

**LÖSUNG GEFUNDEN!**

Büro für Personal- und Organisationsentwicklung

---

**DR. HEIDE VÖLTZ**

**Herzlich Willkommen zum Workshop**

**„Coaching im Erlebnisfeld von Unsicherheiten und  
Ambivalenzen im Kundensystem“**

## **Worum es heute gehen soll:**

1. Begriff „Ambivalenz“
2. Ambivalenz als Konstruktion
3. Grundlegende Ambivalenzen in der Sozialen Arbeit
4. Möglichkeiten, mit Ambivalenzen und Unsicherheiten in Einzel- und Teamcoachings zu arbeiten:
  - auf der Ebene von Beschreibung und Musterbildung
  - mit dem Tetralemma
  - durch somatische Marker
  - mit dem „Commitometer“

## 1. Der Begriff der Ambivalenz: lat. *ambo* (beide) und *valere* (gelten)

Der Begriff Ambivalenz wurde vom Züricher Psychiater Eugen Bleuler (1857-1939) geprägt und wurde von ihm beschrieben als „Nebeneinander“ von widersprüchlichen Gefühlen:

1. Gefühlen – „affektive Ambivalenz“
2. Wünschen – „voluntäre Ambivalenz“
3. Beurteilungen – „intellektuelle Ambivalenz“

- Gilt aber beides - besser ambivalent als alternativlos - ist das Nebeneinander von gegensätzlichen Gefühlen als Ausdruck innerer/geteilter Wahrnehmung auch Ausdruck erlebter Vielfalt von Gefühlen, Gedanken, Verhaltensweisen, Beobachtungen.
- Mit der Vielfalt - manchmal auch Widersprüchlichkeit - des inneren oder gemeinsam geteilten Wahrnehmens und Erlebens erweitert sich aber auch das Repertoire an Auswahlmöglichkeiten, damit aber auch das gefühlte Maß an Unsicherheit in Entscheidungsprozessen.

## **2. Ambivalenzen als Konstruktion**

- Systeme sind nach Luhmann Konstruktionen und entstehen durch Beobachtungen
- Welche Unterscheidung gewählt wird, entscheidet darüber, was beobachtet wird und wie es dann entsprechend bewertet (erlebt) wird
- Was als Unsicherheit oder Ambivalenz erlebt wird oder nicht ist (zum größten Teil) Konstruktion
- Sie bedingen, wie wir die Welt wahrnehmen, wie wir sie bewerten und welche Handlungsoptionen wir daraus entwickeln

### 3. Grundlegende Ambivalenzen in der Sozialen Arbeit nach Kleve

- Soziale Arbeit hat eine Hilfs- und Kontrollfunktion
- Soziale Arbeit reproduziert die Ambivalenz von Hilfe und Nichthilfe
- Soziale Arbeit sorgt zugleich für Integration und Desintegration



Ambivalenz ist *das* Wesensmerkmal sozialer Arbeit

## **Lebensweltorientierung**

- Kommunikative Rationalität
- Prozessorientierung: „Der Weg ist das Ziel!“
- Akzeptanz von Unordnung, Chaos, Kontingenz, Unsicherheiten
- Eher klientenorientiert
- Qualität
- Subjektivität

## **Ökonomisierung**

- Instrumentelle Rationalität
- Ergebnisorientierung: „Das Ergebnis ist das Ziel!“
- Primat von Ordnung und Eindeutigkeit
- Eher auftrags- und geldgeberorientiert
- Quantität
- Objektivität

## **4. Möglichkeiten, mit Ambivalenzen und Unsicherheiten in Einzel- und Teamcoachings zu arbeiten**

Grundlegende Annahmen im Coaching mit Einzelpersonen und Teams:

- Ambivalenzen sind nicht „linear“ aufzulösen, da sie ihre Bedeutung in der Gegensätzlichkeit ihrer Begriffe/Bedeutung erhalten
- Ambivalenzen und Unsicherheiten können ihren „Schrecken“ verlieren, indem Kunden die möglichen Auswirkungen ihrer Entscheidungen reflektieren



- Differenzierung und Spezialisierung des Lebens und der Arbeitswelt kann nicht jene Probleme lösen, die eben durch Differenzierung und Spezialisierung entstehen
- Alle Methoden im Ambivalenzcoaching sind Annäherung an das Thema, nicht die Lösung an sich
- In der Rolle als Coach Nähe/Distanz zu den Ambivalenzpolen regulieren, Entscheidungen sich „ent-wickeln“ lassen, aber auch die eigenen Muster kennen und beobachten
- Aufträge handhabbar gestalten und laufend überprüfen, ob und wie Ambivalenzen und Unsicherheiten sich im Auftrag reproduzieren

## Auf der Ebene von Beschreibung und Musterbildung

*"Ambivalenzen sind weder ein „Problem“ noch an sich eine „Bereicherung“. Damit sie aber als Bereicherung erlebt und genutzt werden können, bedarf es bestimmter Ressourcen-Prozesse bei den Beteiligten“. (Gunther Schmidt)*

- Beschreibung und Muster entstehen durch Wahrnehmung, Bewertung, Benennung, Erklärung, Nähe-Distanz-Erleben, Ableitungen möglicher Auswirkungen, etc.
- Veränderte Zuschreibungen können verändertes Erleben bewirken und umgekehrt
- Schaffung einer Metaposition für den Kunden, um unterschiedliche Beschreibungen und deren Bedeutung „miteinander abzustimmen“

## Das Tetralemma

In der Arbeit mit dem Tetralemma wird deutlich, dass sich Ambivalenzen nicht nur aus zwei möglichen Positionen zusammensetzen, sondern mindestens aus vier oder auch fünf Positionen:

1. **Das eine** bzw. die eine Position
2. **Das andere** bzw. die andere Position
3. **Beides** bzw. die eine als auch die andere Position
4. **Keines von beiden** bzw. weder die eine noch die andere Position
5. **Die Negation aller Positionen** bzw. und auch dies nicht, und selbst das nicht

- Die einzelnen Positionen des Tetralemmas werden mit Stühlen oder Metaplankarten etc. in Form eines Kreises ausgelegt, 1. und 2., 3. und 4. jeweils gegenüber. Die 5. Position wird „frei“ ausgelegt z.B. als Zukunftsvision.
- Die beiden Pole „das eine“ und „das andere“ sind die Pole der Ausgangsambivalenz, wobei „das eine“ die Position ist, wohin der Klient eher tendiert. Die weiteren Positionen werden ergänzt, dann beginnt die einmalige oder mehrmalige Durchwanderung des Tetralemmas.
- Ziel ist es, die Wege jenseits des Gegensätzlichen durch die Positionen 3., 4. und 5. zu erkunden aber auch jenseits der einfachen Vereinseitigung der Ambivalenz zu finden.

## Somatische Marker

- Körpersignale als somatische Marker „markieren“ ein bestimmtes Szenario im Erfahrungsgedächtnis von Kunden als angenehm oder unangenehm.
- „Wenn etwas entschieden werden soll, erzeugt das Gehirn Vorstellungsbilder, die wie innere Filme ablaufen. Diese inneren Filme entstehen fast gleichzeitig. All dies geschieht, ohne dass uns davon etwas ins Bewusstsein gelangen muss. (...) Die vorgestellten Szenarien rufen Körpersignale hervor.“
- Im Ambivalenzcoaching kann das Angebot für Kunden sein, im „Selbstregulationsmodus“ Körpersignale und die dazu-

gehörigen Emotionen aus dem Erfahrungsgedächtnis für eine Entscheidung miteinzubeziehen.

- Entscheidungen sind häufig dann „richtig“, wenn sie körperlich „stimmig“ sind
- Für Ambivalenz- und Lösungslandschaften Raum und Zeit mit allen Möglichkeiten nutzen

## Das „Commitometer“ im Teamcoaching nutzen

- Das Commitometer eignet sich dazu festzustellen, wie stark das Commitment von Teammitgliedern zu einer Fragestellung ist und ist daher gut geeignet, Unsicherheiten abzubauen und ein klares Ja oder Nein zu einer Sache zu formulieren, da es differenzierte Standpunkte aller Beteiligten berücksichtigt.
- Ebenso läßt sich das Commitometer nutzen, um Alternativbewertungen zu verschiedenen Vorschlägen zu sammeln und weiterzudifferenzieren. Hier erhält jeder Vorschlag eine 10er-Skala.
- Achtung, Achtung: ein Ja beginnt bei 5,5!

- Das Commitometer arbeitet mit einer klaren Fragestellung zu der die Rückmeldung zu einem Ja oder Nein auf einer Skala von 1-10 notiert wird: „Jeder Teilnehmer notiert seinen eigenen Wert auf einem Blatt Papier (...). Reihum nennen die Gruppenmitglieder ihre Werte. Anschließend bitten Sie die Gruppenmitglieder um Kommentare. Jedes Mitglied erläutert, warum er bzw. sie so gestimmt hat.“
- Das Commitometer hilft, Unterschiede besprechbar zu machen und gemeinsam Lösungen zu verhandeln. Bei der Bewertung verschiedener Optionen wird schnell deutlich, welchen Vorschlag es lohnt weiterzuverfolgen.



*"Führungspersonen sollten in der Lage sein, Vieldeutigkeit zu akzeptieren oder sogar herzustellen, Unklarheiten zu ertragen, Ambivalenzen auszuhalten, Widersprüchlichkeiten nicht sofort durch eine Schwarz-Weiß-Logik zu beseitigen, **Unentscheidbarkeit** als einen Normalfall zu betrachten – und **trotzdem** Entscheidungen herbeizuführen und ihre Umsetzung zu beobachten."*  
(Fritz Simon)

*"Das Herz wird wohl immer seine Stürme haben."* (Franziska zu Reventlow)

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

## Literatur und Inspiration

- **C/O/N/E/C/T/A (Hrsg.):** Beratung leben. Praktische Beispiel – praktische Tipps – praktische Theorie
- **Heiko Kleve.** Ambivalenz, System und Erfolg. Provokationen postmoderner Sozialarbeit.
- **Fritz Simon:** Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik
- **Niklas Luhmann:** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie
- **Gunther Schmidt:** Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung
- **Maja Storch:** Das Geheimnis kluger Entscheidungen
- **Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer:** Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Formen der Strukturaufstellung