

**MEINE LEBENSUHR  
VOM NEBEL ZUR KLARHEIT**



Name: Katharina Claes

Thema: Persönlichkeitsentwicklung

## **1. EINLEITUNG**

Mit 38 Jahren und einer langjährigen Leidenschaft für Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion ging ich zunächst davon aus, bereits ein tiefes Verständnis meiner eigenen Muster, Glaubenssätze und „Triggerpunkte“ zu besitzen. Dennoch spürte ich immer wieder, dass ein gewisser Nebel über meinem Selbstverständnis lag – als würde ich mich selbst nicht vollständig erfassen können. Obwohl ich im beruflichen Kontext als Führungskraft gelernt hatte, sehr professionell und reflektiert zu agieren, erlebte ich im privaten Umfeld Situationen, in denen ich auf eine Weise handelte oder reagierte, die ich mir selbst nicht immer erklären konnte.

Im Winter 2024 entschied ich mich daher, eine Ausbildung zum systemischen Coach zu beginnen – mit dem Ziel, mein Wissen zu vertiefen, zu strukturieren und zu professionalisieren. Gleichzeitig war ich neugierig, ob diese Ausbildung mir helfen könnte, mehr Klarheit über mich selbst zu gewinnen. Meine anfängliche Haltung war jedoch von einer gewissen Skepsis begleitet: Zum einen, weil der Coaching-Markt zunehmend von selbsternannten „Life- und Business-Coaches“ geprägt ist, deren Professionalität ich kritisch hinterfragte. Zum anderen, weil ich mir nicht sicher war, inwiefern eine solche Ausbildung tatsächlich zu einer nachhaltigen Veränderung beitragen könnte. Trotz dieser Zweifel startete ich mit einer offenen und forschenden Haltung – und wurde in meiner Neugier und Erwartungshaltung weit übertroffen.

Mein ursprüngliches Ziel war dabei klar auf mich selbst gerichtet: Ich wollte mich und meine inneren Dynamiken besser verstehen, Klarheit über mein Denken und Fühlen gewinnen und damit meine persönliche Entwicklung vorantreiben. Dahinter stand die Überzeugung, dass nachhaltige Weiterentwicklung stets bei einem selbst beginnt – und dass sie zugleich die Basis bildet, um auch als Führungskraft authentischer, bewusster und wirksamer zu agieren. Das Coaching anderer Menschen stand zu Beginn der Ausbildung für mich nicht im Vordergrund.

Im Verlauf der Ausbildung kristallisierten sich in jedem Modul Methoden und Erkenntnisse heraus, die mir eine neue Form der inneren Klarheit ermöglichten. Im Zuge dieser Prozesse entwickelte sich für mich das Bild einer „Lebensuhr“, das sich als zentrale Metapher meiner persönlichen Entwicklung erwiesen hat. Dieses Bild beschreibt mein bisheriges Erleben sehr treffend: Ich konnte die einzelnen Zahnräder meines Lebens zwar erkennen, doch sie waren oft von einem Nebel umgeben, der es mir erschwerte, ihre Verbindung und Funktionsweise zu verstehen. Mitunter stieß ich in diesem Nebel an einzelne Zahnräder, verletzte mich dabei oder brachte die Uhr zeitweise zum Stillstand – ohne zu wissen, wie ich sie wieder in Gang setzen konnte. Im Verlauf der Ausbildung wurden diese Zahnräder nach und nach sichtbar, und ich lernte, wie sie ineinandergreifen. Diese Metapher der Lebensuhr wird mich im weiteren Verlauf dieser Arbeit begleiten, da sie mein Erleben und meine Erkenntnisse auf prägnante Weise zusammenfasst.

## **2. HAUPTTEIL**

Im folgenden Hauptteil werde ich die zentralen Methoden und Modelle vorstellen, die bei mir während der Coaching-Ausbildung zu den tiefgreifendsten Erkenntnissen und zur größten persönlichen Klarheit geführt haben. Dabei gehe ich jeweils in drei Schritten vor: Zunächst erläutere ich kurz die jeweilige Methode und ihren theoretischen Hintergrund. Anschließend beschreibe ich meine eigene Selbsterfahrung im Umgang mit dieser Methode sowie die daraus entstandenen Erkenntnisse über mich selbst. Abschließend reflektiere ich, welche Auswirkungen diese Einsichten auf mein Handeln und meine Haltung als Führungskraft haben.

Insgesamt werde ich auf sechs Methoden beziehungsweise Modelle eingehen, die im Verlauf der Ausbildung eine besondere Bedeutung für mich gewonnen haben. Sie haben wesentlich dazu beigetragen, dass sich meine zuvor metaphorisch beschriebene „Lebensuhr“ zunehmend entnebelte und ich die Funktionsweise ihrer einzelnen Zahnräder klarer verstehen konnte.

## **2.1. Ressourcen-Coaching und der „Positive Rucksack“ im Modell der Timeline**

### **2.1.1. Modell/Methode** <sup>1</sup>(vgl. Deubner-Böhme, Miriam & Deppe-Schmitz, 2018, S. 44 ff.)

Das Ressourcen-Coaching basiert auf der Grundannahme, dass jeder Mensch über eine Vielzahl an Fähigkeiten, Erfahrungen und Stärken verfügt, die in herausfordernden Lebenssituationen als innere Ressourcen aktiviert werden können. Oftmals sind diese Ressourcen jedoch nicht unmittelbar zugänglich, da sie durch negative Erfahrungen, limitierende Glaubenssätze oder emotionale Blockaden überlagert sind. Ziel des Ressourcen-Coachings ist es daher, den Zugang zu diesen Kompetenzen und positiven Erinnerungen wiederherzustellen und sie bewusst in das aktuelle Erleben zu integrieren.

Das Modell des „Positiven Rucksacks“ stellt in diesem Zusammenhang eine hilfreiche Metapher dar. Es geht davon aus, dass jeder Mensch im Laufe seines Lebens wertvolle Erfahrungen, Erfolge und Momente der Stärke „gesammelt“ hat, die symbolisch in diesem Rucksack aufbewahrt werden. Im Coaching-Prozess werden diese Ressourcen bewusst gemacht, benannt und aktiviert, um sie in zukünftigen Herausforderungen gezielt nutzen zu können. Dadurch entsteht ein Gefühl von Selbstwirksamkeit und innerer Stabilität, das besonders in belastenden Phasen unterstützend wirkt.

In Verbindung mit der Timeline-Arbeit wird der Rucksack an die individuelle Lebenslinie angebunden. Dabei reflektiert die Klientin oder der Klient prägende Lebensphasen, in denen Ressourcen entstanden sind oder ungenutzt geblieben sind. Durch die zeitliche Einordnung dieser Erfahrungen kann ein ganzheitliches Verständnis der eigenen Entwicklung entstehen: Ressourcen aus der Vergangenheit werden ins Bewusstsein geholt und symbolisch „mit in die Gegenwart genommen“. So wird die persönliche Lebensgeschichte nicht als Abfolge von Defiziten, sondern als fortlaufender Prozess von Wachstum und Kompetenzentwicklung verstanden.

### **2.1.2 Selbsterfahrung**

Bereits im ersten Modul wurde ich von einer Fülle neuer Erkenntnisse und intensiver Selbsterfahrungen überrollt. Im Rahmen der Arbeit mit der Timeline-Methode traten Ereignisse aus meiner Vergangenheit zutage, von denen ich zuvor nicht geglaubt hätte, dass sie noch eine Bedeutung für mein heutiges Leben haben könnten. Besonders prägend war dabei die Erinnerung an den Tod meines Pferdes, der mit dem Verlust meines damaligen Lebenstraums einherging, als Olympia-Reiterin erfolgreich zu werden. Dieses Ereignis lag viele Jahre zurück, und dennoch zeigte sich im Verlauf der Ausbildung immer wieder, dass es einen tiefen und nachhaltigen Einfluss auf mein Denken, Fühlen und Handeln hatte. In diesem Zusammenhang spielte das Modell des Positiven Rucksacks für mich eine entscheidende Rolle. Bis zu diesem Zeitpunkt war mein innerer Rucksack sinnbildlich eher mit Schwere, Enttäuschung und nicht verarbeiteten Emotionen gefüllt. Durch die Arbeit an diesem Thema konnte ich meine Perspektive grundlegend verändern: Ich begann, die Erlebnisse meines Lebens nicht mehr ausschließlich als Belastungen, sondern als wertvolle Quellen meiner heutigen Stärke zu betrachten. So konnte ich – insbesondere in Bezug auf den Verlust meines Pferdes – erkennen, welche positiven Ressourcen ich aus dieser Erfahrung tatsächlich in meinen „Wanderrucksack“ gepackt habe: Durchhaltevermögen, emotionale Tiefe,

Verantwortungsbewusstsein und eine starke Verbindung zu meinen eigenen Werten. Diese Erkenntnis war für mich ein erster entscheidender Schritt, um das entsprechende „Zahnrad“ in meiner Lebensuhr überhaupt wahrzunehmen. Ich hatte lange angenommen, dass dieses Erlebnis keine weitere Bewandnis für mein heutiges Leben habe. Nun erkannte ich, dass es vielmehr ein zentrales Element meiner inneren Mechanik darstellt – eines der Zahnräder, das meine Lebensuhr überhaupt erst in Bewegung hält. Durch die Arbeit mit dem Positiven Rucksack konnte ich außerdem viele weitere Zahnräder, die zuvor von emotionalem Nebel verdeckt waren, neu betrachten. Ich erkannte, dass gerade jene Erfahrungen, die ich früher als hinderlich oder schmerzhaft empfunden hatte, heute zu den stabilsten und „goldglänzendsten“ Zahnrädern meiner Lebensuhr gehören. Sie verleihen meiner Entwicklung Energie, Richtung und Geschwindigkeit – und ich lehne sie nicht länger ab, sondern betrachte sie als wesentliche, tragende Bestandteile meines Selbstbildes.

### **2.1.3 Auswirkungen auf mich als Führungskraft**

Die Arbeit mit dem Positiven Rucksack hat nicht nur meine persönliche Sichtweise verändert, sondern auch meinen Führungsstil nachhaltig beeinflusst. Für mich als Führungskraft ergaben sich daraus erste wesentliche Erkenntnisse darüber, wie bedeutsam es ist, den Fokus gezielt auf vorhandene Ressourcen und Stärken zu lenken – insbesondere dann, wenn Fehler passieren oder schwierige Situationen entstehen. Gerade im Vertrieb, einem Umfeld, das naturgemäß von Druck, Zielorientierung und emotionaler Dynamik geprägt ist, halte ich diesen Blickwinkel für elementar. Eine starke Führungspersönlichkeit zeichnet sich für mich nicht nur durch Zielorientierung und Leistungsbereitschaft aus, sondern vor allem durch die Fähigkeit, Perspektiven zu eröffnen: aufzuzeigen, dass jede Situation – auch eine herausfordernde – zwei Seiten hat und dass gerade in Momenten von Stress und Scheitern wertvolle Lernchancen verborgen liegen. Aus systemischer Sicht bedeutet das, den Fokus weg von Defiziten und hin zu den vorhandenen Ressourcen zu lenken. Ich sehe es als meine Aufgabe, diesen Blick immer wieder zu schärfen – sowohl bei mir selbst als auch in meinem Team. Wenn es mir gelingt, den Raum zu öffnen, in dem Mitarbeitende ihre eigenen Ressourcen erkennen und aktivieren können, entsteht echte Selbstwirksamkeit und Resilienz. Das Bild des Positiven Rucksacks nutze ich daher mittlerweile bewusst als Metapher in meiner Führungsarbeit. Es erinnert mein Team – und auch mich selbst – daran, dass wir alle bereits über wertvolle Erfahrungen, Kompetenzen und Stärken verfügen, die uns in schwierigen Momenten tragen. Diese Haltung fördert nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern auch eine vertrauensvolle und lernorientierte Teamkultur.

## **2.2. Mein inneres Team**

### **2.2.1. Modell/Methode <sup>2</sup> (vgl. Schulz von Thun, Friedemann, 1998, S.9 ff)**

Das Modell des Inneren Teams, entwickelt von Friedemann Schulz von Thun, beschreibt die innere Mehrstimmigkeit eines Menschen. Es geht davon aus, dass wir in unterschiedlichen Situationen von verschiedenen inneren Anteilen oder „Stimmen“ beeinflusst werden, die jeweils eigene Bedürfnisse, Haltungen und Perspektiven vertreten. Diese inneren Teammitglieder können harmonisch zusammenarbeiten – oder aber in Konflikt geraten, wenn ihre Interessen auseinandergehen. Das Modell dient dazu, diese inneren Stimmen bewusst wahrzunehmen, sie zu differenzieren und in einen inneren Dialog zu bringen. Ziel ist es, ein integriertes inneres Team zu entwickeln, in dem alle Anteile gehört und berücksichtigt werden, ohne dass eine Stimme dauerhaft dominiert oder unterdrückt wird. Die „innere Teamleitung“ übernimmt dabei die reflektierte Ich-Instanz, die in der Lage ist, die verschiedenen Stimmen zu moderieren und zu einem stimmigen inneren Gesamtbild zu führen. Im Coaching wird dieses Modell häufig genutzt, um innere Ambivalenzen oder Entscheidungsunsicherheiten sichtbar zu machen. Durch das Erkennen und Benennen der einzelnen Teammitglieder entsteht Klarheit darüber, welche inneren Bedürfnisse im Konflikt stehen und wie sie in

Einklang gebracht werden können. So unterstützt das Modell die Selbstklärung, Selbstführung und Authentizität – zentrale Elemente systemischer Coachingprozesse.

### **2.2.2. Selbsterfahrung**

Die Arbeit mit dem Inneren Team war für mich einer der entscheidendsten und zugleich bewegendsten Momente der gesamten Ausbildung – ein wahrer „*Life-Changing Moment*“. Zum ersten Mal gelang es mir, meine inneren Anteile sichtbar zu machen, sie zu benennen und – durch das Aufschreiben und Visualisieren – mich selbst in einer neuen Klarheit zu sehen. Im Verlauf der Aufstellung wurde deutlich, dass in mir eine übermächtige innere Kritikerin wirkt. Sie ist laut, energisch, teilweise aggressiv und übertönt häufig die anderen inneren Stimmen. Oft übernimmt sie unbewusst die Führung, vor allem in Momenten von Unsicherheit oder Überforderung. Gleichzeitig erkannte ich, dass mein Anteil der Selbstliebe – also jener Teil, der für Fürsorge, Nachsicht und Selbstakzeptanz steht – in meinem Leben bislang kaum eine Stimme hatte. Er war zwar vorhanden, zeigte sich aber nur selten und meist dann, wenn alle anderen Stimmen erschöpft oder überfordert waren. Diese Erkenntnis war zugleich erschütternd und heilsam: Erschütternd, weil ich zum ersten Mal deutlich sah, wie unausgewogen mein inneres Team war – und heilsam, weil ich dadurch endlich verstand, *warum* ich mich in bestimmten Situationen so fühlte, wie ich mich fühlte. Eine besonders prägende Einsicht war, dass ich selbst die Rolle der Teamleitung in meinem Inneren übernehmen kann. Ich erkannte, dass keine der Stimmen „falsch“ ist – auch die Kritikerin nicht –, sondern dass jede von ihnen eine positive Absicht verfolgt. Meine innere Kritikerin will mich letztlich schützen, vor Fehlern, Enttäuschung oder Ablehnung. Dieses Verständnis eröffnete mir eine völlig neue Form von Selbstwirksamkeit: Ich kann die einzelnen Anteile in mir wahrnehmen, moderieren und in Balance bringen, anstatt von ihnen gesteuert zu werden. Im Bild meiner Lebensuhr zeigte sich hier eine tiefgreifende Veränderung. Das Zahnrad der Selbstliebe war bisher wie verloren – kaum sichtbar und nicht in das Gesamtgefüge eingebaut, obwohl es eine zentrale Antriebskraft darstellt. Durch die Arbeit mit dem Inneren Team konnte ich beginnen, dieses Zahnrad bewusst zu reinigen, zu polieren und wieder in Bewegung zu setzen. Gleichzeitig habe ich gelernt, das Zahnrad meiner inneren Kritikerin so einzustellen, dass es weiterhin seinen Platz hat, aber nicht mehr das gesamte Uhrwerk blockiert. Der „Sand“, der früher das Zusammenspiel der Zahnräder hemmte, ist weitgehend entfernt. Zwar tauchen gelegentlich noch einzelne Sandkörner auf, doch ich verfüge nun über die Fähigkeit, sie selbst zu erkennen und zu bereinigen. Um diese Erfahrung im Alltag präsent zu halten, habe ich mir einen äußeren Anker geschaffen: einen Ring, den ich an meinem kleinen Finger trage. Er erinnert mich täglich daran, dass ich die Leitung meines inneren Teams selbst in der Hand halte – achtsam, wertschätzend und in Balance mit allen meinen Anteilen.

### **2.2.3. Auswirkungen auf mich als Führungskraft**

Aus der Arbeit mit meinem Inneren Team ergaben sich für mich als Führungskraft wesentliche Erkenntnisse darüber, wie ich mit mir selbst und in der Folge auch mit meinem Team in Drucksituationen umgehe. Mir wurde deutlich, dass mein Hang zur Selbstkritik und mein hoher Leistungsanspruch nicht nur mein eigenes Erleben prägen, sondern auch mein Führungsverhalten beeinflussen können. Wenn ich in stressreichen Phasen besonders hart mit mir selbst umgehe, besteht die Gefahr, dass ich diese Strenge – bewusst oder unbewusst – auch auf mein Umfeld übertrage.

Diese Einsicht hat meinen Blick auf Führung unter Druck grundlegend verändert. Ich habe erkannt, wie wichtig es ist, die innere Balance zu wahren, um auch in anspruchsvollen Situationen eine wertschätzende und lösungsorientierte Haltung zu bewahren. Gleichzeitig wurde mir bewusst, wie tiefgreifend innere Konflikte bei Menschen wirken können, ohne dass

sie von außen unmittelbar sichtbar sind. Diese Erkenntnis ist nicht nur für den Umgang mit meinem Team bedeutsam, sondern auch für meine Arbeit im Vertrieb, wo zwischenmenschliche Dynamiken und unausgesprochene Spannungen häufig eine entscheidende Rolle spielen.

## **2.3. Innere Antreiber - zwischen Leistung, Selbstanspruch und Erlaubnis**

### **2.3.1. Modell/Methode<sup>3</sup> (vgl. Heimsoeth, Antje, 2017)**

Das Modell der Inneren Antreiber stammt aus der Transaktionsanalyse und wurde insbesondere durch Taibi Kahler geprägt. Es beschreibt unbewusste, meist in der Kindheit entstandene Verhaltensmuster, die wie innere „Programme“ wirken und unser Denken, Fühlen und Handeln steuern. Diese Antreiber entstehen häufig aus frühen Botschaften, die wir von wichtigen Bezugspersonen erhalten haben – beispielsweise durch Erziehung, Lob, Kritik oder Erwartungen.

Typischerweise werden fünf zentrale Antreiber unterschieden:

1. Sei perfekt! – der Drang nach Fehlervermeidung und höchster Qualität
2. Mach es allen recht! – das Bedürfnis, Anerkennung durch Harmonie und Zustimmung zu erhalten
3. Beeil dich! – die Tendenz, ständig unter Zeitdruck zu handeln und effizient sein zu wollen
4. Streng dich an! – der innere Zwang, Leistung nur durch große Anstrengung zu legitimieren
5. Sei stark! – die Überzeugung, keine Schwäche zeigen zu dürfen und alles selbst schaffen zu müssen

Diese inneren Antreiber sind zunächst nicht negativ – sie können zu hoher Motivation, Verantwortungsbewusstsein und Leistungsfähigkeit beitragen. Problematisch werden sie jedoch dann, wenn sie übermäßig stark ausgeprägt sind und dadurch Stress, Überforderung oder emotionale Erschöpfung verursachen. Im Coachingprozess geht es daher darum, diese Antreiber bewusst zu machen, ihre positiven Seiten zu würdigen und gleichzeitig Erlauberbotschaften zu entwickeln, die für mehr Balance und Selbstfürsorge sorgen – etwa:

- „Ich darf auch gut genug sein.“
- „Ich darf mir Zeit nehmen.“
- „Ich darf um Hilfe bitten.“

Durch das Erkennen und Regulieren dieser inneren Antreiber entsteht mehr Selbststeuerung, Gelassenheit und Authentizität – zentrale Voraussetzungen für gesunde Selbstführung und wirksame Führung anderer.

### **2.3.2. Selbsterfahrung**

Das Modell der Inneren Antreiber war für mich gänzlich neu – und dennoch erkannte ich mich darin sofort wieder. Besonders die Antreiber „*Streng dich an*“, „*Beeil dich*“ und „*Sei perfekt*“ sind bei mir stark ausgeprägt. Diese Kombination führt zu einem tief verankerten Glaubenssatz: Ich muss alles alleine schaffen, und wenn etwas scheitert, liegt es allein an mir. Dieses Muster prägt mein Verhalten in vielen Lebensbereichen. Ich gestehe mir selten Pausen zu, übernehme oft zu viel Verantwortung und habe Schwierigkeiten, um Hilfe zu bitten. Durch

die Auseinandersetzung mit meinen inneren Antreibern konnte ich erstmals klar erkennen, wie stark diese Haltung mein Denken und Handeln beeinflusst – insbesondere in Verbindung mit meinem Inneren Team, das ich im vorangegangenen Kapitel beschrieben habe. Beide Modelle stehen in engem Zusammenhang: Meine inneren Antreiber nähren die laute Stimme meiner inneren Kritikerin, während gleichzeitig mein Anteil der Selbstliebe wenig Raum bekommt. Das Verständnis dieser Dynamik hat mir ermöglicht, viele meiner bisherigen Verhaltensweisen neu einzuordnen – etwa meine ständige Aktivität, meine Unfähigkeit zur Ruhe zu kommen oder die Tendenz, Misserfolge ausschließlich auf mich selbst zurückzuführen. Rückblickend konnte ich sogar das prägende Ereignis des Verlustes meines Pferdes in einem neuen Licht sehen. Ich verstand, warum es mir so schwer fiel, diesen Traum loszulassen: In meiner inneren Logik durfte Scheitern nicht vorkommen. Die Arbeit mit den sogenannten Erlaubnissätzen war daher für mich eine der befreiendsten Übungen des gesamten Prozesses. Sie halfen mir, meine inneren Antreiber nicht mehr als Gegner, sondern als wertvolle Energiequellen zu betrachten – Quellen, die jedoch Balance und Führung benötigen. Ich erkannte, dass meine hohen Ansprüche und meine Disziplin große Stärken sind, dass aber auch Pausen, Selbstfürsorge und Akzeptanz von Fehlern ihren berechtigten Platz haben dürfen.

Im Bild meiner Lebensuhr fühlt es sich so an, als hätte ich mir selbst die Erlaubnis gegeben, anzuerkennen, dass meine Uhr leistungsfähig und präzise ist – aber eben nicht unverwundbar. Auch eine exzellente Uhr darf Kratzer bekommen, einmal stehen bleiben oder eine Reparatur benötigen. Und gerade diese regelmäßige „Wartung“ ist notwendig, damit sie langfristig in Balance und Beständigkeit weiterläuft.

### **2.3.3. Auswirkungen auf mich als Führungskraft**

Als Führungskraft habe ich erkannt, dass meine ausgeprägten inneren Antreiber zugleich eine enorme Ressource darstellen. Sie geben mir Energie, Ausdauer und Zielstrebigkeit – Eigenschaften, die wesentlich dazu beitragen, große Ziele zu erreichen und Herausforderungen zu meistern. Gleichzeitig wurde mir bewusst, dass nicht jeder Mensch über dieselben Antreiber verfügt oder sie in gleicher Intensität ausgeprägt sind.

Gerade diese Vielfalt macht aus meiner Sicht den Erfolg eines Teams aus. Unterschiedliche Antreiber, Haltungen und Stärken ergänzen sich und schaffen eine Balance zwischen Tempo, Qualität, Empathie und Struktur. Diese Erkenntnis hat meine Sicht auf Teamführung nachhaltig verändert: Es geht nicht darum, dass alle gleich funktionieren, sondern darum, die individuellen Antriebsmechanismen zu verstehen und wertzuschätzen. In dieser Unterschiedlichkeit liegt die eigentliche Stärke eines Teams – und meine Aufgabe als Führungskraft ist es, diese Vielfalt zu erkennen, zu fördern und konstruktiv zu nutzen.

## **2.4. Werte- und Entwicklungspotenzial im Modell des Wertequadrats**

### **2.4.1. Modell/Methode** <sup>4</sup> (vgl. Schulz von Thun, Friedemann, 2013)

Das Wertequadrat nach Friedemann Schulz von Thun beschreibt den Zusammenhang zwischen Werten und ihren Ergänzungs- bzw. Schattenseiten. Es verdeutlicht, dass jeder Wert nur dann konstruktiv wirken kann, wenn er in Balance mit einem korrespondierenden Gegenwert steht. Ein Wert, der isoliert und übersteigert gelebt wird, verliert seine positive Wirkung und kann ins Dysfunktionale kippen. Das Modell zeigt somit, dass Entwicklung nicht durch das Aufgeben eines Wertes, sondern durch das Ergänzen seiner positiven Gegenseite entsteht. Auf diese Weise entsteht ein Spannungsfeld, in dem Wachstum und Reifung möglich werden. So steht beispielsweise der Wert „*Disziplin*“ in gesunder Balance mit „*Gelassenheit*“,

„Hilfsbereitschaft“ mit „Selbstfürsorge“ oder „Klarheit“ mit „Empathie“. Erst wenn beide Pole gleichermaßen wertgeschätzt und integriert werden, entsteht innere Ausgewogenheit und authentisches Handeln. Im Coaching-Prozess dient das Wertequadrat dazu, Einseitigkeiten im eigenen Wertesystem zu erkennen und Entwicklungspotenziale sichtbar zu machen. Es regt zur Reflexion an, welche Werte im eigenen Denken und Handeln überbetont werden und welche vielleicht zu kurz kommen. Dadurch können Klientinnen und Klienten – oder wie in meinem Fall, ich selbst – lernen, scheinbare Gegensätze als komplementäre Kräfte zu begreifen, die sich gegenseitig stabilisieren. Das Arbeiten mit dem Wertequadrat fördert somit nicht nur ein tieferes Selbstverständnis, sondern auch die Fähigkeit, innere Balance herzustellen und in unterschiedlichen Lebens- und Führungssituationen flexibel zu agieren.

### **2.4.2. Selbsterfahrung**

Ich neige in vielen Lebensbereichen dazu, Dinge mit hoher Intensität und Konsequenz zu verfolgen. Meine große Herausforderung besteht darin, zwischen diesen Extremen eine Balance zu finden. Das auf den ersten Blick simple, in seiner Wirkung jedoch äußerst prägnante Werte- und Entwicklungsquadrat hat mir geholfen, diese Balance bewusster zu gestalten – oder, in meinem Bild gesprochen, meine inneren *Schieberegler* zu justieren. In der Vergangenheit hatte ich oft Angst, von einem Extrem ins andere zu geraten. Aus dieser Angst heraus habe ich vermieden, mich überhaupt in Richtung der „gegenteiligen Seite“ zu bewegen. Ich hielt die Regler lieber fest auf einer Seite, um bloß nicht in eine Haltung zu kippen, die meinen Überzeugungen widerspricht. Dadurch blieb mir jedoch häufig die Chance verwehrt, beide Pole eines Wertes in Balance zu bringen und ihr Zusammenspiel als Stärke zu erleben. Ein konkretes Beispiel dafür ist mein Verhältnis zu Selbstfürsorge und Genügsamkeit. Ich war mir selbst gegenüber oft geizig und hatte die Überzeugung, dass jede Form von Selbstbelohnung oder Genuss automatisch in Verschwendung münden würde – etwas, das ich als sehr negativ empfand. Diese Haltung führte dazu, dass ich mir selbst Dinge verweigerte, die eigentlich wichtig für mein Wohlbefinden gewesen wären. Ein weiteres Beispiel betrifft meine berufliche Entwicklung. Lange Zeit hatte ich die Befürchtung, dass ich durch Sichtbarkeit – etwa auf Social Media oder durch Karrierefortschritte – als arrogant oder selbstverliebt wahrgenommen werden könnte. Diese Angst stand im starken Gegensatz zu meinem Wert der Bodenständigkeit und Authentizität.

Durch das Arbeiten mit dem Wertequadrat konnte ich diese inneren Widersprüche auflösen. Ich habe verstanden, dass es kein Entweder-oder gibt, sondern dass ich mich innerhalb eines Spannungsfeldes bewegen darf. Ich konnte für mich den Satz verinnerlichen: Egal, wie weit ich mich von meinem bisherigen Extrem entferne, ich werde nicht automatisch in das andere fallen.“ Diese Erkenntnis hat eine große Erleichterung und Befreiung in mir ausgelöst. Sie hat mir ermöglicht, mich selbst flexibler wahrzunehmen und meine inneren Regler der Lebensuhr eigenverantwortlich zu justieren. Besonders im Zusammenspiel mit meiner inneren Kritikerin hilft mir das Wertequadrat heute, Entscheidungen aus einem Gefühl der inneren Ruhe und Selbstakzeptanz heraus zu treffen – und nicht aus Angst, ein Extrem zu bedienen.

### **2.4.3. Auswirkungen auf mich als Führungskraft**

Als Führungskraft habe ich erkannt, dass ich meine Einstellungen und Werte anpassen darf, ohne dadurch meine Integrität zu verlieren oder zu einer Führungsperson zu werden, die ich nicht sein möchte. Diese Einsicht war für mich besonders befreiend, weil sie mir erlaubt, meine Haltung situativ zu verändern, ohne das Gefühl zu haben, mich selbst zu verraten. Ich habe verstanden, dass Entwicklung nicht bedeutet, alte Werte aufzugeben, sondern sie weiterzuentwickeln und flexibel zu leben. Gerade in der Führung bedeutet das, offen zu

bleiben, innere und äußere Anforderungen immer wieder neu auszubalancieren und dabei authentisch zu bleiben. Diese innere Beweglichkeit empfinde ich heute als einen wesentlichen Bestandteil von moderner, reflektierter Führung.

## **2.5. Emotionscoaching**

### **2.5.1. Modell/Methode** <sup>5</sup> (vgl. Roth, Gerhard & Ryba, Alica, 2016, S. 45 ff.)

Emotionen entstehen durch das Zusammenspiel verschiedener Hirnstrukturen, vor allem der Amygdala und des Hippocampus. Die Amygdala bewertet Reize in Sekundenbruchteilen emotional – besonders im Hinblick auf Gefahr oder Bedrohung – und löst sofort körperliche Reaktionen aus. Der Hippocampus sorgt dagegen für den Kontext, indem er die Situation mit früheren Erfahrungen verknüpft und so hilft, Emotionen richtig einzuordnen.

Das Gehirn verfügt nur über eine begrenzte Menge an Energie, die zwischen emotionaler Reaktion, Erinnerung und rationaler Steuerung verteilt wird. Gerät die Amygdala in Alarmbereitschaft, beansprucht sie den Großteil dieser Energie – der präfrontale Cortex, der für Impulskontrolle und rationales Denken zuständig ist, wird dadurch weniger aktiv. In solchen Momenten reagieren wir impulsiv oder übersteigert emotional.

Dieses Wissen verdeutlicht, dass Emotionen nicht zufällig entstehen, sondern auf biologischen Schutzmechanismen beruhen. Wer versteht, wie Amygdala, Hippocampus und präfrontaler Cortex zusammenwirken, kann Emotionen bewusster wahrnehmen, steuern und so seine Selbstregulation und Führungsfähigkeit stärken.

### **2.5.2. Selbsterfahrung**

Eine besondere Klarheit brachte für mich das Modul des Emotion Coachings. Die neurobiologische Erklärung, wie Emotionen entstehen und welche Prozesse dabei im Gehirn ablaufen, hat mein Verständnis von mir selbst und meinen Alltag grundlegend verändert. Ich erkannte, dass ich eine Form von Hochsensibilität in mir trage und insgesamt ein sehr emotionaler Mensch bin.

Diese Erkenntnis half mir zu verstehen, warum ich Emotionen deutlich intensiver wahrnehme als andere – und warum ich im Laufe eines Tages so viel Energie für Impulskontrolle aufwende. Dadurch ist meine emotionale Selbststeuerung abends häufig erschöpft, was sich manchmal in einer erhöhten Reizbarkeit oder kleineren Konflikten äußert. Zum ersten Mal konnte ich dieses Muster erkennen, benennen und vor allem annehmen: Es ist in Ordnung, dass ich Emotionen stark empfinde. Diese Sensibilität ist kein Defizit, sondern eine Eigenschaft mit vielen positiven Seiten – etwa hoher Empathie, Kreativität und feiner Wahrnehmung für mein Umfeld.

Gleichzeitig habe ich Wege gefunden, meine Emotionen bewusster zu regulieren und zu steuern. Wichtig ist das bewusste Einplanen von Pausen und Reflexionsphasen, um meine Energie gezielt wieder aufzuladen.

Für meine Metapher der Lebensuhr war dieses Modul ein entscheidender Schritt. Ich habe verstanden, warum meine Uhr manchmal „durchdreht“, zu schnell läuft oder plötzlich stehen bleibt – weil ich nicht in der Lage war, sie rechtzeitig anzuhalten oder neu zu justieren. Heute kann ich bewusst eingreifen, wenn das Tempo zu hoch wird, und weiß, welche Mechanismen meine Uhr antreiben oder bremsen. Besonders bedeutsam war dabei die Erkenntnis, dass auch Zahnräder, die ich früher lieber nicht gehabt hätte – wie meine hohe Sensibilität – wichtige und wertvolle Bestandteile meiner Uhr sind. Ich habe sie in mein System integriert, anstatt sie abzulehnen, und betrachte sie heute mit Wohlwollen und Dankbarkeit.

### **2.5.3. Auswirkungen auf mich als Führungskraft**

Für mich als Führungskraft bedeutet diese Erkenntnis vor allem, dass ich heute bewusster auf meinen Energiehaushalt achte und meine Reaktionen regelmäßig reflektiere. Ich frage mich

zunehmend: Bin ich gerade in meiner Kraft? Habe ich genug Energie, um Impulse kontrolliert und achtsam zu steuern? Dieses Bewusstsein hilft mir, die Qualität meiner Entscheidungen und Reaktionen besser einzuschätzen. Ich nehme zudem stärker wahr, mit welcher „Gehirnhälfte“ ich eine Situation betrachte – ob ich eher emotional-intuitiv oder rational-analytisch reagiere. Diese Unterscheidung ermöglicht es mir, bewusster zwischen beiden Perspektiven zu wechseln und dadurch differenzierter zu handeln. Insgesamt hat sich daraus eine Haltung entwickelt, die von innerer Achtsamkeit, Gelassenheit und Bedachtheit geprägt ist – Eigenschaften, die ich als essenziell für gute und nachhaltige Führung empfinde. Eine Führungskraft, die ihre eigene Energie und emotionale Balance kennt und steuert, schafft auch für andere einen Raum, in dem Klarheit, Vertrauen und respektvolle Zusammenarbeit entstehen können.

## **2.6. Restriktionsmodell**

### **2.6.1. Modell/Methode** <sup>6</sup> (vgl. Schmidt, Gunther, 2012, S. 173 ff.)

Das Restriktionsmodell beschreibt, dass wir Menschen in herausfordernden Situationen häufig in einem entweder-oder-Denken verharren: Wir glauben, nur eine Emotion, eine Sichtweise oder eine Haltung gleichzeitig haben zu dürfen. Tatsächlich aber können widersprüchliche Gefühle und Gedanken gleichzeitig existieren. Diese Gleichzeitigkeit anzuerkennen, ist ein zentraler Schritt in der Selbstreflexion und im Coachingprozess.

Das Modell lädt dazu ein, scheinbar gegensätzliche Anteile oder Emotionen nicht zu bewerten oder gegeneinander auszuspielen, sondern sie in ihrer jeweiligen Bedeutung zu würdigen. So kann beispielsweise Traurigkeit neben Dankbarkeit bestehen oder Wut neben Liebe. Diese gleichzeitige Existenz widersprüchlicher Emotionen macht menschliches Erleben komplex, aber auch reichhaltig und echt.

Im eigenen Erleben bedeutet das, zuzulassen, dass mehrere Wahrheiten nebeneinander bestehen dürfen. Statt sich selbst zu verurteilen oder Gefühle zu unterdrücken, entsteht Raum für Akzeptanz und innere Weite. Im Coaching hilft das Restriktionsmodell, starre Bewertungen zu lösen und innere Konflikte in ein neues Gleichgewicht zu bringen, durch das bewusste Wahrnehmen, Benennen und Würdigen dessen, was gleichzeitig da ist.

### **2.6.2. Selbsterfahrung**

Das Restriktionsmodell hat in mir einen Bereich beleuchtet, von dem ich zuvor nicht gedacht hätte, dass er in diesen Kontext fällt. Ganz konkret betrifft es mein Essverhalten, insbesondere meine Vorliebe für Kekse. Schon mein ganzes Leben lang habe ich das Gefühl, mich „nicht gut genug“ zu ernähren. Ich esse häufig zu viele Kekse, bin unzufrieden mit meinem Körper und wünsche mir, abzunehmen – gleichzeitig führt dieser Frust immer wieder dazu, dass ich genau das Gegenteil tue und noch mehr esse.

Durch die Arbeit mit dem Restriktionsmodell wurde mir klar, dass es hierbei nicht um Disziplin oder Willensschwäche geht, sondern vielmehr um das Thema Selbstliebe, wie ich es bereits im Zusammenhang mit dem Inneren Team beschrieben habe. Eine der befreiendsten Erkenntnisse war die Einsicht, dass mein Verhalten Ausdruck eines ganz eigenen inneren Erlebens ist, das von außen vielleicht schwer nachvollziehbar erscheint, für mich selbst jedoch eine tiefe Bedeutung hat.

Allein die Würdigung meiner bisherigen Versuche, dieses Thema zu verändern, war bereits eine große Entlastung. Ich konnte anerkennen, dass ich immer wieder Wege gesucht habe – und dass allein dieser Versuch Wertschätzung verdient. Besonders hilfreich war das Verständnis der Gleichzeitigkeit, das das Restriktionsmodell vermittelt: dass widersprüchliche Emotionen gleichzeitig existieren dürfen. Ich darf mich also über zu viele Kekse ärgern und sie gleichzeitig genießen. Ich darf den Wunsch haben, mich gesünder zu ernähren und mir dennoch etwas gönnen. Es muss kein „entweder–oder“ geben.

Diese Erkenntnis hat ein Thema, das mich über Jahrzehnte belastet und unter Druck gesetzt hat, in ein neues Licht gerückt. Heute sehe ich das Kekse-Essen als einen Moment der Achtsamkeit und Selbstfürsorge. Ich erlaube mir, es bewusst als kleine Pause und liebevolle Geste mir selbst gegenüber zu nutzen – und gleichzeitig zu akzeptieren, dass es auch einmal „zu viel“ sein darf.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war für mich die Auseinandersetzung mit meinem sogenannten Sehnsuchtsziel: dem Wunsch, ein bestimmtes Gewicht zu erreichen. Ich habe erkannt, dass dieses Ziel in Wahrheit nicht nur mit äußerer Veränderung, sondern mit einem tieferen Bedürfnis nach Wohlbefinden, Selbstannahme und innerer Ausgeglichenheit verbunden ist. Das Bewusstsein, dass beides gleichzeitig bestehen darf, der Wunsch nach Veränderung und der perfekten Lebensuhr und die Akzeptanz des Jetzt und dass meine Uhr schön ist, so wie sie ist, ist für mich eine der wertvollsten Erkenntnisse aus der Arbeit mit dem Restriktionsmodell.

### **2.6.3. Auswirkungen auf mich als Führungskraft**

Für meine Arbeit als Führungskraft war es besonders aufschlussreich zu erkennen, dass das individuelle Erleben eines Menschen oft stark von der äußeren Wahrnehmung abweicht. Was von außen einfach oder rational erscheint, kann im Inneren von komplexen emotionalen Prozessen und über Jahre entwickelten Verhaltensmustern geprägt sein. Diese inneren Dynamiken beeinflussen maßgeblich, wie Menschen handeln, kommunizieren und auf Situationen reagieren. Ich habe gelernt, dass einfache Ratschläge oder schnelle Lösungen in solchen Fällen selten hilfreich sind bzw. das Gegenteil bewirken. Besonders die Würdigung von Emotionen und das Bewusstsein für die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Gefühle und Haltungen habe ich aktiv in meinem Führungsstil integriert.

## **3. SCHLUSS**

Kurz vor dem Abschluss der Coaching-Ausbildung kann ich sagen: Ich hatte noch nie so viel Klarheit über mich selbst. Die Zahnräder meiner Lebensuhr sind heute deutlich sichtbar. Ich schätze jedes einzelne von ihnen, auch die rostigen, die beschädigten oder jene, die hin und wieder besondere Aufmerksamkeit benötigen. Ich verstehe nun, warum meine Uhr manchmal zu schnell oder zu langsam läuft, und ich habe Werkzeuge und Fähigkeiten entwickelt, sie zu reparieren, zu warten und weiterzuentwickeln.

Im Verlauf der Ausbildung hat sich für mich eine tiefe innere Klarheit herausgebildet. Es haben sich Themen kristallisiert, die ich mir rückblickend schon vor zwanzig Jahren gewünscht hätte zu verstehen. Ein zentrales Stichwort ist für mich dabei das Wort Balance – und die Erkenntnis, dass ich diese selbst finden, steuern und bewusst gestalten kann. Dieser Schritt zu mir selbst hat eine große Ruhe in mir entstehen lassen und gleichzeitig neue Energie freigesetzt.

Es fühlt sich an, als hätte meine Lebensuhr endlich die Erlaubnis bekommen, zu strahlen und dass ich sie mit Stolz trage. Gleichzeitig ist es vollkommen in Ordnung, dass sie vielleicht nie vollständig mit Diamanten besetzt sein wird. Sie, und damit auch ich, sind vollkommen richtig, genau so, wie sie jetzt sind. Ich freue mich auf alles, was kommen wird, und weiß, dass ich alles in mir trage, um den Nebel nicht wieder aufziehen zu lassen und die Handbremse gelöst zu halten. Und ich bin wahnsinnig neugierig darauf, wie sich die Uhr noch entwickeln wird und was alles noch neu zu entdecken ist.

Ich bin nun an einem Punkt, an dem ich mich bereit fühle, diese Erfahrungen und meine gewonnene Klarheit nach außen zu tragen. Ich möchte das, was mir selbst so viel Bewusstsein und Frieden gebracht hat, mit anderen Menschen teilen, sei es durch Coaching oder begleitende Gespräche. Heute fühle ich mich so gefestigt und klar in mir selbst, dass ich anderen mit Empathie, Struktur und echtem Verständnis zur Seite stehen kann.

## **QUELLEN**

### **LITERATURVERZEICHNIS**

Deubner-Böhme, Miriam & Deppe-Schmitz, Uta, Coaching mit Ressourcenaktivierung: Ein Leitfaden für Coaches, Berater und Trainer, Göttingen, Hogrefe, 2018.

Heimsoeht, Antje, Kopf gewinnt! Der Weg zu mentaler und emotionaler Führungsstärke, Wiesloch, Springer Gabler, 2017

Roth, Gerhard & Ryba, Alica, Coaching, Beratung und Gehirn – Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderung, Stuttgart, Klett-Cotta, 2026

Schmidt, Gunther, Liebesaffären zwischen Problem und Lösung: Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten, Heidelberg, Carl-Auer Verlag, 2012

Schulz von Thun, Friedemann, Miteinander reden 3 – Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2013c

Schulz von Thun, Friedemann, Werte- und Entwicklungsquadrat – Ein Kompass für persönliches Wachstum und professionelle Kommunikation, Reinbeck, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2013

### **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

1. Bild: ChatGPT, persönliche Kommunikation, 19.10.2025