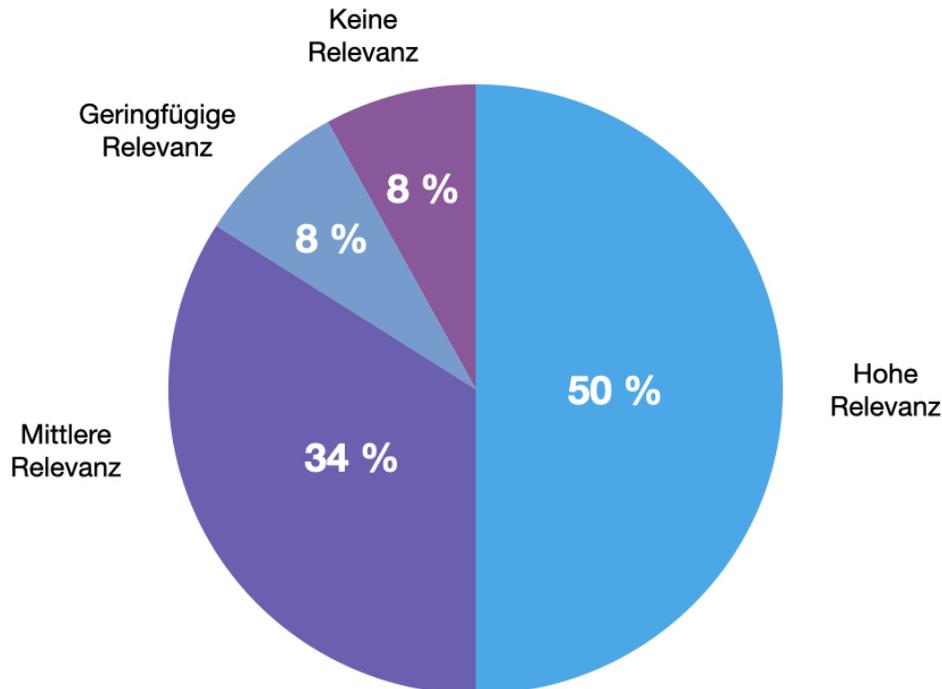


“Beziehung“ als Wirkfaktor im Coaching-Prozess

Die Herstellung einer positiven Beziehung zwischen Klient und Coach gehört nach der Expertenbefragung von Heß und Roth (2001) zu den grundlegenden Qualitätsmerkmalen. Wie Runde (2004, S. 169) beschreibt, ist die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient für das Ergebnis wesentlich.¹

Eine gut funktionierende Arbeitsbeziehung zwischen Coachingnehmer und Coach gilt gemeinhin als entscheidender Faktor, der ein gelingendes, wirksames Coaching ermöglicht.

Marius Neukom, Kathrin Schnell, Brigitte Boothe, sehen in ihrer Studie (*Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung*) Beziehung als den entscheidenden Wirkfaktor beim Coaching. 30 halbstrukturierte Interviews mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. **Die Hälfte der befragten Experten ist der Ansicht, dass eine gute Arbeitsbeziehung der zentrale (Wirk-)Faktor von Coaching ist.** Ein Drittel erachtet die funktionierende Arbeitsbeziehung als eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Coaching-Prozess. Diese Stichprobe kann nicht als repräsentativ gelten und genügt auch nicht um wissenschaftlich belegt zu sein – aber die Ergebnisse erscheinen plausibel.



¹ 2011_ University of Zurich_ Marius Neukom, Kathrin Schnell, Brigitte Boothe, Die Arbeitsbeziehung im Coaching - ein Stiefkind der Forschung

Reflektion:

Es erscheint naheliegend, dass die Beziehung bei der Wirkung des Coachings eine grosse Rolle spielt – in dieser Studie wird die Beziehung aber als der wesentlichste Wirkfaktor bezeichnet – über die Hälfte der Befragten sprechen sich dafür aus. Das überrascht schon und wirft zugleich die Frage auf: **„Was sind die Zutaten einer erfolgreichen Arbeitsbeziehung“?**

Bei einer Stichprobe mit 30 Befragten kann diese Aussage nicht als wissenschaftlich oder empirisch belegt gelten, aber es macht mich neugierig dieses Feld zu erkunden.

Kommunikation - Schlüssel zur Beziehung

Ganz allgemein zeichnet eine Beziehung dadurch aus, dass Handeln, Denken und Fühlen von zwei Personen aufeinander bezogen sind. Damit ist die Interaktionen zwischen zwei Personen in auf allen Ebenen gemeint. Der Austausch über die eigenen Wünsche und Vorstellungen, Pläne, und Hoffnungen ist die massgebliche Basis für eine Beziehung. Die Qualität einer Beziehung steht und fällt mit der Qualität der Kommunikation.²

Körpersprache der wesentlichste Teil Kommunikation

Zwischenmenschliche Kommunikation geschieht nicht nur in gesprochener oder geschriebener Sprache, sondern auch non-verbal, durch Mimik und Gestik (Gebärden-unterstützte Kommunikation), durch Tonfall und Rhythmus (vokale Kommunikation), durch Nähe und Berührung oder Distanz.

Eine Studie des US-amerikanischen Psychologieprofessors⁵⁾ Albert Mehrabian kam zu dem Ergebnis, dass **Worte nur zu 7 % für den Gesamteindruck verantwortlich** seien, den ein Mensch auf seinen Gesprächspartner mache. Zu **38 % zähle der Tonfall der Stimme** und zu **55 % die Körpersprache**. Für eine sinnvolle und effektive Kommunikation müssten alle drei Kommunikationsformen „deckungsgleich“ sein.³

Sabine Mühlisch, Dozentin für non-verbale Kommunikation an der Hochschule Konstanz, spricht von der „Einheit aus Körper, Stimme und Wort“, als welche Menschen einander wahrnehmen. Es sei **„faktisch unmöglich, mit dem Körper zu lügen“**.⁴

² Maximilian Winkler (<https://www.beziehungsratgeber.net/beziehung-aufbauen/was-ist-eine-beziehung-definition/>)

³ <https://de.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6rpersprache>
https://de.wikipedia.org/wiki/Zwischenmenschliche_Kommunikation

⁴ Sabine Mühlisch: Fragen der Körpersprache: Antworten zur nonverbalen Kommunikation. Junfermann Verlag, 2006, ISBN 3-87387-662-0.

Reflektion

Körpersprache unterliegt dem autonomen Nervensystem – also dem Teil den wir untrainiert normalerweise wenig, bis gar nicht beeinflussen können. Es passiert einfach.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawik)

Wenn der Gesamteindruck eines Menschen zu 55% von der Körpersprache abhängt, muss man sich anschauen, was das bedeutet, weil die Körpersprache zum grössten Teil vom autonomen Nervensystem gesteuert wird – also unwillkürlich passiert.

Daher sagt Samy Molcho, (Österreichs Fachmann für Mimik, Gestik und andere Formen der "nonverbalen Kommunikation") "Körpersprache ist wie gesprochene Sprache – aber sie kann nicht lügen." Unser Körper kann sich nicht lange verstellen und verrät unsere Gefühle und was unsere wahren Absichten sind. Ohne unsere Körpersprache wären tägliche soziale Beziehungen nicht möglich.⁵

“Die Wissenschaft geht davon aus, dass bestimmte Basis-Gefühle wie Angst, Furcht, Glück, Trauer, Überraschung und Abscheu bei allen Menschen bestimmte non-verbale Ausdrucksformen hervorrufen. So gilt beispielsweise das Stirnrunzeln in so gut wie allen menschlichen Kulturen als Zeichen von Ärger. Das Lächeln wird weltweit als positives Signal und Sympathiezeichen eingesetzt. Auch die Deutung solcher Signale ist universell, sie werden überall verstanden. Es gibt also Körpersignale, die wir alle verstehen und anwenden und solche, die kultur- oder regionalspezifisch sind. Es gibt aber kein Lexikon der Körperreaktionen und ihrer Bedeutung“.⁶

“Beim Empfänger der Botschaft erfolgt die Dekodierung non-verbaler Signale auf vielfältige Weise, bewusst und unbewusst, aufgrund von Wissen oder mithilfe der Spiegelneuronen, durch emphatisches Mitfühlen“.⁷

“Das Auge liefert Informationen über Mimik, Gestik und Körpersprache sowie über Bewegungsmuster, Nähe und Distanz, vegetative Symptome (z.B. Erröten, Schwitzen, Pupillengröße des Gegenübers) und anderes (z.B. Blickkontakt).

Daneben liefert die akustische Wahrnehmung der averbalen Anteile des Sprechens – wie Stimmfärbung, Tonhöhe usw. als Bestandteile der paraverbalen Kommunikation – weitere Informationen“.⁸

⁵ <https://www.athenas.de/referent/prof-samy-molcho/>

⁶ Julia Lohrmann und Anette Kiefer_ <https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/kommunikation/koerpersprache>

⁷ G. Rizzolatti: Empathie und Spiegelneurone. Die biologische Basis des Mitgefühls. Suhrkamp Verlag, FFM 2008

⁸ https://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbale_Kommunikation

Wenn wir also “nicht nicht kommunizieren können“, kommt vermutlich der “Haltung“ eine grosse Bedeutung zu – sie muss „echt“ sein. Den vielfältigen Angeboten im Netz nach zu urteilen, kann man wohl den eigenen unbewussten Körperanteil seiner Kommunikation steuern und auch lesen lernen. Aber wie dem auch sei, der Coach muss sicherlich durch seine Haltung überzeugen und in seinem Wirken authentisch sein.

Die Arbeits-Beziehung ist eine, auf ein Ziel ausgerichtete Beziehung

Bei einer Arbeitsbeziehung handelt sich um eine besondere Art der Beziehung, die durch einen Zweck, einer Zielerreichung, bestimmt ist. In dieser spielen die Beziehungsaufnahme, -gestaltung und -beendigung zwischen Coachingnehmer und Coach eine zentrale Rolle. In fast allen einschlägigen Lehrbüchern, sowie in einigen Studien finden sich Hinweise zum Wesen und zur Bedeutung der Arbeitsbeziehung im Coaching. Lippmann (2006) bezeichnet eine „tragfähige, kooperative, für beide Seiten sinnhafte und ‚zieldienlich‘ erlebte Beratungsbeziehung“ als „Basis“ des Coachings. Die Grundform der Arbeitsbeziehung definiert er als „die Begegnung und der Dialog mit dem Ziel, eine sinnhafte, zweckdienliche Kooperation (...) aufzubauen und zu gestalten.“⁹

Zutaten einer tragfähigen Arbeitsbeziehung

Zu einem tragfähigen und zweckdienlichen Coaching-Prozess gehören Akzeptanz, Vertrauen, Freiwilligkeit (Veränderungsbereitschaft), Einverständnis (Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit), Empathie und Wertschätzung als gegenseitige Bedingungen, die im interaktionellen Raum hergestellt werden (Grimmer und Neukom 2009)¹⁰

“Der Coach benötigt eine ganze Reihe von Kompetenzen und Eigenschaften, um einen Coaching-Prozess erfolgreich mitzugestalten. Dazu gehört etwa die Fähigkeit **zuzuhören (aktives zuhören)** und den Coachingnehmern gegenüber **Offenheit** und **Interesse** aufzubringen, sowie die Fähigkeit zur adäquaten **Nähe-Distanz-Regulierung** und zum **Zurückstellen eigener Bedürfnisse.**“¹¹

⁹ Lippmann, e. (2006). Grundlagen. in e. Lippmann (Hrsg.), Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (S. 11–46). Heidelberg: Springer.

¹⁰ Grimmer, b., & Neukom, M. (2009). Coaching und Psychotherapie. Gemeinsamkeiten und Unterschiede; Abgrenzung oder Integration? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

¹¹ 2011_ University of Zurich_ Marius Neukom, Kathrin Schnell, Brigitte Boothe, Die Arbeitsbeziehung im Coaching - ein Stiefkind der Forschung

Reflektion:

Manche der oben genannten Begriffe würde ich unter **“Haltung des Coachs“**, wie zum Beispiel Akzeptanz, Offenheit, Interesse und Wertschätzung sehen, andere scheinen mir komplexerer Natur zu sein wie z.Bsp. das **“Vertrauen“** in den Coach.

Vertrauen, Empathie und Wertschätzung usw., werden – zumindest bei mir – vermeintlich verstanden, so als wäre völlig klar was damit gemeint ist. Fragt man aber unterschiedliche Personen zum Verständnis dieser Begrifflichkeiten, erhält man die unterschiedlichsten Erklärungen. Hier ist es unumgänglich, sich Haltung, bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und die Fähigkeiten eines Coachs noch einmal genauer anzuschauen. Und taucht man tiefer in diese Begriffe ein, merkt man wie komplex sie sind.

Innere Haltung – die entscheidende Komponente

“Innere Haltung konstituiert sich im Wesentlichen aus unseren Werten und unserem Menschenbild. In der didaktischen Haltung wird ein Menschenbild gelebt, das sich als Wert auf die Beziehung zum Anderen und zu mir konzentriert. Es betont das Positive der Person, ihre prinzipielle Konstruktivität und Kreativität, die Ressourcenorientierung.“¹²

Bei der Haltung geht es um eine authentische Begegnen von Person zu Person, und nicht um beraten – oder um beurteilen. Die innere Haltung kann mit folgenden Punkten konkretisiert werden und ist die gewünschte Coaching-Kompetenz:

- Der Coach achtet im Besonderen darauf, aufmerksam (Wahrnehmung) und hervorragend ein aktiver Zuhörer zu sein (Zuhören).
- Der Coach ist immer wertschätzend – er achtet das Individuum und sieht in jedem Menschen den eigenen Meister (Wertschätzung).
- Der Coach bildet möglichst wenig oder spät ein eigenes Urteil über einen Menschen – über Prozesse, Zusammenhänge und Inhalte selbstverständlich zügig (Achtsamkeit bei Anerkennung systemischer Wirklichkeit).
- Der Coach akzeptiert, dass das, was gerade ist, in diesem Moment die Aufgabe ist (lösungsorientierter Gegenwartsbezug).

¹² Dr. Christoph Röckelein, Katrin Welge_ Coaching-Magazin in der Ausgabe 2 | 2010 am 20. April 2010)

Reflektion:

Diese Definition führt mich wieder in mein Anfangs-Dilemma, ich lese diese Punkte und im Grunde meine ich sie auch zu verstehen – aber es bleibt gleichzeitig die Frage, was ist denn damit wirklich gemeint? Ich habe nach Beschreibungen gesucht, die mir dabei helfen diese „Verständnisslücken“ zu schliessen und fand in der „klientenzentrierte Gesprächsführung“ nach Carl Rogers aus der Humanistischen Psychologie zumindest eine Beschreibung, die mir ein bisschen weitergeholfen hat:

„Das humanistische Menschenbild sieht in jedem Menschen eine eigenständige, in sich wertvolle Persönlichkeit und respektiert die Verschiedenartigkeit des Menschen. Jeder Mensch ist grundsätzlich auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet und hat eigene Fähigkeiten zu Veränderung und Problemlösung in sich.“¹³

„Es ist die Beziehung, die heilt“ (Carl R. Rogers)

Die drei Grundhaltungen der Klientenzentrierten Gesprächsführung nach Carl Rogers.

Einstellungs- und Verhaltensänderung beim Klienten erfolgt dann, wenn der Therapeut drei Grundhaltungen zum Klienten lebt:

Die Kongruenz in seiner Haltung (Echtheit gegenüber dem Klienten) als offenes Wahrnehmen des eigenen Erlebens als Therapeut, der mit dem Klienten in Beziehung steht, bedingungslose positive Wertschätzung gegenüber dem Klienten mit seinen Schwierigkeiten und Eigenheiten. Die Empathie, als einfühlsames Verstehen der Welt und der Probleme aus Sicht des Klienten.

Das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre und der sogenannten hilfreichen Beziehung ermöglicht dem Klienten, angstfrei und kreativ an der Lösung seiner eigenen Schwierigkeiten zu arbeiten. Die Hilfesuchende Person, ihre Gefühle, Wünsche, Wertvorstellungen und Ziele stehen im Mittelpunkt; die Sichtweise des Therapeuten tritt in den Hintergrund. Ratschläge und Bewertung werden vermieden und durch nichtdirektives Verhalten, aktives Zuhören und Empathie ersetzt. ¹⁴

¹³ <https://psychologie-weiterbildungen.de/ausbildung-klientenzentrierte-gespraechsfuehrung>

¹⁴ <https://psychologie-weiterbildungen.de/ausbildung-klientenzentrierte-gespraechsfuehrung>

Reflektion

Im Grunde unterscheiden sich die Haltung im Coaching und die Haltung in der Gesprächsführung nach Rogers wenig, ausser dem Kontext, in dem sie stattfinden. Rogers ergänzt die Voraussetzungen für ein ‚Gelingen‘, im Gegensatz zum Coaching, noch um einige Begriffe mehr, die meiner Meinung nach auch im Coaching berücksichtigt werden könnten. Zum Beispiel „Angstfreiheit“, also das Thema Sicherheit, scheint mir ein wichtiger Punkt – ohne Angstfreiheit wird niemand kreativ sein können – weil sich ihr/sein Nervensystem bei Angst in einem Alarm-Zustand befindet. Alle kognitiven/imaginativen Prozesse sind dann eingeschränkt.

Vertrauen – Basis des Gelingens

Langjährige Forschung und Analyse des Wertes ‚Vertrauen‘ haben bis heute keine allgemein gültige Definition dieses Begriffes ergeben.

Es gibt sehr viel zu dem Thema zu finden, das meiste sehr wissenschaftlich und umfangreich mit einer Detailtiefe, die den Rahmen sprengen würde. Da Coaching ein zielorientierter Prozess ist, würde ich gerne Vertrauen in funktionales und persönliches Vertrauen unterteilen.

Das Funktionelle Vertrauen betrifft die Fähigkeiten, die jemand in einem bestimmten Kontext zugeschrieben werden – es bezieht sich auf die Kompetenz des Coachs, seine Coaching-Erfahrung und Methodensicherheit oder auch auf die Business- bzw. Lebens-Erfahrung.

Nur wenn der Coachee merkt, selbst erfährt, in den richtigen Händen zu sein (das kann er nur im Laufe des Prozesses) – wird er sich auf den Coach einlassen und es kann zu einer erfolgreichen Arbeitsbeziehung kommen.

Am Anfang dieses Prozesses kann der Coachee nicht wissen, ob er den „richtigen“ Coach erwischt hat – daher macht er es wahrscheinlich von objektiven Kriterien, Empfehlungen (geliebene Erfahrung) und dem ersten Eindruck abhängig, ob er dem Coach diese Kompetenz zuspricht und mit diesem arbeiten möchte. Hat ein Coachee kein funktionales Vertrauen in den Coach, kann es keinen Erfolg geben oder es kommt erst gar nicht zu einem Coachingprozess.

Das persönliche Vertrauen ist „die subjektive Überzeugung (oder auch das Gefühl) von der Redlichkeit einer anderen Person“. Wer vertraut, glaubt, dass die Aussagen oder Handlungen des anderen wahr und aufrichtig sind.¹⁵

¹⁵ <https://karrierebibel.de/vertrauen/>

Hier bleibt es gerade am Anfang des Prozesses subjektiv – wahrscheinlich ist es Sympathie, Stimme, oder das Matching, das blitzschnelle innere Abgleichen der Wahrnehmung, das darüber entscheidet, ob der Coachee sich darauf einlassen möchte oder eben auch nicht. Im weiteren Verlauf des Coaching-Prozess muss der Coach natürlich diesen Vertrauens-Vorschuss einlösen, z. Bsp. durch kongruentes Verhalten oder Verlässlichkeit, damit der Coaching-Prozess erfolgreich wird.

Reflektion

Insgesamt bleibt Vertrauen im subjektiven Bereich. Das funktionelle Vertrauen ist bis zu einem gewissen Grad überprüfbar und anhand von "Fakten" nachvollziehbar. Persönliches Vertrauen bewegt sich in den Bereichen von "Glaube", "Gefühl" oder "Überzeugung".

Im Verlauf einer Beziehung bestätigt sich vielleicht dieses „Gefühl“ und der bestätigte Vertrauensvorschuss führt dann zu einer sicheren Beziehung.

Interessanterweise wird beim Coaching selten von „Sicherheit“ als wichtigem Faktor und dem Ergebnis von Vertrauen gesprochen – das aber in jeder Beziehung (auch der Arbeitsbeziehung) als eine Grundvoraussetzung gilt, schliesslich zeigt sich ein Coachee mehr oder minder verletzlich. Sie/er geht beruflich und/oder persönlich ein Risiko ein – schon durch den gegebenen Vertrauensvorschuss. Der andere Teil der „Sicherheit“ hängt mit der Umgebung zusammen, Wahl des Stuhls, des Abstandes zum Coach, usw. Wenn es um das Gefühl der „Sicherheit“ geht, entscheide nicht ich, ob es sicher für den Coachee ist - sondern der Coachee selbst.

Sicherheit - ein Urbedürfnis

Was also ist Sicherheit? Aus dem Blickwinkel der Polyvagal-Theorie ist ein neurozeptiv wahrgenommenes Gefühl der Sicherheit – sowohl auf Seiten des Klienten als auch auf Therapeutenseite – die wichtigste „Zutat“ für eine gelingende Therapie. Erst wenn das Autonome Nervensystem die Umgebung als sicher bewertet, können therapeutische Interventionen ihre volle Wirkung entfalten.

Steven Porges hat in seiner Polyvagal-Theorie festgestellt, dass das Gefühl von Sicherheit die Aufgabe des ventralen Vagus ist. Möchte ich, dass mein Klient sich sicher fühlt, muss ich also dafür sorgen, dass auch bei ihm der ventrale Vagus aktiviert ist. Nach den Regeln der Neurozeption muss der Therapeut selbst im Zustand der ventralen Vagusaktivität sein. Nur wenn sich der Therapeut sicher fühlt, kann sich auch der Klient sicher fühlen. Das ist die Basis für alle weiteren Schritte im Prozess.

Reflektion

Tauscht man das Wort "Therapie" mit dem Wort "Coaching" machen diese Ausführungen – aus meiner Sicht immer noch Sinn – denn Sicherheit ist nicht vom Kontext abhängig, es ist das wichtigste Grundbedürfnis aller Menschen – also reine Biologie.

Stressregulation führt neben anderen Faktoren zu Sicherheit

“Eine besonders wirkungsvolle Möglichkeit, ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, ist neben dem Setting, eingestimmte Kommunikation. Eingestimmte Kommunikation zeichnet sich aus durch zugewandte Aufmerksamkeit sowie absichtsloses, annehmendes, bedingungsloses Zuhören. Auch dies ist mehr eine Haltung denn eine Technik. Sätze wie: „Du bist im Moment das Wichtigste!“, „Ich bin ganz bei Dir!“, „Ich unterstütze Dich und passe auf, dass alles sicher ist und nichts Schlimmes passiert!“ beschreiben die Haltung des Therapeuten.“¹⁶

Auch hier fällt auf das „Haltung“ im Kontext der Poly-Vagaltheorie nicht anders gesehen wird, als im Coaching.

Neben dem Inhalt der Kommunikation kommt der Ausdruck, das Sprechen als der andere Teil der Kommunikation hinzu - das umfasst nicht nur die Stimme oder Stimmelmelodie sondern betrifft den gesamten Körper, wie die Mimik oder über die Augen der Blick. Das Nervensystem des Klienten hat so die Gelegenheit über alle Sinneskanäle Signale für Sicherheit zu empfangen. Auf diese Weise gehen Klient und Therapeut in Resonanz zueinander, ihre Systeme beginnen miteinander zu schwingen. Der Therapeut empfindet auf die Weise die Gefühle des Klienten, der Klient fühlt sich verstanden und sicher. Oft führt dieses „gesehen werden“ schon zu einer Entlastung oder Entspannung des Klienten ohne an dem eigentlichen Problem gearbeitet zu haben. Aus dieser „Verbundenheit“ heraus kann der Therapeut genauer die geeignete Intervention auswählen und spüren ob diese die gewünschte Wirkung erzielt oder auch nicht.

Reflektion

Da die Polyvagal-Theorie immer im Zusammenhang mit „Therapie“ verstanden wird, haftet dem ganzen „Krankheit“ oder „Störung“ an, dabei geht es meiner Meinung nach nur darum ein Set (mentale Verfassung) zu etablieren, das „Kreativität“ und „Lösungsorientierung“ möglich macht – eben auch in einem Business-Kontext. Gerade im Business-Umfeld sind Menschen gestresst, also in einem Zustand, wo sie sich am oberen Ende des Windows of Tolerance im

¹⁶ Michael Krause: <https://praxis-mkrause.de/polyvagal-theorie>

Sympathischen Bereich aufhalten. Ihre Wahrnehmung ist eingeschränkt, der Körper befindet sich in einem Alarmzustand und verhindert gutes Sozialverhalten. Anhaltender Stress (Aktivierung des Flucht/Kampfmodus) kann dann zu Angst führen, quasi als eine Reaktion auf den Stress. In dem Fall müsste man den Coachee erst einmal runter regulieren, um überhaupt vernünftig arbeiten zu können. Es gibt ganz einfache Übungen um den Vagusnerv zu regulieren, wie man die autonome Funktion bei uns selbst und anderen optimieren kann und den Körper in einen Zustand der Sicherheit bringt.

Empathie - der Beziehungstoff

Um Vertrauen und Sicherheit aufbauen zu können, braucht der Coach empathische Fähigkeiten. Hier gibt es unterschiedliche Sichtweisen auf diesen Begriff.

Eine sehr allgemeine Sicht von Patrick King

“Empathie bringt Menschen einander näher, löst Konflikte und Missverständnisse auf, bereichert unsere Erfahrungen und gibt uns das Gefühl, gehört und verstanden zu werden. Wahres Einfühlungsvermögen entschärft Konflikte und fördert eine tiefere Intimität. Die so genannte „gewaltfreie Kommunikation“ basiert auf dem Prinzip, die emotionale Realität einer Person zu verstehen, anstatt sie zu leugnen, zu verändern, zu beurteilen, zu loben, wegzu erklären oder die Verantwortung dafür zu übernehmen.“¹⁷

Eine aus der Wissenschaft:

“Bei der emotionalen Empathie werden die beobachteten Emotionen nachempfunden. Das ist möglich durch die sogenannten Spiegelneuronen. Das sind Nervenzellen, die sich in unserem Stirnlappen (dem präfrontalen Cortex) befinden. Sie aktivieren sich, wenn wir uns auf eine bestimmte Art verhalten und handeln oder unser Gegenüber dabei beobachten.“¹⁸

“Empathie besteht aus drei unterschiedlichen Fähigkeiten: **emotionale, mentale (kognitive) und soziale Empathie (die nicht weiter betrachtet wird - da sie wichtig bei Gruppen/ Gesellschaft ist)**. Emotionale Empathie ist daran erkennbar, dass jemand das gleiche empfindet wie ein anderer Mensch. Die Gefühle wirken „ansteckend“ und wandern von einer Person zur anderen. Diese Form der Empathie wirkt anziehend und stärkt zwischenmenschliche Beziehungen. So entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit (Identifikation).“

¹⁷ Patrick King_Wie man bewusst zuhört _9. April 2021

¹⁸ <https://www.planet-wissen.de/natur/forschung/spiegelneuronen/index.html>

Menschen mit einer stark ausgeprägten mentalen Empathie können gut einschätzen, welche Gedanken, Motive und Absichten andere Menschen antreiben. Sie können die Körpersprache sehr gut deuten und wissen, was sie sagen und tun müssen, um bestimmte Gedanken oder Gefühle bei anderen Menschen auszulösen. Das birgt auch die Gefahr der Manipulation.¹⁹

Reflektion

Welche „Empathie“ meinen oder wollen wir im Coaching-Zusammenhang?

Aus meiner Sicht die emotionale Empathie. Sie lässt mitfühlen, macht Perspektivwechsel möglich und stellt Vertrauen her.

Ganz interessant noch dazu ein F.A.Z. Artikel mit einer anthropologischen Sicht auf Empathie: „Der eigentliche Ursprung der Empathie liegt nach Ansicht der beiden Wissenschaftler (Fabrizio Mafessoni, Michael Lachmann) in der Notwendigkeit, in unklaren sozialen Situationen ohne viel Information einschätzen zu können, was die anderen beteiligten Personen denken und tun werden.“²⁰

Es handelt sich hier also um eine Fähigkeit, die für das Überleben und dem Zusammenleben lebensnotwendig ist. Sie ist damit grundsätzlich in allen Menschen angelegt. Die Frage ist, ob sie auch entwickelt ist und wenn nein, ob man in dem Bereich nachreifen kann, was umstritten ist. Allein auf Wikipedia kann man sich einen Überblick verschaffen in welche Richtung „Empathie“ gedacht wird – es ist komplex und sehr interessant.

Matching - Gleich und Gleich gesellt sich gern

#Neben bestimmten Eigenschaften und Fähigkeiten des Coachs und des Coachees gibt es noch einen weiteren Faktor für eine hohe Beziehungsqualität – das „Matching“. Um ein wirkungsvolles und zieldienliches Coaching durchzuführen, bedarf es dem „Matching“, die sogenannte „Passung“ zwischen dem Coach und seinem Coachee, die eine professionelle Arbeitsbeziehung erst ermöglicht und meistens darüber entscheidet, ob es zu einem Coaching-Prozess kommt oder auch nicht. Das Matching entscheidet nämlich darüber, ob Coachee und Coach einander vertrauen, ob zwischen ihnen die „Chemie stimmt“ und sie die gemeinsame Arbeit aufnehmen wollen. Das „Matching“ beinhaltet unter anderem den Bildungsgrad, Erfahrungshintergrund, den „Stallgeruch“, das Alter und Geschlecht, Persönlichkeitstypus und viele weitere Faktoren.

¹⁹ Prof. Dr. Waldemar Pelz Fachbereich Wirtschaft / THM Business School <https://www.thm.de/w/forschung/publikationen/prof-dr-waldemar-pelz>

²⁰ faz.net_ Wie entsteht Empathie? Hildegard. Kaulen_ 13.05.2019)

Reflektion

Matching spielt eine grosse Rolle. Es mag bei einem Sachthema einfacher sein darüber hinwegzusehen, dass mein Gegenüber unsympathisch ist, aber wie wir bereits festgestellt haben, findet das „Unwillkürliche“ immer einen Weg in die zwischenmenschliche Kommunikation und damit in den Coaching-Prozess, der das Ergebnis massgeblich beeinflusst. Es gibt natürlich hierzu auch gegenteilig lautende empirische Ergebnisse, die die Bedeutung des Matchings für den Coachingerfolg nicht bestätigen.

“Ich mag dich“

Sympathie (entlehnt aus lateinisch *sympathia*, dieses entbehrt sich aus altgriechisch *συμπάθεια* *sympátheia* „Mitgefühl“ zu *συμπαθεῖν* *sympatheín* „mitleiden“; ist die sich spontan ergebende, gefühlsmäßige Zuneigung.²¹

Nach der Definition, die man auf Wikipedia findet, ähnelt Sympathie sehr der Empathie wenn man auf dem Mitgefühl hängen bleibt, aber Zuneigung trifft es wohl eher.

Evtl. Eine etwas deutlichere Ausführung zu dem Thema Sympathie ist ein Zustand, den man „gemeinsames Gefühl“ bzw. „gemeinsamer Zustand“ nennen kann, den man auch als „Anziehung“ bezeichnet werden kann. Im Sinne von „Affinität“ kann man Sympathie auch als „Zugeneigtheit“ bezeichnen. Der Begriff Sympathie wird im Allgemeinen dazu verwendet, um zu beschreiben, dass man jemanden als angenehm empfindet, Wertvorstellungen sieht die mit den eigenen Werten entweder übereinstimmen oder eine Resonanz erzeugen. Dadurch entsteht eine Form von Anziehungskraft, Nähe, die dazu führt, dass man gerne in der Nähe dieser Person ist, eine sachlich und emotional angenehme Kommunikation möglich ist.

Aktives zuhören

Das ist eigentlich das, wo ich verständig nicke. Ja klar, man muss zuhören, sonst versteht man ja nichts, aber im Grunde macht man es sich damit sehr leicht und glaubt, dass es keiner weiteren Betrachtung bedarf. Erstaunlicherweise gibt es viele Arten des Zuhörens und noch viel unterschiedlichere Zuhörer.

²¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Sympathie>

Patrik King hat dem Thema ein ganzes Buch gewidmet:

Patrik King . Wie man bewusst zuhört: Die Grundlage für echte Verbindung, Kommunikation und Beziehungen.²²

Hier nur ein winziger Ausschnitt aus diesem Buch, das mir gezeigt hat, wie komplex Zuhören ist. Das fängt bei der eigenen Persönlichkeitsstruktur an und hat unterschiedlichste Auswirkungen.

King teilt Menschen in unterschiedliche Typen ein: Solche, die eine Vorliebe für das „Fühlen“ (Herz, emotional), das „Denken“ (Kopf, kognitiv) oder das „Tun“ (Hände, verhaltensbezogen) haben. Das hat seiner Meinung nach Auswirkungen auf die Art und den Inhalt des aktiven Zuhörens.

1. **Kopf-Menschen**, sind Menschen die ihr Leben gerne mit dem Kopf, also rational angehen sind inhaltsorientiert - werden Herausforderungen eher als einen Mangel an Wissen oder Verständnisses sehen. Dies Menschen sind wahrscheinlich eher für Fakten, Details, Argumente oder Daten zugänglich. Das würde am besten in einen Business-Kontext passen. Sie werden Informationen kritischer auf ihren Wahrheitsgehalt, ihre Kohärenz und ihren Wert hin analysieren. King befürchtet, dass solche Menschen Emotionen eher vernachlässigen - oder insgeheim als chaotisch, nicht logisch und nicht relevant ablehnen.

2. **Die „Hände-Menschen“** sind nach King typische Macher: Sie denken in dem sie tun. Für diese Menschen ist das direkte, reale Erfahren das Wichtigste. Sie sind sowohl sensibel, wie auch praktisch veranlagt. Hier befürchtet King, dass sie den kognitiven Denkertyp als Zeitverschwender sehen – Nichtpraktiker, die keine Ahnung von dem wirklichen Problem haben. Desgleichen ärgern sie sich über die Herztypen, denen Beziehung und Emotionen am wichtigsten sind. Sie glauben, diesen Menschen fehlt es an Willen und Rückgrat – „Memmen“ halt.

3. **„Herz-Menschen“** sind emotional und beziehungsbezogen, ganzheitliche Inhalte sind ihnen am wichtigsten. Sie setzen sich mit der Welt durch eigenes Fühlen und Erleben auseinander. Für sie sind Motivationen, Werte, Wertschätzung und Gefühle am Bedeutsamsten. Sie praktizieren wertschätzendes und einfühlsames Zuhören. Ihr Ziel ist es, zu unterstützen und zu ermutigen. Nach Kings weiterer Beschreibung ähnelt dieser Typ am ehesten der Coaching-Haltung – Zuhören ohne Beurteilung, Unterbrechung oder das Bedürfnis andere Menschen zu korrigieren.

²² Patrick King_Wie man bewusst zuhört _9. April 2021

King ist sich darüber im Klaren, dass das eine starke Vereinfachung ist und er beabsichtigt damit auch keine Festschreibung. Er möchte damit lediglich bestimmte Muster aufzeigen, die helfen können, effektiver miteinander umzugehen oder zu arbeiten.

Reflektion

Ich finde gerade diese Vereinfachung interessant. Sie macht sehr plakativ die unterschiedlichen Arten des Zuhörens klar und – je nach Kontext – muss man als Coach wahrscheinlich in den Modus eines dieser Typen wechseln können, je nachdem welchen Typ Coachee man vor sich hat oder um welches Ziel oder Problem es geht.

Schlusswort:

Nach all diesen unterschiedlichen Aspekten, die zu einer erfolgreichen Arbeitsbeziehung gehören – und wir setzen mal voraus, dass der Coach über eine Methodensicherheit und genügend Erfahrung verfügt – ist für mich, bezogen auf das Coaching die Haltung des Coachs der elementarste und zugleich der komplexeste der Wirkfaktoren. An seiner Haltung, mit all seinen verschiedenen Ebenen kann man arbeiten, wie ich selbst während meiner Coaching-Ausbildung feststellen durfte. Inwieweit persönliche Anlagen, wie „Empathie“ oder „Zuhören“ oder ein Talent für diese Arbeit vorhanden sein muss, kann ich nicht wirklich beurteilen, glaube aber persönlich, dass das durchaus eine Rolle spielt. Was mir bei den Streifzügen zu diesen Themen noch aufgefallen ist, sind die Abgrenzungsbemühungen des „Coachings“ gegenüber der „Therapie“. Diese Abgrenzungs-Schwierigkeiten hatte ich selbst schon während einiger Ausbildungsmodule, wo ich mich unsicher fühlte, ob ich das jetzt noch machen darf/kann oder nicht. Wenn es sich nicht wirklich um einen pathologischen Zustand oder schon im vor hinein ein klar erkennbares Therapiethema ist, wird es immer Vermischungen bei einem dynamischen Prozess geben. Es gibt Techniken, wie zum Beispiel die Arbeit mit dem inneren Team oder auch Imaginationsfragen, die unvermeidlich dazu führen, dass innere Anteile des Coachees zum Vorschein kommen. Wir kommen als Coachs den Menschen sehr Nahe und das erfordert meiner Meinung nach auch eine entsprechende Sorgfalt und Verantwortung.

Das rechts und links vom Weg schauen, wie z.Bsp. SE oder die Polyvaltheorie haben mir zusätzlich geholfen, das „System Mensch“, also die biologische Basis, die alle Menschen gemein haben, besser zu verstehen und hat mir noch einmal Einsichten verschafft, die mich sicherer in einem Coaching-Prozess machen. Und zu guter Letzt, möchte nicht den Eindruck erwecken, als wäre die Beziehung zwischen Coach und Coachee alles, was es für einen erfolgreichen Prozess braucht, Methodensicherheit und Erfahrung des Coachs sind für mich genauso wichtig, standen aber nicht im Zentrum dieser Betrachtungen.

Literaturverzeichnis

- ^{1/11}) 2011_ University of Zurich_ Marius Neukom, Kathrin Schnell, Brigitte Boothe,
Die Arbeitsbeziehung im Coaching - ein Stiefkind der Forschung)
- ^{1a)} Heß, T., & Roth, W. L. (2001). Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger
- ^{1b)} Vogelaer, W. (Hrsg.) (1998). Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen (5. Aufl. 2005). München: Luchterhand
- ^{1c/9)} Lippmann, E. (2006). Grundlagen. In E. Lippmann (Hrsg.), Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (S. 11–46). Heidelberg: Springer
- ^{1d)} Schreyögg, A. (2003). Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung (6., überarb. u. erw. Aufl. 2008). Frankfurt a. M.: Campus
- ^{1e)} Künzli, H. (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), Coaching. ^{1) 1)} Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (S. 280–294). Heidelberg: Springer.
- ^{1f)} Rauen, C. (2003). Coaching (2., aktual. Aufl. 2008). Göttingen: Hogrefe
- ²⁾ Maximilian Winkler (<https://www.beziehungsratgeber.net/beziehung-aufbauen/was-ist-eine-beziehung-definition/>)
- ³⁾ <https://de.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6rpersprache>
https://de.wikipedia.org/wiki/Zwischenmenschliche_Kommunikation
- ⁴⁾ Sabine Mühlisch: Fragen der Körpersprache: Antworten zur nonverbalen Kommunikation. Junfermann Verlag, 2006, ISBN 3-87387-662-0.
- ⁵⁾ <https://www.athenas.de/referent/prof-samy-molcho/>
- ⁶⁾ Julia Lohrmann und Anette Kiefer_ <https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/kommunikation/koerpersprache>
- ⁷⁾ G. Rizzolatti: Empathie und Spiegelneurone. Die biologische Basis des Mitgefühls. Suhrkamp Verlag, FFM 2008
- ⁸⁾ https://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbale_Kommunikation
- ¹⁰⁾ Grimmer, b., & Neukom, M. (2009). Coaching und Psychotherapie. Gemeinsamkeiten und Unterschiede; Abgrenzung oder Integration? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- ¹²⁾ Dr. Christoph Röckelein, Katrin Welge_ Coaching-Magazin in der Ausgabe 2 | 2010 am 20. April 2010)
- ^{13/14)} <https://psychologie-weiterbildungen.de/ausbildung-klientenzentrierte-gespraechsfuehrung>
- ¹⁵⁾ <https://karrierebibel.de/vertrauen/>
- ¹⁶⁾ Michael Krause: <https://praxis-mkrause.de/polyvagal-theorie>
- ^{17/22)} Patrick King_ Wie man bewusst zuhört _9. April 2021
- ¹⁸⁾ <https://www.planet-wissen.de/natur/forschung/spiegelneuronen/index.html>
- ¹⁹⁾ Prof. Dr. Waldemar Pelz Fachbereich Wirtschaft / THM Business School <https://www.thm.de/w/forschung/publikationen/prof-dr-waldemar-pelz>
- ²⁰⁾ faz.net_ Wie entsteht Empathie? Hildegard. Kaulen_ 13.05.2019)
- ²¹⁾ <https://de.wikipedia.org/wiki/Sympathie>