



Der Lieblingsmensch

Spiegel unserer Werte und Hinweisgeber für Beziehungsgestaltung – beruflich und privat

Inhalt

1. Einführung in die Methode.....	2
2. Fragen als Impulse.....	3
3. Grundlegendes: Werte und Menschenbilder	4
4. Metareflexion als Coach.....	5
5. Komplementarität und Resonanz statt Austauschbeziehung (Geben und Erwarten) – eine ethische und handlungsleitende Klärung.....	7
6. Reife Beziehungen.....	8
a. Charakteristische Merkmale materieller Austauschbeziehungen	8
b. Charakteristische Merkmale von zum Wachstum inspirierenden echten Bindungen – Beziehung als Resonanzraum.....	9
c. Eine systemische Vertiefung: Austauschbeziehung – zirkuläre Stabilisierung durch Erwartungsstrukturen.....	10
d. Sozialpsychologische Vertiefung: Austauschtheorie vs. Bindungstheorie.....	11
e. Coachingtheoretische Vertiefung: Coaching als wachstumsinspirierende Bindung.....	12
7. Literaturverzeichnis	13
8. Abbildungsverzeichnis.....	14

In dem im Februar 2026 im Coaching-Magazin Online veröffentlichten Artikel (Zimmermann, M. 2026a):

Reflexions- und Handlungsimpuls – „Lieblingsmensch“

Ein Coaching-Tool zur Klärung von Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Beziehungsmustern

beschreibt Prof. Dr. Monika Zimmermann ihre Coaching-Methode „Mein Lieblingsmensch“. In diesem Kolumne-Beitrag fassen wir zentrale Ideen daraus zusammen und ergänzen sie um weiterführende, handlungsleitende Überlegungen zu Werten und Menschenbildern als grundlegendes Wissen für alle, die die Methode in Coaching, Beratung oder Selbstreflexion anwenden möchten. Zusammen befähigen der (frei zugängliche) **Artikel** und diese Kolumne zum reflektierten Einsatz der Methode im (Selbst-)Coaching.

Hinweis zur Zitation dieses Textes: Der vorliegende Text entspricht Zimmermann, M. (2026d): Der Lieblingsmensch. Spiegel unserer Werte und Hinweisgeber für Beziehungsgestaltung – beruflich und privat. Coaching-Kolumne. <https://coaching-zentrum-zimmermann.de/lieblingsmensch/> (Abruf 01.03.2026, 11:10). Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung bleiben vorbehalten. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei Prof. Dr. Monika Zimmermann (Professorin an der Internationalen Berufsakademie), Zentrum für interdisziplinäres Coaching, B_Fabrik, Bergheimer Straße 104, 69115 Heidelberg, E-Mail: mz@coaching-zentrum-zimmermann.de

1. Einführung in die Methode

Im Kern geht es um eine erstaunlich einfache, aber tiefgreifende Frage:

„Welche Eigenschaften hat Dein Lieblingmensch?“

Diese Frage entfaltet ihre Wirkung dort, wo sie auf Beziehungserfahrungen trifft. Denn wer über den eigenen Lieblingsmenschen nachdenkt, spricht zugleich über die innere Landkarte seiner Werte und Bedürfnisse – darüber, was in zwischenmenschlichen Beziehungen wirklich zählt. Die Übung hilft, Klarheit zu gewinnen: darüber, welche Begegnungen gut tun, welche (Beziehungs-)Muster uns hemmen und welche Qualitäten diejenigen Beziehungen auszeichnen, in denen wir uns lebendig, gesehen und verstanden fühlen.

„Durch multiperspektivische Beschäftigung mit dieser Frage lernen Klientinnen und Klienten, ihre Entscheidungen in Beziehungen rational wie emotional zu reflektieren und bewusst danach zu gestalten, wie und wo sie ihre Energie, Aufmerksamkeit und Zuwendung einsetzen möchten“ (Zimmermann 2026a).

Der Artikel „Reflexions- und Handlungsimpuls – Lieblingmensch“ beschreibt wie Klient:innen über diese einfach anmutende Frage Zugang zu eigenen Werten, Bedürfnissen und Beziehungsmustern erhalten. Im Coaching wird diese Übung genutzt, um Werte sichtbar zu machen, Selbst- und Fremdbilder zu reflektieren, kulturelle Prägungen zu erkennen und eine Handlungsorientierung für Beziehungen zu entwickeln. Die Beschäftigung mit dem inneren Bild des Lieblingsmenschen legt offen, welche Qualitäten Klient:innen sich in Beziehungen wünschen und welche alten Muster losgelassen werden dürfen, um diese Qualitäten tatsächlich leben zu können.

Zentral ist dabei, dass der Lieblingmensch nicht nur als Projektion idealer Eigenschaften erscheint, sondern als Spiegel der eigenen inneren Dynamiken, Wünsche, Werte und auch latenter Bedürfnisse fungiert. Die Reflexion über dieses Bild ermöglicht es, sowohl Realitätsdimensionen persönlicher Beziehungen als auch biografisch geprägte Erwartungshaltungen bewusst zu machen. So wird sichtbar, in welchen Beziehungen sich Klient*innen gut fühlen – und warum.

Das Vorgehen bei der Übung „Lieblingmensch“ entspricht einem **pluralistischen, interdisziplinären Coaching-Verständnis**, laut dem es niemals die eine Wahrheit geben kann. Das bekannte **buddhistische Elefantengleichnis** beschreibt, „dass es zu Streit kommen kann, wenn jeder nur seine eigenen Wahrnehmungen vom Elefanten abgibt und jene für wahr hält, ohne einen Blick auf das große Ganze geworfen zu haben“ (Zimmermann 2024, S. 16). Dieses Gleichnis steht sinnbildlich für professionelles Coaching: Auch dort gilt es, die Teilwahrheiten und subjektiven Sichtweisen in ein erweitertes Verstehen zu überführen. Die Arbeit mit dem „Lieblingmensch“-Tool folgt diesem Prinzip, indem sie über die Auseinandersetzung mit diesem inneren Bild einen Perspektivenwechsel auf sich selbst zu vollziehen – und damit ein Stück mehr vom „großen Ganzen“ zu erkennen.

Die Arbeit mit der „Lieblingmensch“-Reflexion wirkt damit wie ein Resonanzraum für Beziehungskompetenz. Sie führt von der Projektion des Ideals zur Reflexion über das eigene Selbstbild und weiter zu konkretem Handeln im Miteinander. Wer sich auf diese Übung einlässt, erkennt:

In der Beschreibung eines anderen entdecken wir uns selbst – und lernen, wie Beziehungen wachsen können, wenn wir uns selbst und anderen mit Bewusstheit begegnen.

2. Fragen als Impulse

„Das Tool wirkt transformativ, indem es von einer Projektion („Mein Lieblingsmensch hat folgende Eigenschaften.“) zu einer Handlungsorientierung führt („Welche Beziehungen will ich künftig pflegen, welche Grenzen setzen, welche Netzwerke suchen?“)“ (Zimmermann 2026a).

Die konkreten Schritte zur Durchführung der Methode werden im Artikel erklärt. Entscheidend für den Erfolg der Methode, sprich einen möglichst großen Erkenntnisgewinn, ist das reflexionsfördernde Nachfragen des Coachs. Folgende Fragen, verstanden als Impulse zur Reflexion fokussieren Beziehungsqualität, arbeiten mit Projektion, Idealbild, Spiegelung und ermöglichen den Übergang von Fremdbild zu Selbstbild und zu potenziellen Handlungsimpulsen. Sie sind sortiert gemäß unserem didaktischen Dreischritt **Begeistern – Bewusst machen – Befähigen** (Zimmermann 2011, S. 213):

Begeistern

Ziel: emotionale Aktivierung, Resonanz, Bilder erzeugen – ohne Selbstkonfrontation

Didaktische Funktion: Öffnung des Erlebnisraums, Andocken an implizite Werte. Diese Phase wirkt als Resonanzverstärker. Sie begeistert, weil sie nicht analysiert, sondern einlädt. Werte, Bedürfnisse und Beziehungsideale werden aktiviert, ohne expliziert werden zu müssen.

- Welchen Filmcharakter, Superheld oder fiktiven Charakter würden Sie gern in Ihrem Team oder auf Ihrer Seite wissen?
- Wenn du eine Traumreise gewinnen würdest, wen würdest du mitnehmen und warum? Was wäre dir wichtig an einer Person, die du mitnehmen würdest?
- Wen würdest du mitten in der Nacht bei einem Problem anrufen?
- Worin zeigt sich für Sie die Qualität einer guten Freundschaft?

Bewusst machen

Ziel: Explikation von Mustern, Selbst-/Fremdbild, Projektion und Spiegelung

Didaktische Funktion: Übergang vom Erleben zur Reflexion. Hier wird der Lieblingsmensch vom Idealbild zum Spiegel. Bewusst gemacht werden: implizite Werte, Beziehungserwartungen, biografische Prägungen, Spannungen zwischen Ideal- und Realbild. Ganz im Sinne unseres Verständnisses von Bewusstheit als Voraussetzung von Autonomie.

- Wann hast du dich wohl und gesehen gefühlt? Was heißt es, dass du dich gesehen gefühlt hast – was ist dir wichtig, dass man von dir sieht? Was möchtest du vielleicht auch nicht, dass man von dir sieht? Wie merkst du, dass du gesehen wirst?

- Gab es schon einmal einen Kontakt mit deinem Lieblingsmenschen, und woran hast du erkannt, dass es der Lieblingsmensch ist?
- Was sagt dir dein Lieblingsmensch über dich selbst?
- Was würdest du dir wünschen, was dein Lieblingsmensch über dich sagt, was du besonders gut kannst?
- Was müsste Ihr Lieblingsmensch tun, um nicht mehr Ihr Lieblingsmensch zu sein?

Befähigen

Ziel: Selbstverantwortung, Haltungsarbeit, handlungsleitende Integration

Didaktische Funktion: Transformation von Erkenntnis in Gestaltungsfähigkeit. Diese Phase verschiebt den Fokus von Erwartung über Haltung zu Selbstführung. Befähigung heißt hier nicht Technik, sondern: Verantwortung für Beziehungsgestaltung, Entwicklung eines inneren Maßstabs, Anschlussfähigkeit an zukünftige Entscheidungen.

- Wie müsste sich dein Lieblingsmensch verhalten, damit er dein Lieblingsmensch bleibt oder wird?
- Was müsste mein Lieblingsmensch tun, damit ich wachsen kann?
- Wie müssten wir uns verhalten, damit unser Lieblingsmensch uns ansprechend findet?



Abbildung 1: Hier geht's zum Podcast "Zum Wachstum inspirieren" mit Prof. Dr. Monika Zimmermann

3. Grundlegendes: Werte und Menschenbilder

„[D]ie Methode [bringt] Werte ins Bewusstsein, die für Beziehungs- und Lebensentscheidungen leitend sind. Sie hilft, verdeckte Wertekonflikte (z.B. Loyalität vs. Selbstfürsorge) sichtbar zu machen [und] sensibilisiert dafür, wie kulturelle und familiäre Menschenbilder die Vorstellung vom „Lieblingsmenschen“ formen. Coaches können hier helfen, aufzudecken, ob es sich um internalisierte alte Muster oder um zukunftsgerichtete eigene Werte handelt“ (Zimmermann 2026a).

Werte sind bei dieser Methode von zentraler Bedeutung, quasi der Schlüssel, um uns, unseren Lieblingsmenschen und unsere Beziehungen zu verstehen. Werte fungieren „als Orientierung für das Leben, leiten unser Denken, Handeln und Nicht-Handeln“ (Hauke 2001, S. 7). Sie wirken als Filter für Wahrnehmung, Kommunikation, Entscheidung und Beziehungsgestaltung. Wenn wir unseren Lieblingsmenschen beschreiben, konkretisieren wir unbewusst wirksame Werte – etwa das

Bedürfnis nach Geborgenheit, Inspiration oder Anerkennung. Die Übung knüpft damit unmittelbar an zentrale Aspekte der Werte- und Innere-Team-Arbeit an: Sie macht persönliche Leitprinzipien explizit, zeigt Spannungen zwischen Selbstbild (real und ideal), Fremdbild und Beziehungserwartungen auf und dient als Ausgangspunkt für Veränderungsschritte im sozialen und beruflichen Umfeld. Die Methode „Lieblingmensch“ eignet sich somit besonders in Momenten, in denen wir zwischen biografischen Prägungen, inneren Konflikten und Zukunftsvisionen oszillieren. Sie öffnet eine klare Perspektive auf Bedürfnisse und Werte; ist somit ein wirksames Werkzeug, um Beziehungen bewusster und erfüllter zu gestalten.

Zudem ist die Methode ohne einen Blick auf Menschenbilder nicht vollständig: „Menschenbild“ bezeichnet grundlegende Vorstellungen über das Wesen des Menschen und ist eng mit Werten, Leitideen und Kulturen verknüpft (Ponzelar 2018, S. 10). Es umfasst Annahmen darüber, wie Menschen denken, fühlen und handeln, und erfüllt neben einer beschreibenden vor allem eine orientierende und normierende Funktion, da es festlegt, was als menschlich und legitim gilt (Grätzel 2015, S. 41–42). Prägend sind die konträren Positionen von Hobbes und Rousseau. Hobbes entwirft ein pessimistisches Bild: Der Mensch sei von Eigeninteresse, Konkurrenz und Misstrauen geleitet; ohne staatliche Ordnung entstehe ein „Krieg aller gegen alle“ (Hobbes 1918 [1658], S. 79; Hobbes 2017 [1664], S. 7). Der Staat erscheint als notwendige Zwangsordnung. Rousseau hingegen beschreibt den Naturmenschen als friedlich, empathisch und mitleidsfähig; erst Eigentum und soziale Ungleichheit führten zur Entfremdung (Rousseau 1755, zit. nach Salzborn 2010, S. 67–68).

Unterschiedliche Epochen und Kulturen haben unterschiedliche normative Vorstellungen darüber geprägt, was „ein guter Mensch“ ist. Diese Prägungen wirken bis heute auf Beziehungsmodelle, Rollenbilder und Erwartungen an „Lieblingmensen“. So kann z. B. ein kollektivistisch geprägtes Menschenbild eher Werte wie Fürsorge und Gemeinschaft betonen, während ein individualistisch geprägtes Menschenbild stärker Selbstverwirklichung und Autonomie fokussiert. In jedem Fall zeigen Menschenbilder Wirkung im Alltag jedes Individuums, indem sie Wahrnehmungen von anderen Menschen sowie Interaktionen mit ihnen beeinflussen (Dederich 2006, S. 546–547). Reflexion über den persönlichen Lieblingmensch muss also im Kontext kultureller und individueller Menschenbilder verstanden werden.

4. Metareflexion als Coach

Auch wenn der arbeitsweltliche Rahmen häufig zunächst als Anlass eines Coachings expliziert wird, wird meist rasch klar im Laufe der weiteren Analyse der Situation, dass es sich um Lebenswelt übergreifende Denk- und Handlungsmuster handelt, die einer Reflexion und ggf. Adaptation auf aktuelle Situationen bedürfen. Insofern ist klar, dass bei Beratung und/oder Life-Coaching eher biografische Erfahrungen und deren affektiv-emotionale Bedeutungen im Fokus stehen, während im arbeitsweltlichen Coaching funktionale Aspekte von Rollen, Strukturen, Machtverhältnisse zum Thema werden. Die Kräfte, die bei der Bewertung, bei der Einschätzung und beim Verhalten in der Arbeitswelt virulent werden, entstammen keineswegs (vermutlich sogar nur zu einem geringen Teil, je nach

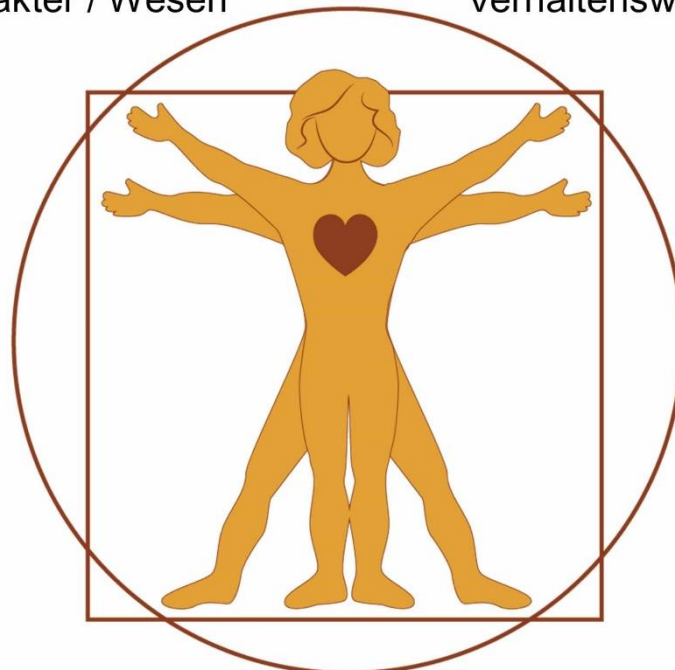
Problematik) aus der Arbeitswelt selbst, sondern aus der (komplexen, aber eben weitgehend auch außer-arbeitsweltlichen) Erfahrungs- und Lernprozessen dieser Menschen; daher ja auch Kriz' vier Prozessebenen, die immer eine Rolle spielen.

Die vier Prozessebenen sind Teil der Personzentrierten Systemtheorie. Diese basiert auf dem interdisziplinären Strukturmodell für systemische Entwicklungsprozesse, das unter der Bezeichnung "Synergetik" von Hermann Haken entwickelt wurde. Kriz hat deren Prinzipien für das Verständnis biopsychosozialer Phänomene wie Psychotherapie, Beratung und Coaching ausgearbeitet. Sie versteht menschliches Erleben und Verhalten als Ergebnis komplexer Wechselwirkungen zwischen vier Ebenen: der psychisch-kognitiven, der interpersonellen, der körperlich-psychisch-affektiven und der kulturellen Ebene (Kriz 2024, S. 311). Wesentlich ist die Interaktion zwischen diesen Ebenen, da sie stabilisierend oder veränderungsfördernd wirken können. Die Theorie betont die Komplementarität zwischen subjektiver Wahrnehmung und Erleben und intersubjektiver Objektivität, da beide Perspektiven zusammen ein vollständigeres Bild ergeben als jede für sich (Kriz 2017, S. 211-212). Der Grad an Bewusstheit seitens des Coachs kann durch eine regelmäßige Nachreflexion dieser Übung erhöht werden.

Übung: Mein Lieblingsmensch

Charakter / Wesen

Verhaltensweisen



© Prof. Dr. Monika Zimmermann,  entrum für interdisziplinäres Coaching

Werte

Abbildung 2: Übung Mein Lieblingsmensch



Folgende Fragen können als Denk-Anstöße zur Nach-Reflexion der Übung mit dir selbst oder mit einer Klient:in dienen:

- Welches ist aktuell eine meiner Lieblingsfragen, und inwiefern lässt sich diese auf die Übung 'Lieblingsmensch' beziehen? Welche Hoffnung verbinde ich damit? Was darf diese Frage bewirken (bei mir oder bei meinen Klient:innen)? Wozu stelle ich die? Was will ich damit eigentlich machen?
- Welche Deiner Lieblingsfragen hat die von dir antizipierte Wirkung auch tatsächlich ausgelöst?
- Welche Fragen haben besonders inspiriert?
- Gab es unerwartete, vielleicht überraschende oder auffällige Reaktionen deines Coachee darauf?
- Gibt es auch eine Frage, bei der du eine Art Reaktanz erlebt hast?
- Hat dein Coachee mit dir gemeinsam ein Leben ausgemalt, wie es zusammen mit dem Lieblingsmenschen aussehen wird?
- Ist bei dir irgendwo zur Sprache gekommen, ob es einen Unterschied zwischen Real-Selbstbild und Ideal-Selbstbild gibt – und welche Rolle dein Bild von dir selbst eventuell für dein Bild eines Herzensmenschen spielen könnte?
- Inwieweit sind deine Bedürfnisse in diese Beschreibung mit eingeflossen?
- Inwieweit siehst du deine Bedürfnisse als entscheidend, als erfüllt oder auch nicht erfüllt bei der Beschreibung deines Lieblingsmenschen?
- Wie müssten wir uns eigentlich verhalten, damit unser Lieblingsmensch uns auch ansprechend findet?

5. Komplementarität und Resonanz statt Austauschbeziehung (Geben und Erwarten) – eine ethische und handlungsleitende Klärung

Diskussionen zum Lieblingsmenschen rücken mitunter eine Überzeugung ins Zentrum, die für viele zunächst selbstverständlich erscheint – bei näherer Betrachtung jedoch komplexe ethische Fragen aufwirft:

„Ich kann von meinem Lieblingsmenschen nicht etwas erwarten, was ich selbst nicht bereit bin zu geben.“

Der innere Leitsatz „Ich muss selbst bereit sein, das zu geben, was ich vom anderen erwarte.“ ist nicht uneingeschränkt tragfähig. Denn was auf den ersten Blick nach Fairness klingt, kann sich bei genauerem Hinsehen auch als Maßstab entpuppen, der anderen ungewollt ein Gewicht aufbürdet:

„Vielleicht kann ich etwas, was der andere gar nicht kann und umgekehrt.“

Diese Erkenntnis kann zu einer wichtigen Differenzierung führen: Es geht nicht um symmetrisches Geben oder Austausch im Sinne von Gleichheit, sondern um Bewusstsein für Unterschiede, für individuelle Grenzen, Kraftressourcen und Möglichkeiten. Jeder Mensch hat seinen eigenen Wirkungsbereich – sowohl emotional als auch praktisch. Nicht jede Gabe ist reproduzierbar, nicht jede Erwartung übertragbar. Stattdessen lässt sich ein neuer Bezugsrahmen formulieren: Es geht um die innere Haltung, um die Bereitschaft, nicht um das genaue Maß.

„So wie ich gerne behandelt werden möchte, so möchte ich den anderen auch behandeln – auf der Ebene und innerhalb der Möglichkeiten, die ich mitbringe.“

In der Coaching-Kolumne „[Über die Kunst, sich und andere aus der Fülle zu führen](#)“ (Zimmermann 2026c) gehe ich insbesondere auf diese unsere Möglichkeiten ein.

Darin steckt eine tiefe ethische Differenzierung: Beziehungsgestaltung geschieht (hoffentlich) nicht (nur) auf Basis von Gegengeschäften oder moralischer Bilanzierung, sondern durch das Bewusstsein für eigene und fremde Ressourcen und vor allem für das große Potenzial, das in komplementärer Beziehungsgestaltung liegt. Erwartungen dürfen gesetzt werden, im Bewusstsein der Grenzen, die jeder Mensch mit sich bringt. Diese Reflexion führt zu einem zentralen Gedanken in der Coaching-Ausbildung:

Reife Beziehungen basieren nicht auf symmetrischer Gegenseitigkeit, sondern auf achtsamer Asymmetrie, getragen von Freiwilligkeit, Empathie und situativer Passung.

„Jeder Mensch kann nur das geben, was in seinem Kraftbereich liegt – entscheidend ist die innere Bereitschaft.“

In dieser Tiefe zeigt sich, wie sehr die Übung „Lieblingmensch“ nicht nur zur biografischen Reflexion beiträgt, sondern auch zur ethischen Selbstbefragung: Was erwarte ich? Was bin ich bereit zu geben? Wie wach und selbstverantwortlich gehe ich in Beziehung? Und wie viel Realität halte ich in meinen Idealen eigentlich aus?

6. Reife Beziehungen

a. Charakteristische Merkmale materieller Austauschbeziehungen

Eine materielle Austauschbeziehung folgt implizit oder explizit der Logik von Leistung und Gegenleistung. Sie orientiert sich an Tausch, Bilanz und Ausgleich: „Die Bindung innerhalb einer Beziehung ist also neben dem Gewinn (Differenz zwischen dem Nutzen und den Kosten einer Interaktion) abhängig von allen bisherigen Investitionen in diese Beziehung, abzüglich des angenommenen Nutzens der besten zur Verfügung stehenden Alternative“ (Raab, Unger u. Unger 2022, S. 404).

- Konditionalität: „Ich gebe, wenn du gibst.“
- Erwartungsstruktur: Jede Gabe enthält – offen oder verdeckt – eine Erwartung an eine angemessene Gegenleistung.

- Bilanzdenken: Es wird innerlich mitgerechnet („Wer hat mehr investiert?“).
- Funktionale Orientierung: Die Beziehung erfüllt Zwecke (Status, Sicherheit, Nutzen, Vorteile).
- Austauschbarkeit: Wenn der Nutzen wegfällt, kann auch die Beziehung entfallen.

In solchen Beziehungen steht nicht primär die Person im Zentrum, sondern ihr Beitrag, ihr Nutzen oder ihre Ressource. Wertschätzung ist oft an Leistung gekoppelt. Enttäuschung entsteht, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden – weil die implizite „Vertragslogik“ verletzt scheint. Das kann im beruflichen Kontext völlig angemessen sein (z. B. Arbeitsvertrag), wird jedoch problematisch, wenn diese Logik unbewusst intime oder freundschaftliche Beziehungen prägt. Dort erzeugt sie subtilen Druck, Schuldgefühle oder das Gefühl, nie genug zu sein.

b. Charakteristische Merkmale von zum Wachstum inspirierenden echten Bindungen – Beziehung als Resonanzraum

Eine echte, wachstumsfördernde Bindung folgt nicht primär der Logik des Tausches, sondern der Logik der Resonanz und Entwicklung:

- Unbedingte Wertschätzung (Zimmermann 2011, S. 179): Die Person ist mehr als ihre Leistung.
- Geben aus Fülle, nicht aus Kalkül: Unterstützung geschieht, weil sie stimmig ist – nicht als Investition.
- Entwicklungsorientierung: Beide Seiten ermutigen sich gegenseitig, über sich hinauszuwachsen.
- Vertrauen statt Kontrolle: Es braucht keine permanente Bilanz.
- Nicht-Austauschbarkeit: Die Beziehung ist einzigartig.

In einer solchen Bindung entsteht Sicherheit – und genau diese Sicherheit ermöglicht Entwicklung. Wachstum wird nicht erzwungen, sondern eingeladen. Kritik dient nicht der Abwertung, sondern der Erweiterung. Nähe bedeutet nicht Besitz, sondern gegenseitige Ermöglichung. Hier steht nicht die Frage im Raum: „Was bekomme ich zurück?“ Sondern eher:

„Was wird zwischen uns möglich?“

Gegenüberstellung materielle Austauschbeziehung vs. wachstumsorientierte Bindung

Materielle Austauschbeziehung	Wachstumsorientierte Bindung
Geben mit Erwartung	Geben aus Verbundenheit
Bilanz & Fairnesslogik	Vertrauen & Resonanz
Nutzenorientierung	Entwicklungsorientierung
Bedingte Wertschätzung	Personale Würdigung
Austauschbarkeit	Einzigartigkeit

Der Kernunterschied liegt nicht im **Geben**, sondern in der **inneren Haltung**: In der Austauschbeziehung ist Geben eine Investition. In der echten Bindung ist Geben Ausdruck von Beziehung. Erstere stabilisiert Strukturen. Letztere lässt Menschen wachsen.

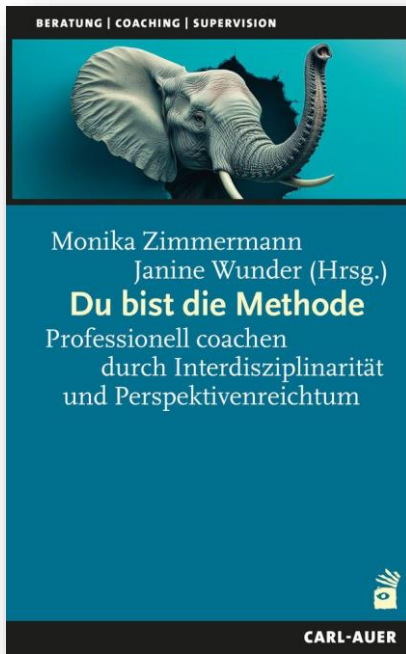


Abbildung 3: Buchcover „Du bist die Methode“
Klicken, um den Herausgeberband beim Verlag zu bestellen. Auch als eBook verfügbar

„Das Buch bietet einen vielfältigen und dabei sehr differenzierten Überblick über die große Landschaft des Coachings. Besonders wertvoll dabei finde ich, wie überzeugend dargelegt wird, dass alle Methoden, Techniken und ‚tools‘ ihren Wert erst gewinnen durch eine ethisch kongruente Haltung mit tiefem Respekt vor der Einzigartigkeit und Unterschiedlichkeit von Menschen. Mit seiner Offenheit ansteckenden Neugier auch über den ‚Tellerrand des Coachings‘ hinaus und auf die sich in Coachings begegnenden multiplen Perspektiven bietet es einen reichhaltigen Schatz sehr anregender Lernchancen.“

[Dr. med. Dipl. rer. pol. Gunther Schmidt](#)

„Dieses Buch ist wichtig, weil es eine Sache deutlich macht: Coaching braucht Haltung. Und diese Coaching-Haltung beschränkt sich nicht auf eine Methode, Schule oder Theorie. Sie ist interdisziplinär. Aus meiner Sicht ist das die Grundlage für die Profession Coaching.“

[Dr. Christopher Rauen](#)

c. Eine systemische Vertiefung: Austauschbeziehung – zirkuläre Stabilisierung durch Erwartungsstrukturen

Aus systemischer Perspektive entsteht eine materielle Austauschbeziehung durch rekursive Erwartungserwartungen: Ich erwarte, dass du meine Erwartung erkennst – und entsprechend handelst. Es bildet sich ein selbststabilisierendes Muster:

Gabe → Erwartung → Reaktion → Bewertung → erneute Justierung der Erwartung

Das System organisiert sich über Kontingenzreduktion: Verlässlichkeit entsteht durch kalkulierbare Gegenseitigkeit. Die Beziehung wird dadurch stabil – aber nicht unbedingt entwicklungsfähig. Typische systemische Dynamiken:

- implizite Verträge („So läuft das bei uns.“)
- Loyalitätsbindung über Schuld oder Verpflichtung
- Konflikte bei asymmetrischer Investition
- hohe Sensibilität für „Ungleichgewicht“

Hier dient Beziehung der Systemerhaltung.

Wachstumsorientierte Bindung – Ko-Evolution im Beziehungssystem

In einer zum Wachstum inspirierenden Bindung verschiebt sich der Fokus von Stabilisierung zu Ko-Evolution. Beziehung wird zum Raum für:

- Differenzierung (Ich darf anders sein)
- Irritation (Du darfst mich herausfordern)
- Neuorganisation (Wir entwickeln neue Muster)

Systemisch gesprochen entsteht ein Feld erhöhter Komplexitätstoleranz. Nicht Erwartung, sondern Vertrauen reguliert das System. Wachstum wird möglich, weil:

- Nicht alles kontrolliert werden muss.
- Unterschiedlichkeit nicht als Bedrohung gilt.
- Konflikte als Entwicklungsimpulse verstanden werden.

Hier dient Beziehung der gemeinsamen Erweiterung von Möglichkeiten.

d. Sozialpsychologische Vertiefung: Austauschtheorie vs. Bindungstheorie

Die klassische Soziale Austauschtheorie (Homans 1953, 1958, 1961; Blau 1964) beschreibt Beziehungen als Kosten-Nutzen-Kalküle: Maximierung von Belohnung, Minimierung von Aufwand, Vergleich mit Alternativen. Menschen bleiben, wenn das Verhältnis als „fair“ erlebt wird.

„Nach Homans (1958, 1961) interagieren Personen mit dem Ziel, sowohl lohnende als auch faire Ergebnisse zu erzielen. Sie erhoffen sich aus einer Interaktion einen Gewinn und hegen, was die Aufteilung dieses Gewinns betrifft, gewisse, durch normative Vorstellungen geprägte Erwartungen“ (Raab, Unger u. Unger 2022, S. 397).

Demgegenüber beschreibt die Bindungstheorie (Bowlby 1969, 1973, 1977; Ainsworth 1978) Beziehung als sicheren Hafen. Sichere Bindung ermöglicht Exploration.

„Die [...] primäre[n] Bezugspersonen stellen eine sichere Basis und einen sicheren Hafen dar. Die Nähe zur primären Bezugsperson mildert Gefühle von Angst und Trennungsnot“ (Eppel 2023, S. 22).

Der entscheidende Unterschied:

Austauschlogik	Bindungslogik
Fairness reguliert Nähe	Sicherheit reguliert Entwicklung
Vergleich mit Alternativen	Einzigartigkeit der Beziehung
Verlust = Ressourcenverlust	Verlust = Identitätserschütterung

Wachstum entsteht nach sozialpsychologischen Befunden vor allem dort, wo: psychologische Sicherheit vorhanden ist, Autonomie unterstützt wird, Kompetenz erlebt wird, Verbundenheit spürbar ist (Self-Determination Theory nach Deci & Ryan).

e. Coachingtheoretische Vertiefung: Coaching als wachstumsinspirierende Bindung

In einer entwicklungsorientierten Coachingbeziehung entsteht etwas qualitativ anderes:

- Der Coach wird Resonanzraum.
- Sicherheit ermöglicht Selbstkonfrontation.
- Irritation geschieht wertschätzend.
- Entwicklung ist emergent, nicht linear planbar.

Der Unterschied zeigt sich besonders im Umgang mit Krisen: Austauschlogik fragt: „Warum funktioniert es nicht?“ Wachstumslogik fragt:

„Was will hier entstehen?“

Eine echte Coachingbeziehung ist nicht bedingungslos im Sinne fehlender Professionalität – aber sie ist nicht kalkulatив. Sie lebt von Präsenz, Haltung und Vertrauen in Selbstorganisationsprozesse. Materielle Austauschbeziehungen beruhen auf: Kontrolle, Vergleich, Absicherung. Wachstumsorientierte Bindungen beruhen auf: Vertrauen, Differenzzulassung, Entwicklungsoffenheit. Die eine reduziert Komplexität durch Erwartung. Die andere erweitert Komplexität durch Beziehung. Die eine stabilisiert Fairness. Die andere ermöglicht Identitätsentwicklung.

Sie möchten mehr zum Thema Coaching erfahren und/oder sich als Coach professionalisieren, um Menschen zu inspirieren?

[Dann erfahren Sie hier mehr zu unserem Ausbildungsangebot.](#) Oder melden Sie sich direkt für einen unserer kostenlosen Info-Abende zur Coaching-Ausbildung mit Start im Oktober 2026 an. Hier können Sie das Zentrum sowie Inhalte und didaktisches Konzept der Ausbildung besser kennenlernen. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit, all Ihre Fragen direkt an die [Ausbildungsleitung](#) zu richten.

Termine und das Anmeldeformular für den Info-Abend finden Sie [hier](#).



7. Literaturverzeichnis

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Water, E., Wall, S. (1978). Patterns of Attachment. A Psychological Study of the Strange Situation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. Hoboken (Wiley).
- Bowlby J. (1969): Attachment and loss. Vol. 1: attachment. New York (Basic).
- Bowlby J. (1973): Attachment and loss. Vol. 2: separation: anxiety and anger. New York (Basic).
- Bowlby J. (1977): The making and breaking of affectional bonds. *The British Journal of Psychiatry* 130: 201–210 und 421–431.
- Dederich, M. (2006): Geistige Behinderung – Menschenbild, Anthropologie und Ethik. In: E. Wüllenweber, G. Theunissen u. H. Mühl (Hrsg.): Pädagogik bei geistigen Behinderungen. Ein Lehrbuch für Studium und Praxis. Stuttgart (Kohlhammer), S. 542-557.
- Eppel, A. (2023): Psychodynamische Kurzzeit-Psychotherapie. Cham: (Springer Cham).
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-36648-2>
- Grätzel, S. (2015): Die Bedeutung und Funktion von Menschenbildern – Perspektiven der Philosophie. In: H. G. Petzold (Hrsg.): Die Menschenbilder in der Psychotherapie. Interdisziplinäre Perspektiven und die Modelle der Therapieschulen. Bielefeld (Aisthesis Verlag), 2. Aufl., S. 41–56.
- Hauke, G. (2001): Persönliche Werte. *Psychotherapie* 6 (1): 5-28.
- Hobbes, T. (1918 [1658]): Grundzüge der Philosophie. Zweiter und dritter Teil: Lehre vom Menschen und Bürger (Deutsch herausgegeben von Max Frischeisen-Köhler) [Philosophische Bibliothek, Bd. 158]. Leipzig (Felix Meiner), 1918.
- Hobbes, T. (2017 [1664]): De Cive. Vom Bürger. Stuttgart (Reclam).
- Homans, G.C. (1953): Status among clerical workers. *Human Organization* 12: 5–10.
- Homans, G.C. (1958): Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology* 63 (6): 597–606.
- Homans, G.C. (1961): Social behavior: its elementary forms. New York (Routledge & Kegan Paul).
- Kriz, J. (2017): Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Kriz, J. (2024): Impulse aus der personzentrierten Systemtheorie – »Angemessene Verstörung« als Essential für Wandlungsprozesse im Coaching. In: M. Zimmermann (Hrsg.): Coaching – zum Wachstum inspirieren. Ein interdisziplinäres, integratives Handbuch. Heidelberg (Carl-Auer), S. 307-331.
- Ponzelar, G. (2018): Menschenbild und Subjektconstitution: Zum Zusammenhang von symbolischer Ordnung und Subjektentwicklung. Berlin (LIT).

- Raab, G., A. Unger u. F. Unger (2022): Marktpsychologie. Grundlagen und Anwendung. Wiesbaden (Springer Gabler).
- Salzborn, S. (2010): Hobbes - Locke - Rousseau. Ein Vergleich der anthropologischen Prämissen kontraktualistischer Staatstheorie. In: S. Salzborn (Hrsg.): Der Staat des Liberalismus. Die liberale Staatstheorie von John Locke [Staatsverständnisse, Bd. 31]. Baden-Baden (Nomos), S. 51-79.
- Zimmermann, M. (2011): Naturwissenschaftliche Bildung im Kindergarten: Eine integrative Längsschnittstudie zur Kompetenzentwicklung von Erzieherinnen. (Studien zum Physik- und Chemielernen, Bd. 128). Berlin (Logos).
- Zimmermann, M. (2026a): Reflexions- und Handlungsimpuls – „Lieblingsmensch“ - Ein Coaching-Tool zur Klärung von Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Beziehungsmustern. Coaching Magazin Online: <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/liblingsmensch> (Abruf 01.03.2026, 11:15)
- Zimmermann, M. (2026b): Fragen im Coaching-Prozess – Stupser für Perspektivenwechsel. In: M. Zimmermann u. J. Wunder (Hrsg.): Du bist die Methode. Professionell Coachen durch Interdisziplinarität und Perspektivenreichtum. Heidelberg (Carl-Auer).
- Zimmermann, M. (2026c): Über die Kunst, sich und andere aus der Fülle zu führen. Coaching-Kolumne. <https://coaching-zentrum-zimmermann.de/aus-der-fuelle-fuehren/> (Abruf 01.03.2026, 11:10)
- Zimmermann, M. (2026d): Der Lieblingsmensch. Spiegel unserer Werte und Hinweisgeber für Beziehungsgestaltung – beruflich und privat. Coaching-Kolumne. <https://coaching-zentrum-zimmermann.de/liblingsmensch/> (Abruf 01.03.2026, 11:10)
- Zimmermann, M. (Hrsg.) (2024): Coaching – zum Wachstum inspirieren. Ein interdisziplinäres, integratives Handbuch. Heidelberg (Carl-Auer).
- Zimmermann, M. u. J. Wunder (Hrsg.) (2026): Du bist die Methode. Professionell Coachen durch Interdisziplinarität und Perspektivenreichtum. Heidelberg (Carl-Auer).

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hier geht´s zum Podcast "Zum Wachstum inspirieren" mit Prof. Dr. Monika Zimmermann.....	4
Abbildung 2: Übung Mein Lieblingsmensch.....	6
Abbildung 3: Buchcover „Du bist die Methode“	10