

# IMMER MIT DER RUHE

Die Kraftquellenanalyse:  
ein militärisches Planungsverfahren  
im Coaching angewendet.



VON JUDITH WEGENER  
UND JAN ZÖLLER

**K**larheit und Übersicht sind die wesentlichen Bedürfnisse, die zu Beginn eines Entwicklungsprozesses im Raum stehen. In der Regel kommen Menschen mit einer konkreten Fragestellung zu uns, häufig geht es auch um tiefergehende Fragen, wie der nach dem Sinn. Die Kraftquelle als Entwicklungstool für Einzelne, Teams und Firmen bietet einen Rahmen für die Analyse und Orientierung, und zwar vor allem dadurch, dass sie die eigene Haltung bewusst macht.

Ursprünglich kommt die Methode aus der militärischen Planung. Inhaltlich hat die Kraftquelle Parallelen zu Konzepten wie Ikigai, Leitwert und Motivation, geht aber weit darüber hinaus. Das Tool ermöglicht dem Coachee, sich über seine persönliche Kraftquelle und seine Energiressourcen, seine Stärken, die Grundlagen für seinen Veränderungsprozess, aber auch über seine Schwachpunkte klar zu werden – und dies in den folgenden Schritten:

1. Anliegenklärung
2. Entdecken der Kraftquelle
3. Analyse
  - Besondere Fähigkeiten
  - Grundlagen
  - Schwachpunkte
4. Reflexion auf der Meta-Ebene und Transfer

#### Anliegen: Was ist der Kontext?

Zu Beginn eines jeden Coachingprozesses klären wir den Kontext. Mit welchem Anliegen ist der Coachee gekommen und welche Fragestellung möchte er für sich reflektieren? Die

Kraftquelle steht immer in Bezug zum Coachinganliegen und kann sich im Verlauf einer Entwicklung ändern.

Ein Beispiel: Maja, Ende dreißig, hat sich mit einem Partner selbstständig gemacht und kommt mit einem diffusen Gefühl von Unzufriedenheit in Bezug auf diese berufliche Partnerschaft ins Coaching. Sie fühlt sich in der Zusammenarbeit nicht immer auf Augenhöhe, spürt Angestrengtheit und meint auch, „dies zu sehr zu dramatisieren“. Sie beschreibt Muster von entkoppelter Kommunikation und ein unterschiedliches Gefühl für Tempo zwischen ihr und ihrem Partner. Gleichzeitig ist ihr die Zusammenarbeit jedoch extrem wichtig: Sie macht Spaß, ist kreativ, bereichernd und vor allem erfolgreich.

Ihr Anliegen ist es, mit ihrem Geschäftspartner zu sprechen, aber ihr ist nicht klar, worüber. Wir schlagen die Analyse der Kraftquelle vor.

#### Kraftquelle entdecken

Eine Kraftquelle kann physischer Natur (Familie oder körperliche Leistungsfähigkeit) oder ideell sein (mentale Eigenschaften wie Neugier). Sie im Kontext einer konkreten Herausforderung zu erkennen, ist für viele Coachees allein schon eine bewegende und ressourcenstärkende Erfahrung und mit der Entdeckung eines kleinen Schatzes vergleichbar. Dem Coachee wird bewusst, woraus er seine Energie in der konkreten Situation zieht, mit welcher Haltung er Dinge angeht und was ihm im Kern wichtig ist und was es in jedem Fall zu schützen gilt.

Die Kraftquellenanalyse ist eine integrative Methode und kann auf vielerlei Art und Weise erarbeitet werden. ▶

# Fühlt sich die Kraftquelle für den Coachee richtig an?

Hier nur eine Auswahl:

- Zirkuläres Fragen – Was macht dich einzigartig? Was macht dich aus? Wofür lohnt es sich, morgens aufzustehen?
- Lifeline – Was zieht sich durch dein Leben?
- Inneres Team – Wer ist der wichtigste Spieler in deinem Team?
- Führende in meinem Leben – Welche Führungskräfte haben dich besonders geprägt und womit?
- Bodenanker
- Assoziatives Arbeiten mit Bildern

Entscheidend ist, was zu Coachee, Coach und dem Anliegen passt. Wichtig ist zunächst, dass man sich Zeit gönnt und nicht auf das erste Wort aufspringt.

Im Beispiel von Maja haben wir zunächst über systemische Fragetechniken ihr System beleuchtet.

- Was ist ihr wichtig in der beruflichen Partnerschaft?
- Mit welchen Werten sind die zwei gestartet?
- Was motiviert sie selbst im Leben?
- Was reizt sie an der Selbstständigkeit?
- Was müsste passieren, damit sich die Situation weiter verschlechtert?
- Wie fühlt sich die Zusammenarbeit an, wenn sie erfolgreich ist?
- Worauf möchte sie nicht verzichten?
- Was gibt ihr das Gefühl von Sinn?
- Wie würde ihr Partner sie in ihrer Arbeit beschreiben?

Ihre Antworten auf diese Fragen haben wir ressourcenorientiert gespiegelt und mit der emotional gesteuerten Auswahl eines Bildimpulses („Welches Bild möchte zu dir?“) verstärkt und überprüft. Über eigene Assoziationen sowie durch das Nachdenken über Ressourcen aus den biografischen Fragen reduzierte sich die Liste der potenziellen Kraftquellen auf eine Reihe von Begriffen. Maja entscheidet sich nach kurzer Zeit und mit leuchtenden Augen letztlich für: „Ruhe“.

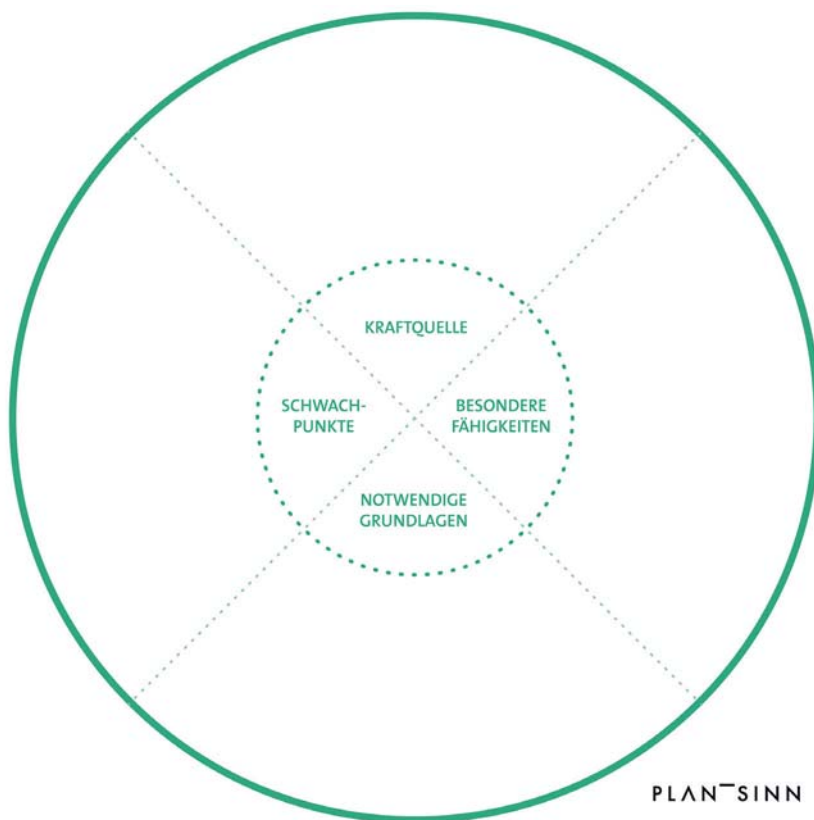
Der letzte Schritt der Auswahl lässt sich alternativ auch mit Bodenankern verstärken, sofern der Coachee Schwierigkeiten hat sich zu entscheiden.

Zwei Dinge sind methodisch wesentlich. Erstens die kognitive Ebene: Entspricht die Kraftquelle den logischen Anforderungen? Eine Kraftquelle ist nie auf der Verhaltensebene zu finden, sie steht über den Fähigkeiten und speist diese. In der Regel hat sie einen starken Bezug zur Ebene der Werte und zur Ebene der Identität bzw. Zugehörigkeit aus den neurologischen Ebenen. Sie stiftet Sinn.

Zweitens die emotionale Ebene: Fühlt sich die Kraftquelle richtig an für den Coachee? Gibt es eine erkennbare körperliche Reaktion? Eine spürbare Energie im Raum? Gibt es keine emotional-somatische Reaktion, haben wir es oft mit einer verkappten Fähigkeit oder einer Grundlage zu tun, jedoch nicht mit der sinnstiftenden Kraftquelle selbst.

## Die besonderen Fähigkeiten

Bei der Benennung der Fähigkeiten suchen wir in der Regel nach Verben. Die Leitfrage lautet hier: „Welche besonderen Fähigkeiten gibt mir die



Mit der Grafik arbeiten wir im Coaching, sie wird handschriftlich ausgefüllt.

Grafik: PLANUNDSINN



Kraftquelle?“ Gesucht werden Stärken, Eigenschaften, Fähigkeiten, die aus der Kraftquelle resultieren und für den Coachee Relevanz in Bezug auf das Anliegen haben. Im Beispiel von Maja sieht das Ergebnis folgendermaßen aus (Abb. 1): zuhören können, auf Bedürfnisse eingehen, Entscheidungsfreude, loslassen können. Für Coachees sind diese Fähigkeiten oftmals selbstverständlich. Es kommt jedoch darauf an, die für den jeweiligen Kontext entscheidenden Fähigkeiten zu erkennen und, wie so oft im Coaching, Selbstverständlichkeiten als Ressourcen zu identifizieren und zu reframen.

### Die notwendigen Grundlagen

Hier handelt es sich um die physischen oder ideellen Grundlagen, die vorhanden sein müssen, damit die Stärken in ihrem vollen Potenzial genutzt werden können, die Kraftquelle also Energie liefert. Im Unterschied zu den Fähigkeiten sind hier Substantive, d.h. Dinge, Sachverhalte und situative Kontexte zu erarbeiten.

Die Grundlagen werden jeweils in Bezug zu einer konkreten besonderen Fähigkeit erarbeitet, d.h. wir beschäftigen uns mit der Frage: „Welche Rahmenbedingungen benötigt diese eine Fähigkeit, um ihre Wirksamkeit voll zu entfalten?“

Abbildung 2 zeigt das Ergebnis bei Maja. Es ist möglich, dass eine Fähigkeit mehrere Grundlagen benötigt. Um die Analyse nicht zu komplex zu machen – denn sie soll ja Komplexität reduzieren – lassen wir den Coachee die wichtigste Grundlage auswählen. Maja erkannte z.B. als Grundlage für das „Zuhören können“ vor allem einen „kleinen, intimen Rahmen“. Im Gesamtkontext der Kraftquellenanalyse auf Basis der Rückmeldung von Maja lässt sich sagen, dass die „Möglichkeit zur Abgrenzung“ wohl ihre wichtigste Grundlage ist. Auch weil sie in dieser Stärke großen Nachholbedarf hatte.

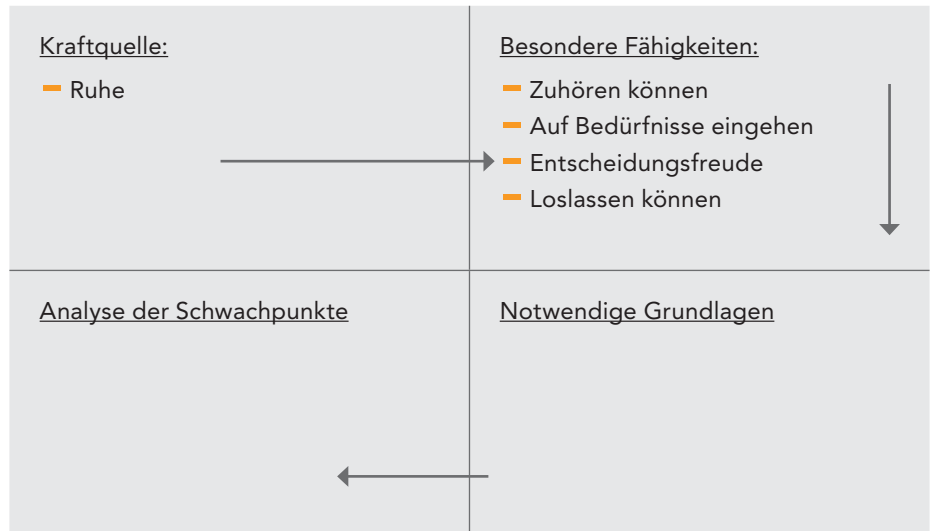


Abb. 1: Majas besondere Fähigkeiten.

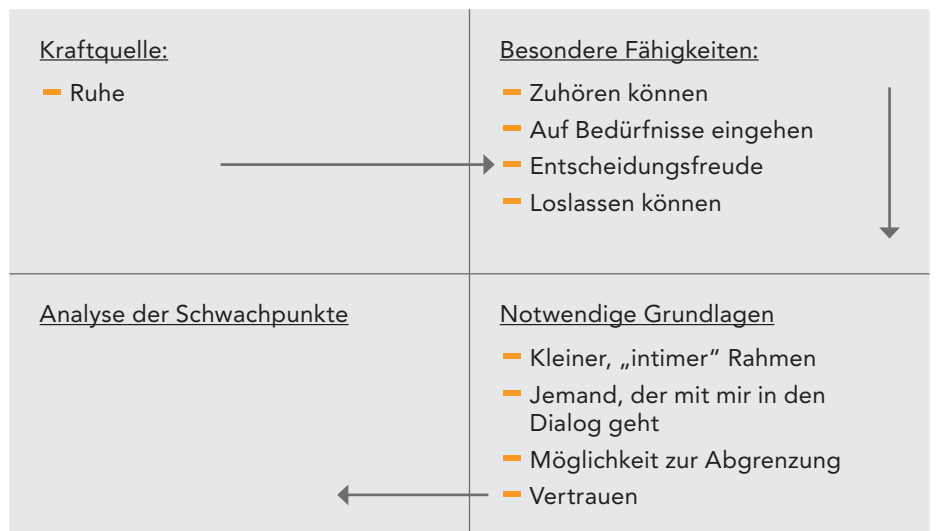


Abb. 2: Grundlagen für die besonderen Fähigkeiten.

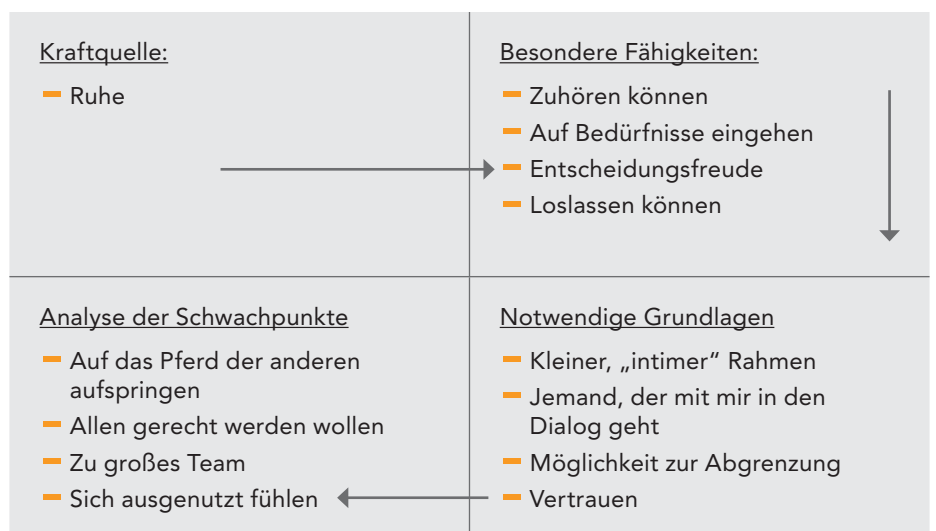


Abb. 3: Wodurch sind die besonderen Grundlagen gefährdet?

# Es kommt darauf an, Selbstverständlichkeiten als Ressourcen zu erkennen und zu reframe.

### Die Schwachpunkte

Hier werden Dinge und Sachverhalte erarbeitet, die jeweils in Bezug auf eine konkrete Grundlage einen möglichen Angriffspunkt darstellen. Wir fragen daher: „Wie kann eine bestimmte Grundlage neutralisiert werden oder wann ist sie sogar völlig verschwunden? Was muss passieren, damit die Grundlagen nicht mehr da sind?“ Majas vollständige Kraftquellenanalyse zeigt Abbildung 3.

Hier ist es wichtig darauf zu achten, dass über realistische und hinreichend konkrete Dinge gesprochen wird. Es geht nicht darum, formal ein weiteres Feld zu füllen. Finden sich keine oder wenige Schwachpunkte, so kann auch das ein für den Coachee befreiendes Ergebnis der Kraftquellenanalyse sein.

### Reflexion und Transfer

Sind alle Phasen der Analyse vollzogen, empfiehlt es sich, die Ebene zu wechseln und gemeinsam mit dem Coachee aus der Meta-Perspektive auf die Kraftquellenanalyse zu schauen. Schließlich ist die Analyse kontext- und anliegenbezogen und in diesen Bezug sollten die Erkenntnisse abschließend gebracht werden. Es gilt zu klären, wie der Coachee nun mit dem Wissen um die Ergebnisse auf sein Anliegen blickt. Ist dies gelöst oder gibt es noch weitere Themen zu klären? Was nimmt er an Ressourcen und Ideen mit, die er vorher nicht hatte? Und inwieweit hat das Anliegen noch Relevanz? Was sind die nächsten Schritte?

Maja wird, nachdem sie ihre Kraftquelle identifiziert hat, bereits während des Coachings klar, warum sie ein Gefühl der entkoppelten Kommunikation und diffuse Unzufriedenheit in der beruflichen Partnerschaft befällt und vor allem, dass sie ihrem Partner ihr Bedürfnis nach Ruhe kommunizieren möchte.

Bei einem Treffen nach einem halben Jahr sagt sie, dass die Kraftquelle für sie ein wichtiger Anker in ihrem beruflichen und privaten Alltag geworden ist. Das durch Maja ausgewählte Motiv ist als Hintergrundbild ihres Computers zum ständigen Begleiter geworden. Es erinnert sie regelmäßig an ihre Kraftquelle und daran, ihre natürlichen Fähigkeiten als wertvoll zu schätzen und sie gewinnbringend einzusetzen. Sie hat begriffen, dass es gar nicht um die Fülle der Themen geht, sondern darum, sie mit ruhiger Haltung anzugehen – und, dass Abgrenzung nicht nur erlaubt ist, sondern auch eine wesentliche Grundlage für ihr erfolgreiches Handeln darstellt. Das Gespräch mit ihrem Partner verlief wertschätzend und konstruktiv und die beruflichen Projekte laufen erfolgreich und im richtigen Tempo. Das Bewusstsein um die eigene Kraftquelle ermöglicht auch außerhalb des Coaching-Settings eine selbstständige Operationalisierung der erlangten Einsicht. So kann eine solche Analyse auch in Unternehmens- und Team-Entwicklungsprozessen Orientierung geben für die Gestaltung von Arbeitsumwelten, in denen jeder beruflich sein Potenzial entfaltet. Das Wissen um die Kraftquelle ermöglicht eine ressourcenorientierte Aufgabenverteilung, individuelles Wachstum und letztlich auch den Erfolg. ◀◀



#### Zu den AutorInnen

##### Judith Wegener

Coach, Trainerin, systemische Beraterin, kommt aus der Personalentwicklung im Automotivebereich.



##### Jan Zöllner

Coach und Mediator u. a. für das Spitzenpersonal der Bundeswehr.

Beide leiten die von ihnen gegründete Coaching-Agentur PLANUNDSINN, Köln.

### QUELLEN

Von Clausewitz, Carl. Vom Kriege. Nikol Verlag, 2008

Kem, Jack, D. (2012). Planning for Action: Campaign Concepts and Tools. Leavenworth: US Army Command & General Staff College. URL: <https://usacac.army.mil/CAC2/Repository/Planning-for-Action-Kem-August-2012.pdf>