

Profil 11:

Lern- und Forschungsräume im Wandel –
Perspektiven der Wirtschafts- und
Berufspädagogik

Digitale Festschrift für
ANNETTE OSTENDORF



Maximilian BASENER

(Existentielles Coaching & Existenzanalyse)

**Geeignete Maßnahmen des Natur-Coachings zur
Veränderung von Denk- und Handlungsmustern bei
Führungskräften aus Sicht von Coaches – untersucht am
Beispiel des Extremsettings Wüste**

Online unter:

https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/basener_profil11.pdf

in

bwp@ Profil 11 | März 2025

Lern- und Forschungsräume im Wandel –
Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik

Hrsg. v. **Heike Welte, Michael Thoma, Hannes Hautz & Bernd
Gössling**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | bwp@ 2001–2025



www.bwpat.de



Herausgeber von **bwp@** : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

MAXIMILIAN BASENER

(Existentielles Coaching & Existenzanalyse)

Geeignete Maßnahmen des Natur-Coachings zur Veränderung von Denk- und Handlungsmustern bei Führungskräften aus Sicht von Coaches – untersucht am Beispiel des Extremsettings Wüste

Abstract

Studien geben Hinweise darauf, dass Naturerleben Coachingprozesse unterstützen kann. So dient Natur als „Tür-Öffner“ und Katalysator für die Identifizierung und Reflexion der für Führungskräfte relevanten Themen. Gerade wenn auch dysfunktionale Denk- und Handlungsmuster von Führungskräften verändert werden sollen, kann zusätzliches Natur-Coaching als begleitendes Reflexionswerkzeug zielgerichtet eingesetzt werden.

Welche Wechselwirkungen aber zwischen dem Natursetting und den Coaches auftreten können, wurde bis jetzt kaum bis gar nicht erforscht. Dies tut nun die vorliegende Arbeit anhand einer Datenerhebung bei Coaches im „Extremsetting“ Wüste. Außerdem wird die Datenerhebung auch dazu genutzt, aus der Perspektive der Coaches heraus geeignete Settings und Maßnahmen für ein Natur-Coaching insbesondere zur Bearbeitung von Denk- und Handlungsmuster zu ermitteln.

Dabei stellt sich heraus, dass das Natursetting durchaus auch auf die Coaches Auswirkungen hat, was deren professionelles Handeln beeinflussen kann. Die Ergebnisse zeigen auch, dass ein „Extremsetting“ Wüste starke Gruppendynamiken unter den Coaches selbst auslösen kann, die in einer Coaching-Situation beherrscht werden müssen.

Suitable Nature Coaching Tools for Changing Beliefs and Action Patterns of Executives – Looked At From the Coach's Perspective and Analyzed by Using the Example of a Desert Setting

Studies indicate that experiencing nature can support coaching processes. Nature serves as a “door opener” and catalyst for identifying and reflecting on issues relevant to executives. Additional nature coaching can be used in a focused manner as an accompanying tool for reflection, especially if dysfunctional beliefs and action patterns are to be changed by the coached executives.

However, there has been little or no research into the interactions that can occur between the nature setting and the coaches. The present study does this by collecting data from coaches in the “extreme nature setting” of a desert. In addition, the data collection is also used to identify suitable settings and tools for nature coaching from the coaches' perspective, particularly for working on beliefs and action patterns.

It turns out that the nature setting also has an impact on the coaches, which can influence their professional actions. The results also show that an “extreme” desert setting can cause strong group dynamics among the coaches themselves, which need to be controlled in a coaching situation.

Schlüsselwörter: *Natur-Coaching, Denk- und Handlungsmuster, Natursetting, Coaching-Maßnahmen, Gruppendynamik*

1 Bedeutung von Natur-Coaching für Führungskräften

Die reflexionsfördernde Wirkung von Coaching im Natursetting wird in unterschiedlichen Studien diskutiert (Gans et al., 2020; Mehl et al., 2017). So kann Natur zum Beispiel dabei helfen, Stress und Ängste zu regulieren (Kotera et al., 2021) und Kreativität, Wohlbefinden und Selbstwirksamkeitserleben zu steigern (Buckley et al., 2020; Hume, 2020; S. 61, White et al., 2019; Plambech & van den Konijnendijk Bosch, 2015). Somit kann Natur reflexionsförderliche Voraussetzungen schaffen und damit innere Auseinandersetzungen begünstigen (Kaplan & Kaplan, 1989, S. 197) oder teilweise sogar verstärken (Basener, 2023, S. 128–133, 211–213). Aus diesem Grund lässt sich Naturerleben als eine Art Prozessunterstützung im Coaching einsetzen (Gans et al., 2020).

Bei der Selbstreflexion von Führungskräften stehen vor allem die unbewusst ablaufenden Denk- und Handlungsmuster im Vordergrund. Der Umgang mit diesen Denk- und Handlungsmustern wird als eine zentrale Einflussgröße auf das Führungsverhalten des 21sten Jahrhunderts verstanden, da diese Muster starken Einfluss auf die sogenannte Selbstführungskompetenz haben (Lüneburg, 2019, S. 144). Selbstführungskompetenz, die sich aus Selbstorganisation und Selbstregulation zusammensetzt, verspricht nach heutigen Erkenntnissen für Führungskräfte eine Antwort auf die unsichere und vielschichtige Berufswelt – mit ihren verflachenden Macht-hierarchien und der Wissensmacht oftmals auf Seiten der Fachkräfte (Hasenbein, 2020, S. 98, S. 116; Schulze & Sejkora, 2017, S. 93).

Diese Selbstführungskompetenz wird gerade durch sog. dysfunktionale Denk- und Handlungsmuster negativ beeinflusst (Lüneburg, 2019, S. 144). Dysfunktionale Denk- und Handlungsmuster sind dabei eingeprägte Überzeugungen und Verhaltensweisen, die sich häufig aufgrund von negativen Beziehungserfahrungen mit wichtigen Bezugspersonen entwickelt haben (Col-latz & Sachse, 2011) und in gegenwärtigen Situationen dann inadäquate interaktionale Reaktionen bewirken (Knafla & Schär Gmelch, 2019, S. 914), was zum Beispiel zu starken Konflikten mit Mitarbeiter:innen führen kann (Externbrink & Keil, 2018, S. 46). Typische für Führungskräfte relevante Denkmuster wären zum Beispiel „Nur durch Leistung, werde ich anerkannt“ oder „Wenn ich Erwartungen Dritter nicht genüge, erlebe ich Ablehnung“ (Sauerland, 2018, S. 130).

Deshalb ist es für Führungskräfte wichtig, ihre Denk- und Handlungsmuster zu erkennen und sich davon zu distanzieren bzw. sie neu zu bewerten. Coachingmaßnahmen können helfen, diese dysfunktionalen Denk- und Handlungsmuster abzubauen oder zu verändern (Bachmann & Steike, 2019, S. 86).

2 Theoretische Grundlagen

Inwieweit Denk- und Handlungsmuster durch ein naturgestütztes Coaching bearbeitet werden können, habe ich in meiner Dissertation belegt (Basener, 2023). Die Ergebnisse dort weisen darauf hin, dass schon reines Naturerleben bei Führungskräften nicht nur Wohlbefinden und einen emotionalen Zugang zu sich selbst verspricht, sondern auch die Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte steigert und teilweise die eigenen Denk- und Handlungsmuster hinterfragen

lässt – damit also die Selbstführungskompetenz stärkt (Basener, 2023, S. 247–245). Werden in diesem Prozess zusätzlich noch Coaching-Maßnahmen eingesetzt, vereinfacht das den gedanklichen und emotionalen Zugang zu den sogenannten „Blinden Flecken“, die entstehen, weil dysfunktionale Denk- und Handlungsmuster (nur) im Unbewusstsein festgehalten und oftmals durch reine Selbstreflexion schwierig offenzulegen sind (Basener, 2023, S. 215).

Um die Einflussfaktoren für die mögliche Gestaltung eines Natur-Coachings zur Bearbeitung von Denk- und Handlungsmustern bei Führungskräften zu erfassen, wird das „Natur-Coaching-Interaktionsmodell für Führungskräfte“ (Basener, 2023, S. 238–240) herangezogen. Es wurde entwickelt, um konkrete Gestaltungsmöglichkeiten für ein solches Natur-Coaching abzuleiten und kann gleichzeitig individuelle Reflexionsprozessen von Führungskräften offenlegen. Die Bestandteile zur Gestaltung von Coaching lassen sich in die *Interaktionsebene* und die *individuelle Ebene* aufteilen.

Die *Interaktionsebene* beinhaltet die Wechselwirkung zwischen *Natur*, *Coachee* und *Coach*. Konkrete Gestaltungsmöglichkeiten werden in *Einsatz des Settings* (bestimmte Naturelemente) und in *Einsatz von Methoden* aufgegliedert. Der Strukturelle Rahmen (Einzel- und Gruppensetting; Gegebenheiten Natur (wie Witterung etc.); Unterkunft, Logistik, Verpflegung usw.) rahmt die Gestaltung der Interaktionsebene.

Auf der *individuellen Ebene* wird die persönliche Reflexion des Coachees (Führungskraft) abgebildet. Hier werden die *individuelle Reflexion*, aber auch die *individuellen Vorraussetzungen* (Persönlichkeitstyp, betriebliche und private Situation) des Coachees betrachtet.

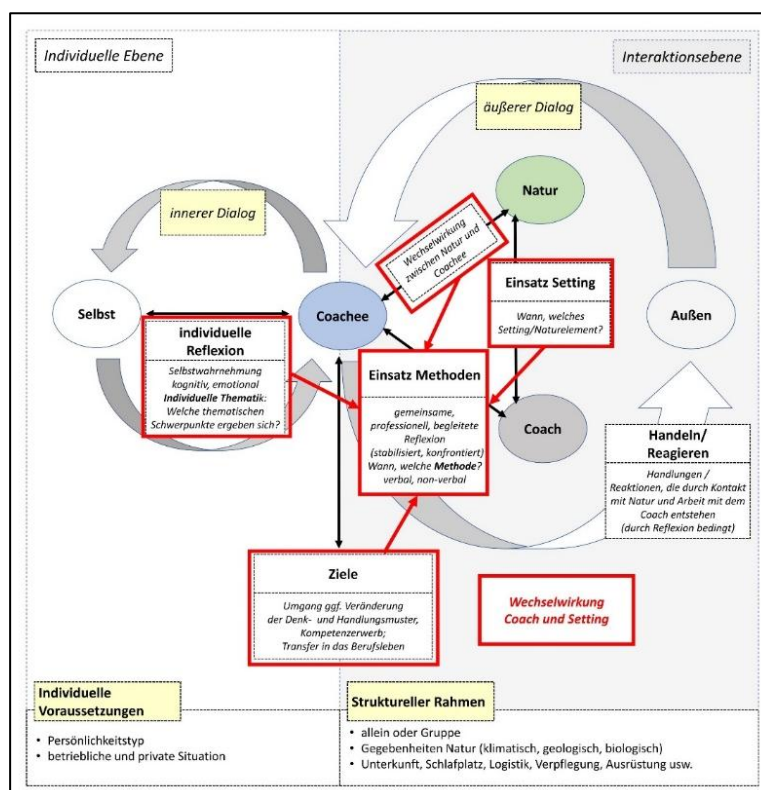


Abbildung 1: Natur-Coaching-Interaktionsmodell für Führungskräfte (mit Coaching) nach Basener, 2023, S. 239

Im Zentrum zwischen der *Interaktionsebene* und *individuellen Ebene* stehen die *Ziele*, die gemeinsam zwischen Coach und Coachee vereinbart werden.

Das „Natur-Coaching-Interaktionsmodell für Führungskräfte“ (Basener, 2023) macht zwar die Prozesswirkung zwischen Coachee, Natur und Coach sichtbar. Allerdings wurden dabei konkrete naturgestützte Coaching-Methoden zur Bearbeitung von Denk- und Handlungsmuster noch nicht im Detail untersucht. Auch wurde dort nur die Wechselwirkung zwischen Natur und Coachee (Führungskraft), nicht jedoch die Wechselwirkung zwischen Natur und Coach betrachtet. Bislang gibt es wenig bis keine Literatur, die diese Wechselwirkung zwischen Natursetting und Coach explizit erforscht. Dieses Wissen wäre aber wichtig, um ein Natur-Coaching unter Berücksichtigung der Coaches, die gerade im Natursetting auch zusammenarbeiten, zielgerichteter gestalten zu können und so beispielsweise auch unerwünschte Gruppendynamiken zu minimieren, die den Coaching-Erfolg schmälern könnten. Die hier genauer untersuchten Einflussfaktoren sind in der Abbildung 1 rot markiert.

Folgende Fragestellungen lassen sich daraus ableiten:

1. Wie kann ein Natur-Coaching für Führungskräfte aus Sicht von Coaches insbesondere mithilfe konkreter Coaching-Maßnahmen gestaltet werden, um Denk- und Handlungsmuster zu verändern?
2. Welche Wechselwirkung zwischen Natursetting und Coaches treten auf – untersucht am Beispiel des Extremsettings Wüste?

Die vorliegende Untersuchung geht diesen Fragestellungen mit Hilfe einer qualitativen Datenerhebung nach, bei der vier Coaches im Extremsetting Wüste zu ihren dort gemachten Erfahrungen und Einschätzungen noch vor Ort interviewt wurden.

3 Forschungsdesign

Ziel der Datenauswertung ist es, wie bereits beschrieben, die naturgestützten Coaching-Maßnahmen stärker aus Sicht der Coaches und die Wirkung des Natursettings auf die Coaches selbst zu betrachten. Dazu wurde für eine explorative qualitative Datenerhebung das Extremsetting Wüste gewählt, weil die dort reizarme und weite Landschaft eine besondere reflexionsfördernde Wirkung versprach (Moufakkir & Selmi, 2018; Overview-Effekt in Yaden et al., 2016).

Konkret bezieht sich die empirische Untersuchung auf Daten einer Forschungsreise durch Namibia im Jahr 2021 mit vier Coaches (nur männlich), die in unterschiedlichen wüstengeprägten Naturlandschaften ihre Einschätzungen und Erfahrungen mit dem Interviewer teilten. Dabei erlebten sich die Coaches in einer Situation, in der sie ihre bisherigen Erfahrungen aus vorherigen Coaching-Situationen auf das nun (erlebte) Wüstensetting übertrugen, ohne jedoch Führungskräfte als eigentliche Coachees zur Verfügung zu haben: Die Perspektive von Coachees wurde jedoch durch die Einschätzungen der Coaches, die alle selbst auch über Führungserfahrung verfügten, (indirekt) erfasst.

Alle interviewten Coaches haben einen psychotherapeutisch-medizinischen Hintergrund. Die interviewten Mediziner (72 und 74 Jahre alt) trugen zum Zeitpunkt der Interviews in ihrer

beruflichen Tätigkeit aktive Führungsverantwortung für 25-80 Mitarbeiter:innen im psychosozialen Bereich. Ihre fachliche Erfahrung im medizinisch-psychotherapeutischen und Coaching-Bereich umfasste jeweils mehr als 40 Jahre. Die interviewten Psychotherapeuten (beide 33 Jahre alt) brachten Führungsverantwortung entweder im Forschungsbereich (drei Mitarbeitenden) oder aus einer ehrenamtlichen Vorstandstätigkeit (sieben Mitglieder) mit. Nur zwei Interviewte verfügten über Erfahrungen als Coach im Natursetting und drei der vier Interviewten pflegten regelmäßig intensiveren arbeitsbedingten Kontakt mit anderen Führungskräften. Zwei der Interviewten verbrachten ihre Kindheit auf dem Land, also „in der Natur“ – jetzt wohnen jedoch alle im urbanen Bereich. Des Weiteren befanden sich die zwei Psychotherapeuten zum Befragungszeitpunkt in einer arbeitsbedingten Abhängigkeit von einem der Mediziner.

Der Interviewleitfaden war stark am Natur-Coaching-Wirkungsmodell für Führungskräfte ausgerichtet (s. Abbildung 1) – setzte aber den Fokus auf die Perspektive der Coaches. Während der Reise wurden jeweils zwei Interviews pro Person vor Ort im Wüstensetting durchgeführt. Das erste Interview fand nach der Ankunft im Wüstensetting statt, das zweite Interview am Ende der Reise. Dieses Vorgehen sollte die Nähe zum unmittelbaren Erleben sicherstellen, um die emotionale Involviertheit der Teilnehmenden einzufangen. Die Daten wurde anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert und über die Auswertungssoftware Atlas.ti durchgeführt. Dieses eher deduktive gehaltene Vorgehen in der Auswertung entstand durch die bereits bestehenden Kategorien, die sich aus dem oben beschriebenen „Natur-Coaching-Interaktionsmodell für Führungskräfte“ ableiten lassen.

Wie gerade beschrieben wurden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) anhand der Kategorien ermittelt, die in Anlehnung an das „Natur-Coaching-Interaktionsmodell für Führungskräfte“ gebildet wurden (s. Kap. 2). Die Kategorien für die Beobachtungen durch die Coach umfassen „individuelle Themen“ von Führungskräften und (Coaching-)„Ziele“ (Kap. 4.1). Auch werden hier noch einmal, wie auch in Basener (2023), mögliche „Natureffekte“ bei Führungskräften betrachtet (Kap. 4.1), allerdings nun aus der Perspektive des beobachtenden Coaches. Des Weiteren werden mögliche „Coaching- Methoden“ für Führungskräfte sowie der „strukturelle Rahmen“ im Natursetting aus Sicht der Coaches dargestellt (Kap. 4.2). Zusätzlich wurden eigene Natur- und gruppensdynamische Effekte bei den interviewten Coaches erfragt und mit dieser neuen Kategorie das „Natur-Coaching-Interaktionsmodell für Führungskräfte“ erweitert (Kap. 4.3). Alle Aussagen/Codes der Interviewten werden in den folgenden Texten im Übrigen durch kursive Schreibweise hervorgehoben und durch wortwörtliche Zitate teilweise noch deutlicher illustriert.

4 Ergebnisse der Datenerhebung

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Perspektive der Coaches für ein Coaching im Extremsetting Wüste zu ermitteln. Dazu wurden einerseits die Aspekte aus Sicht der Coaches betrachtet, die die Führungskräfte als Coachees mitbringen. Zum anderen wurde reflektiert, welche Wirkungen das Natursetting auf die Coaches selbst und auf die von ihnen eingesetzten Methoden haben wird.

4.1 Typische Natureffekte für Führungskräfte als Coachees

Für eine Bearbeitung von Denk- und Handlungsmuster können Extremsettings in der Natur eine gute Chance bieten. Welche Ziele die Führungskräfte jedoch bewusst verfolgen und welche relevanten Themen dort zur Bearbeitung auch „geweckt“ werden, das sollte von den Interviewten durch die Beobachtungen und Einschätzungen vor Ort perspektivisch für potenzielle zu coachende Führungskräfte ermittelt werden.

Des Weiteren sollten die Interviewten jeweils die spezifischen Natureffekte bei Führungskräften einschätzen, um so geeignete Coaching-Maßnahmen abzuleiten.

4.1.1 Ziele der Führungskräfte für ein Natur-Coaching im Extremsetting Wüste

Die Interviewergebnisse bei den Coaches zeigen, dass Ziele von Führungskräften für solche Coachingprogramme im Extremsetting Wüste insbesondere eine *Stressreduktion* und eine *dauerhafte Entspannung* sind, sodass sie sich überhaupt mit den für sie relevanten Themen beschäftigen können. Weitere zentrale Ziele bestehen für Führungskräfte nach Aussagen der Interviewten darin, die *eigenen Gefühle zu sich selbst zu stärken* und *mit sich selbst besser in Bezug zu kommen*.

„Stress. Stressbewältigung, ganz klar, ganz vorne wieder zu sich finden, auch wieder sich frei fühlen, achtsam mit sich selbst umgehen und auch mit anderen. Sich selbst entdecken und dafür Zeit haben.“ (B3)

Dies führt, so die Aussagen der Interviewten, zu mehr *Selbstfürsorge*, *Orientierung* und *Klarheit in den momentanen führungsrelevanten Aufgabenbereichen*, *Priorisierung gegenüber individuellen relevanten Lebensbereichen* sowie *mehr Affektregulation* (Unterbrechung von Reiz-Reaktionsmustern).

Die Interviewten machen aber auch teilweise darauf aufmerksam, dass so ein Natur-Coaching eher als ein erster Impuls zur Veränderung der Denk- und Handlungsmuster dienen kann und nicht direkt die Denk- und Handlungsmuster anpassen wird, da eine solche Korrektur der *Denk- und Handlungsmuster mehr Zeit* und *weitere Betreuung* benötigt.

„Ja, ich glaube, dass es wie ein Ferienaufenthalt ist, der dazu führen kann, mal rauszukommen. ... Du weißt ja selbst, wie schwierig so etwas ist, eine Situation oder eine Struktur zu verändern. ... Und Arbeit ist teilweise eine Sucht. Also um denen wirklich eine neue Struktur zu geben, muss man sie längerfristig begleiten. Vielleicht kann man hier mal einen Anfang legen. Das wäre eine Idee. Ihnen das auch immer wieder hervorufen, solche Naturerlebnisse. Aber im Grunde, also um es klar zu sagen, darf man das nicht überschätzen, denke ich.“ (B1)

4.1.2 Relevante Themen von Führungskräften im Extremsetting Wüste

Betrachtet man die konkreten Themen, die bei Führungskräften von einem Natur-Coaching im Wüstensetting „auftauchen“, dann sind dies Themen wie eine *grundsätzliche Klärung des eigenen Führungssettings* und der *Identifizierung der eigenen Führungsrolle*, aber auch die Reflexion *hinsichtlich des Umgangs mit Kritik* und mit *Rückschlägen* sowie des *Einsatzes von Dominanz*.

Dabei, so die Interviewten, ist zu beachten, dass ein *Perspektivenwechsel für Führungskräfte unangenehm* sein kann, da Führungskräfte ungern die Kontrolle abgeben, aber neue Perspektiven auf die eigene Führungsrolle und das Führungshandeln sie verunsichern. Auch fordert die Erfahrung, dass sich *Perspektivenwechsel durch Untätigkeit und Ruhe des Wüstenssettings* entwickelt, ebenfalls das eigene Kontrollbedürfnis für das Natursetting heraus.

„Es gibt auch dieses Rauskommen. Gibt natürlich auch sicherlich momentweise die Möglichkeit, einen Blick auf das zu tun, woher ich komme. Also zum Beispiel (auf) meine Familie, mein Land, mein Job, mein Leben da und ich gerade hier. ... ich gehe aus einem System raus und wenn ich Zeit habe und über eine gewisse Zeit nichts hier praktisch tun kann, dann kommt sicherlich auch dieser Perspektivwechsel zustande, der manchmal auch sehr unangenehm sein kann. Aber auch Chancen anbietet, einfach Dinge aus einer neuen Perspektive zu sehen und Dinge zu sortieren und Prioritäten zu setzen. Ich glaube aber, dass das in gewisser Weise Führungskräfte oder jede Person generell nicht automatisch gern macht.“ (B2)

Weitere Reflexionsthemen von Führungskräften sind aus Sicht der Interviewten Selbstverlust durch das *Bedienen von Bedürfnissen Dritter* (insbesondere im beruflichen Bereich), die *Ver-nachlässigung berufsferner Lebensbereiche*, *Selbsterfahrung* und *Selbstfindung*, *Reduktion von Selbstbezug* sowie die *Auseinandersetzung mit privaten Problemen*, die durch die berufliche Geschäftigkeit auftreten können und/oder verdrängt wurden.

„Vielleicht geht es Ihnen genauso wie mir, dass man dadurch, dass man Abstand gewinnt, mehr auf die Metaebene kommt, mehr Dinge überblickt, statt sie zu durchdenken. Dass man aus diesem ganzen kognitiven Abarbeiten rauskommt, wirklich auch da wieder vor Augen hat, worauf es wirklich ankommt. ... Dass man aber auch mehr zu sich findet.“ (B4)

„Wieder den Weg zu sich besser finden und auch verstärkt an sich denken und vielleicht mal lernen, sich besser abzugrenzen.“ (B3)

Bei den Themengibt es einen Unterschied in Hinblick auf die berufliche Situation: *Ältere Führungskräfte* sind tendenziell eher mit *Rückblick-Erfahrungen* konfrontiert, während *jüngere Führungskräfte* sich eher mit *Entwicklungsthemen* beschäftigen.

4.1.3 *Naturerleben und Natureffekte bei Führungskräften im Extremsetting Wüste*

Das Naturerleben im Wüstenssetting bietet durch sein *Weite-Erleben* eine *Ruhe* und *Stille* und das *Lernen von Aushalten* und *Innehalten* und damit *Entschleunigung*, *Entspannung* und *Gelassenheit*, was einen starken Einfluss auf die Auseinandersetzung mit den individuellen Themen der Führungskräfte begünstigt.

In diesem Zusammenhang *ermöglichen Ruhe* und *Stille* neben einer Stressreduktion den Raum für *freies Denken* und *freies Assoziieren*, was eine zentrale Grundlage für die eigene Selbstreflexion und den *Perspektivenwechsel* fördert. Auch unterstützt das fremde Natursetting ein Gefühl von *Abstand zum beruflichen Alltag* und begünstigt damit ebenfalls die Auseinandersetzung mit den individuellen Themen.

Kritisch wird von den Interviewten betrachtet, dass manche Führungskräfte sich nicht immer auf das selbstreflexionsfördernde Natursetting einlassen können. So kann es vorkommen, dass

Führungskräfte diese *Naturerfahrungen eher als eine Art Urlaubsevent* sehen. Außerdem wird das *Naturerleben mit seinen emotionalen Komponenten erschwert*, wenn die Führungskräfte von ihrer *Persönlichkeitsstruktur her sehr kognitiv* ausgerichtet sind. Zudem können eher *ängstliche und/oder kontrollierte Führungskräfte ein Gefühl, der Situation ausgeliefert zu sein, entwickeln*, was ebenfalls ein Einlassen auf die Natur erschwert.

„Ich glaube ..., dass das bei Leuten die Angst verstärken kann, besonders bei ängstlichen, zwanghaften Persönlichkeiten. Und auch dieses Ausgeliefertsein ist nicht für jeden (so), dass er sich dann darüber freut und sich gestärkt fühlt, sondern manche brauchen so einen geschützten Raum.“ (B1)

Von einem Interviewpartner wird zudem erwähnt, dass man die beschriebenen *Natureffekte auch mit einem „bekanntem“ Natursetting herstellen* kann und dazu nicht das Extremsetting Wüste benötigt.

4.2 Einsatz von Methoden für ein Führungskräfte-Coaching im Extremsetting Wüste und wichtige strukturelle Rahmenbedingungen

Auf der Grundlage der gerade dargestellten Auswirkungen des Extremsettings Wüste auf Führungskräfte wurden dann von den interviewten Coaches die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen und Methoden überlegt, die das Coaching in diesem Setting (noch) wirkungsvoller machen können. Dafür benötigt es, so die Interviewten, neben Natureffekten eine *professionelle Begleitung* und ein *hoch individuelles Vorgehen*. Gerade auch für den *naturbedingten Perspektivenwechsel* wird die professionelle Begleitung betont, da ein solcher Perspektivenwechsel *oftmals Krisen und Überforderung auslösen kann: Durch den Perspektivenwechsel wird das gewohnte Bewertungssystem von Führungskräften hinterfragt und es können bei ihnen dann Widerstände und Ängste entstehen*.

4.2.1 Ausdrückliche Zielbestimmung vor Naturaufenthalt

Damit die-*Klärungsprozesse gegenüber der eigenen Führung* angestoßen werden, braucht es auch *Bezug auf die eigene Historie sowie eine Klärung der Eigenmotivation bezüglich der Führungsposition mit teilweisem Bezug zur eigenen Biographie*. Daher ist, so die Interviewten, zwingend eine *Zielsetzung* und eine *Analyse der individuellen Führungssituation bereits vor Durchführung des Natur-Coaching* nötig.

„Also ich würde mehrere Sachen erfassen, die relevant sind. Wie sind die Leute in die Führungsposition gekommen? Was sind die Aufgaben oder in welchem Setting müssen sie führen? ... Also vor allem, inwiefern sind sie zu dieser Führungsposition gekommen? Was war Selbstwille? Was wurde gefördert? Was war eine eigene Entscheidung? Was hat sich so ergeben? ... Und das sind sicherlich auch biografische Themen, wo ich Modelle in meinem Leben hatte, wie die kommunizieren, wie die streiten, wie Verhandlungen passieren, wie Dominanz ausgeführt, ausgelebt wird.“ (B2)

4.2.2 Methoden zur Stressreduktion und zur emotionalen Berührbarkeit

Des Weiteren soll, so die Überlegungen der Interviewten, der Schwerpunkt der Methoden auf die akute *Entschleunigung und Stressreduktion* gelegt werden und vor allem einen *Umgang mit Stress schulen*. Folglich sollen Methoden erlernt werden, die Führungskräfte auch *nach der Reise aus dem Stresserleben „rauskommen lassen“*, um eine *Auseinandersetzung mit sich selbst*

sicherzustellen. Zudem können auch *gezielt Naturerfahrungen eingesetzt* werden, um die *Affekte (emotionale Reiz-Reaktions-Muster) zu regulieren*. Relevant ist hier eine *methodische Ausrichtung, die eher auf emotionale Art und Weise wirkt und weniger einem rein kognitiven Vorgehen entspricht*. Deshalb ist es wichtig, dass die *tendenziell eher kognitiv ausgerichteten Führungskräfte durch emotionales Erleben das rein vernunftgeprägte Verständnis ihrer Welt hinterfragen* und dadurch auch eine *tiefgehende Auseinandersetzung mit sich selbst* erlernen. *Rein kognitive Coaching-Methoden und Ansätze* hingegen können, so ein Interviewpartner, diesen *Prozess unterbinden*. Um einen solchen reflexionsfördernden emotionalen Zugang zu unterstützen, sollen *Körperwahrnehmungs- und Achtsamkeitsübungen eingesetzt* werden. *Yoga* kann diesen *Prozess begleiten*. So ist es für den Prozess förderlich, *Natur- und Körpererleben zu verbinden sowie Assoziationen mit der für europäische Führungskräften fremden Landschaft in das Natur-Coaching einzubeziehen*.

„Beim Denken wäre ich halt ein bisschen vorsichtig bei so was immer, weil gerade Führungskräfte einfach meiner Meinung nach glaube ich ganz oft sehr, sehr kognitionslastig sind.“ (B4)

„Ich könnte mir vorstellen, dass so was „weg vom Kopf“ (hilfreich wäre), also nicht jetzt wieder verhaltenstherapeutische Sachen, sondern dass man tatsächlich versucht, dieses Verkopfte rauszukriegen. Beschäftigung mit Natur und auch mit Körper. Und deswegen finde ich solche Ansätze, Himmel beobachten und solche Sachen, mal also weg von diesem intellektuell strukturierten Denkschema (wichtig).“ (B1)

4.2.3 Methoden des „Alleinseins“ zur Steigerung der Selbstreflexion

Es sollen Methoden eingesetzt werden, in denen Führungskräfte *bewusst in die Natur allein gelassen werden*, da dies die *Selbstreflexion fördert* und Führungskräfte in ihrer gegebenenfalls übermäßigen Identifizierung *mit der eigenen Führungsrolle irritieren kann*.

„(Als Methoden eignen sich) viele Selbsterfahrungselemente, Alleinesein, Schauen, wie komme ich alleine zurecht. Da bin ich nicht mehr Führung, da bin ich alleine. Was, was bleibt noch von mir, wenn diese Definition wegkommt? Viele Personen definieren sich sehr über ihren Beruf oder ihre Funktion. Wenn so die Frage ist, „Wer bist du“, dann sagen die, „Ich bin der und der, Beruf, bei dem und dem.“ Aber sobald ich hier sitze, „Wer bin ich dann?“ Das ist spannend. ... sicherlich Rückmeldungen aus der Gruppe.“ (B2)

Wahlweise können in diesen Phasen der Introspektion auch *typische berufliche Überforderungssituationen als Reflexionsaufgabe mitgegeben* werden, um die Selbstreflexion zu fördern. Zudem können für diese *Interventionen des „Alleinseins“* auch bewusst den Führungskräften *gleichbleibende Orte für die Selbstreflexion angeboten werden*, da dies, so ein Interviewpartner, zu *mehr Entspannungserleben und Explorationserleben* führen kann. Außerdem soll diese Art der Selbsterfahrung anschließend *gemeinsam in der Gruppe reflektiert* werden.

„Jeder sucht sich einen Ort, verweilt da eine halbe Stunde und beschäftigt sich mit sich selbst, beschäftigt sich mit der Umgebung und (wird) dadurch den Entspannungseffekt merken. Und nicht nur Entspannung, sondern die innere Kraft wieder wecken und auch die Lust, wieder was zu machen, zu entdecken. Also ich glaube, dass das mal wichtig wäre und, ja, ich würde auch sagen, in die Natur hineingehen oder in die Wildnis hier.“ (B3)

4.2.4 Einbinden von Gruppenerfahrungen

Eine weitere relevante Komponente im Methodenspektrum stellen die *Arbeit in Gruppen* dar. Laut Aussagen der Interviewten werden sich *im Extremsetting Wüste* die *Gruppendynamik stärker* entwickeln. Zudem *ermöglichen Gruppen-Erfahrungen* in diesem Natursetting und *entsprechende Herausforderungen* das *Gefühl von Zusammenhalt* und *lässt Führungskräfte sich besser in ihrer eigenen Person erkennen*. Deswegen sind gemeinsame Reflexionen in der Gruppe ein wichtiges Werkzeug des Natur-Coachings.

„Mindestens einmal in der Gruppe die Dinge besprechen und abends Reflecting the Day. ... dabei lernt (man), sich auf die Gruppe einzulassen, ... wie man selber ist, also in der Spiegelung seiner eigenen Person.“ (B3)

„Für Führungskräftecoaching ist das Gruppenerleben, glaube ich, ... wichtig, dass man sich aufeinander verlassen kann. Das hat man beim Autofahren (in der Wüste) gemerkt, was schon eine Gruppenleistung war. Die schwierigen Teile, das wäre ohne die Gruppe viel schlechter gegangen. Und das hat dazu geführt, dass ein größerer Zusammenhalt da ist, dass man auch leichter über sich sprechen konnte, was ja Führungskräfte nie tun. Und ja, die Kommunikation deutlich verbessert hat. Und auch die Freude daran.“ (B3)

Denn *naturgestützte Gruppen-Herausforderungen* bieten die *Möglichkeit, Rollen einzunehmen, die in der heimischen Unternehmensstruktur nicht möglich* sind. Aus diesem Grund ist es *ziel führend, künstliche naturgestützte Gruppen-Herausforderung zu implementieren*. Die *Rolle innerhalb der Gruppe zu finden*, kann dann *Widerstände aufzeigen*, die wiederum *Einblick in die individuellen Themen* verschaffen. Außerdem ermöglicht das *Gruppensetting* grundsätzlich eine Chance für den *Austausch von Führungskräften*, was eine Reflexion der eigenen Themen begünstigen kann.

4.2.5 Transferbegleitung mit Methoden für die Bearbeitung von Denk- und Handlungsmuster

Damit aber die Coaching-Erfahrungen und gelernten Inhalte in den Führungskräfte-Alltag übertragen werden können, wird von den Interviewten eine Transferbegleitung vorgeschlagen. Sie schildern, dass in der Regel *schon nach kurzer Zeit die gemachten Erfahrungen in Vergessenheit* geraten. Aus diesem Grund sollen nach *einigen Wochen bzw. nach einem Vierteljahr eine Wiederholung der Inhalte durchgeführt* werden. Je nach *Intensität der individuellen Themen der Führungskräfte* wird auch *weiter Einzelbetreuung* vorgeschlagen. Allerdings kann ein *Transfer nur dann garantiert* werden, wenn bei den *Führungskräften auch ein Wille zu Veränderung* besteht. Um aber den *Transfer weitgehend gut vorzubereiten*, sollen die *gemachten Erfahrungen schon am Ende der Reise zusammengefasst bzw. verschriftlich* werden. Zudem können die *Erlebnisse der Führungskräfte – wie wichtige Entscheidungen oder Erfahrungen der Entschleunigung* – durch Coaching-Hilfe *an die berufliche Tagesstruktur der Führungskräfte gekoppelt* werden.

Sollte an *Denk- und Handlungsmuster gearbeitet* werden, wird bei den *Führungskräften Selbstbeobachtung benötigt*. Aus diesem Grund eignen sich *Selbstwahrnehmungsaufgaben*. Zudem werden *Vorgespräche benötigt*, in der die *individuellen Erwartungen abgefragt* werden. Gleichzeitig sollen aber auch durch die *Vorgespräche berufsbedingte Konfliktsituationen identifiziert* werden. *Starke Emotionen wie Ärger, Trotz, Unzufriedenheit*, die während dieser Gespräche angesprochen werden, können dann als eine *Art Indikator für die individuellen*

Denk- und Handlungsmuster von Führungskräften genutzt werden. Des Weiteren, so ein Interviewpartner, können die *erlebten Naturelemente* genutzt werden, um die (nach dem Natur-Coaching) schon *veränderten Denk- und Handlungsmuster mit dem Naturerlebnis zu verknüpfen*. Eine nachhaltige Veränderung der Denk- und Handlungsmuster setzen aber eine engmaschige professionelle Betreuung voraus, die auch nach der Reise in *Form von Einzelbegleitung*, je nach Fall entsprechend *intensiv*, stattfinden muss. Unabhängig von Denk- und Handlungsmustern empfehlen die Interviewten aber auch das *Einbeziehen der Biographie der Führungskräfte*. Sollte während des Aufenthaltes *Verdrängtes „aufbrechen“*, würde gegebenenfalls sogar *klassische Psychotherapie benötigt* werden.

4.2.6 *Struktureller Rahmen des Natur-Coachings*

Für den strukturellen Rahmen eines Natur-Coaching im Wüstensetting wird betont, dass ein für die Führungskräfte *klarer, transparenter Ablauf in der Durchführung* festgelegt werden muss, da er die Führungskräfte mit ihrem (tendenziell vorhandenen) *Bedürfnis nach Kontrolle abholt* sowie *Ängste abbaut* und damit *Compliance für die Teilnahme garantiert*. Wie oben bereits beschrieben sollen vor der Reise die *Erwartungen, Beweggründe und Ziele der Führungskräfte geklärt* werden. So kann auch sichtbar werden, ob Teilnehmende eher aus Selbsterfahrungsgründen oder mit *„reinem“ Optimierungsgedanken* (für den beruflichen Outcome als Führungskraft) diese Coaching-Maßnahme in Anspruch nehmen. Sollte das Anliegen einer Führungskraft *mehr im Bereich der Selbsterfahrung* liegen, wird dies die *erfolgreiche Veränderung der Denk- und Handlungsmuster* durch ein Natur-Coaching begünstigt. Die ermittelten Erwartungen sollen ebenfalls noch einmal zu *Beginn des Natur-Coachings vor Ort in Erinnerung gebracht* werden.

Des Weiteren muss gerade für den *Einstieg* in das Natur-Coaching *ausreichend Zeit eingeplant* werden, damit sich die *Führungskräfte akklimatisieren* können. Grundsätzlich ist es auch sinnvoll, *genügend Zeit für Stille und Weite-Erleben einzuplanen* und den Führungskräften *Rückzugsmöglichkeiten für sich selbst einzuräumen*. Um diese Effekte zu verstärken, sollen die Führungskräfte auch *allein in der Natur zelten* und ihre *Handys für den Aufenthalt abgeben*.

„Genug Zeit geben. Also wirklich eine Planung für Tageszeiten, wo, wenn man (sich) mit Stille, mit Weite, mit sich selber auseinandersetzen (kann), ja vielleicht weniger in Bewegung ist Ich glaube, Zeit ist ganz wichtig und dieses Einstimmen am Anfang, da Raum und Zeit zu geben, was sie am Anfang ganz schwer aushalten werden, vielleicht.“ (B2)

Äußere (zivilisatorische) Störreizen und ein *umfangreicheres touristisches Programm vermindern den Reflexionsprozess* und es gilt, diese zu *minimieren*. Auch eine *Überladung an Abenteuer* kann eine *Auseinandersetzung mit sich selbst behindern*.

Zudem wird von einigen Interviewten festgestellt, dass sie prinzipiell *Teams und Gruppen mit hierarchischen und anderen Abhängigkeiten* für diese Art des Coachings *ausschließen*, da dies die *Reflexionsbereitschaft schmälert*.

Außerdem sollen die *Coaches* für ein Coaching im Extremsetting Wüste selbst einen *Bezug zur Natur mitbringen*. Zudem brauchen die Coaches ein *gewisses Wissen über die spezifische Wirksamkeit von Natur(-elementen)*.

„Verständnis, Einfühlungsvermögen für die Natur, Interesse an Wirkung der Natur, auch wissenschaftliches Interesse und auch Sich-Belesen über die Wirkung von Natur . . . , dass das nicht nur zum esoterischen Erlebnis wird, sondern dass man auch weiß, warum wirkt was und warum geht es mir gut?“ (B3)

Auch wird von einem Interviewten erläutert, dass in diesem Extremsetting Wüste *mindestens zwei Coaches* zur Verfügung stehen sollen.

Außerdem muss die *Organisation wie Übernachtung und Fahrten an lokale Kräfte ausgelagert* werden, damit sich die Coaches auf die *Coaching-Arbeit mit den Führungskräften konzentrieren* können.

„Der braucht so jemand wie den W. oder den R. (Namen der Guides). Weil sonst, wenn der, der Coach oder Therapeut ist, alles selber organisieren muss, dann kann er nicht mehr arbeiten. Das heißt: Die Infrastruktur muss stimmen.“ (B4)

Weiterhin hätten die *Tourguides eine extrem wichtige Rolle*, indem sie durch ihre Ortskenntnisse und Organisationsarbeit die Führungskräfte in dem unbekanntem Feld entspannen. Zudem kann eine *gute Führung der Tourguides als gutes Beispiel für die Betriebsführung* der Teilnehmenden gelten und übertragen werden.

4.3 Wechselwirkung Natursetting auf Coaches im Extremsetting Wüste

In diesem Extremsetting Wüste ist für das Coaching nicht nur die Wirkung des Natursettings auf die teilnehmenden Führungskräfte von Bedeutung, sondern auch die Wirkung des Settings auf die Coaches und die daraus vielleicht entstehenden Effekte auf die eingesetzten Coachingmaßnahmen, hier als Wechselwirkung bezeichnet.

4.3.1 Natureffekte und individuelles Erleben

Grundsätzlich wird auch von den Coaches das (noch) *ungewohnte Natursetting als beeindruckend und interessant* erlebt. Als *faszinierend* werden die *Naturformationen*, die *Ästhetik* durch die „*Abgestimmtheit*“ der Farben und die „*Komposition der Naturelemente*“ sowie das *Weitereleben* genannt. Von einem Interviewten wird gerade die *Wildnis als wohltuend* beschrieben. Durch die *Entfernung zum Alltag* und das „*Abgeschnittensein*“ vom E-Mail-Verkehr entsteht *Entschleunigung* und *Wohlbefinden*. So berichten die Interviewten, dass sie durch die Erfahrungen der Reise *Gelassenheit, Distanz zum Alltag, mehr Körperbezug, Kraft, Motivation* und *Achtsamkeitserleben aufbauen* und teilweise *stressbedingte Kognitionen abbauen*. Auch beschreiben zwei Interviewte, dass sie am *Ende der Reise neue Priorisierung für ihr Leben* finden konnten. Von einer Person wird die *Erfahrung, mit sich allein in der Natur zu sein, als Highlight* beschrieben. Ein Interviewpartner kann nach der Reise feststellen, dass sein *Interesse auch den Einheimischen im Wüstensetting* gilt. So wird die von ihm *wahrgenommene Zufriedenheit der Einheimischen* als *beeindruckend* beschrieben.

Die Übergänge zwischen Zivilisation und Wildnis werden als positiv wahrgenommen. Allerdings empfinden einige der Interviewten die zivilisatorischen Einflüsse (Einzäunungen, künstliche Naturparks etc.) als störend. Für manche der Interviewten ist der Ortswechsel teilweise zu schnell. Auch der Abenteuercharakter der Forschungsreise wird als teilweise überladen erlebt.

4.3.2 Erleben der Gruppendynamik der Coaches untereinander

Die Gruppendynamik wird von den Interviewten ebenfalls unterschiedlich erlebt: Während einige der Interviewten die Gruppendynamik der Teilnehmer in der Rolle als Coaches und auch in ihrer Rolle als Führungskräfte als positiv bewerten, beschreibt ein Interviewpartner die Gruppendynamik als „durchwachsen“. So befindet sich dieser Interviewpartner, nach eigener Aussage, im inneren Konflikt, da er nicht mit der direktiven Art eines anderen Teilnehmers zurechtkommt, was bei ihm Rückzugsverhalten auslöst. Dadurch, dass sich die interviewte Person mit dem Konfliktpartner aber in einem arbeitsbedingten Abhängigkeitsverhältnis befindet, kann sie nicht gegen das für sie störende Verhalten offen vorgehen und benötigt für sich mehr Rückzugsmöglichkeiten. Als Reflexionsergebnis der Reise nimmt diese Person für sich mit, sich grundsätzlich mehr im Leben von anderen abzugrenzen sowie in Zukunft Privates vom Beruflichen besser zu trennen.

„... die Zusammensetzung der Persönlichkeiten. Es war mir ein bisschen zu wenig Gemeinschaftlichkeit teilweise und mehr Direktive, zu viel Hierarchie. Ich habe mich teilweise sehr stark in meiner Autonomie eingeschränkt gefühlt und da reagiere ich persönlich, das weiß ich von mir, auch sehr allergisch darauf. ... drei Möglichkeiten: Kampf, Flucht oder Erstarren. Und ich halt dann – aufgrund meines speziellen Verhältnisses zu den anderen Personen hier – konnte natürlich nicht in den Kampf gehen, sondern habe mit Rückzug reagiert.“ (B4)

Ein anderer Interviewpartner, der sich auch in dem arbeitsbedingten Abhängigkeitsverhältnis mit der eben beschriebenen „direktiven“ Person befindet, erlebt die Gruppendynamik als nicht belastend. Das direktive Verhalten wurde von ihm nicht erwähnt. Für ihn hilft die Gruppe im fremden Setting zurechtkommen – er ist auf die anderen Gruppenmitglieder angewiesen, da sie nur gemeinsam den Herausforderungen gewachsen sind. Dieser Interviewte nimmt sich als eine Art ausgleichende Rolle in der Gruppe wahr und empfindet seine Freiheit trotz des vorgegebenen Programms nicht als eingeschränkt.

5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegenden Ergebnisse ermöglichen es, Empfehlungen zur konkreten Gestaltung eines Natur-Coachings im Extremsetting Wüste insbesondere auch zur Veränderung der Denk- und Handlungsmuster von Führungskräften abzuleiten. Es soll aber auch die Diskussion dazu geführt werden, wie die Auswirkungen dieses speziellen Settings auf die Coaches beim Coaching berücksichtigt werden können bzw. sollten.

5.1 Gestaltung eines Natur-Coachings im Extremsetting Wüste zur Veränderung von Denk und Handlungsmuster

Die Ergebnisse zeigen Antworten zur Forschungsfrage 1 „Wie kann ein Natur-Coaching für Führungskräfte aus Sicht von Coaches insbesondere mithilfe konkreter Coaching-Maßnahmen gestaltet werden, um Denk- und Handlungsmuster zu verändern?“: Natur-Coaching kann zur Stressreduktion, aber auch als Zugang zu den eigenen Gefühlen eingesetzt und damit die Selbstreflexion der eigenen Denk- und Handlungsmustern von Führungskräften ermöglichen. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den Untersuchungen von Basener (2023), aus denen hervorgeht, dass im Naturerleben Stressabbau und emotionale Berührbarkeit das Reflexions-Niveau von Führungskräften bestimmen und damit den Erfolg in der Bearbeitung von Denk- und Handlungsmuster vorhersagen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung betonen aber auch den Perspektivenwechsel, die Priorisierungsfindung und die Verbesserung des Umgangs mit Mitarbeiter:innen, die durch das naturbedingte emotionale Erleben entstehen können. Damit ist eine Verbesserung der Selbstwahrnehmung und Selbstfindung verbunden, die die bestehenden unbewussten Denk- und Handlungsmuster verändern kann (Bachmann & Steike, 2019, S. 86–85).

Des Weiteren betonen die Ergebnisse, dass Führungskräfte von den Interviewten eher als kognitive, kontrollstrebende und emotional schwer erreichbare Menschen wahrgenommen werden, die durch das Extremsetting Wüste herausgefordert werden: Ruhe und Weite-Erleben, aber auch viel Zeit für sich selbst sowie gewisse Phasen der ungewollten Untätigkeit können bei diesen Personen Unsicherheiten auslösen. Die Interviewaussagen betonen stark, dass Führungskräfte oftmals eher leistungsorientiert sind und daher Gefühle eine nebensächliche Rolle spielen können (Externbrink & Keil, 2018, S. 48, Sachse & Collatz, 2015, S. 11–9). Laut Basener (2023) ist jedoch die Persönlichkeit von Führungskräften nicht notwendigerweise immer nur kognitiv bzw. emotional schwer zugänglich. Die Hinweise auf die stärker kognitive Ausgerichtetheit von Führungskräften sind für ein Natur-Coaching im Extremsetting Wüste wertvoll, lassen sich aber nicht für alle Persönlichkeitstypen generalisieren. Dies zeigt die Bedeutung, die die individualisierte Ausgestaltung und Herangehensweise für ein Natur-Coaching von Denk- und Handlungsmustern erfordert.

Des Weiteren weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die wahrgenommenen Themen von Führungskräften, die im Extremsetting Wüste sichtbar werden, stark mit der Führungsrolle und dem Führungshandeln im Zusammenhang stehen. So wird eine zu starke Identifikation mit der Führungsrolle, Abgrenzungsprobleme sowie die Vernachlässigung anderer Lebensbereiche außerhalb des Berufs in den Daten genannt. Damit werden typische Themen, die für die Bearbeitung der Denk- und Handlungsmuster von Führungskräften von Bedeutung sind, durch das Extremsetting Wüste mit hoher Wahrscheinlichkeit aktiviert – starke Emotionen, die während des Coachings im Natursetting auftreten, können dabei häufig auf die individuellen Themen für dysfunktionale Denk- und Handlungsmuster hinweisen (bspw. Dehner, 2021, S. 504–506).

Bisher in der Literatur kaum diskutiert ist die hier gegebene Empfehlung, die Erwartungen und Ziele der Führungskräfte vor Beginn der Reise abzuklären. Dies ermöglicht ein zielgerichtetes Arbeiten und lässt dabei im Vorfeld abschätzen, wie erfolgreich auch eine Bearbeitung der

Denk- und Handlungsmuster im Extremsetting Wüste sein kann. Des Weiteren lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass insbesondere Methoden eingesetzt werden sollten, die den Selbsterfahrungs- und Selbstfindungsprozess unterstützen, indem sie die Selbstwahrnehmung sowie emotionale Berührbarkeit fördern (s.a. Bachmann & Steike, 2019, S. 86–85). Dies kann vor allem durch Achtsamkeits- und Körperübungen sowie Aufgaben der Introspektion sichergestellt werden. Rückmeldungen der Coaches, aber auch das Nutzen von Gruppen bilden somit die zwingend notwendige Fremdwahrnehmung, um Denk- und Handlungsmuster bearbeiten zu können (Basener, 2023, S. 238).

Ein weiterer wichtiger Hinweis bezieht sich auf die Bedeutung des Gruppenerlebens. So ermöglichen Gruppen-Erfahrungen und -Übungen in dem Extremsetting Wüste, dass von Führungskräften neue, für sie ungewohnte Rollen eingenommen werden können, die für sie im gewöhnlichen Führungskräfte-Alltag nicht möglich sind. In einem solchen Setting können dann gezielt künstliche Herausforderungen implementiert werden, die gemeinschaftlich gelöst werden sollen und ein anderes Rollenverständnis provozieren. Inwieweit dann aber wieder ähnliche Rollen wie in der Arbeitssituation eingenommen werden oder wohlmöglich auch unüberwindbare Konflikte zwischen Führungskräften auftreten, bleibt offen. Denn nach den Ergebnissen der Interviewerhebungen tritt in diesem Extremsetting eine stärkere Gruppendynamik auf, als es in einem konventionellen Gruppengefüge der Fall ist. Das bietet dem Coach auf jeden Fall die Möglichkeit, wieder das gewohnte Rollenverständnis und dessen zugrundeliegenden Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren.

Außerdem muss der strukturelle Rahmen einen klaren und transparenten Ablauf für die Führungskräfte vorgeben. Zudem sollte auf einen Aufenthalt mit Abenteuerreiseelementen verzichtet werden, da durch das Übermaß an Eindrücken und deren Verarbeitung das Reflexionsniveau beeinträchtigt werden kann. Dieses Ergebnis deckt sich mit der sogenannten naturbedingten harten Faszination (wie zum Beispiel Naturherausforderungen), die zwar Entspannung herstellen kann, aber sich nicht so gut für eine tiefgehende Reflexion eignet, wie es eine „softe“ Faszination (wie zum Beispiel ruhiges Naturerleben) ermöglicht (Basu et al., 2019). Auch sollten Führungskräfte viel Zeit für sich selbst bzw. ausreichend Rückzugsmöglichkeiten vorfinden, um die erwünschte Selbstreflexion zu fördern. Dieses Ergebnis sollte allerdings auch kritisch betrachtet werden, da es ängstliche und „beziehungssuchende“ Führungskräfte gibt, die durch mehr Gruppen-Erfahrungen und Coaching-Begleitung abgeholt werden müssen (Basener, 2023, S. 167–174). Außerdem ist unklar, inwieweit ein spezielles, teilweise lebensfeindliches Wüstensetting ausreichend Platz für Rückzugsmöglichkeiten bietet.

Die Ergebnisse weisen außerdem darauf hin, dass auch oder vielleicht gerade auch im Natursettings Teams und Gruppen mit arbeitsbedingtem Abhängigkeitsverhältnis von solchen Coachingmaßnahmen ausgeschlossen werden sollten. Die Gefahr einer Beurteilung durch Mitarbeiter:innen, Arbeitskolleg:innen und/oder Vorgesetzten bildet nicht die Grundlage für eine offene Auseinandersetzung mit sich selbst und damit den zu behandelnden Denk- und Handlungsmustern, die eher ein vertrauliches Setting erfordern.

Organisatorisch ist noch zu bedenken, dass die Coaches eher nicht den organisatorischen Aufwand übernehmen sollen, sondern dass sie durch lokale Guides ergänzt werden, damit sie nicht

nur genügend Zeit für ihre eigene Coaching-Aufgabe haben, sondern so auch einer Rollendifusion vorgebeugt wird. Zudem brauchen die Coaches Wissen über Natureffekte und grundsätzlich einen gewissen Bezug zur Natur. Dies gewährleistet die Authentizität des Coaches und stellt sicher, dass er selbst nicht durch das (Extrem)Setting verunsichert wird, sondern sich auf das Arbeiten mit Denk- und Handlungsmustern konzentrieren kann.

Bezüglich der erfolgreichen Bearbeitung von Denk- und Handlungsmustern zeigen die Ergebnisse, dass es Grenzen der Wirksamkeit gibt und ein Natur-Coaching in diesem speziellen Setting eher einen ersten Impuls für eine Veränderung der tiefliegenden Denk- und Handlungsmuster setzen kann. Deshalb ist häufig eine weitere Begleitung nach der Reise notwendig.

5.2 Einfluss des Extremsetting Wüste auf Coaches

Die Interviews, die auf Selbstbeobachtung und Reflexion des eigenen Erlebens der Coaches im Extremsetting Wüste beruhen, beantworten die Forschungsfrage 2 („Welche Wechselwirkung zwischen Natursetting und Coaches treten auf – untersucht am Beispiel des Extremsettings Wüste?“).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ähnliche Natur-Effekte bei den Coaches wie auch bei Führungskräften auftreten (Entspannungserleben, Selbstwahrnehmung, Priorisierungsfindung usw.). Bezogen auf das Natur-Erleben werden von den Coaches eher Landschaften mit Wildnis für sich selbst und für Führungskräfte bevorzugt. Allerdings könnten diese Natur-Effekte bei den Coaches durch den realen Arbeitskontext des Coachings und der damit verbundenen Prozessverantwortung unterbunden werden. Dennoch könnte das Extremsetting Wüste mit seiner enormen, reflexionsfördernden Wirkung eher eine Beschäftigung der Coaches mit selbst statt mit den Bedürfnissen der Coachees (Führungskräfte) hervorrufen. Daher wäre es hier ratsam, ausreichend Zeit für das Vertrautwerden mit dem Setting einzuplanen.

Durch die Beobachtungen und Aussagen zur erlebten Gruppendynamik der Interviewten zeigt es sich, dass eine Zusammenarbeit nur möglich ist, wenn die unterschiedlichen Coaches „charakterlich“ zueinander passen und die Fähigkeit besitzen, ihr eigenes Denken und Handeln zu hinterfragen. Zudem wird sichtbar, dass das Extremsetting Wüste aufgrund seiner reflexionsfördernden Wirkung auch die Themen der Coaches sichtbar macht. So ist es für Coaches noch einmal mehr wichtig (wie auch im Indoor-Bereich), dass sie ihren eigenen Denk- und Handlungsmuster kennen und bearbeitet haben (s. a. Rauen & Steinhübel, 2021, S. 213). Sollten im Übrigen Konflikte zwischen den Coaches entstehen und nicht geklärt werden können, könnte das die Arbeit mit den Führungskräften negativ beeinflussen.

6 Fazit und Ausblick

Die vorliegenden Ergebnisse geben wichtige Hinweise für ein Natur-Coaching im Extremsetting Wüste. So wird das bereits bestehende Natur-Coaching-Wirkungsmodell für Führungskräfte um die Sichtweise von Coaches erweitert und gerade im Hinblick auf einzusetzende Methoden ergänzt. Zudem wird ersichtlich, dass in einem Natur-Coaching im Extremsetting Wüste gruppenspezifischen Prozesse zwischen den Teilnehmer:innen (Führungskräften) genutzt werden können, gleichzeitig aber auch zu Herausforderungen innerhalb der Zusammenarbeit von

Coaches miteinander führen kann. Immer aber zeigt es sich, dass ein Natur-Coaching als singuläres Event kein Wundermittel sein wird, aber eine gute Initialzündung für die Bearbeitung von Denk- und Handlungsmuster sein kann.

Grenzen der Untersuchung bildet das Sampling der Interviewten. So könnten die großen Altersunterschiede und Berufserfahrungen der Interviewten und die daraus resultierenden Blickwinkel die Ergebnisse verzerren: Während die noch jüngeren Psychotherapeuten sich eher im Finden ihrer eigenen Position im Beruf befinden, haben die älteren Psychiater differenziertere Einstellungen zum Thema Führung, aber auch andere persönliche, generationsgeprägte Denk- und Handlungsmuster. Ebenfalls besteht die Gruppe der Interviewten ausschließlich aus Männern. Somit wäre es interessant, zu welchen Aussagen weibliche Coaches kämen und wie die Ergebnisse bei geschlechtergemischten Gruppen (von Coaches) aussähen. Auch wurde nur ein medizinisch-therapeutischer Hintergrund von Coaches untersucht; andere Berufsgruppen könnten womöglich zu anderen Ergebnissen kommen.

Dennoch geben die Ergebnisse einen guten Hinweis auf die Gestaltung eines Natur-Coachings zur Veränderung von Denk- und Handlungsmuster bei Führungskräften im Extremsetting Wüste. Es bleibt zukünftiger Forschung überlassen, die vorliegenden Ergebnisse mit einem Setting zu überprüfen, in dem Coaches ein tatsächliches Coaching von Führungskräften als ihre Coachees im Extremsetting Wüste durchführen, und damit noch offene Fragen genauer zu untersuchen.

Literatur

Au, C. von (Hrsg.) (2017). *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme*. Springer (Leadership und angewandte Psychologie).

Bachmann, T. & Steinke, I. (2019). Coaching-Prozesse. In Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (5. Aufl., S. 75–96). DBVC.

Basener, M. (2023). *Coaching im Natursetting. Ein interaktionales Modell zur Veränderung der Denk- und Handlungsmuster von Führungskräften*. Springer Gabler.

Basu, A., Duvall, J. & Kaplan, R. (2019). Attention Restoration Theory: Exploring the Role of Soft Fascination and Mental Bandwidth. *Environment and Behavior*, 51(9–10), 1055–1081.

Buckley, R. (2020). Nature tourism and mental health: parks, happiness, and causation. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1409–1424.

Collatz, A. & Sachse, R. (2011). *Klärungsorientiertes Coaching*. Hogrefe.

Dehner, U. (2021). Introvision-Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (4. Aufl., S. 501–518). Hogrefe.

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.) (2019). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC*. 5. Aufl. DBVC.

- Externbrink, K. & Keil, M. (2018). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen: Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade*. Springer.
- Gans, C., Dienemann, K., Hume, A. & Lorino, A. (Hrsg.) (2020). *Arbeitsraum Natur. Handbuch für Coaches, Therapeuten, Trainer und Organisationen*. Springer.
- Hahnzog, S. (Hrsg.) (2014). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Das Praxishandbuch für den Mittelstand*. Springer Gabler.
- Hasenbein, M. (2020). *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder*. Springer.
- Hume, A. (2020). Natur als Herausforderung. In C. Gans, K. Dienemann, A. Hume & A. Lorino (Hrsg.), *Arbeitsraum Natur. Handbuch für Coaches, Therapeuten, Trainer und Organisationen* (S. 60–63). Springer.
- Kaplan, R. & Kaplan, S. (1989). *The experience of nature. A psychological perspective*. Cambridge Univ. Press.
- Knafla, I. & Schär Gmelch, M. (2019). Verhaltensauffälligkeit, psychische Störungen und Führung. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Aufl., S. 911–935). Springer.
- Kotera, Y., Richardson, M. & Sheffield, D. (2022). Effects of Shinrin-Yoku (Forest Bathing) and Nature Therapy on Mental Health: a Systematic Review and Metaanalysis. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20(1), 337–361.
- Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (Hrsg.) (2019). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Aufl.). Springer.
- Lüneburg, A. (2019). *Auf Dem Weg Zur Führungskraft. Die Innere Haltung Entwickeln*. Springer
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.
- Mehl, K. (2017). Das Prinzip des Lebendigen – Einführung in die Theorie und Praxis der erfahrungsorientierten Therapie (EOT). In K. Mehl (Hrsg.), *Erfahrungsorientierte Therapie. Integrative Psychotherapie und moderne Psychosomatik* (S. 1–64). Springer.
- Mehl, K. (Hrsg.) (2017). *Erfahrungsorientierte Therapie. Integrative Psychotherapie und moderne Psychosomatik*. Springer.
- Moufakkir, O. & Selmi, N. (2018). Examining the spirituality of spiritual tourists: A Sahara desert experience. *Annals of Tourism Research*, 70, 108–119.
- Plambech, T. & van den Konijnendijk Bosch, C. C. (2015). The impact of nature on creativity – A study among Danish creative professionals. *Urban Forestry & Urban Greening*, 14(2), 255–263.
- Rauen, C. (Hrsg.) (2021). *Handbuch Coaching* (4.Aufl.). Hogrefe.

Rauen, C. & Steinhübel, A. (2021). Coaching-Ausbildung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (4. Aufl., S. 183–216). Hogrefe.

Sauerland, M. (2018). *Design Your Mind! Denkfallen entlarven und überwinden; mit zielführendem Denken die eigenen Potenziale voll ausschöpfen* (2 Aufl.) Springer Gabler.

Sachse, R. & Collatz, A. (2015). *Spaß an der Arbeit trotz Chef. Persönlichkeitsstile verstehen, Kommunikation erfolgreich und gesund mitgestalten*. Springer.

Schulze, H. & Sejkora, K. (2017). Wertschätzende Führung durch Beziehungsgestaltung mit „Landkarten“ aus der Transaktionsanalyse. In C. von Au (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme* (S. 91–116). Springer.

White, M. P., Pahl, S., Wheeler, B. W., Depledge, M. H. & Fleming, L. E. (2017). Natural environments and subjective wellbeing: Different types of exposure are associated with different aspects of wellbeing. *Health & place*, 45, 77–84.

Yaden, D. B., Kaufman, S. B., Hyde, E., Chirico, A., Gaggioli, A., Zhang, J. W. & Keltner, D. (2019). The development of the Awe Experience Scale (AWE-S): A multifactorial measure for a complex emotion. *The Journal of Positive Psychology*, 14(4), 474–488.

Zitieren dieses Beitrags (27.03.2025)

Basener, M. (2025). Geeignete Maßnahmen des Natur-Coachings zur Veränderung von Denk- und Handlungsmustern bei Führungskräften aus Sicht von Coaches – untersucht am Beispiel des Extremsettings Wüste. In H. Welte, M. Thoma, H. Hautz & B. Gössling (Hrsg.), *bwp@Profil 11: Lern- und Forschungsräume im Wandel – Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik. Digitale Festschrift für Annette Ostendorf zum 60. Geburtstag* (S. 1–19).

https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/basener_profil11.pdf

Der Autor



MAXIMILIAN BASENER, PhD, MSc.

Existenzielles Coaching & Existenzanalyse

(Maximilian Basener – Coaching und Psychotherapie;

Universität Innsbruck/Institut für Organisation und Lernen)

Schopf 3, 83714 Miesbach

existenzanalyse@maximilianbasener.com

<https://www.maximilianbasener.com/>