste Schritt: Der Coachee soll lernen, seine Persönlichkeit und seine Identität weiter zu prägen und auszudrücken.

In der Coachingpraxis erleben wir Coachees, die ihre Identität und Persönlichkeit zum Ausdruck bringen, aber oft in Streit darüber geraten. Sie folgen der Tendenz, den anderen überzeugen zu müssen. Sie diskutieren und streiten viel, doch ohne Erfolg. Hier geht es darum, dass der Coachee Verantwortung übernimmt für seinen Anteil am Konflikt, auch für Versagen und Frustration, und dass er die Realität zu akzeptieren lernt. Das heißt nicht, dass er damit einverstanden sein muss. Nur dass es so ist, wie es ist, und dass er im Moment darauf keinen Einfluss hat.

Es geht im Grunde darum zu erkennen, dass mehrere Wahrheiten nebeneinander existieren. Gibt es auch eine andere Auffassung? Stimmt es immer und absolut, was ich meine? Welche Meinung ist bedeutungsvoller und warum? So lernt der Coachee seine Urteile zurückzustellen und erst einmal die Lage zu erforschen und von mehreren Perspektiven aus zu untersuchen.

Der Coach steht hier übrigens vor der gleichen Aufgabe. Auch er soll seine Perspektive kritisch betrachten.

Beim nächsten Schritt, von der Unabhängigkeit zur gegenseitigen Abhängigkeit, geht es um die Entwicklung von gesunden und dauerhaften Beziehungen des Coachees. Um die Erkenntnis, dass wir, trotz aller Autonomie und Selbstbestimmung, nicht nur von anderen abhängig sind, sondern dass auch die anderen von uns abhängig sind. Auch das ist eine Realität. Das spürt z.B. ein Verkäufer, der dem Kunden etwas verspricht, was der Wartungsdienst nicht einhalten kann.

## Es existieren mehrere Wahrheiten nebeneinander.

In unserer Beratungspraxis spüren wir, welche Synergie entsteht, wenn Teilnehmer verschiedener Disziplinen während einer Kasusbesprechung ihre Unabhängigkeit benutzen, ohne sofort zu urteilen, stattdessen Empathie zeigen, einen Dialog beginnen, statt zu debattieren. Dieses Verhalten unterstützt eine Kultur, in der Platz für mehrere Realitäten ist und Zeit für Dialog und Wachstum.

### Die Bedeutsamkeit der Unabhängigkeit

Autonomie fliegt niemandem zu, so wie Covey beschrieben hat, ganz im Unterschied zu den ersten beiden Phasen der Abhängigkeit und Gegenabhängigkeit. Zunehmende Unabhängigkeit steigert die Effizienz und die Problemlösungsfähigkeit des Coachees. Für den Coach selbst ist Autonomie bedeutungsvoll, um adäquat Feedback geben zu können, um authentisch und kongruent seinen Beruf auszuüben und um professionell und unabhängig zu intervenieren. ◀◀



#### Zu den Autoren

##### Ben Roelvink

Zutphen (NL), Direktor und Berater im Unternehmen IJsselconsult, einem Büro für strategische Organisationsentwicklung, Beratung, Coaching und Training.

[www.ijsselconsult.com](http://www.ijsselconsult.com),  
[ben.roelvink@ijsselconsult.com](mailto:ben.roelvink@ijsselconsult.com)



##### Drs. Leen Quist MC

Weeze (D), Trainer und Coach bei der niederländischen Polizei.

[leen.quist@politie.nl](mailto:leen.quist@politie.nl)

### LITERATUR

Stephen R. Covey: Sieben Wege zur Effektivität. Business Contact, 2011

Edward L. Deci, Richard M. Ryan: Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Zeitschrift für Pädagogik, 39. Jg. 1993, S. 223–238.

Viktor E. Frankl: Der Wille zum Sinn. Huber, 2005

Fernando Savater: Tu, was du willst: Ethik für die Erwachsenen von morgen. Campus, 2007

Eckhart Tolle: Jetzt! Die Kraft der Gegenwart. Kamphausen, 2011