

## Grundlagen des Handelns und der Gesprächsführung – die Handlungskaskade

Dr. Johann Schneider (2011) [www.active-books.de](http://www.active-books.de), Paderborn, Junfermann

Für Menschen in helfenden Berufen und in Führungsverantwortung ist es von zentraler Bedeutung, wie sie Klienten und Mitarbeitern dazu verhelfen, ihre Themen und Probleme zu lösen; wie sie Menschen so führen, dass diese ihr Leben gestalten, ihre Arbeit schaffen und insgesamt erfolgreich handeln.

Seit meinem Studium bin ich immer wieder unterschiedlichen Modellen menschlicher Kommunikation und menschlichen Handelns begegnet. Diese haben mich angeregt, grundlegende Überlegungen darüber anzustellen, welcher Logik Handlungen und Problemlösungen folgen und wie Handlung überhaupt gelingt (Uexküll 2003, Mellor und Schiff 1975, Antonovsky 1997, Schneider 2009). Von besonderem Interesse ist die Logik von Handlung für mich, weil meine Klienten mich in meinem Beruf als Berater, Coach, Lehrender Transaktionsanalytiker und ärztlicher Psychotherapeut immer wieder bitten, sie dabei zu unterstützen, erfolgreich zu handeln.

Wenn wir uns vor Augen führen, dass wir – über unseren Organismus – mit unserer Umwelt in Kontakt stehen und umgehen, und wenn wir dies als Handlung bezeichnen, dann lässt sich Handeln in vier wesentlichen Grundschritten darstellen<sup>1</sup>.

### Grundschritt 1: Wahrnehmen

Ein Organismus nimmt, aus eigenem Antrieb und durch eigene Befindlichkeiten und Bedürfnisse bestimmt, sich selbst und die Umwelt wahr.

Stellen Sie sich vor, sie gehen durch eine Fußgängerzone. Nehmen wir an, Sie haben Hunger oder Durst oder das Bedürfnis, jemanden zu treffen. Was nehmen Sie wahr, was sehen Sie? Auf was achten Sie unbewusst,

- wenn Sie Hunger haben?  
Ihnen fallen sicherlich Bäckereien, Restaurants, Bratwurstbuden auf!
- wenn Sie Durst haben?  
Ihnen fallen sicherlich Wasserspender auf und Stände, an denen es etwas zu trinken gibt!
- wenn Sie Kontakt möchten?  
Ihnen fallen sicherlich Menschen auf, die Sie anziehend finden!

---

<sup>1</sup> Diese Schritte lassen sich aus Untersuchungen der Biologie, der Systemtheorie und der Semiotik ableiten (siehe dazu Uexküll 2003, S. 7ff)

Unsere Bedürfnisse, Wünsche, Impulse wirken wie ein Motor, mit dem wir uns unserer Umwelt zuwenden, und wie ein Filter, durch den wir unsere Umgebung<sup>2</sup> wahrnehmen.

Wahrnehmen heißt, dass wir all unsere Sinne - Hören, Sehen, Riechen, Schmecken und Fühlen - einsetzen, um die Umwelt und unseren eigenen Organismus zu erfassen. „Merken“ ist das ursprünglichste Wort für diesen Vorgang. „Ich merke, dass ich Hunger habe.“

## Grundschrift 2: Einschätzen

Meinen wir, das Objekt unserer Begierde gefunden zu haben, so überprüfen wir es als nächstes daraufhin, ob es dem entspricht, was wir uns vorgestellt haben, was wir brauchen oder wollen. Ist es essbar? Ist es trinkbar? Entspricht es meinen Kontaktwünschen?

Wir probieren das Objekt, riechen, schmecken, beißen hinein. Wir sprechen mit ihr, fassen ihn an; wenn wir meinen, dass das Gefundene unserem Bedürfnis entspricht, es für uns passt, sind wir bereit zum dritten Schritt, dem Handeln im engeren Sinne.

## Grundschrift 3: Handeln

Wir verleiben uns das Objekt ein, nehmen es zu uns, gestalten den Kontakt; wir handeln<sup>3</sup>, setzen in die Tat um, was wir uns vorgestellt hatten.

## Grundschrift 4: Überprüfen der Einschätzung am Handlungserfolg

Ob das Gefundene nun unseren Hunger, unseren Durst oder unser Kontaktbedürfnis stillt, stellen wir (erst) fest, wenn wir die Handlung ausführen. Bleibt die Handlung ohne Erfolg, hat unsere Einschätzung nicht gestimmt. Wir suchen weiter, bis wir die richtige Einschätzung vorgenommen haben. Diese zeigt sich dann am Handlungserfolg.

---

<sup>2</sup> Als Umwelt bezeichnet Uexküll (2003, S. 17) „die Konstruktion eines biologischen Systems“, als Umgebung „die Konstruktion eines sozialen Systems“.

<sup>3</sup> Da wir sehr wohl auch das Wahrnehmen und Einschätzen als Handeln oder Handlung bezeichnen können, in unserem üblichen Sprachgebrauch Handeln aber auf die Tat, die Umsetzung bezogen wird, verwende ich hier im Text manchmal die Begriffe „Handeln“ oder „Handlung“ auch für die ganze Kaskade und für das, was wir üblicherweise als Handeln, nämlich die Tat, bezeichnen, „Handeln im engeren Sinne“ oder „Handlung im engeren Sinne“.



Abb. 1: Vier Grundschritte einer Handlung – Einfache Handlungskaskade

Alle vier Grundschritte einer Handlung werden beeinflusst, und zwar durch die eigene innere Motivation, die eigene bisherige Lebenserfahrung und die momentane Einstellung zur Gegenwart, Vergangenheit und zur Zukunft. Wir nehmen überwiegend wahr, was wir wahrzunehmen gelernt haben, für was wir in diesem Moment gerade offen sind – je nachdem, welche Bedürfnisse vorliegen. Wir schaffen uns unsere Wirklichkeit selbst. Wenn wir unsere Neugierde zulassen, dann erweitern wir unsere Wahrnehmung und sehen, hören, riechen, schmecken, fühlen mit einem Mal Neues, Anderes als bisher. Wir lassen uns auf neue Einschätzungen und Handlungen ein.

Menschen und andere Lebewesen wählen von den vielen Reizen, die auf sie einströmen, nur bestimmte aus, sie nehmen selektiv wahr, also auswählend. Anders kämen sie mit der Fülle von Reizen auch gar nicht zurecht. Menschen zeigen häufig so genannte „blinde Flecken“ in ihrer Wahrnehmung. Das sind Stellen, an denen sie bestimmten Wahrnehmungen gegenüber verschlossen sind: Sie werden etwas nicht gewahr, sie sehen nicht, was andere sehen, hören nicht, was andere hören, riechen nicht, was andere riechen, schmecken nicht, was andere schmecken, fühlen nicht, was andere fühlen. Sie sind „blind“ für etwas Bestimmtes.

Wenn sie ihre Umwelt und sich selbst vollständiger erfassen wollen, sich neuen Umgebungen, Bedeutungen, Handlungen und Lösungen öffnen möchten, dann bedarf es einer mehr oder weniger bewussten Entscheidung für eine erweiterte Aufmerksamkeit. Dies können wir zum einen allein bewerkstelligen, in der Regel brauchen wir dafür aber auch andere Menschen und Lebewesen. Dadurch, dass wir uns für Wahrnehmungen, Einschätzungen und Handlungen öffnen, die anderen zugänglich sind und uns mit ihnen austauschen, können wir uns Neues erschließen. Ausgeprägt betreiben wir dies in Lernsituationen, sofern wir uns dafür entschieden haben zu lernen.

Auch was ihre **Einschätzung** anbelangt, verhalten sich Menschen häufig selektiv. Sie begegnen sich und der Welt in der Regel mit einem Vor-Urteil, mit festen Glaubenssätzen, festen Denk- und Phantasiegewohnheiten. Sie bringen aus ihrer Lebensgeschichte ein Urteil, eine Einschätzung, eine Deutung mit; sie meinen zu wissen, was dies oder jenes bedeutet. Erfolgreiche Menschen überprüfen hingegen beizeiten ihr Vor-Urteil und kommen zu einem in die aktuelle Situation passenden Urteil, zu einer neuen Einschätzung. Diese Menschen ahnen, deuten und interpretieren die Hier-und-Jetzt-Situation, die Vergangenheit sowie ihren Blick in die Zukunft regelmäßig neu.

Um dies zu erreichen, durchlaufen Menschen den Vorgang einer Urteilsbildung<sup>4</sup>. Das heißt, sie bilden sich selbst ein eigenes Urteil. Da der Begriff Urteil in unserer Bevölkerung sehr stark mit Gerichtsbarkeit und dadurch oft negativ mit Bestrafung belegt wird, verwende ich hier den Begriff „einschätzen“ oder „Einschätzung“. Die Begriffe „deuten“, „Deutung“ und Bedeutung, interpretieren und Interpretation sind fast deckungsgleiche Sprachbegriffe für diesen Vorgang.

Noch ein paar Sätze zu dem, was unter Einschätzen zu verstehen ist. Wir Menschen sind fähig - nachdem wir wahrgenommen haben, was gerade gegenwärtig ist - als nächstes unsere eigenen Phantasien, Gedanken, Gefühle, Ahnungen wahrzunehmen, diese zu aktivieren und mit ihrer Hilfe dem, was da ist, verschiedene Bedeutungen zu unterstellen. Wir können in unserer Phantasie allerlei Hypothesen durchspielen, die möglichen Konsequenzen abwägen, uns schließlich für eine bestimmte Bedeutung entscheiden und dann (erst) zur Handlung übergehen<sup>5</sup>. Es ist uns möglich, zwischen Wahrnehmen und Handeln Empfindungs-, Fühl- und Denkprozesse zu durchlaufen, mit denen wir das, was wir wahrnehmen, sortieren, bewerten und beurteilen können, um dann schließlich zu einer Entscheidung zu kommen, wie wir handeln wollen.

**Handlungen** werden manchmal einfach aus alten Erfahrungen abgerufen. Wenn wir schon in vergleichbaren Situationen wie der gegenwärtigen waren, können wir uns unsere Handlungen von damals in Erinnerung rufen und auf sie zurückgreifen. Eventuell ist uns die fragliche Handlung schon zur unbewussten Gewohnheit geworden, und wir wiederholen sie, ohne uns dies klar zu machen. Der Nachteil solcher stereotypen und unbewusst oder vorbewusst, auf jeden Fall unüberlegt wiederholten Handlungen ist, dass sie in der Regel zu Schwierigkeiten führen. Denn sie sind nicht durch eine aktuelle, breite Wahrnehmung auf die neue, aktuelle Situation gegründet und abgestimmt und können daher nicht in optimaler Weise lösungsführend sein.

**Erfolgreiches Handeln** hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass wir uns von Sekunde zu Sekunde neuen Wahrnehmungen, Einschätzungen und Handlungsmöglichkeiten im Jetzt und für die Zukunft öffnen; dass wir alle unsere Sinne nutzen, um wahrzunehmen, was ist, um uns ein aktuelles Urteil zu bilden und entsprechend der gegenwärtigen Situation neu zu handeln. Neu beinhaltet sehr wohl, dass wir uns früheren Erfahrungen öffnen, diese als Hilfestellung und Hinweise nutzen, als Ansätze, Teillösungen oder Rohlinge. Es bedeutet aber auch, dass wir uns in der gegenwärtigen Situation so einstellen, dass wir die ersten zwei Schritte - Wahrnehmen

---

<sup>4</sup> Ausführlich dazu Bächtold/Supersaxo 2005

<sup>5</sup> Es können zwischen Wahrnehmen und Handeln Programme „zunächst probeweise als Bedeutungsunterstellung und Bedeutungserprobung durchgespielt werden, ehe das Ich sie für die Motorik freigibt.“ (Uexküll 2003, S.33).

und Einschätzen - sorgfältig durchlaufen und dadurch zu nun passenden, neuen Lösungen/Handlungen finden. Dies können durchaus Abwandlungen alter Lösungen sein. Zentral ist, dass wir uns unserer Wahrnehmung stellen, uns von Vor-Urteilen lösen, neue Lösungsideen schöpfen und aktuell passende Handlungen angehen.

Überlegen Sie einmal, wie es Ihnen bei Ihrer täglichen Arbeit geht und bei dem, was Sie regelmäßig tun. Ist es nicht so, dass Sie dann spürbar erfolgreich sind, wenn Sie sich in der Lage befinden, dass Sie - entsprechend der immer wieder neuen, gegenwärtigen Situation - kleine, aktuelle Anpassungen vorzunehmen?

## Innehalten

Um Handlungsschritte auf günstige Weise mit dem Wahrnehmen zu starten und nicht einfach ohne Sinn, ohne Gefühl und kopflos handelnd loszustürmen, bedarf es des Innehaltens (siehe Abb. 3). Mit Innehalten meine ich den bewussten Akt, Zeit und Raum dafür zu schaffen, sich für das Wahrnehmen und Einschätzen zu öffnen, um sich dann, bewusst, für eine Handlung zu entscheiden.

Im Sport (Basketball, Handball) gibt es die Möglichkeit des „Time-Out“, der Auszeit. Beide Mannschaften haben die Möglichkeit, sich pro Spielabschnitt eine Auszeit zu nehmen. Dies geschieht in der Regel, wenn ein Team „keinen Fuß mehr auf den Boden bekommt“, „unterzugehen droht“, „schlecht drauf ist“, wenn der Gegner im Moment übermächtig erscheint. Mannschaftssportler nehmen eine Auszeit, um letztendlich erfolgreich zu sein. Sie verschlaufen, besinnen sich, sammeln sich, stellen sich neu auf, richten sich anders aus, besinnen sich auf ihre Stärken. Dafür gibt es ein Zeichen, das der Trainer gibt: eine Art gekapptes Kreuzzeichen, ein T. Die linke Hand bildet etwa auf Brusthöhe eine waagrechte Fläche, und die rechte Hand stößt von unten mit den Fingerspitzen im rechten Winkel dagegen.



Abb. 2: Auszeit: TIME OUT

In meiner Praxis hat es sich bewährt, mit Klienten das Innehalten und dieses Zeichen visuell und sensorisch einzuüben, sodass sie insbesondere in Stress- und Disstressituationen einen Anker zur Verfügung haben, um inne zu halten, ihren Radar kreisen zu lassen, hinzuschauen, hinzuhören, zu fühlen, zu riechen, zu schmecken (Wahrnehmen), abzuwägen, neu einzuschätzen, sich ein eigenes Urteil zu bilden, sich Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen,

passende auszuwählen (Einschätzen), zu handeln (Handeln) und das Handeln genau nachzuverfolgen (Überprüfen) und, wenn nützlich, Anpassungen vorzunehmen.



Abb. 3: Innehalten und die Einfache Handlungskaskade

„Wenn ich etwas verändern möchte, brauche ich aber Zeit, sonst geht das nicht; und ich habe keine Zeit!“ wandte eine ZuhörerIn im Diskussionsteil eines Vortrags ein, den ich über „Die Kraft der Gefühle“ gehalten hatte. Ja, das stimmt, ohne Zeit geht es nicht. Wenn wir uns die Zeit, den Raum nicht nehmen bzw. selbst geben, können wir uns unsere Wahrnehmungen nicht bewusst machen und unsere Einschätzungsprozesse nicht bewusst durchlaufen. Ja, wir brauchen Zeit, und Zeit ist da. Die Zeit vergeht nicht, wie man üblicherweise sagt. Sie ist nicht wie ein Fluss, der vergeht. Ich stelle mir die Zeit als einen See vor. Durch diesen See bewegen wir uns. Nicht die Zeit vergeht, wir vergehen in der Zeit<sup>6</sup>. Interessanterweise brauchen wir auch gar nicht viel Zeit, wenn wir uns Zeit nehmen/geben. Zwanghaftes Beeilen ist insofern nutzlos und erzeugt Fehler.

## Entscheiden

Einen kleinen, aber sehr bedeutsamen Unterschrift füge ich manchmal in die Handlungskaskade ein: Entscheiden (siehe Abb. 4). Der Unterschrift des Entscheidens liegt uns meistens zwischen Einschätzen und Handeln sehr nahe: Nachdem wir alle Einschätzungen vorgenommen und Unterscheidungen getroffen haben, kommen wir zur Entscheidung, dazu, „das Schwert<sup>7</sup> aus der Scheide zu ziehen“. Geistig wie im Tun trennen wir nun das, was wir

<sup>6</sup> Diese Bild stammt von Eric Berne, die Quelle habe ich im Moment nicht mehr gefunden.

<sup>7</sup> Das Schwert steht symbolisch für Geisteskraft und dabei für Trennschärfe.

hinter uns lassen, von dem, dem wir uns jetzt bewusst zuwenden und in die Tat umsetzen. Entscheiden beinhaltet in der Regel ein Verwerfen, einen Verzicht, einen Verlust, ein Loslassen, sich Lösen und gleichzeitig ein Zupacken, auf etwas Zugehen und Umsetzen. Entscheiden beinhaltet einen bewussten Akt, getan als Person in Zeit und Raum.

Genauer betrachtet steht der Unterschrift Entscheidung nicht nur zwischen Einschätzen und Handeln, er existiert auch vor und zwischen den anderen einzelnen Schritten der Handlungskaskade. Er steht für eine aktive Bewegung hin zu Bewusstheit, Eigenständigkeit und Verantwortungsübernahme.

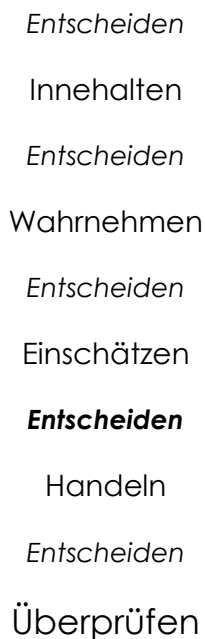


Abb. 4: Entscheiden und die Einfache Handlungskaskade

Vollzieht man die oben beschriebenen Grundschritte und lässt sich auf die Abfolge einer natürlichen Handlung ein, so lassen sich die vier Grundschritte noch detaillierter auf **vier Ebenen** mit 12 Schritten, Rückkopplungsschleifen und für drei Bereiche darstellen (siehe Abb. 5).

Am Anfang der Handlung steht die Wahrnehmung eines Reizes oder mehrerer Reize, **einer Tatsache** oder mehrerer Tatsachen (z. B. eines Schmerzes im Rücken, der in das linke Bein ausstrahlt) (1). Wird dieser Reiz/diese Tatsache nicht weiter wahrgenommen, erfolgt daraus keine Handlung. Wird eine Tatsache als so stark wahrgenommen, dass sich jemand -wie in unserem Beispiel durch den Schmerz- beeinträchtigt fühlt und Angst bekommt, dass etwas im Körper schief laufen könnte, beginnt er diese Tatsache auf ihre Bedeutung hin zu hinterfragen, sie einzuschätzen (2). Wenn er diese Tatsache als für ihn bedeutsam einstuft und als handlungsrelevant einschätzt (3), dann betrachtet er dies für sich als ein Thema oder als ein Problem. Im Betrachten dieser Abfolge ist jederzeit eine Schleife zurück auf eine niedrigere Stufe machbar und auch wünschenswert (gestrichelte Linien in der Abb.).



# Die Handlungskaskade

Betrachtet jemand ein **Thema/Problem**, so macht er sich über das Thema/Problem Gedanken, findet heraus, was das Thema/Problem genau sein könnte, er definiert das Thema/Problem (4). Danach wägt er verschiedene Ideen, Definitionen ab (5), und sofern er eine oder auch mehrere als bedeutsam einschätzt (es könnte ein Bandscheibenvorfall sein) (6), dann sucht er nach

**Lösungs-/Handlungsmöglichkeiten**, um das Thema anzugehen, das Problem zu lösen. Er sucht nach verschiedenen Möglichkeiten, den Schmerz zu beseitigen, das Problem zu lösen (7), er wägt verschiedene Lösungs-/Handlungsmöglichkeiten ab (8). Schätzt er eine oder mehrere der Lösungsmöglichkeiten als bedeutsam, handlungsführend und problemlösend ein (9), führt er dann die **Handlung** im engeren Sinne durch. Während er handelt, sich behandelt oder auch behandeln lässt<sup>8</sup>, nimmt er genau wahr, was in ihm passiert, was sich verändert (10); er **überprüft**, ob die Handlung Erfolg bringt oder nicht (11) und setzt die Handlung/Behandlung fort, wenn sie geeignet erscheint. Erscheint sie nicht geeignet (12), wird die Handlungskaskade wieder von vorne bis hin zum Herausfinden und Abschätzen einer relevanten Handlungsmöglichkeit durchlaufen, es wird entsprechend gehandelt und die Handlung wieder überprüft, bis schließlich eine geeignete Be-Handlung Erfolg zeitigt.

In unserem Beispiel zieht der Betroffene vielleicht auch einen Arzt hinzu. Dieser beginnt (wenn er klug ist) bei der Untersuchung ganz am Anfang der Handlungskaskade. Er fragt: Was spüren Sie? Seit wann spüren Sie dies? Wie ist der Schmerz? Durch was wird er verstärkt? Wodurch geht er weg oder wird weniger? Wohin strahlt er aus? Litten Sie früher schon einmal an etwas Vergleichbarem? Eventuell setzt der Arzt, neben seinen eigenen Sinnen, technische Untersuchungswerkzeuge ein, um genauer herauszufinden, was ist und um abzuschätzen, wie das Thema/Problem benannt werden könnte -, mit anderen Worten, er stellt eine Diagnose. Dann wägt er Be-Handlungsmöglichkeiten ab und schlägt dem Patienten die geeigneten vor. Der Patient wählt aus und handelt entsprechend. Er wird den Erfolg der Behandlung im Auge behalten und entsprechend des Ausgangs seine Handlung anpassen.

Wir durchlaufen also - unter der Lupe betrachtet - vom Wahrnehmen einer Tatsache bis hin zu einer wirksam und konsequent durchgeführten Handlung 12 Handlungsschritte.

Diese zwölf Schritte stellen die natürliche Abfolge von Handlungsabläufen, Handlungsketten, Projekten, Lösungsschritten dar.

Rückkoppelungsschleifen sind jederzeit möglich und nützlich. Die Rückkoppelungsschleifen können beliebig häufig und an beliebiger Stelle stattfinden. Für einen effektiven Ablauf der Handlungskaskade sind sie unerlässlich. Nur ein sich ständig wieder neu erfindendes System ist überlebensfähig.

## Unterbrechungen im Ablauf der Handlungskaskade und Verhalten, das das Problem nicht löst

Bei jedem der 4 Schritte in der Einfachen Handlungskaskade oder jedem der 12 Schritte in der detaillierten Handlungskaskade kann es geschehen, dass Menschen anhalten, die Handlung

---

<sup>8</sup> Hier ahnen Sie den Ursprung des Wortes handeln und Handlung, es kommt von „etwas mit der Hand tun“.



nicht weiterführen, sie abbrechen, in passives, das Problem nicht lösendes Verhalten verfallen und vorbewusst oder unbewusst andere dazu einladen, für sie oder an ihrer Stelle zu handeln.

Wenn der Patient aus meinem Beispiel etwa sagt: „Ich habe zwar Schmerzen, aber ich beiße die Zähne zusammen, es wird schon nicht so schlimm sein“, dann stoppt er in der detaillierten Handlungskaskade bei Schritt 1: Er nimmt den Schmerz zwar wahr, gibt ihm aber keine weitere Bedeutung.

Wenn der Patient aus dem Beispiel denkt, seine Befindlichkeit sei schon gefährlich, und zudem abwägt, wie gefährlich sie sein könnte, dann aber nicht weiter darüber nachdenkt, so stoppt er bei Schritt 2: Er nimmt den Schmerz wahr, er schätzt die Situation sehr wohl als bedeutsam ein, aber nicht so bedeutsam, als dass er mehr unternehmen müsste.

Wenn er sagt oder so handelt, als sei die Situation für ihn oder auch andere schon sehr bedeutsam, er aber für sich selbst noch kein Thema oder Problem darin sieht, dann stoppt der Patient bei Schritt 3.

Wenn er sagt: „Das ist ein Thema“, aber sich die Situation nicht im Detail anschaut, so stoppt er bei Schritt 4.

Wenn er sagt, die Situation sei ein für ihn bedeutsames Thema, aber nicht von so großer Bedeutung, dass etwas zu tun wäre, so stoppt er bei Schritt 5.

Wenn er sagt, es handle sich für ihn um ein bedeutsames Thema, man müsste nach Lösungsmöglichkeiten suchen, aber er könne das nicht, so stoppt er bei Schritt 6.

Wenn er Handlungsmöglichkeiten sichtet, für sich aber keine bedeutsamen oder passenden sieht, dann stoppt er bei Schritt 7.

Wenn er Handlungsmöglichkeiten abwägt, sie miteinander vergleicht, eventuell passende erwägt und sie dennoch nicht als handlungsrelevant erachtet, dann stoppt er bei Schritt 8.

Wenn er ausgewählte, für sich selbst bedeutsame und passende Handlungsmöglichkeiten nicht für bedeutsam genug hält, um entsprechend zu handeln, dann stoppt er bei Schritt 9.

Wenn er handelt, aber nicht darauf achtet, was dabei herauskommt, so stoppt er bei Schritt 10.

Wenn er handelt und darauf achtet, was dabei herauskommt, aber dem, was er wahrnimmt, keine Bedeutung beimisst, dann stoppt er bei Schritt 11.

Wenn er handelt, auch darauf achtet, was dabei herauskommt, das Ergebnis abwägt und sieht, dass die Handlung nicht Erfolg versprechend ist, dann jedoch keine Handlungsveränderung vornimmt, so stoppt er bei Schritt 12.

Wenn er handelt, darauf achtet, was dabei herauskommt, das Ergebnis abwägt, feststellt, dass es relevante Abweichungen vom angestrebten Ziel gibt, es zu keiner wirklichen Lösung kommt und dann eine Handlungskorrektur einleitet, indem er erneut bei Schritt 1 beginnt, um eine wirksame Problemdefinition und dazu passende Lösungen zu finden, so handelt er konsequent: Er verfolgt sorgfältig sein Ziel.

Die Schritte 1 bis 12 durchzuführen, sind aktiv kreative Leistungen, sie beinhalten aktives Empfinden, Fühlen, Denken und Handeln. Es finden ständig Rückmeldungsschleifen statt, die verarbeitet werden.

## Die Unterteilung in drei Bereiche: Situation, Andere, Selbst

In der Interaktion mit anderen Beteiligten, wie hier in dem Beispiel zwischen Patient, Arzt und dem Phänomen Schmerz (Krankheit), entsteht ein kokreativer Prozess, in dem die Beteiligten miteinander die Tatsachen, das Problem, die Handlungsoptionen und schließlich die Handlung als gemeinsame Wirklichkeit schaffen. Um Übersichtlichkeit in solch einen komplexen Vorgang zu bringen, hilft die Unterteilung der Tatsachen, Themen, Lösungsmöglichkeiten und Handlungen in jeweils drei Bereiche: die Situation oder der Kontext, Andere (Beteiligte) und das Selbst<sup>9</sup>, die eigene Person.

Im folgenden Beispiel geht es um die Sache Schmerz/Gesundheit/Krankheit in einer bestimmten Situation: Der Patient ist im Urlaub, schläft in einem schlechten Bett, hatte seit Monaten viel Distress, erlitt schon früher zwei Bandscheibenvorfälle. Die unmittelbar Beteiligten sind der Patient und der Arzt. Jeder der Beteiligten kann aus seiner Sicht auf die Sache schauen, dabei sich selbst, die anderen Beteiligten und die Situation ins Auge fassen und beobachten, auf welcher Stufe der Handlungskaskade jede/r sich bewegt. Meist wird das nicht offen und bewusst vollzogen. Kommt es aber zu einem Problem, so ist es zumindest für Helfende, den Arzt, Berater oder die Führungskraft hilfreich, an diesem Punkt inne zu halten und zu schauen, bei welchem Schritt der Handlungskaskade man sich selbst und andere Beteiligte sich mit ihrer Bewusstheit bewegen, sowie bei welchem Schritt ich mich selbst und Andere sich hinsichtlich der Situation in ihrer Wahrnehmung, Einschätzung und Handlung bewegen. Zusätzlich ist es dann von Bedeutung, darüber miteinander zu sprechen, sich auszutauschen.

Gelingt es dem Arzt und dem Patienten aus unserem Beispiel, einen Schritt nach dem anderen zu durchlaufen und sich darüber auszutauschen, dann haben sie im Endeffekt eine gute Beziehung hergestellt und managen den Prozess gemeinsam. Sie erfinden gemeinsam eine Wirklichkeit, auf die sie sich beziehen können. Missachtet der Arzt die Situation des Patienten und dessen Prozess der Wahrnehmung, Einschätzung und Handlung, missachtet er auch dessen Entscheidungsfreiheit, wie er behandelt werden möchte. Der Arzt definiert den Prozess eigenmächtig und drängt dem Patienten seine Deutungen und Handlungsentscheidungen auf. Auf diese Weise lädt er den Patienten ein, sich unterlegen und abhängig zu verhalten. Lassen sich die Beteiligten hingegen auf ein gemeinsames Herausarbeiten ein, in dem sie miteinander herausfinden, was ist, einschätzen, was es bedeutet, Handlungsmöglichkeiten aushandeln, dann handeln und ihr Handeln überprüfen, dann verhalten sie sich als kooperative Beziehungspartner, ohne Über- und Unterlegenheit. Dabei ist es nicht erheblich, wenn der eine - in diesem Beispiel der Arzt - eine höhere Fachkompetenz mitbringt. Erheblich ist, dass er seine Fachkompetenz auf diese Weise nicht ausbeuterisch einsetzt, um den Patienten zu beherrschen, sondern sich und sein Wissen in den Dienst desselben stellt. So handelt er zugunsten des Wohlergehens des Patienten wie

---

<sup>9</sup> Diese Unterteilung führten Schiff et. al. (Schiff et. al. 1975) ein.

# Die Handlungskaskade

auch zugunsten seines eigenen Wohlergehens. Dieses Beispiel ist auf Beratungs- und Führungsprozesse übertragbar.

Wenn Menschen sich mit anderen Beteiligten nicht über deren Wahrnehmung, Einschätzung und Handlungs Ideen austauschen, als Berater sie geradezu anregen diese selbst zu entwickeln und sich darüber auszutauschen, beanspruchen sie für sich eine Definitionshoheit.

Lassen wir uns und alle Beteiligten die Handlungskaskade bewusst durchlaufen und helfen als Berater oder Führungskräfte den Beteiligten, sich Bewusstheit über den fraglichen Vorgang zu verschaffen, benötigt dies zwar zuerst einmal mehr Zeit, als darauf zu verzichten. Doch im Endeffekt sind alle Beteiligten zu wirklich verantworteten Beteiligten<sup>10</sup> geworden, was im Endeffekt wirkungsvoll und schneller zum Ziel führt. Die gründliche Recherche und das gründliche Einschätzen zeitigen sinnvolle Handlungen, „Die Diagnose macht mindestens 90 Prozent der Behandlung aus“<sup>11</sup>.

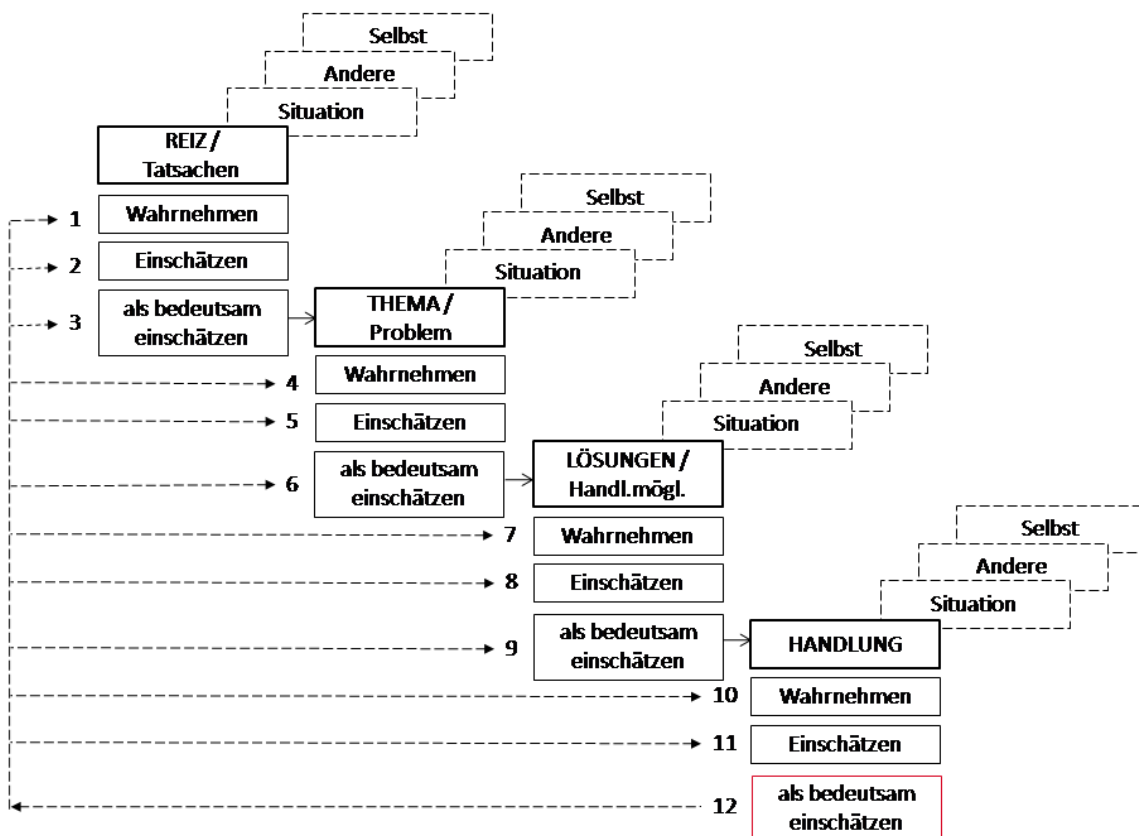


Abb. 5: Detaillierte Handlungskaskade

<sup>10</sup> Siehe dazu Köhle in Uexküll 2003, S. 63 Abb. 2-13c: „Diskursverlauf in Beziehungsmodell –Kooperation“

<sup>11</sup> Sinngemäßes Zitat aus einer Vorlesung von Uexküll 1973

## Die Anwendung des Modells der Handlungskaskade

Ich verwende die Handlungskaskade in allen Bereichen meiner praktischen Tätigkeit, in der **Führungsarbeit**, im **Coaching** für Führungskräfte, in der Erwachsenenbildung, in der **Beratung** und in der **Psychotherapie**.

Die einfachste Einteilung *Innehalten, Wahrnehmen, Einschätzen, Handeln* (Abb. 2) hilft den Klienten als Formel, sich in Stress- und Disstresssituationen zunächst einmal zu sortieren. In wiederholten Wahrnehmungsübungen, Einschätzungsübungen und Gesprächen über konsequentes Handeln bereiten sich die Klienten dann in den Sitzungen mit mir darauf vor, in ihrem Berufs- und Privatleben alte Gewohnheitsmuster aufzulösen und (ständig) kreativ neu zu handeln.

Unter den Modellen, die meine Klienten als hilfreiche Werkzeuge für ihr tägliches Leben einstufen, ist die Einfache Handlungskaskade eines der meist genannten. Ein Klient formulierte es exemplarisch so:

*„Ich habe mir die Handlungskaskade in den Schreibtisch gelegt. Wenn ich in eine schwierige Situation gerate, ziehe ich die Schublade auf, halte inne und orientiere mich neu. Das hilft mir, mich zu sortieren und dann stimmig zu handeln!“*

Die Einfache Handlungskaskade ist für mich im **Coaching** auch als offenes Modell in der Arbeit mit Führungskräften hervorragend einsetzbar: Der Ablauf von Projekten und von Beziehungsgestaltung verschiedener Art ist mit dem Modell sehr gut darstellbar. Die **Anleitung der MitarbeiterInnen** kann mit dem Modell von den Führungskräften sehr bewusst vorgenommen werden. Nur wenn die Führungskraft die MitarbeiterInnen so führt, dass diese alle Schritte der Handlungskaskade durchlaufen können, werden sie ihre Arbeit wirklich eigenständig beherrschen, ansonsten sind sie immer auf die Führungskraft angewiesen, die ihnen unbewusst oder bewusst eigenes Wahrnehmen, Einschätzen und Handeln vorenthält. Gerade diese Abhängigkeit oder unerwünschte Passivität bemängeln Führungskräfte häufig. Gleichzeitig wissen sie nicht, dass oder gar wie sie selbst dazu beigetragen haben. Ähnlich wie Menschen in helfenden Berufen, z. B. BeraterInnen, Ärzte und Psychotherapeuten, verfallen auch Führungskräfte häufig in die Gewohnheit, Tipps oder Anordnungen zu geben, ohne sich bewusst zu sein, dass es viel effektiver wäre, die Klienten oder MitarbeiterInnen die ganze Handlungskaskade durchlaufen zu lassen. Dies würde sie an ihrem eigenen Prozess beteiligen und ihnen ermöglichen, sich als eigenständig verbundene Klienten, Mitmenschen und Mitarbeiter zu erleben. Häufig nimmt eine Führungskraft fälschlicherweise an, der Mitarbeiter habe Kenntnis von den Tatsachen oder dem Problem und schätze die Lage ganz ähnlich wie sie selbst ein. So beginnen sie das Gespräch mit möglichen Problemlösungen, anstatt den Mitarbeitenden daraufhin zu befragen, wie er zur Problemdefinition kam.

Der wesentlichste Aspekt der Handlungskaskade für die Anwendung im Rahmen professioneller Begleitung und als Führungskraft ist folgende klar beobachtbare Tatsache: Interventionen, die auf einen höheren Schritt in der Handlungskaskade abzielen, als den, auf dem der Klient sich selbst befindet, sind handlungsunwirksam<sup>12</sup>. Hat z. B. jemand ein Problem

---

<sup>12</sup> Dieses Prinzip stellen Sigmund und Mellor mit ihrer Discounting-Tabelle (Abwertungstabelle) dar (Mellor und Schiff 1975)

nicht verstanden und der Berater oder die Führungskraft spricht mit ihm über Problemlösungen, wird er diese nicht bewusst umsetzen können. Positiv formuliert:

**Handlungswirksame Interventionen reichern den Schritt an, auf dem das Gegenüber (Klient/Mitarbeiter/Mitmensch) schon Bewusstheit hat. Diese Intervention hilft ihm, in der Handlungskaskade weiter fortzuschreiten.**

Besteht schon beim ersten Schritt keine Bewusstheit, muss erst die Wahrnehmung der Reize/Tatsachen angeregt und gefördert werden. Denn: Sieht jemand etwas nicht, so ist es für ihn ohne Bedeutung. Daraus folgt:

*Geben Sie Ihrem Gegenüber Wahrnehmungsaufgaben, Beobachtungsblätter... und sprechen sie diese mit ihm oder ihr durch.*

Ist für jemanden etwas, das existiert, nicht von Bedeutung, stellt es für ihn kein Thema oder Problem dar.

*Geben Sie dem/der Betreffenden die Aufgabe, zu überlegen und Ihnen später mitzuteilen, wie die Tatsache für ihn bedeutsam sein könnte. Geben Sie ihm/ihr die Aufgabe, Überlegungen dazu anzustellen, wann, weshalb, inwiefern - sei es für ihn und möglicherweise für weitere Personen - der Sachverhalt Folgen zeitigen und somit von Bedeutung sein könnte.*

Ist ein Thema oder Problem für jemanden nicht bedeutsam, sucht er nicht nach Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten.

*Geben Sie dem/der Betreffenden die Aufgabe, Kriterien oder Maßstäbe zu entwickeln, wann, weshalb, inwiefern - sei es für ihn und möglicherweise für weitere Personen - dieses Thema sich auswirken und von Bedeutung sein könnte.*

Sieht jemand keine bedeutsamen Handlungs-/Lösungsmöglichkeiten, handelt er nicht.

*Geben Sie ihm/ihr die Aufgabe, Kriterien oder Maßstäbe zu entwickeln, für was, wann, weshalb, für ihn und für wen noch, dieses Thema Konsequenzen haben und von Bedeutung sein könnte.*

Ist die Handlung für jemanden nicht bedeutsam, setzt er die Handlung nicht fort.

*Geben Sie ihm/ihr die Aufgabe, Kriterien oder Maßstäbe zu entwickeln, für was, wann, weshalb, für ihn und für wen noch, diese Handlung angenehme oder unangenehme Folgen haben und von Bedeutung sein könnte.*

Klassischerweise bedenkt und befragt ein professioneller Begleiter oder eine Führungskraft die Schritte vor dem ihm präsentierten Schritt, um für sich selbst zu einer passenden Einschätzung zu kommen und um einzuschätzen, ob der Mitarbeiter oder der Klient die Schritte davor stimmig durchlaufen hat. Gleichzeitig stellt diese Befragung - wie oben dargestellt - einen zusätzlich äußerst nützlichen kokreativen Prozess dar, in dem die Beteiligten in ihrem Diskurs noch einmal zu neuen Aspekten und Lösungen gelangen.



# Die Handlungskaskade

Die Aus- und Weiterbildung eines Mitarbeiters und ebenso die Entwicklung eines Klienten finden dann im Sinne eines verantwortlich Beteiligten auf effektive Weise statt, wenn diese lernen, von der Wahrnehmung über die Einschätzung zu Lösungs-/Handlungsmöglichkeiten und dann zur Handlung zu kommen und diese Handlung auch zu überprüfen.

Die (Einfache) Handlungskaskade eignet sich hervorragend als Formel für **Konfliktgespräche und Konfrontationen**. (1992 hatte ich diese Formel entwickelt. Später fand ich bei Nowak (Gührs/Nowak 1997) die gleiche Systematik<sup>13</sup>).

Der Konfliktführende oder Konfrontierende teilt

seine Wahrnehmung des Konfliktverhaltens (1a),

seine eigene innere Wahrnehmung (1b)

seine Einschätzung (2)

und seine Erwartung an die Situation und das Verhalten (das Handeln) (3)

mit.

Erst, wenn diese drei Schritte geklärt sind, können Verhandlungen geführt und Lösungen erarbeitet werden.

<b>Ich nehme wahr</b> <small>hören, sehen, riechen, schmecken, fühlen,</small> <b>dass, .....</b>	<b>Situation: Verhalten</b> <b>Andere/r: Selbst:</b>	<b>1a</b>
<b>Darauf reagiere ich mit .....</b>	<b>Empfindungen, Gefühle, Gedanken, Impulse, Verhalten</b>	<b>1b</b>
<b>Das bedeutet .....</b>	<b>für mich: für andere: für die Situation:</b>	<b>2</b>
<b>und ich hätte gerne, dass... ..</b>	<b>Situation: Verhalten</b> <b>Andere/r: Selbst:</b>	<b>3</b>
<b>Verhandeln</b>		<b>4</b>
<b>Lösung (2. Ordnung)</b>		<b>5</b>

Abb. 6: Formel K (Formel für Konfliktgespräche und für Konfrontation)

<sup>13</sup> Die Formel K war für mich der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Handlungskaskade.

Am besten macht sich derjenige, der einen Konflikt ausgemacht hat, vor einem Gespräch diese drei Punkte klar. Häufig werden schon in solch einer Gesprächsvorbereitung (zu der natürlich auch von Anderen Hilfe in Anspruch genommen werden kann) Lösungen gefunden; manchmal wird der Konflikt sogar schon aufgelöst.

Damit Konfrontation oder Konfliktlösungen gelingen können, ist eine wesentliche Vorbedingung, dass

- der Konfrontierende oder der, der den Konflikt anspricht, seine Wahrnehmungen, Einschätzungen und Handlungswünsche in **Ich-Sätzen** mitteilt; damit unterstreicht er sprachlich, dass dies seine eigene Sicht ist;
- der Konfrontierende keine Zuschreibungen („Du bist ...“) macht, sondern **beobachtbare Sachverhalte und Verhaltensweisen** beschreibt („Ich nehme das und das wahr“, „Du verhältst dich in meinen Augen so und so ...“) und keine Verallgemeinerungen vornimmt („Immer ...“ „Nie ...“ „Alles ...“ „Nichts ...“); auf diese Weise vermittelt er seine Einschätzung, dass die Situation und Verhalten veränderbar sind.
- der Konfrontierende den Konfrontierten nicht unter unangemessenen Druck setzt („Du solltest ...“ „Du musst ...“, „Man ....“), sondern ihn **um eine Veränderung bittet**; damit übt der Konfrontierende keine unangemessene Macht aus und ist sich bewusst, dass er nur so viel Einfluss auf den anderen hat, wie dieser ihm einräumt, und dass auch dieser nur so viel Einfluss auf ihn hat, wie er diesem gibt.

Die Handlungskaskade eignet sich auch als Fahrplan und **Hintergrundstruktur für Rückmeldungen**. In einer **klassischen Rückmeldung** fragt jemand aus Interesse an seiner Entwicklung nach Rückmeldung. Mit der Rückmeldung reichert er seine Sicht der Situation, Anderer und sich selbst an. Er erweitert seine Wahrnehmung, seine Einschätzung, seine Handlungsoptionen und seine Handlungsfertigkeit. Er erkennt evtl. „blinde Flecken“ und löst sie auf.

Der Rückmeldungsgeber teilt

seine Wahrnehmung (1),

seine Einschätzung (2)

und seine Sicht über Handlungsmöglichkeiten (3) mit (siehe Abb. 7).

Dabei kann er frei wählen, welche der drei Ebenen er mitteilt. Er ist sich dabei bewusst, dass er seine Sicht dem Rückmeldungsnehmenden zur Verfügung stellt und dessen Selbsteinschätzung und Selbstbestimmung achtet und fördert.

Auch dabei gelten die oben genannten Vorbedingungen: Ich-Sätze gebrauchen, Verhaltensweisen ansprechen, Veränderungsideen mitteilen.

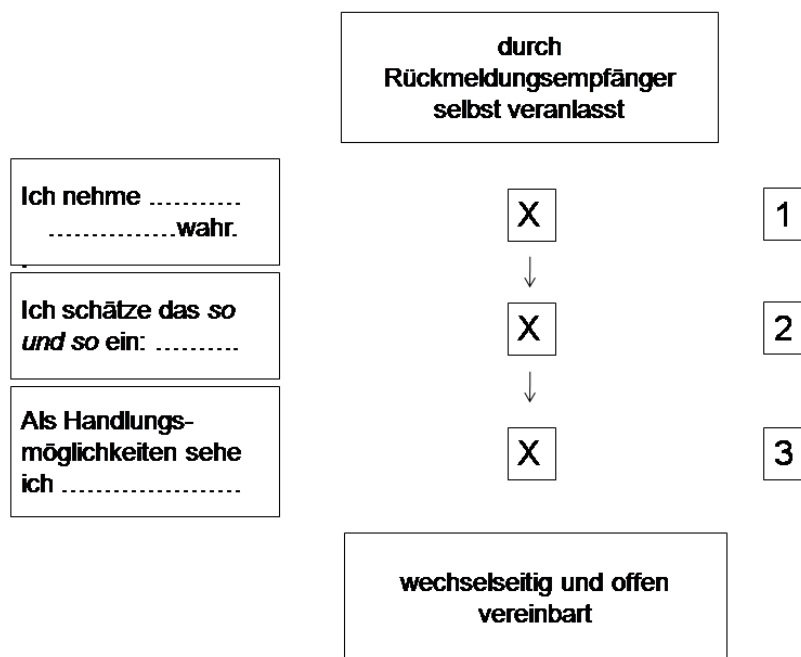


Abb. 7: Klassische Rückmeldung

Es gibt viele alltägliche Privat- und Arbeitssituationen, in denen es angebracht ist, um Rückmeldung zu bitten oder Rückmeldungen zu geben. Liegen diese Situationen außerhalb von klassischen Lernsituationen, nenne ich sie **situative Rückmeldung**. Hier sieht sich jemand veranlasst, einem anderen etwas mitzuteilen, ohne dass der andere ihn zuerst darum gebeten hat (siehe Abb. 8).

Das Rückmeldungssetting kann bei der situativen Rückmeldung sehr verschieden sein. So können gleichberechtigte Personen beteiligt sein, es können aber auch hierarchische Strukturen vorliegen. Dies ist zu berücksichtigen, und die Rückmeldung sollte entsprechend differenziert gestaltet werden.

Der Rückmeldungsgebende hat die Freiheit, die Grundschritte der einfachen Handlungskaskade wahlweise so zu gehen, wie sie in die Situation passen:

- Er kann seine Wahrnehmung mitteilen
- und/oder seine Einschätzung geben
- und /oder Handlungsoptionen aufzeigen
- und/oder Handlungen anweisen.

Er ist frei darin auszuwählen, welche der Schritte er geht und in welcher Reihenfolge er diese vollzieht.



# Die Handlungskaskade



Von großem Nutzen ist es, wenn die Beteiligten sich, sofern möglich, vor der Rückmeldung auf dieselbe verständigen, also kurz inne halten und miteinander vereinbaren, was sie jetzt tun werden.

Auch dabei gelten als günstige Voraussetzungen der Gebrauch von Ich-Sätzen, das Ansprechen von Verhaltensweisen, die Mitteilung von Veränderungswünschen. Ein Vorgesetzter hat darüber hinaus auch das Recht, etwas anzuweisen oder anzuordnen.

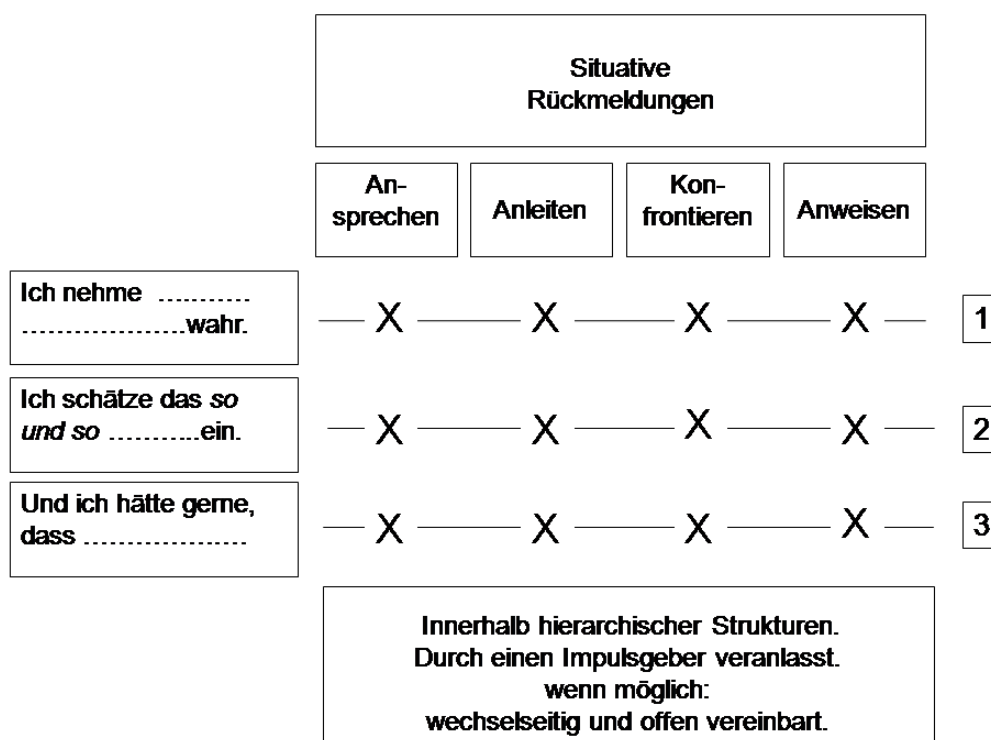


Abb. 8: Situative Rückmeldung

Häufig wird mir folgende Frage gestellt: „Wie könnte ich es denn schaffen, die Dinge, die zu tun sind, auch tatsächlich zu tun und dabei **konsequent** zu **sein**?“ Nun, es ist ja so: Menschen, die erfolgreich handeln, haben sich entschieden; Menschen, die sich darüber grämen, nicht zur Tat zu kommen, haben sich meistens (nur) „etwas vorgenommen“. Sie spürten zwar, was sie sich wünschten, was sie wollten oder sollten oder müssten; dann aber haben sie die Schritte des Wahrnehmens und des Einschätzens nicht bewusst durchlaufen, sie haben also keine Entscheidungen getroffen und kamen mithin auch nicht ins Handeln. Hier trifft der alte Spruch zu: „Der Weg zur Hölle ist gepflastert mit guten Vorsätzen.“

In einem solchen Fall ist häufig ein einfaches Schema sehr hilfreich, mit dessen Hilfe ich das Thema mit dem Fragenden herausarbeite (siehe Abb. 9):

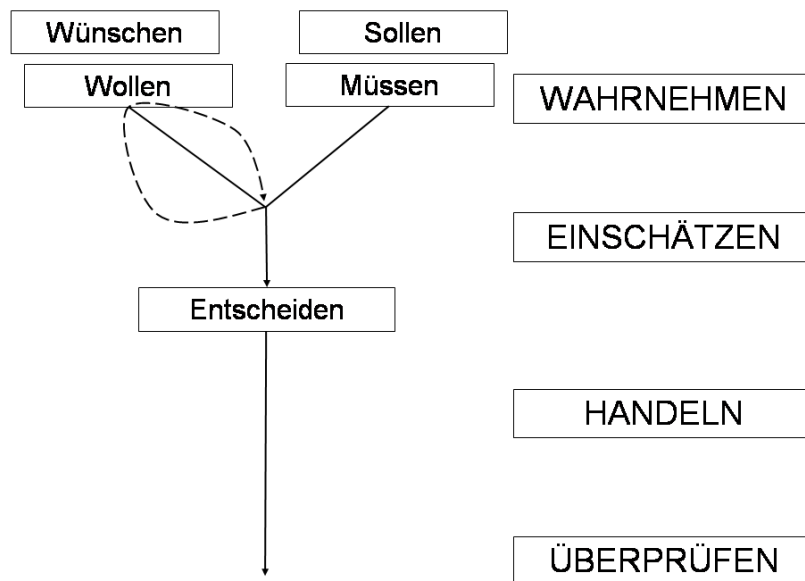


Abb. 9: Konsequentes Handeln

Wir kommen in unserem Leben zum Handeln, weil wir es uns wünschen oder es wollen, oder, weil wir es sollen oder gar müssen, obwohl wir es nicht wollen. Das Leben hält auf ganz natürliche Weise quasi jeden Tag Dinge für uns bereit, um die wir nicht gebeten haben, die unangenehm, sogar schmerzlich sind. Vieles davon wollen wir keineswegs, es kommt ungebeten als ein „Muss“ auf uns zu. Wenn wir das Thema nicht umgehen können oder wollen, weil es wirklich an der Reihe ist, sich ihm zu stellen, dann kommen wir erst ins Handeln und in ein stimmiges Tun oder Lassen, wenn wir das fragliche Thema „zu unserer eigenen Sache machen“ (Schneider 2009, S. 220). Anders ausgedrückt: Wenn wir uns Zeit nehmen, unsere Wahrnehmung weit aufzumachen und uns eine eigene Einschätzung zu erlauben, dann können wir das Thema unserem Wünschen und Wollen anverwandeln und uns dann, im nächsten Schritt, entscheiden zu handeln. Menschen, die sich bisher vornehmlich „etwas vornahmen“ anstatt zu handeln, können umlernen; sie können lernen, Entscheidungen zu treffen, etwas zu tun bzw. etwas zu lassen.

Weit verbreitet sind zudem Muss- oder Soll-Situationen, in denen sich Menschen nicht wirklich klar darüber sind, dass sie es mit einem selbstgemachten, unsinnigen, weder in die Situation noch für sie oder andere passenden Muss zu tun haben. Hier gilt es zu lernen, die inneren Prozesse, den selbst gemachten, inneren Druck aufzulösen und zu nicht stimmigen Anforderungen Nein zu sagen.

## Literatur:

Antonovsky, Aaron (1997) Salutogenese – Zur Entmystifizierung von Gesundheit. Tübingen, Dgvt-Verl. (orig. 1987)

Bächtold, Susanne & Supersaxo, Katja, Hrsg. (2005) Dynamische Urteilsbildung. Urteilen und Handeln mit der Lemniskate. Ein Handbuch für die Praxis.

Gührs, M./ Nowack, C. (1997) Das konstruktive Gespräch. Meezen, Limmer

Uexküll, Hrsg. Adler, Rolf H. et.al. (2003) Psychosomatische Medizin. Modelle ärztlichen Denkens und Handelns. München, Jena. Urban & Fischer

Stevens, J.,O. (1975) Die Kunst der Wahrnehmung. München Chr. Kaiser Verlag

Mellor, K. und Schiff, E. (1975) Discounting, Transactional Analysis Journal 5, pp.295-302, Neues aus der Transaktionsanalyse, Jahrgang 1, S. 133-139

Schmid, B. (1994) Wo ist der Wind, wenn er nicht weht. Junfermann, Paderborn. neu erschienen: Schmid, B. (2003) Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch-Gladbach, EHP

Schiff, J. et al. (1975b) Cathexis Reader, New York, Harper and Row

Schneider, J. (2009) Meisterschaft - Prinzipien und Merkmale gelingenden Handelns. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 3/2009 S. 219-233, Paderborn, Junfermann. Kostenlos herunterladbar unter [www.active-books.de](http://www.active-books.de).

**Zusammenfassung:** In dem Artikel stellt der Autor dar, wie Menschen vom Wahrnehmen über das Einschätzen bis zu einer Handlung gelangen und wie sie Handlungen konsequent umsetzen. Die Schritte in dieser natürlichen Abfolge werden als einfache und detaillierte Handlungskaskade dargestellt und erläutert. Als wesentlichsten Aspekt der Handlungskaskade für die Anwendung als professionelle Begleiterinnen und Begleiter und als Führungskräfte stellt er folgende Erfahrung dar: Interventionen, die auf einen höheren Schritt in der Handlungskaskade abzielen, als den, auf dem der Klient oder Mitarbeiter sich selbst befindet, sind handlungsunwirksam. Hat z.B. jemand ein Problem nicht verstanden und der Berater oder die Führungskraft spricht mit ihm über Problemlösungen, wird er diese nicht bewusst umsetzen können. Positiv formuliert: „Handlungswirksame Interventionen reichern den Schritt an, auf dem der Klient schon Bewusstheit hat. Diese Interventionen helfen ihm, in der Handlungskaskade eigenständig weiter fortzuschreiten.“

## Autor

Dr. Johann Schneider ist als Coach, Berater und ärztlicher Psychotherapeut tätig. Er ist lehrender und supervidierender Transaktionsanalytiker und bildet Coaches und Berater aus. Er begleitet auch andere Professionelle aus helfenden und beratenden Berufen in ihrer Weiterbildung.

Er leitet das Institut für Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung Dr. Johann Schneider in Soltau ([www.ipef.de](http://www.ipef.de)).

**Bilder:** Rolf Balling, Stuttgart