

Der systemische Coach & seine Einstellung - Freund oder Feind



Zeichnung Caroline Kokol

Zusammenfassung und Ausarbeitung
von Lidija Preuß

DEFINITION

„Die Einstellungen einer Person nehmen Einfluss darauf, was sie bemerken und was sie schätzen wird, woran sie sicher erinnern wird und was sie zum Handeln veranlassen wird.“¹

Mit dem Begriff Einstellungen werden in der Psychologie drei Komponenten bezeichnet: „Meinungen - Urteile darüber, was wahr ist oder welche Zusammenhänge wahrscheinlich sind; Affekte – Gefühle der Anziehung oder Ablehnung; und Verhaltensdispositionen – Prädispositionen oder Absichten für Handlungen.“²

Abschlussarbeit der Ausbildung zum systemischen Coach 2019/2020

Thema: Der systemische Coach & seine Einstellung – Freund oder Feind (des Prozesses)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Motivation – vom Berater zum Coach? | 3 |
| 2. Einstellung des Therapeuten & Coaches – welchen Einfluss hat diese? | 3 |
| 3. Einstellung & Konstruktivismus – wie entsteht meine innere Haltung? | 4 |
| 4. Selbstreflexion des Coaches – wie erkenne ich, was mich wirklich bewegt? | 5 |
| 5. Grundeinstellung – wie stehe ich der Welt und meinem Coachee gegenüber? | 6 |
| 6. Werte – was treibt/leitet mich innerlich beim Coaching an? | 7 |
| 7. Persönlichkeit – welche Nähe baue ich auf, wie viel Struktur brauche ich? | 9 |
| 8. Kommunikation – mit welchem „Inneren Team“ bin ich im Coaching? | 11 |
| 9. Zusammenfassung & Fazit – Coach the Coach, Klarheit ist die halbe Miete | 14 |
| 10. Literaturverzeichnis | 15 |

1. Motivation dieser Arbeit – vom Berater zum Coach?

Modul 1 - Tag 1 meiner Coachinausbildung - Thema: Was ist Beratung? Was ist Coaching?

– als hätte mir der Seminarleiter die Taschenlampe direkt ins Gesicht gehalten. Ich musste schlagartig erkennen, dass ich ca. 10 Jahre in einem Konzern als Coach vorgestellt und gesehen wurde, aber im Grunde ein Berater war. Mit klarer Meinung, Hypothesen und Lösungsvorschlägen.

Ich war meilenweit entfernt vom systemischen Coaching – ohne es zu wissen. Ich habe ständig das System Konzern/Abteilung/Team/Führungskraft/Mitarbeiter reflektiert und war überzeugt, dass ich damit systemisch gecoacht habe. Nun wurde mir direkt und unverblümt deutlich, dass all das mit der Grundhaltung eines systemischen Coaches wenig zu tun hatte. Ich habe schlichtweg beraten.

So konnte im Nachhinein betrachtet der Prozess und das Ergebnis meiner ‚Coachings‘ nie so erfolgreich sein, wie es mit einer anderen Grundhaltung und Einstellung meinem Gegenüber möglich gewesen wäre.

Aus diesem Grund möchte ich in dieser Arbeit die **Einstellung eines systemischen Coaches** genau betrachten. Hat er eine Einstellung zum Gegenüber die wertschätzend und (ergebnis-) offen ist und somit dem Coachingprozess einen **Freundschaftsdienst** erweist? Oder wirkt seine Einstellung & Haltung beengend auf den Prozess und ist eher ‚**Feind**‘ als förderlich für eine optimale Lösung des Problems für unseren Coachee.

Folgende Fragestellungen möchte ich mit einigen klassischen Modellen der Kommunikations- und Sozialpsychologie bzw. ausgewählten Coaching-Methoden beleuchten und damit **jeden angehenden Coach zur Selbstreflektion inspirieren**:

- Welchen Einfluss hat die Einstellung des Therapeuten oder Coaches auf das Coaching?
- Wie konstruiere ich mir meine Welt und wie entsteht meine Einstellung/Haltung?
- Wie erkenne ich, was mich wirklich bewegt?
- Wie stehe ich der Welt und meinem Coachee als Ganzes gegenüber?
- Welche Werte leiten/treiben mich innerlich beim Coaching an?
- Was für ein Persönlichkeitstyp bin ich, wie wirkt es sich auf mein Coaching aus?
- Mit welchem ‚Inneren Team‘ kommuniziere ich während des Coachings?

Im Vordergrund steht hierbei mehr die beispielhafte praktische Anwendung als die ausführliche Vorstellung der Methoden und Modelle.

2. Einstellung des Coaches oder Therapeuten – welchen Einfluss hat diese?

Warum sollte sich ein Coach intensiv mit sich befassen, obwohl es doch um den Coachee geht? Welchen Einfluss hat seine Einstellung auf den Coaching- oder der Therapeut auf den Therapieerfolg?

Carl R. Rogers, Begründer der klientenzentrierten Psychotherapie, gibt dazu eine klare Antwort: „Aufgrund von Forschungsbefunden scheinen für den **Erfolg einer Therapie vor allem folgende drei Einstellungen ausschlaggebend** zu sein: 1. die Echtheit oder Kongruenz des Therapeuten; 2. das vollständige und bedingungsfreie Akzeptieren des Klienten seitens des

Therapeuten und 3. ein sensibles und präzises, einführendes Verstehen des Klienten seitens des Therapeuten.“³

Grundsätzlich ist zwar eine Therapie vom Coaching in mehreren Aspekten zu unterscheiden, dennoch sind die Erfolgsfaktoren von Carl R. Rogers meiner Einschätzung nach auf das Setting eines Coachings zu übertragen.

Auch im Internet findet man diverse Veröffentlichungen, die sich mit dem Ergebnis von Coaching- und Therapieerfolg beschäftigen. Aktuelle wissenschaftlich fundierte Studien zu Carl R. Rogers Thesen konnte ich nicht finden. Dies liegt m. E. nach an den Wirkfaktoren von Coaching und Therapie mit ihren sehr weichen Variablen, die empirisch kaum belegbar sind. Ob ein Coachingerfolg von der Einstellung des Coaches, seiner Fragetechnik, der zufälligen äußeren Umstände wie auch der Motivation des Coachees oder der Beziehung zum Coachee u.v.m. abhängt, kann äußerst schwer über eine größere Stichprobe (verschiedene Persönlichkeiten der Coaches und Coachees, unterschiedlichste Coaching-Fragestellungen), ohne Kennzahlen und damit nur mit nicht objektiv quantifizierbare Größen statistisch signifikant dargestellt werden. Bei weiterem Interesse siehe dazu: Franziska Einsle, Samia Härtling: Die Erforschung der Psychotherapie: Aktueller Stand und Themen für die Zukunft.⁴

Nichtsdestotrotz berufe ich mich auf diverse Therapeuten und Coaches, die in ihren Veröffentlichungen genau die Punkte von Carl R. Rogers nennen und gehe davon aus, dass diese einen deutlichen Einfluss auf den Coachingerfolg haben.

Ich hoffe, diese Überlegungen und auch die eigenen Erfahrungen beim Coaching reichen als intrinsische Motivation aus, sich als (angehender) Coach selbst zu reflektieren.

3. Einstellung & Konstruktivismus - wie entsteht meine innere Haltung?

Um zu verstehen, woher eine individuelle Einstellung und damit innere Haltung kommt, nehme ich einen kurzen Ausflug zur Lernpsychologie und -forschung vor. Hilfreich um wirklich zu akzeptieren und anzunehmen, dass jeder Mensch unterschiedlich denkt und dieses seine Berechtigung hat, ist die Sicht des Konstruktivismus.

Der **Konstruktivismus** geht davon aus, dass es keine EINE Wirklichkeit gibt. Jedes Individuum erzeugt seine Wirklichkeit selbst; in Systemen entsteht dann im nächsten Schritt die eigene Realität durch die Interaktion der Mitglieder eines Systems.⁵

„Hintergrund dieser Theorie ist die Annahme, dass das Gehirn ein relativ geschlossenes System ist, das zwar Reize aus der Umwelt aufnimmt, diese allerdings nur als „Rohmaterial“ für die weitere Verarbeitung verwendet. Die Reize (Töne, visuelle Eindrücke) werden durch die Sinnesorgane aufgenommen, durch das Gehirn interpretiert und danach zu einem individuellen und subjektiven Sinneseindruck verarbeitet. Was eine Person sieht, hört, riecht oder schmeckt ist demzufolge niemals eine objektive Wahrnehmung der Realität, sondern stets deren subjektiv geprägte Interpretation. Diese Auffassung wurde bereits u.a. von Piaget [Entwicklungspsychologe/-forscher] vertreten und wird durch die Kenntnisse der Hirnforschungen der letzten Jahre bekräftigt.“⁶

Der Coach sowie auch sein Coachee haben somit ihre eigene ‚Konstruktion‘ ihrer Realität, ihrer Welt.

„Um andere Menschen verstehen zu können, müssen wir versuchen, die Welt so zu sehen, wie sie sie sehen, d. h. durch ihr System von Konstrukten, nicht durch das unsere.“⁷ Damit entwickelte George Kelly schon 1955 die Theorie der persönlichen Konstrukte.

Der Coach sollte also davon geleitet sein, die ‚Insel des Anderen‘ zu entdecken und verstehen zu wollen. Man kann, um in dieser Metapher zu bleiben, die Wirklichkeit des Coachees als seine Insel sehen, seine Insel voller Erfahrungen, die seine Welt ausmachen. Diese Insel offen und ohne Vorbehalte zu ‚besuchen‘, ist die wünschenswerteste Einstellung die ein Coach meiner Meinung nach erreichen kann.

Mit dieser Einstellung fällt es leichter den Sinn eines Verhaltens beim Coachee zu verstehen und auf dieser Grundlage sinnvolle Fragen zu stellen.

So unterstellt auch Virginia Satir, eine der prägenden systemischen (Familien-)Psychologinnen, jedem Menschen eine positive Absicht: „Jedes Verhalten macht Sinn, wenn man den Hintergrund kennt.“⁸

4. Selbstreflexion des Coaches - wie erkenne ich, was mich wirklich bewegt?

Wie oft und wie tief ich über meine eigene Einstellung und daraus resultierend über mein Verhalten reflektiere, ist von Person zu Person unterschiedlich ausgeprägt. Gerade als Coach wäre es wünschenswert, wenn man zu der Kategorie ‚off‘ und ‚tief‘ gehört.

Hilfreich dabei kann das Modell des **Johari-Fensters** sein, das in den 1950er Jahren von den US-amerikanischen Sozialpsychologen Harry Ingham und Joseph Luft entwickelt wurde.⁹



Abb. Johari-Fenster nach Harry Ingham und Joseph Luft ⁹

Das Johari-Fenster verdeutlicht in vier Quadranten, dass es unterschiedliche Ebenen der Wahrnehmung und Selbstreflexion gibt. Es kann dabei unterstützen sich bewusst zu machen, dass es Ebenen bzw. Bereiche gibt, über die man nicht einfach selber reflektieren kann. Eine Supervision oder auch eine Zusammenarbeit in einem Doppelcoaching (und die nachfolgende Reflexion) ermöglicht es, mit Hilfe anderer Coaches seiner ‚Blinden Flecken‘ bewusst zu werden und die Rückmeldungen zu Verhaltensweisen und dahinterliegenden Einstellungen in den ‚Öffentlichen Bereich‘ zu bringen.

Auch veranschaulicht das Modell, dass es einen ‚geheimen Bereich‘ gibt. Die Beschäftigung mit dem, was dahinter liegt und Einfluss auf die Einstellung des Coaches haben kann, ist meiner Einschätzung nach der Weg zu einer wertvollen Coach-Klienten-Beziehung. Durch die ‚Preisgabe‘ im vertrauensvollen Rahmen innerhalb einer Supervision können beispielsweise auch **Wahrnehmungsverzerrungen** aufgedeckt werden, die oft einen subtilen Einfluss ausüben und zu unbewussten Einstellungen dem Coachee gegenüber führen. Als Urteilsverzerrung wird in der Psychologie beispielsweise der Halo-Effekt genannt (ein Stereotypen-Effekt), der dazu führt, dass Menschen danach beurteilt werden, zu welcher Kategorie sie gehören, dieser Kategorie werden wiederum bestimmte Merkmale zugeschrieben.¹⁰

Allein nur der exemplarisch herausgestellte Halo-Effekt lässt erahnen, welchen Wert es für den Coach bringt, sich mit seinen ‚Blinden Flecken‘ zu beschäftigen. Es ist der Weg zu einem bewussten und reflektierten Coach.

5. Grundeinstellung – wie stehe ich der Welt und meinem Coachee gegenüber?

Welchen Wahrnehmungsverzerrungen ich unterliege, hängt meiner Einschätzung nach eng mit meiner gesamten Grundeinstellung zusammen.

Wie also stehe ich der Welt und meinem Coachee als Ganzes gegenüber?

Empfinde ich die Welt um mich herum als OK, d.h. sehe ich meinen Gegenüber wohlwollend an und schätze ihn? Bestenfalls empfinde ich mich selber als OK, d. h. ich habe einen positiven Selbstwert. Diese Kombination wäre wünschenswert.

Diese und die weiteren folgenden Einstellungen mir und meinem Gegenüber (und damit meine Sicht auf die Welt) hat Thomas A. Harris mit dem **Modell ‚Ich bin ok – Du bist ok‘** transparent gemacht. Er unterscheidet zwischen vier sogenannten Lebensanschauungen:¹¹

1. ICH BIN NICHT O.K. – DU BIST O.K.
2. ICH BIN NICHT O.K. – DU BIST NICHT O.K.
3. ICH BIN O.K. – DU BIST NICHT O.K.
4. ICH BIN O.K. – DU BIST O.K.

Ursprung haben diese Lebensanschauungen in der Transaktionsanalyse, die von Eric Berne Mitte des 19. Jahrhunderts begründet wurde.

Heute wird sie als eine Kommunikations-Theorie innerhalb der Psychologie angewendet; sie analysiert den Kommunikationsaustausch (die sogenannten Transaktionen).¹²

Mit welcher Einstellung man durchs Leben geht, wird bereits in der Kindheit geprägt, aber nicht besiegelt. Auch Harris geht davon aus, dass diese Lebensanschauung eine Entscheidung ist und durch eine neue Entscheidung verändert werden kann, sobald man es versteht. siehe auch 11

So sollte ein Coach sich bewusst machen, wo sich seine Tendenz zu denken befindet und welche Auswirkungen es für die Coach-Klienten-Beziehung mit sich bringt. Auch hier hilft das Johari-Fenster im Hintergrund, um ehrlich zu sich zu sein oder ggf. Feedback von Anderen einzuholen.

Eine Grundhaltung: Ich bin ok, Du bist nicht o.k. -- Ich bin nicht ok, Du bist o.k.

lässt die Problematik auf der Beziehungsebene zwischen Coach und Coachee erahnen.

Auch wenn Thomas A. Harris es enger fasst, würde ich sogar soweit gehen, dass je nach dem, wer dem Coach gegenüber sitzt, er zu der einen oder anderen Anschauung tendieren kann.



Das heißt, sollte der Coachee beispielsweise ein erfahrener, dominant auftretender Top-Manager eines Dax-Konzernes sein, könnte der Coach abhängig von seiner eigenen Vita und Erfahrung in die 1. Form: Ich bin nicht o.k. – Du bist o.k. geraten. In diesem Moment ist der Coach dann nicht mehr Manager des Prozesses, sondern möglicherweise blockiert und mit seiner (wahrscheinlich unbewussten) Irritation beschäftigt.

Diverse andere Beispiele sind vorstellbar. So könnte der Coachee eine vom Schicksal reich beschenkte Person sein, die jedoch mit sich und der Umwelt hadert und über andere hart urteilt. Dieses Verhalten könnte beim Coach eine Ich bin ok, Du bist nicht o.k. – Haltung hervorrufen, die wiederum ein wohlwollendes Coaching torpediert.

Die Reflexion zu dem eigenen Selbstbild/Weltbild könnte die Souveränität und auch Authentizität des Coaches im Coachingprozess steigern. Hierfür sinnvoll wäre auch eine Kombination aus dieser Methode und der folgenden Arbeit mit dem ‚Wertequadrat‘, um die hinter seiner Haltung stehenden Werte zu verstehen.

6. Werte: was leitet/treibt mich innerlich beim Coaching an?

„[Die persönlichen Werte]... Sie äußern sich jedoch unmissverständlich und direkt in allen unseren Ansichten und den darauf aufbauenden Handlungen. Daher ergibt es durchaus Sinn, sich die persönlichen Werte bewusst zu machen.“¹³ beschreibt Sonja Radatz in ihrem Coaching-Ratgeber.

Mit welchen Werten sitze ich nun als Coach meinem Coachee gegenüber? Was leitet oder treibt mich an, das, was von meinem Gegenüber kommt, auf die eine oder andere Weise zu deuten und darauf zu reagieren? Wie beeinflussen meine Werte meine Einstellung dem anderen bzw. dem Coachingprozess gegenüber?

Eine hilfreiche Methode, um die Werte zu beleuchten, ist das **Werte-und Entwicklungsquadrat** von Friedman Schulz von Thun. Der Hamburger Kommunikationspsychologe entwickelte dieses Modell auf Basis des Wertequadrates von Helwig (1967) und veröffentlichte es 1989.¹⁴ Er geht davon aus, dass jeder Wert (jede Tugend, jede Qualität, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann eine konstruktive Wirkung erlangt, wenn er sich in einer „Balance“ zu einem positiven Gegenwert – einer „Schwestertugend“ befindet. Steht ein Wert nicht in einer Balance kann es zu einer „entwertenden Übertreibung“ bzw. „des Guten zu viel“ kommen.



Spielt man die Methode an einem Wert beispielhaft durch, zeigt sich schnell, was damit gemeint ist: Unser Beispiel-Coach ist ein strukturierter Mensch, der gerne bei seiner Arbeit einem Prozessablauf folgt. Er bereitet sich auf jedes Coaching so vor, in dem er sich vorab die einzelnen Phasen des Coachings in Erinnerung ruft, beispielsweise mit Hilfe des GROW-Modells (siehe Modul 3 In-Konstellation Coachinausbildung). Ihm ist bei seinen letzten Coachings aufgefallen, dass er sich besonders wohl und kompetent fühlt, wenn der Coachee seiner Struktur linear folgt. Man könnte also sagen, dem Coach ist eine strukturierte Planung und Durchführung viel ‚wert‘. Links

oben in dem Wertequadrat (siehe folgende Abbildung) steht der Wert: ‚strukturierte Planung und Vorgehen‘.

Was passiert nun, wenn dieser Coach unreflektiert diesen Wert verfolgt?

Er könnte in eine: „korsetthafte Starre“ gelangen, die ihm nicht mehr erlaubt, situativ sinnvoll auf die Bedürfnisse des Coachees zu reagieren (links unten im Wertequadrat). Zeigt sich beispielsweise, dass in der Phase der Lösungserarbeitung, die eigentliche Problematik/das Anliegen des Coachings noch nicht vollständig geklärt und verstanden ist, müsste der Coach seinen Coachee wieder zurück zum Beginn des Coachings in die Anliegenklärung führen. Er benötigt also eine „situative Flexibilität“, den Schwesterwert eines „strukturierten Vorgehens“, er wird rechts oben in das Wertequadrat aufgenommen. Ist sich der Coach nun dieser notwendigen ‚Balance‘ der Werte nicht bewusst, sondern möchte er das Coaching linear strukturiert weiter führen, könnte es zu einem Coaching ohne wertvollem Ergebnis kommen. Das sogenannte „Pendeln“ widerstrebt ihm; also die Flexibilität zurück in eine für den Coach bereits abgeschlossene Coachingphase zu gehen, um diese erneut zu bearbeiten. (In Anlehnung an Nadine Nierentz, Coach und Trainer u.a. bei In-Konstellation, Modul 4 der Coachingsausbildung.) Die größte Angst bzw. Sorge des Coaches ist es, in ein „unsystematisches Durcheinander“ zu kommen (rechts unten im Wertequadrat), in dem der Coach und womöglich der Coachee den ‚Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen‘ – die Übertreibung von Flexibilität. Diesen ‚Unwert‘ (nach Helwig, 1967) möchte der Coach unbedingt vermeiden.

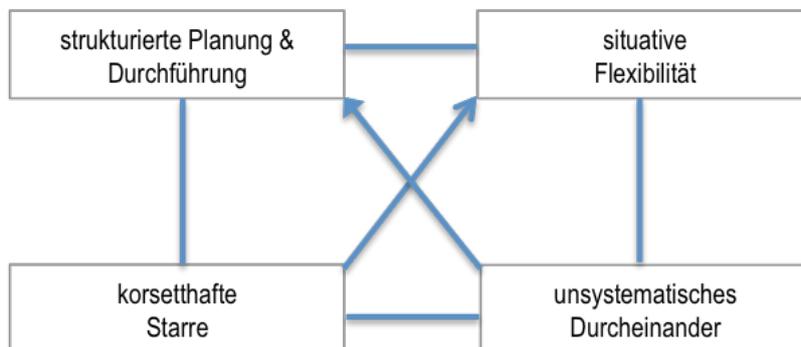


Abb. Beispiel für ein Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun ¹⁴

Wie schafft der Coach nun eine Balance bzw. eine positive Spannung zwischen den beiden Schwester-Werten, ohne in die im Quadrat untenstehenden Werte zu geraten?

Hilfreich dazu ist die Weiterentwicklung des Wertequadrates zum Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun.¹⁵ Die diagonalen Linien & Pfeile zeigen die Entwicklungsrichtung an.

Neigt der Coach im obigen Beispiel nun zur „korsetthaften Starre“, so ist es ratsam, schätzen zu lernen, was für Vorteile eine „situative Flexibilität“ mit sich bringt. Er orientiert sich also nicht nur an dem direkten dazugehörendem positiven Wert („der strukturierten Planung & Durchführung“) und versucht diesen nicht zu übertreiben, sondern er setzt sich auch damit auseinander, welcher Schwester-Wert eine ausgewogene Balance in seinem Verhalten und seiner Einstellung bieten könnte.

Diese Reflexion der eigenen Werten führt auf direktem Wege auch zur Frage, woher kommen meine Werte. Welchen Einfluss hat meine Persönlichkeitsstruktur darauf?

7. Persönlichkeit – welche Nähe baue ich auf, wie viel Struktur brauche ich?

Der Coach bringt durch seine Persönlichkeit, und damit verbunden diversen Einstellungen & Werten, eine persönliche Note in das Coaching ein, die ihn ausmacht und von anderen Coaches unterscheidet.

„Wenn unsere persönliche Struktur uns definiert, wäre es hilfreich, wenn wir mehr über diese spezifische, einzigartige, weil persönliche Struktur wüssten, um dann optimal daran arbeiten zu können – im Coaching bzw. Selbstcoaching. Das tun allerdings nur die wenigsten Menschen. Die meisten Menschen um uns herum betrachten ihre Struktur – das, was ihrem täglichen Tun zugrunde liegt – als etwas Gegebenes, das nicht verändert werden kann [...].“ Weiter argumentiert Sonja Radatz, dass diese persönliche Struktur durchaus verändert werden kann.¹⁶

Es gibt nun unzählige Methoden, um Persönlichkeiten bzw. Typologien zu hinterfragen. Ich möchte mich hier einem klassischen Modell – dem Riemann-Thomann-Modell bedienen, um zu verdeutlichen, welchen Einfluss die persönliche Tendenz in einem Coaching haben kann.

Das **Riemann-Thomann-Modell** geht auf die von Riemann bereits in den 60er Jahren definierten vier Grundformen der Angst zurück.¹⁷ Christoph Thomann hat diesen Ansatz zur Analyse von Kommunikation- und Beziehungsdynamik weiterentwickelt.¹⁸ Anhand von vier Polen innerhalb der Achsen (siehe Abbildung) werden Grundbestrebungen des Menschen hervorgehoben, die bei den meisten Menschen in unterschiedlichem Maße, Intensität und Wichtigkeit vorliegen. Jeder Mensch hat ein ‚Heimatgebiet‘, das heißt einen Bereich innerhalb des Koordinatenkreuzes, der ihn in seiner Persönlichkeit und Einstellung am besten widerspiegelt.¹⁹

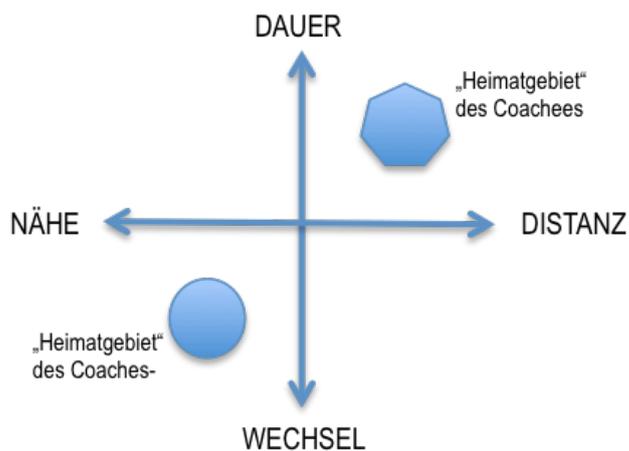


Abb. Die vier Grundtendenzen nach dem Riemann-Thomann-Modell¹⁹

Wie jeder Wert (siehe Punkt 6) haben auch die Grundbestrebungen in ihren einzelnen Eigenschaften positive und negative Attribute. Die positiven Charaktermerkmale werden bei Schulz von Thun „Sonnenseiten“, die negativen als „Schattenseiten“ bezeichnet.

Die vier Pole mit jeweils beispielhaften Sonnen- und Schattenseiten: siehe auch 19

| Grundbestrebung | Sonnenseite | Schattenseite |
|-----------------|---|---|
| Nähe | Bedürfnis nach liebevollem Kontakt mit anderen Menschen, nach Harmonie und intensiven Gefühlen; Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zur Hingabe | <i>konfliktscheu, übertriebene Anpassung</i> |
| Distanz | Bedürfnis nach Individualität, Freiheit und Unabhängigkeit; Abgrenzungsfähigkeit und Eigenständigkeit | <i>Angst vor Nähe, Tendenz zu arroganter Außenwirkung</i> |
| Dauer | Bedürfnis nach Beständigkeit, Kontrolle, Recht und Ordnung; Verlässlichkeit und Bodenständigkeit | <i>Prinzipienreiterei, Pedanterie, Dogmatismus</i> |
| Wechsel | Bedürfnis nach Veränderung, Entwicklung, Spontanität; Begeisterungsfähigkeit und Lebendigkeit | <i>Launenhaftigkeit, Theatralik, Unzuverlässigkeit</i> |



Geht man nun davon aus, dass zum Beispiel das ‚Heimatgebiet‘ eines Coaches im Bereich Nähe – Wechsel liegt, könnte folgende Problematik während eines Coachings entstehen:

Der Coach versucht schnell, Nähe und Vertrauen zwischen ihm und dem Coachee entstehen zu lassen. Er fühlt sich sehr emphatisch in die Welt des Coachees ein. Dabei ist er spontan in der Art, wie er die verschiedenen Fragetechniken anwendet, wechselt oft die Blickrichtung auf die Problematik und gestaltet das Gespräch sehr lebendig; er begeistert sich für die Lebensthemen des Coachees.

Dabei taucht er aber soweit in die Welt des Coachees ein, dass er seine Distanz aufgibt, Grenzen verschwimmen und er beginnt, das Problem seines Gegenübers als sein eigenes anzusehen. Er ist dabei, das Problem selber zu lösen und hört dem Coachee nicht mehr aktiv zu. Er ist von seinen eigenen Hypothesen so sehr geleitet (da er das Problem angenommen hat), dass eine andere Sicht keinen Platz mehr hat. „Wenn ein Coach in einem Coaching versucht, mit seiner Lösung Recht zu behalten bzw. den Coachee „auf die richtige Bahn“ zu bringen, dann werden die meisten Coachees beginnen, sich zu wehren. Und allerspätestens dann sollte es uns auffallen, dass wir eine Suggestivfrage gestellt haben“, beschreibt Sonja Radatz.²⁰ Hier meldet sich also ein ‚Innerer Gatekeeper‘ des Coachees und obwohl zu Beginn versucht wurde Nähe und Vertrauen aufzubauen, kann es an dieser Stelle ‚kippen‘. Der Coachee fühlt sich möglicherweise manipuliert und/oder ‚überfahren‘.

Dazu kommt noch die Betrachtung des ‚Heimatgebietes‘ des Coachees.

Ist der Coachee eher eine Person, die ein Streben nach Distanz und Dauer hat, könnte schon die anfängliche Kennenlernphase problematisch sein. Der Coach möchte erst einmal Zeit darauf verwenden, eine gute und nahe Beziehung aufzubauen, der Coachee jedoch möchte diese Nähe nicht, sondern ist es gewohnt, in gewissem emotionalen Abstand mit anderen zusammenzuarbeiten. Er sieht dieses Setting nicht anders und möchte vorerst aus der inneren Distanz sehen, was der Coach zu bieten hat. Er geht gerne ruhig und mit Struktur an kritische

Themen heran. Diese Spontantität und Schnelligkeit des Coaches irritiert ihn. Er ist gewohnt alles zu analysieren und dann zu einer individuellen Lösung zu kommen. Schnellschüsse anderer Kollegen, die nicht durchdacht sind, kann er schon in seinem Arbeitsumfeld nicht ertragen. Dass nun auch der Coach so agiert, lässt seinen ‚Inneren Gatekeeper‘ in den Vordergrund treten. Das Coaching hat so keine Aussicht auf Erfolg.

Beispiel

Anders verhält es sich zum Beispiel, wenn ein Coach eher in der Distanz – Dauer ‚zu Hause‘ ist und der Coachee eine Nähe – Wechsel ‚Typ‘ ist. Hier kann es im Coaching unerschwinglich dazu kommen:

Der Coachee fühlt sich nicht angemessen ‚abgeholt‘. Der Coach hält die Phase des Kennenlernens und Ankommens recht kurz, da er gerne ergebnisorientiert arbeitet und schnell zur Auftragsklärung und Zieldefinition kommen möchte. Dies reicht dem Coachee jedoch nicht, sich zu öffnen und Vertrauen aufzubauen und er ‚rückt‘ mit dem eigentlichen Thema (‚Thema hinter dem Thema‘) nicht raus. Die Gesprächspartner werden womöglich lange und unbefriedigend in der Phase der Auftragsklärung und dem Ziel des Coachings verbleiben. Eventuell wird dann über die hierfür genutzte Zeit Nähe entstehen und der Prozess läuft weiter; ggf. wird der Coachee feststellen, dass ihm auch im weiteren Verlauf die ‚Art‘ des Coaches nicht zusagt und er sich damit nicht auf den Prozess einlässt.

So könnte man die unterschiedlichen Herangehensweise wie im 1. Beispiel in verschiedenen Facetten beleuchten und auch weitere ‚Kombinationen‘ aus Persönlichkeitsmerkmalen zusammen- bzw. gegenüberstellen.

Es wird deutlich, wie sinnvoll es ist, über seine eigene Persönlichkeit als Coach und damit verbundenen Konsequenzen für das Coaching zu reflektieren. Es kann darüber entscheiden, ob ein Coaching zum Erfolg (im Sinne der Ziele des Coachees) führt oder nicht.

Die grundlegende Frage ist für mich – kann der Coach sich entsprechend einlassen und damit anpassen und dem Coachee so viel Komfort bieten, wie er braucht, um sich zu öffnen – ohne sich zu verstellen und dabei womöglich nicht authentisch zu wirken? In diesem Fall können die Unterschiede sicher auch gegenseitig inspirierend sein. Man profitiert von der Andersartigkeit, die ggf. einen Coachee auch dazu bringt, seine Komfortzone zu verlassen (da diese zumindest für das zu bearbeitende Problem nicht hilfreich war bzw. es hat möglicherweise entstehen lassen).

Oder aber der Unterschied zwischen beiden Persönlichkeiten ist so groß, dass sie nicht ‚warm‘ werden und es absehbar zu keiner konstruktiven Zusammenarbeit kommen kann?

Um möglicherweise keine ‚ganz oder gar nicht – Entscheidungen‘ treffen zu müssen und sein Repertoire als Coach für oben beschriebene Situationen zu erweitern, kann auch die Selbstreflexion mit dem ‚Inneren Team‘ hilfreich sein.

8. Kommunikation – mit welchem ‚Inneren Team‘ bin ich im Coaching?

Nachdem die bisher beschriebenen Ansätze vor allem einzelne Bereiche der Einstellung des Coaches reflektiert haben, ist das ‚Innere Team‘ eine Möglichkeit, alles zusammenzubringen.

Das ‚Innere Team‘ wurde 1998 von Friedman Schulz von Thun entwickelt. Er wurde von der Fragestellung geleitet: „Wie kann der Mensch, der mit sich selbst nie ein Herz und eine Seele ist, wie kann dieser plurale Mensch mit sich selbst so klarkommen, das er nach außen hin

deutlich und kraftvoll kommunizieren und nach innen im harmonischen Einklang mit sich selbst sein kann?“²¹

Mit der Metapher des Inneren Teams, also im übertragenden Sinne eines Teams mit ihrem Leiter, wird die Vielfalt des menschlichen Innenlebens veranschaulicht.

Den Umgang mit dieser inneren Pluralität sieht Schulz von Thun als eine der Schlüsselqualifikation unserer Zeit. Schafft man es, diese in den Einklang zu bringen, sich selbst mit sich zu befreunden, kann man sogar davon profitieren. Indem man alle inneren Anteile ernst nimmt und wertschätzt (keinen verbannt), kann man diese Klarheit nutzen und stimmig & authentisch nach außen kommunizieren. Das heißt auch – abhängig von der jeweiligen Situation – passende innere Teammitglieder ‚nach vorne‘ in Aktion schicken.²²

In den Worten von Schulz von Thun: „Willst Du ein guter Kommunikator sein, dann schau‘ erst in dich selbst hinein.“¹⁹ Wie kann ein Coach nun mit Hilfe des Inneren Teams ‚in sich selbst‘ schauen?

Er fühlt womöglich – hier ‚stimmt‘ was nicht, ich fühle mich unwohl, ich bin blockiert, ich wirke auf meinen Gegenüber nicht authentisch, ich kommuniziere nicht kongruent.

Folgende Fragen können in Anlehnung an das 3. Modul der In-Konstellation Coachingausbildung helfen, um sein ‚Innere Team‘ für eine konkrete Situation aufzustellen: ²³

Wie sieht die Ausgangssituation aus?

Innere Anteile sammeln und benennen:

- Welchen inneren Impuls nimmst Du wahr?
- Welchen Namen könnte man diesem Anteil geben?
- Welcher Anteil ist noch beteiligt?
- Wer ist noch für das Ergebnis, die Situation verantwortlich?
- Gibt es vielleicht noch leisere Stimmen?
- Gibt es vielleicht Zuspätkommer?

Positive Absichten der einzelnen Anteile ermitteln:

- Was ist dein positiver Beitrag?
- Für welchen Wert stehst Du? Was ist dir besonders wichtig?
- Mal angenommen, ich könnte den Anteil fragen, wofür er sich besonders engagiert, was würde der Anteil sagen?

Außenansicht einnehmen lassen:

- Wer hat hier momentan das sagen? Wer setzt sich momentan durch?
- Wie ist die Beziehung untereinander?
- Wer steht auf welcher Seite?
- Wer unterstützt wen?
- Wo gibt es Konflikte?
- Gibt es eine Historie?

Lösungsideen entwickeln?

- Wie kann das innere Team zukünftig besser zusammenarbeiten?
- Wer müsste lauter/leiser werden?
- Wer sollte dazukommen?

- Welcher Anteil könnte auch für eine/die gute Absicht sorgen?
- Welchen Anteil würdest du probeweise in den Urlaub schicken?

Beispiel

So könnte beispielsweise ein Coach mit folgender Coaching-Situation konfrontiert, sein:

Sobald das Coaching in die Lösungsphase geht, spürt der Coach jedes Mal eine Unruhe, einen Druck, er erträgt die Denkpausen des Coachees kaum und ist mehr damit beschäftigt, sich zu fragen, ob die Qualität der Lösungsideen ausreicht als wirklich wahrzunehmen, wie es dem Coachee in dieser Situation geht.

Was ist hier los? Welche inneren Anteile sind hier zu Gange und ringen möglicherweise miteinander?

Eine mögliche Visualisierung:

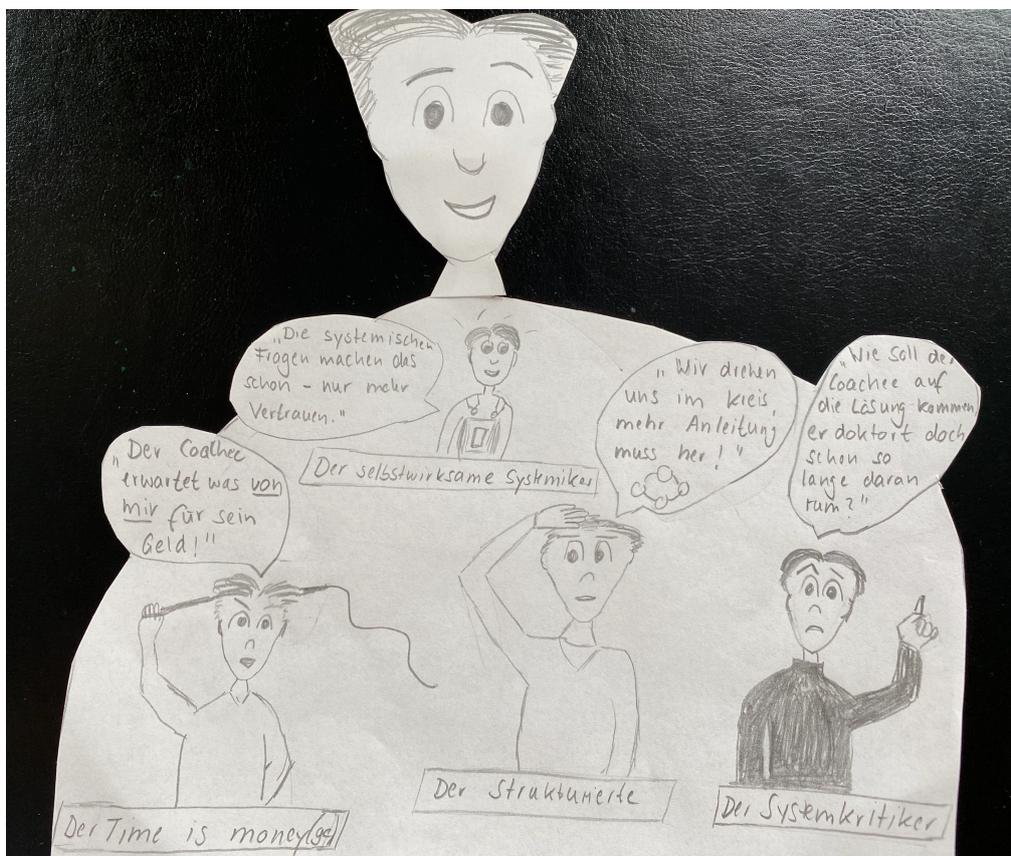


Abb. „Inneres Team“ eines Coaches in der Lösungsphase eines Coachings, Lidija Preuß

Die „Time is money“-Stimme steht ganz vorne und sagt: „Der Coachee erwartet was von mir für sein Geld!“ Und der „Strukturierte“ weiß: „Wir drehen uns im Kreis, mehr Anleitung muss her.“ Der „Systemkritische“ bemerkt skeptisch: „Wie soll der Coachee auf die Lösung kommen, er dokort doch schon so lange daran herum.“

Und ganz leise im Hintergrund wirft der „Selbstwirksame Systemiker“ ein: „Die systemischen Fragen machen das schon, nur mehr Vertrauen.“

Beim genaueren Betrachten wird deutlich, was den Coach hier blockiert und welche Stimme zu ‚leise‘ ist. Schulz von Thun arbeitet nun damit, ein Oberhaupt/ ein Teamchef zu etablieren, der

das (innere) Team situativ sinnvoll managt bzw. moderiert. So könnte der „Selbstwirksame Systemiker“ gestärkt werden und die anderen kritischen Stimmen/Anteile beruhigen. Er könnte sogar in den Vordergrund treten, um das Zepter an dieser Stelle zu übernehmen. So könnte das Coaching eine positive Wendung bzw. Ausgang nehmen.

9. Fazit – Coach the Coach, Klarheit ist die halbe Miete

Die Psychologie im weiteren Sinne bietet eine Fülle an interessanten Methoden & Ansätzen, die ein **Coach zur Selbstreflexion nutzen kann, um sehr klar und reflektiert innerhalb eines Coachings zu agieren.**

Der Coach muss es nur wollen und motiviert sein, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen – bevor die Taschenlampe konzentriert und ohne Irritationen auf das Gesicht des Coachees strahlen kann.

Die Auswahl der Methoden in dieser Arbeit sollen zeigen, dass wesentlich ist, die Einstellung des Coaches **aus verschiedenen Blickwinkeln zu reflektieren.**

Hier beispielhaft mit Hilfe des **Johari-Fensters**, des **Ich bin o.k. – Du bist o.k.-Modells**, des **Werte- und Entwicklungsquadrates**, des **Riemann-Thomann-Modells** und des **Inneren Teams**.

Ich hoffe sehr, dass die Inhalte & Beispiele der letzten Seiten für jeden mindestens ein paar Momente bereit hielten, die zum Nachdenken, vielleicht schon zur Veränderung angeregt haben. Und ich damit DEINE intrinsische Motivation geweckt habe, genau hinzusehen, was Dich als Coach umtreibt.

Bitte nimm' folgende Punkte mit in Deinen Coaching-Rucksack:

- ❖ Der Coachee kommt zwar in ein Coaching, um über sich bzw. eine Problematik zu reflektieren. Aber vorab ist ein „Coach the Coach“ notwendig, damit der Coach seinem Klienten ideal helfen kann.
- ❖ Ein guter Coach ist auch ein ‚aufgeräumter‘ Coach, der eine grundlegende ‚Gedankenhygiene‘ betrieben hat.
- ❖ Ein guter Coach schafft es durch Selbstreflexion, frei von eigenen Konstrukten ‚die Insel des Coachees‘ ohne Vorbehalte zu erkunden und zu verstehen.
- ❖ Ob Harris, Radatz, Thomann oder Schulz von Thun – alle sind sich einig – man kann sich bewusst verändern und entwickeln. Es gibt also keine Ausrede mehr:
Klarheit ist die halbe Miete beim Coaching.

Und zu Guter Letzt:

Mach' Dein Inneres Team zu Deinem ‚Freund‘ und Helfer während des Coachings.

Der ‚Feind‘ kann sich dann nur noch einschleichen, wenn der Coach keine Ambitionen an der Arbeit mit sich selbst hat. Das ist hoffentlich nun nicht mehr der Fall.

10. Literaturverzeichnis:

- ^{1/2} Zimbardo: Psychologie. 6. Auflage 1988, Springer-Verlag, S.709
- ³ Carl R. Rogers: Therapeut und Klient. 14. Auflage 1999, Frankfurt am Main, Fischer, S.23
- ⁴ Einsle, Franziska und Härtling, Samia: Die Erforschung der Psychotherapie: Aktueller Stand und Themen für die Zukunft. Psychotherapie und Wissenschaft (2015) Quelle: <https://www.psychotherapiewissenschaft.info/index.php/psywis/article/view/295/630>, 1.07.2020
- ⁵ Mitschrift der Präsenzveranstaltung Modul 4, Coachingausbildung In-Konstellation, 13.03.20
- ⁶ Höhne, Sebastian: Leitgedanken des Konstruktivismus. 2015 Quelle: <http://www.lernpsychologie.net/lerntheorien/konstruktivismus> 10.07.20
- ⁷ Zimbardo: Psychologie. 6. Auflage 1988, Springer-Verlag, S.497
- ⁸ Satir V., Banmen J., Gerber J., Gomori M.: Das Satir Modell. Paderborn 1995
- ⁹ Bärlocher, Markus: Johari-Fenster. Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Johari-Fenster> 30.05.20
- ¹⁰ Zimbardo: Psychologie. 6. Auflage 1988, Springer-Verlag, S.527
- ¹¹ Thomas A. Harris: Ich bin o.k. Du bist o.k. 42. Auflage 2007, Reinbek Rowohlt Verlag, S.54/S.60
- ¹² Raebrecht, Steffen: Ich bin ok - Du bist ok: Erfahre alles über dieses Konzept
Quelle: <https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/> 10.10.2017
- ¹³ Sonja Radatz: Einführung in das systemische Coaching. 4. Auflage, 2010, Carl-Auer, S.26
- ^{14/15} Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden: 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt, Hamburg Sonderausgabe 2006, S.38 ff., S. 47 ff.
- ¹⁶ Sonja Radatz: Einführung in das systemische Coaching. 4. Auflage, 2010, Carl-Auer, S.21
- ¹⁷ Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. Verlag Ernst Reinhardt, München 1961
- ¹⁸ Thomann, Christoph/Schulz von Thun, Friedemann: Klärungshilfe 1: Handbuch für
Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Rowohlt 2003
- ¹⁹ Schulz von Thun, Friedemann/Zoch, Kathrin/Zoller, Karen: Miteinander Reden A bis Z, Lexikon der
Kommunikationspsychologie. Rowohlt, Hamburg 2012, S.180 ff.
- ²⁰ Sonja Radatz: Einführung in das systemische Coaching. 4. Auflage, 2010, Carl-Auer, S.39
- ²¹ Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden: 3 Das „Innere Team“ und situationsgerechte
Kommunikation. Rowohlt, Hamburg 2014, S.11, S.20
- ²² Schulz von Thun, Friedeman: Inneres Team 1. Quelle: YouTube Video 2014
- ²³ Gieth Frank: Modul 3 der In-Konstellation Coachingausbildung. Flipchart-Protokoll, 15.2.20