

# Die verborgene Denklogik: Wie das Epistemic Logic Model Coaching vertieft

Von Alfred Stephan Behn-Eschenburg



Coaching beginnt meist dort, wo Menschen Orientierung suchen: in einem Entscheidungsproblem, in einer beruflichen Schwelle, in einem Konflikt, der sich nicht mehr „wegmoderieren“ lässt. Oft ist der Auftrag klar formuliert: ein Ziel, eine Lösung, ein nächster Schritt. Und häufig funktioniert genau das erstaunlich gut. Coachees gewinnen Klarheit, sehen neue Optionen, aktivieren Ressourcen, machen erste Schritte. Doch ebenso häufig bleibt ein Rest. Etwas im Inneren bleibt starr oder diffus, obwohl die Sachlage logisch erscheint. Oder es entsteht Handlung, aber sie wirkt hektisch, übersteuernd, als würde sie vor etwas fliehen. In solchen Momenten zeigt sich, dass der Engpass nicht unbedingt im fehlenden Wissen oder in mangelnder Motivation liegt, sondern in einer tieferen Schicht: in der Denklogik, aus der heraus Menschen Bedeutung konstruieren und Handeln legitimieren.

In meiner Coachingpraxis hat sich über Jahre eine Beobachtung verdichtet: Viele Prozesse gewinnen nicht dann an Wirksamkeit, wenn man noch mehr Optionen findet, sondern wenn man die Logik hinter den Optionen sichtbar macht. Menschen scheitern selten an Zielen. Sie scheitern häufiger an unbemerkt inneren Regeln, die definieren, was überhaupt als möglich, erlaubt, sicher, verantwortbar oder gefährlich gilt. Diese Regeln sind epistemisch. Sie betreffen nicht primär den Inhalt des Denkens, sondern seine Architektur.

„Epistemisch“ ist ein Begriff aus der Erkenntnistheorie – jenem Teil der Philosophie, der untersucht, wie Menschen zu Wissen gelangen, wie sie Erfahrung deuten und wie sie Überzeugungen bilden. Im Coaching ist das nicht akademische Verzierung, sondern praktische Realität. Jede Entscheidung beruht auf einer inneren Ordnung: Was zählt als Risiko? Was gilt als Fehler? Welche Bedeutung hängt an Loyalität, an Status, an Zugehörigkeit, an Autonomie? Solche Bedeutungen folgen Regeln, die

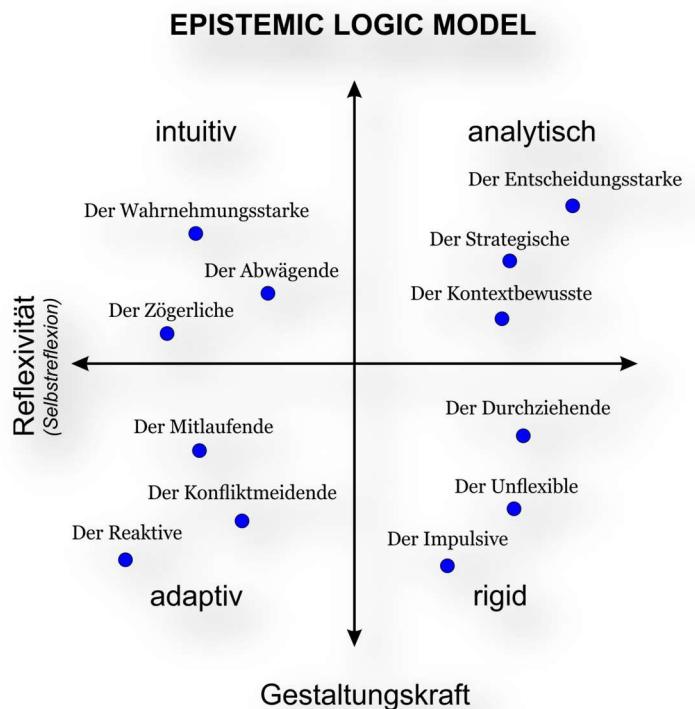
Menschen selten explizit aussprechen, aber permanent leben. Das **Epistemic Logic Model, kurz ELM**, ist mein Versuch, diese Regeln im Coaching sichtbar und bearbeitbar zu machen, ohne die Person zu typisieren oder zu diagnostizieren.

ELM ist als heuristische Landkarte konzipiert. Es ist kein klinisches Verfahren und kein Raster zur Etikettierung, sondern eine Struktur für gemeinsame Beobachtung. Das Modell betrachtet eine Person nicht als „Typ“, sondern fragt: In welchem Denkmodus operiert sie gerade – und welche Konsequenzen entstehen daraus? Um diesen Denkmodus beschreiben zu können, arbeitet ELM mit zwei Dimensionen, die im Coaching erstaunlich gut zugänglich sind. Die erste Dimension nenne ich Reflexivität. Gemeint ist die Fähigkeit, das eigene Denken zu beobachten, Annahmen zu erkennen, Widersprüche auszuhalten und Perspektiven zu wechseln, ohne sofort eine glättende Erklärung zu brauchen. Reflexivität kann tief klären, aber sie kann auch zur Endlosschleife werden, wenn sie in Grübeln kippt. Die zweite Dimension nenne ich Gestaltungskraft. Damit ist die Fähigkeit gemeint, Handlungsspielräume zu nutzen, Entscheidungen zu treffen und Einfluss auf die eigene Situation zu nehmen. Gestaltungskraft kann reif und verantwortungsvoll sein – oder blind und übersteuernd, wenn Handeln das Nachdenken ersetzt.

Aus der Kombination beider Dimensionen ergeben sich vier Logikräume. Sie sind keine Schubladen für Menschen, sondern Beschreibungen von Zuständen, in die Menschen je nach Kontext geraten können. Manche bleiben über längere Zeit in einem Modus, andere pendeln situativ. Entscheidend ist: ELM macht diese Zustände sprachfähig und ermöglicht, Entwicklung als Bewegung zu verstehen, nicht als Urteil.

**Abbildung 1:** Das Epistemic Logic Model (ELM) ordnet die gegenwärtige Denklogik entlang der Dimensionen Reflexivität (vertikal) und Gestaltungskraft (horizontal). Die Quadranten markieren Logikräume, keine Persönlichkeitstypen; die Punkte stehen für prototypische Muster, wie sie im Coaching beobachtbar sind.

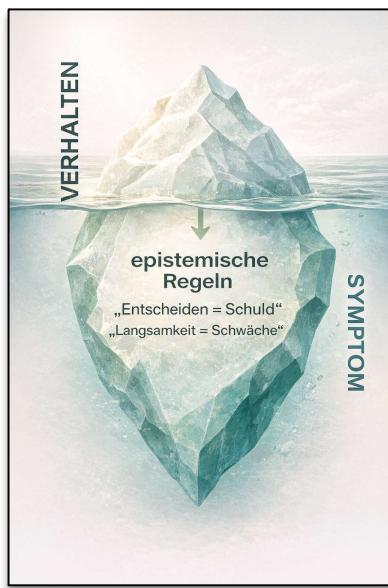
Der intuitive Logikraum entsteht dort, wo Reflexivität hoch ist, Gestaltungskraft jedoch niedrig. Menschen sehen viel, spüren Nuancen, antizipieren Risiken und denken differenziert – und kommen dennoch schwer ins Tun. Abwägen wird dann zur Schutzfunktion. Entscheiden fühlt sich nicht nach Wählen an, sondern nach moralischer Gefährdung: als könnte man durch einen Schritt etwas irreparabel beschädigen. Der rigide Logikraum zeigt das Gegenbild: hohe Gestaltungskraft bei geringer Reflexivität. Menschen handeln schnell und entschlossen, oft beeindruckend durchsetzungsstark. Doch sie prüfen ihre Annahmen selten und überfahren Kontextsignale. Das Ergebnis kann effektvoll sein – und zugleich teuer, weil Resonanz, Beziehung und Systemkosten erst später sichtbar werden. Der adaptive Logikraum ist geprägt durch geringe Reflexivität und geringe Gestaltungskraft. Menschen reagieren, passen sich an, vermeiden Reibung, werden innerlich fremdgesteuert. Sie verlieren nicht selten ihre Stimme, ohne es zu merken. Der analytische Logikraum schließlich verbindet hohe Reflexivität mit hoher



Gestaltungskraft. Denken und Handeln greifen ineinander, Entscheidungen werden bewusst getroffen und umgesetzt. Auch hier gibt es Schatten, etwa die Tendenz zur Überoptimierung, doch dieser Raum bildet oft den Zustand, in dem Coachees wieder handlungsfähig und zugleich selbstbeobachtend werden.

Die eigentliche Stärke von ELM liegt nicht in der Beschreibung dieser Räume, sondern in seiner Anwendung. Im Coaching wird das Modell besonders wirksam, wenn es nicht erklärt, sondern gemeinsam erschlossen wird – durch strukturierte systemische Befragung. ELM verändert dabei nicht die Grundhaltung systemischen Coachings, sondern schärft den Fokus: Nicht nur „Welche Lösung passt?“, sondern „Welche innere Regel macht bestimmte Lösungen unmöglich?“. Es geht um die Logik hinter dem Zögern, hinter dem Durchzug, hinter dem Mitlaufen.

Praktisch beginnt die Arbeit meist mit einer Kontextklärung, die tiefer geht als die reine Problemschilderung. Entscheidend ist, in welchem Feld die Denklogik wirkt: in einer Organisation mit hoher politischer Dichte, in einer Rolle mit Loyalitätskonflikten, in einer Phase biografischer Neuorientierung, in einer Führungsposition unter permanenter Bewertung. In diesem Feld tauchen die ersten epistemischen Regeln oft in scheinbar einfachen Sätzen auf: „Ich darf niemanden enttäuschen“, „Ich muss Kontrolle behalten“, „Ich kann nicht riskieren, falsch zu liegen“, „Wenn ich nicht sofort entscheide, verliere ich Autorität“. ELM liest solche Sätze nicht als „Gedanken“, sondern als verdichtete Form innerer Gesetzmäßigkeiten.



einmal funktional. Doch sie können in neuen Kontexten zur Begrenzung werden.

Damit das Modell nicht diffus bleibt, trennt ELM Reflexivität und Gestaltungskraft bewusst in der Exploration. Reflexivität wird sichtbar, wenn Coachees beschreiben können, wie ihr Denken gerade funktioniert: klar, kreisend, fragmentiert,

Der nächste Schritt besteht darin, diese Gesetzmäßigkeiten explizit zu machen, ohne sie zu pathologisieren. Eine Frage, die sich in der Praxis als erstaunlich fruchtbar erwiesen hat, lautet: Welche Annahme muss wahr sein, damit dein aktuelles Verhalten sinnvoll wird? Wer in einem intuitiven Modus festhängt, entdeckt häufig eine Regel, die Entscheidungen moralisch auflädt: Entscheiden bedeutet dann, Schuld zu riskieren. Wer in einem rigid Modus agiert, entdeckt häufig eine Regel, die Geschwindigkeit als Stärke definiert und Langsamkeit mit Schwäche koppelt. Wer adaptiv bleibt, entdeckt nicht selten Regeln der Zugehörigkeit: Positionierung wird als Gefahr erlebt, Anpassung als Preis für Sicherheit. Solche Regeln sind selten „falsch“. Sie waren oft



überwachsam, starr. Gestaltungskraft wird sichtbar, wenn man nicht nach großen Zielen fragt, sondern nach kleinsten Entscheidungen, die realistisch sind.

Der Unterschied ist entscheidend. Viele Menschen glauben, sie hätten ein Handlungsproblem, obwohl sie in Wahrheit ein Bedeutungsproblem haben. Andere glauben, sie hätten ein Reflexionsproblem, obwohl ihnen schlicht ein sicherer Rahmen fehlt, in dem Handlung als Experiment statt als endgültige Festlegung möglich wird.

An diesem Punkt wird das gemeinsame Mapping in die ELM-Matrix hilfreich. Der Coach bietet eine Hypothese an, keine Diagnose. Etwa: „Es wirkt, als ob du sehr differenziert wahrnimmst und Risiken antizipierst, aber der Übergang ins Handeln gerade blockiert ist. Wäre es stimmig zu sagen, wir bewegen uns im intuitiven Raum?“ Oder: „Du setzt stark um, aber du nimmst kaum Resonanz in dein Entscheiden hinein – könnte das ein rigider Raum sein?“ Dieses gemeinsame Markieren erzeugt oft Entlastung, weil es die Selbstabwertung ersetzt durch eine präzisere Beschreibung. Nicht „Ich bin schwach“, sondern „Ich operiere gerade aus einer Logik, die einen Preis hat.“

Die Entwicklung wird im ELM nicht primär über Ziele definiert, sondern über Bewegungsrichtung. Man fragt nicht zuerst: „Was willst du erreichen?“, sondern: „Welche Dimension braucht gerade Zuwachs?“ Im intuitiven Raum ist das häufig Gestaltungskraft, allerdings in einer Form, die Reflexivität nicht zerstört. In der Praxis bedeutet das oft, Entscheidungen zu entdramatisieren und als zeitlich begrenzte Experimente zu formulieren. Handlung wird nicht als endgültiges Urteil erlebt, sondern als Lernschritt mit Rückkopplung. Im rigiden Raum ist es häufig Reflexivität, allerdings nicht als Grübeln, sondern als Resonanzfähigkeit. Kurze Reflexionsfenster vor Entscheidungen, Perspektivwechsel, das Wahrnehmen von Systemkosten und Nebenwirkungen – all das erweitert den Blick, ohne die Handlungskraft zu brechen. Im adaptiven Raum geht es häufig um die Wiedergewinnung einer eigenen Stimme. Nicht selten ist das eine Frage innerer Erlaubnis: Grenzen werden erst möglich, wenn sie nicht mehr als Egoismus gedeutet werden, sondern als Professionalität und Selbstachtung. Drei kurze Vignetten aus der Praxis mögen die Anwendbarkeit verdeutlichen. Eine Führungskraft, die alles sieht, aber nicht

## ELM-Interviewleitfaden (systemische Befragung)

**Ziel:** Die epistemische Regel sichtbar machen, den Logikraum markieren und eine passende Bewegungsrichtung definieren.

### 1) Kontext öffnen

„Woran würdest du merken, dass dieses Thema im Alltag gelöst ist?“

„In welchen Situationen ist es besonders stark – und wo deutlich schwächer?“

„Wer oder was wirkt unsichtbar mit (Erwartungen, Loyalitäten, Rollen)?“

### 2) Epistemische Regel erschließen

„Welche Annahme muss wahr sein, damit dein Verhalten sinnvoll wird?“

„Was dürfte auf keinen Fall passieren – und welche Bedeutung hätte das?“

„Welche Identität würdest du riskieren, wenn du das Gegenteil tätest?“

### 3) Achsenarbeit trennen

Reflexivität: „Wie funktioniert dein Denken gerade – klar, kreisend, starr?“

Gestaltungskraft: „Was wäre ein kleinster, realistisch umsetzbarer Schritt?“

„Welche Entscheidung könnte als Experiment verstanden werden?“

### 4) Gemeinsames Mapping

„Wo würdest du dich aktuell in der ELM-Matrix verorten?“

„Woran würdest du merken, dass sich etwas in Richtung Balance bewegt?“

### 5) Bewegung definieren

„Welche Regel dürfstest du lockern?“

„Woran würdest du erkennen, dass die neue Logik wirkt?“

### Integrationsanker:

„Welche Denklogik hätte dein zukünftiges Ich – und was wäre dann anders?“

entscheiden kann, lebte in einer Logik, in der Entscheiden Schuld bedeutet. Erst als Handlung als reversibles Experiment gerahmt wurde, stieg die Gestaltungskraft, ohne dass die hohe Reflexivität verloren ging. Ein Gründer, der sofort entscheidet und dabei Beziehungen verbrennt, lebte in einer Logik, die Tempo als Beweis von Stärke definiert. Erst als Reflexivität über kurze Rituale und Perspektivarbeit aufgebaut wurde, entstand „Handlung mit Kontext“. Eine Fachperson in einer öffentlichen Organisation, die mitläuft und sich erschöpft, lebte in einer Logik, in der Zugehörigkeit Sicherheit gibt und Positionierung Gefahr bedeutet. Erst als diese Bedeutungslogik bearbeitet wurde, konnte sie in kleinen Schritten Gestaltungskraft entwickeln, die sich stabilisierte.

ELM ist Teil des **Abbisco Transformation Framework (ATF)**, an dem ich derzeit arbeite. Im Zentrum dieses Beitrags steht jedoch ELM als eigenständig nutzbare Linse im Coaching. Sein Wert liegt darin, dass es nicht mehr Tools verlangt, sondern einen präziseren Blick auf die Tiefenlogik von Veränderung. ELM lädt dazu ein, die Logik hinter dem Denken zu erkennen und damit die Voraussetzung für Veränderung zu schaffen.

Dabei sind Grenzen zu beachten. ELM darf nicht als Etikettierung missverstanden werden. Es ist ein ko-konstruktives Instrument, das Hypothesen anbietet, die Coachees prüfen und korrigieren. Zudem ersetzt es keine Therapie und keine Krisenintervention. Wo schwere psychische Belastung vorliegt, braucht es klare Abgrenzung und gegebenenfalls Weitervermittlung. Seine Stärke entfaltet das Modell dort, wo Menschen grundsätzlich handlungsfähig sind, aber in wiederkehrende Sinnschleifen geraten oder in überhitzten Aktionismus.

Wenn Coaching wirksamer werden soll, wird es nicht allein durch eine immer größere Toolbox gelingen, sondern durch bessere Orientierung im Unsichtbaren: in jenen Regeln, nach denen Menschen Bedeutung erzeugen. Das Epistemic Logic Model macht diese Regeln sichtbar, ohne sie zu verabsolutieren. Und es führt zu einer Einsicht, die in der Praxis oft stärker wirkt als jeder Ratschlag: Veränderung beginnt selten beim nächsten Schritt. Sie beginnt bei der Logik, aus der heraus ein Schritt überhaupt möglich wird.

