

Titel der Abschlussarbeit: Empathie im Coaching

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| 1. Empathie | 2 |
| 1.1 Grundlagen..... | 2 |
| 1.2 Vor- und Nachteile des Soft Skills | 4 |
| | |
| 2. Empathie als wichtige Kompetenz im Coachingprozess..... | 4 |
| 2.1 Positive Effekte empathischer Gesprächshaltung auf den Coachingprozess | 5 |
| 2.2 Störfaktoren empathischer Gesprächshaltung auf den Coachingprozess | 6 |
| | |
| 3. Haltung des Coaches im Coachingprozess | 6 |
| 3.1 Rolle des Coaches | 7 |
| 3.2 Muster der Abgrenzung | 7 |
| | |
| 4. Erfahrungsbericht..... | 9 |

Hinweis:

Ich spreche fortlaufend von Coach und Coachee
stellvertretend für Anwender:innen aller Gebiete.



1. Empathie

1.1 Grundlagen

Mit Empathie ist die Bereitschaft und Fähigkeit gemeint, sich in die Einstellungen, Gedanken, Emotionen und Motive anderer Menschen einzufühlen¹. Es ist eine Art vorausschauende Emotionsreaktion.² Der Begriff leitet sich vom griechischen Wort „empátheia“ für „Einfühlung“ ab. Empathie geht über Sympathie hinaus. Grundlage ist Selbstwahrnehmung, je offener eine Person für ihre eigenen Emotionen ist, desto besser kann sie auch die Gefühle anderer deuten.³ Wenn wir für jemanden Empathie empfinden, etablieren wir eine emotionale Verbindung zwischen uns und dem Gegenüber.

„Empathie gilt als eine der wichtigsten Einflussfaktoren in dyadischen Beziehungen“.⁴ Der soziale Soft Skill Empathie wird in den publizierten Studien zunehmend Relevanz und Bedeutung für den Coachingkontext gegeben. Sie wird häufig als die wichtigste Einflussvariable erwähnt. Um das Konstrukt besser einordnen zu können, wird es in zwei Ebenen unterschieden. Der emotionalen und der kognitiven Empathie.

Im Weiteren spricht man von der affektiven Empathie, die eher durch eine instinktive und intuitive Anwendung gewinnt, wie zum Beispiel durch das Spiegeln von Emotionen. In der kognitiven Empathie geht es um das rationale Verstehen der

Bild „Empathy“, Quelle: <https://pixabay.com/de>

¹ vgl. Dorsch: Lexikon der Psychologie. Hogrefe Verlag, Göttingen 2017,

² vgl. Jochen Mai, Karrierebibel, <https://karrierebibel.de/empathie/>, 1.8.2021

³ Daniel Goleman, Emotionale Intelligenz. 2. Aufl. dtv, 1997

⁴ Theresa Will und Simone Kauffeld, Relevance of Empathy for Dyadic Relations: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-018-0023-2>

vereinfachten Überlagerung von Erfahrungen. Die emotionale Empathie beeinflusst vor allem das Resonanzverhalten des Coaches, wogegen die soziale Empathie es erst ermöglicht, sich auf den:die Gegenüber einzustellen.

Fachlich unterscheiden wir zwischen vier Ebenen⁵ der Empathie.

1. Der Wahrnehmung mit ihrer Frage nach den Gefühlen des Gegenübers, wie geht es dem anderen? Wie ist die Gestik, Mimik und Körpersprache, welche Aussagen werden getätigt. Wie ist die Stimmlage und welche Emotionen werden gezeigt.
2. Beim Verständnis steht die Frage nach dem Warum im Mittelpunkt. Warum geht es der Person so? Was sind die Ursachen, Motive und Umstände?
3. Bei der Antizipation steht die Frage nach der weiteren Reaktion des Coachee im Vordergrund – reagiert das Gegenüber emotional oder rational?
4. Die Resonanz blickt auf die Aktion des Coaches. Wie reagiere ich darauf? Nehme ich Rücksicht, wie handele ich, welche Worte wähle ich, habe ich Mitgefühl und Akzeptanz dem Coachee gegenüber?

In der Interaktion mit dem Coachee sind alle Ebenen von entscheidender Bedeutung, denn der gesamte Coachingprozess setzt einen intensiven Beziehungsaufbau voraus. Die empathische Haltung und auch Kompetenz des Coaches sind von gewinnbringender Bedeutung.

Einfühlungsvermögen ist ein elementares Soft Skill. Menschen mit diesen Fähigkeiten werden als sozial kompetent definiert, ihnen wird zugeschrieben, dass sie gut zuhören und einfühlsam auf andere eingehen können. Häufig werden diese Personen von anderen als sympathisch erlebt.

⁵ vgl. Jochen Mai, Karrierebibel, <https://karrierebibel.de/empathie/>, 1.8.2021

1.2 Vor- und Nachteile des Soft Skills

Empathie und ihre Interpretationen sind ein weites Feld. Durch die Definition von Empathie „der Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen anderer Menschen hineinzufühlen“, ist der Begriff Empathie eher positiv besetzt. Weitere Beschreibungen der Eigenschaft sind: Einfühlungsvermögen, höhere Konfliktlösungsmöglichkeit, Zusammenführung von Teams, Konfliktlösungsvermögen, zuhören können und integeres sowie soziales Verhalten. Empathie wird durch das soziale Miteinander geformt und hilft in verschiedensten Lebenslagen zu harmonisieren.

Neben den aufgelisteten positiv konnotierten Eigenschaften von Empathie gibt es allerdings auch nachteilige Aspekte. Hierzu zählen Distanzlosigkeit und Abhängigkeitsgefühl. Empathie hemmt zudem rationales und logisches Denken, ebenso die Aufmerksamkeit. Wie Fritz Breithaupt in seinem Buch „Die dunklen Seiten der Empathie“ schreibt, kann Empathie zu Selbstverlust führen, zudem tendiert Empathie zu einem Schwarz-Weiß bzw. Freund-Feind-Denken. „Konflikte können nicht trotz, sondern aufgrund von Empathie eskalieren, da Menschen Partei ergreifen und die gewählte Seite empathisch beschönigen.“⁶

Da es diese zwei Pole gibt, schließt sich die Frage an, bis wohin es gut ist und nützlich empathisch zu sein und ab wann es eher ins Gegensätzliche umkehrt – vor allem in Bezug auf einen erfolgreichen Coachingprozess.

2. Empathie als wichtige Kompetenz im Coachingprozess

Wie oben beschrieben hat die Empathie positive und negative Seiten. Empathie ist für einen Coach allerdings eine sehr elementare Kompetenz, so sorgt die emotionale Fähigkeit des Coaches für einen positiven Ausgang des Coachingprozesses. Bildliche Verarbeitung im Gehirn fördert die emotionale Resonanz. Demnach folgt aus der empathischen Wahrnehmung des Coaches eine empathische

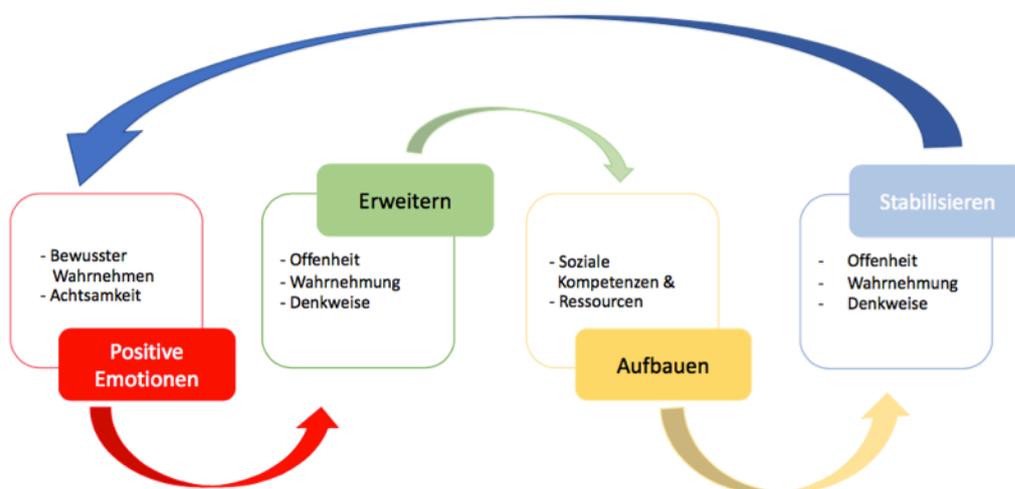
⁶ Fritz Breithaupt, Die dunklen Seiten der Empathie, S.15, ebook Suhrkamp Verlag Berlin, 2017

Kommunikation, die durch das Verhalten und die Gestik und Mimik des Coaches ausgedrückt wird. Der Coachee reagiert mit Offenheit und empfundener Wertschätzung auf das empathische Verhalten des Coaches.

2.1 Positive Effekte empathischer Gesprächshaltung auf den Coachingprozess

In der Broaden-and-Build-Theorie von Barbara Fredrickson geht es um die Auswirkungen positiver Psychologie auf das Wahrnehmungsverhalten⁷. Im übertragenen Sinne möchte ich diese Theorie nutzen, um aufzuführen, dass durch eine erhöhte empathische Fähigkeit und emotionale Kompetenz die Aufnahme unterschiedlicher Reize erhöht wird. Laut Fredricksons Forschungsergebnissen bilden sich dann mehr neuronale Verknüpfungen. Allein die empathische Kompetenz des Coaches im Coachingprozess stärkt demnach die Kompetenz der Anerkennung und Aufnahme verschiedenster Reize des Coachee. Dadurch und durch die verstärkte positive Kommunikation, kann auch die Lösungskompetenz im Prozess begünstigt werden.

Die empathische Grundhaltung des Coaches macht es leicht, die Beziehung zu festigen. Der Coachee vertraut dem Coach und fühlt sich aufgehoben. Geht es auch darum, Bestätigung für die eigenen Themen zu erhalten, erleichtert es die emotionale Gesprächsführung.



Quelle: „Broaden-und-Build-Theorie“ von Barbara Fredrickson, Skizze adaptiert, selbst angelegt

⁷ <https://psychologie-des-gluecks.de/lexikon/broaden-and-build-theorie/>

2.2 Störfaktoren empathischer Gesprächshaltung auf den Coachingprozess

Wenn der Coach zu emotional reagiert, führt das zu einer Überforderung des Coachee, was wiederum den Coachingprozess stört. Meine These, die ich unter Beobachtung des Themas aufstelle: Dem Coachee wird durch das Einarbeiten emotionaler Empathie des Coaches unnötige Schwere auferlegt, die zu einer Verkomplizierung der Lösungskompetenz, weiter sogar zu einer verfälschten Zuordnung der Themen führt.

Hypothetische und nicht reelle Gedankengänge sind die Folge. Das Thema führt zur Problemtrance-Haltung. Dadurch ist es fast unmöglich, Lösungen zu erreichen. Insgesamt wird von einem effizienten Coaching abgelenkt. Dadurch gerät das Gespräch zwischen Coach und Coachee in eine Negativspirale und das ressourcenorientierte Arbeiten wird verhindert.

3. Haltung des Coaches im Coachingprozess

Die innere Haltung und das Menschenbild des Coaches sind entscheidende Grundlagen für die erfolgreiche Arbeit als Coach. Der wertschätzende Umgang und die positive Grundhaltung unterstützen die Arbeit mit dem Coachee. Der gemeinsame „Tanz“ um die in den Raum gestellten Themen wird stets klar und transparent beleuchtet. Als Coach bildet das in Kontakttreten einen ersten Arbeitsschritt, in dem das Empathieempfinden von großer Relevanz ist.

Für einen reichen Austausch sorgen offene Fragen und aktives Zuhören. Diese Formen des Prozesses schaffen die nötige Verbindung, die unerlässlich für ein positives Coachinggespräch ist. Demut gegenüber den Themen, dem Prozess und der Persönlichkeit des Coachee und eine transparente Aufarbeitung der Arbeitsabläufe sorgen für das nötige Vertrauen. Durch die Neugierde und die bescheidene Zurückhaltung des „Fragenstellers“ gewinnt der Coachee neue Lösungsansätze und die Möglichkeit, altes Verhalten und Annahmen zu hinterfragen.

Alle diese Haltungsebenen sind ohne Empathie nicht möglich. Es muss gelingen, den Soft Skill authentisch und maßvoll zu nutzen, ohne die Gefahr einzugehen, zu stark in die Emotionen des Coachee einzugreifen und sie zu beeinflussen.

3.1 Rolle des Coaches

Ein Coach ist Begleiter und Raumgeber. Im Mittelpunkt stehen immer der Coachee und sein/ihr Beziehungssystem. Durch die im Hintergrund stehende Position des Coaches gewinnt das Gegenüber an Raum für eigene intensive Lösungsfindung.

„Das wahre Interesse des Coaches belebt den Klienten, bringt ihn zu sich und zum Kern des Anliegens, das ihn bewegt. Echte Begegnung ist dann geglückt, wenn emotionale Nähe entsteht.“⁸

In der Phase der „echten Begegnung“ im Coaching geht es darum, dass der Coach dem Klienten offen begegnet und ihm empathisch zuhört. Er kommentiert weder im Geist das Gesagte, noch bewertet er es. „Der Coach nimmt wahr, was den Klienten bewegt. ...Er gibt wenig Struktur, seine Impulse sind eher knapp und beziehen sich immer auf innere Erlebnisweisen des Klienten.“⁹

3.2 Muster der Abgrenzung

Die Muster der Abgrenzung sind eine Art Appell an den Coach: Abgrenzung ist wichtig, um Haltung einnehmen zu können und auf professioneller Ebene zu interagieren. Distanz wird als Mehrwert eingesetzt, um das eigene Energielevel zu halten.

⁸ Andrea Gruber und Dr. Carsten Schäfer, Echte Begegnung, (S. 51) aus dem Buch Coaching-Tools III von Christopher Rauen (Hrsg.)

⁹ Andrea Gruber und Dr. Carsten Schäfer, Echte Begegnung, (S. 52) aus dem Buch Coaching-Tools III von Christopher Rauen (Hrsg.)

Das Modell der Inselperspektive kann hier helfen, eine abstrakte Sichtweise einzunehmen und sowohl abgrenzend als auch wertschätzend zu agieren.

Nach Vera F. Birkenbihl gilt die Inselperspektive als ein hilfreiches Tool, indem angenommen wird, dass jeder Mensch auf seiner ganz individuellen Insel lebt, die aus persönlichem Erfahrungsschatz und Bewertungen dieser besteht.¹⁰

Bei Coaches, deren Insel derer des Coachees sehr ähnelt, gelingt es schnell Überschneidungen festzustellen. Je ähnlicher die Insel des Gegenübers erscheint, desto leichter fällt es dem Coach Handlungen, Körperhaltung und Mimik zu spiegeln. Dieses Coachingtool wiederum unterstützt wertvoll den Prozess.

Erscheint im Gegenteil die Insel des Coachees dem Coach als sehr differenziert, fällt das Bonding deutlich schwerer. Eine Abgrenzung zum Thema ist demnach leichter. Hieraus ergibt sich als Schlussfolgerung für das erfolgreiche Handeln als Coach eine Beobachtungshaltung, in der es gilt, die Insel zu beobachten, sie zu verstehen und wahrzunehmen, sie jedoch nicht zu betreten. Sinngemäß liegt der Coach mit seinem Boot vor Anker der Insel und hat somit festen Halt und genügend Abgrenzung.



Skizze: „Der Coach vor Anker der Insel des Coachee“, selbst erstellt

¹⁰ Vgl. Vera F. Birkenbihl, Stroh im Kopf, 56. Auflage, 2018

4. Erfahrungsbericht

Aus der Leidenschaft für Menschen und ihren Geschichten entwickelt sich mein Lebenslauf. Und damit auch der Weg in die systemische Coachinausbildung. Am Leben anderer teilnehmen und mich in ihr Erleben einföhlen, lässt Bilder in meinen Gedanken entstehen. Genau hier in der kreativen Kraft meiner Gedanken liegt der schematische Dreh und Wendepunkt. Denn Bilder machen es oftmals schwer, in Distanz zu gehen oder zu bleiben, denn das Wort gewinnt Bedeutung und Volumen mit Auswirkung auf weitere Sinneswahrnehmungen. Es wird emotionaler und verliert die Objektivität. Um ins Gefühl zu kommen, wird oft das Arbeiten mit Metaphern genutzt, ein sehr wichtiger Aspekt beim Coaching, wie ich im Laufe meiner Ausbildung gelernt habe.

Mein starkes Mitfühlen trat schon zu Beginn meiner Coachinausbildung auf, als die ersten Themen untereinander besprochen wurden und ich nicht in der Distanz bleiben konnte. Der Druck, neutral zu reagieren, war hoch in mir. Allerdings hat mich das Thema gepackt, ich bin mit der Erzählerin ins Erlebte gegangen und sah die Bilder im Kopf. Was zudem den Prozess erschwerte, war der Aspekt, dass ich eine ähnliche Situation kannte, mich daran erinnerte und schon spulte sich ein Gedankenkarussell ab. Ich wurde hypothetisch: „was wäre, wenn XY passieren würde?“ Ich malte es mir in den unterschiedlichsten Farben aus. Meine Gedanken schweiften ab und ich war froh, dass wir uns in einer Übung befunden haben und nicht in einem Democoaching.

In einem späteren Modul war ich nun in der Rolle des Coaches. Nach dem lehrbuchreichen Ablauf und der Definition des Themas für die Sitzung stieg ich tief in das Thema ein und sah meinen Coachee in der erläuterten Situation. Die geschilderten Geföhle und Situationen übertrug ich auf mich und fand mich als Jugendliche wieder, die mit einer ähnlichen Thematik zu kämpfen hatte. Ich war nicht überrollt, ich hatte mich für meine Verhältnisse innerlich ermahnt, versucht mich aus dem Gefühl herauszuholen und konnte das Thema aufnehmen. Mir gelang es schließlich thematisch bei der Coachee zu bleiben und die Sitzung erfolgreich abzuschließen. Sie war erleichtert und mit dem Prozess zufrieden.

Im Nachgang war sie erstaunt, dass ich Verständnis und sogar auch Erfahrung in der von ihr thematisierten Situation hatte.

Randnotiz: Für mich und meinen eigenen Entwicklungsprozess war es eine schöne Erfahrung, während der Coachingausbildung zu sehen und anzuerkennen, dass wir oftmals in ähnlichen Themen schwingen und sogar die gleichen angelernten Glaubenssätze in uns tragen.

Nach dieser Session habe ich mich etwas tiefer hinterfragt und für mich ein weiteres Feld aufgemacht, denn ich wollte herausfinden, warum ich nicht neutral bleiben konnte. Die Frage, auf die es eine Antwort für mich zu suchen galt, war, ob es bestimmte Themen oder Trigger gibt, auf die ich besonders reagiere.

Sicherlich sind es zum einen autobiografische Momente, die ich bis zu dem Zeitpunkt anführen konnte und zudem Themen wie Krankheit und Verlust.

Im hypnosystemischen Coachingmodul habe ich festgestellt, dass es tatsächlich bestimmte Themen gibt, die es mir in Kombination mit der hypnosystemischen Methodik erschweren, Abstand zu halten. Tief in das Gefühl des Coachees einzutauchen, die Emotionen aufzunehmen, in das Gefühl hineinzumoderieren, darin erkannte ich meine Schwierigkeit.

Ein weiteres Coaching an dem Wochenende würde ich als Schlüsselmoment für meinen Entschluss bezeichnen, die Arbeit mit mir aufzunehmen, um Distanz zu gewinnen. Ich überlegte, wie ich es schaffen kann, mich mehr zu distanzieren. Es war mein Wunsch, diesen Punkt für mich zu erarbeiten.

Also suchte ich nicht nur nach einer Supervision, sondern thematisierte die Abgrenzung in zwei Coachingsessions mit Kolleg:innen.

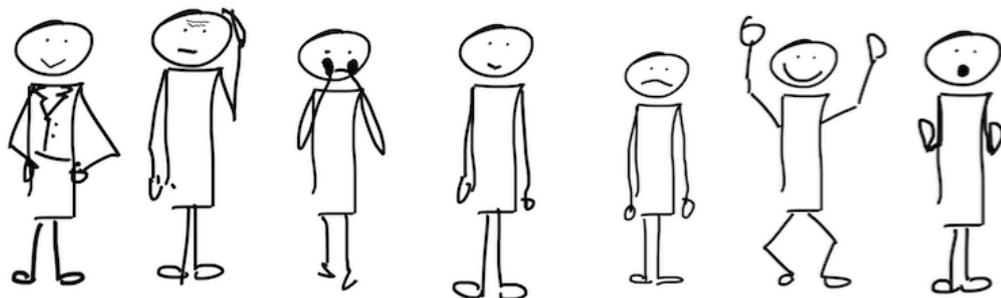
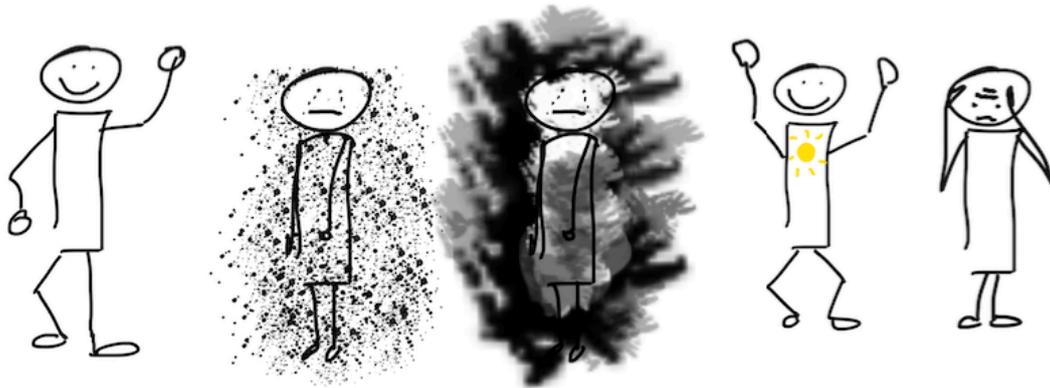
In der ersten Sitzung habe ich als Thema bearbeitet, wie ich für mich Anker in emotionalen Situationen entwickle. Da wir gerade das „Hypnomodul“ erlebt hatten, bin ich wunderbar in die Bilder eingetaucht und habe für mich auch ein stimmiges gefunden. Passend zu Tränen und Trauer stand ich am Strand und eine riesige Welle überrollte mich, ohne dass ich es im Vorfeld sehen konnte. Ich habe mir am Strand

einen Rettungsschwimmer zur Hilfe gestellt, der mir laut zuruft, wenn die nächste Welle kommt. Ich werde gewarnt, kann in mich gehen und atmen... Mir gelingt es, Dank der Hilfestellung, der Welle aufrecht entgegenzutreten, ohne durchgewirbelt zu werden und den Boden unter den Füßen zu verlieren.

Ich habe das Schutzlose verloren, dadurch dass ich mir einen Anker gesetzt habe und mich ab jetzt vorbereite: „Achtung, die Welle kommt“ – ich sehe mein Bild.

In der nächsten Coaching-Session mit anderem Coach, habe ich mich auch dem Thema angenähert und als zentrale Frage definiert: „Wie schaffe ich es mich abzugrenzen, wenn ich zu empathisch bin?“. Mein Coach hat mit mir das innere Team erarbeitet. Mit der Methode des inneren Teams wird im Coaching von Coach und Coachee gemeinsam beleuchtet, welche „Seelen in der Brust“ des Coachee sich zu seinem Thema zu Wort melden. Grundgedanke dieses Ansatzes, ist die systemische Identifikation mit verschiedenen Persönlichkeitsaspekten, welche gemeinsam als Team zu einer Kommunikation beitragen können.¹¹ In dieser Sitzung habe ich herausgefunden, wer mir zur Seite steht, wenn ich von den Gefühlen überrannt werde und wer mir behilflich sein könnte, mich aus der Situation zu holen, wenn ich in ein gesteigertes Emotionsempfinden hineingerate.

¹¹ F. Schulz von Thun, Miteinander Reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt, 1989



Mein inneres Team, Februar 2022, Skizze meines Coaches

Wichtiger Aspekt und Hilfestellung hierbei war die Verbildlichung meiner Rolle als Coach und folgende Fragen: „Wer bin ich als Coach, welche Rolle nehme ich ein und wie kann ich den Coachee bestmöglich auf seiner Reise begleiten?“

Ich habe für mich folgende Lösung festgehalten: Ja, es ist hilfreich empathisch zu sein, aber ich darf meinen Emotionen auch ein gewisses Maß zur Seite stellen.

Wie ein Trainer während der Coaching-Ausbildung so schön sagte: Der Coach bleibt am Strand mit beiden Beinen fest am Boden und steigt nicht zum Coachee ins Boot, denn es kann wackeln und es wäre fatal, wenn beide mit dem Boot umkippen. Ein einprägsames Bild. Säße ich als Coach mit in dem Boot, würde ich mit untergehen und ich bin nicht mehr in der Lage, Hilfe zu leisten. Daher bleibe ich bewusst am Strand mit beiden Füßen fest im Boden, der es mir erlaubt, mitzugehen und gleichzeitig ausreichend Halt verspricht. Ich unterstütze meinen Coachee aus der Distanz, falls er mal schwankend im Boot sitzt, biete ich ihm eine neue Perspektive.

Oder um es mit der Inseltheorie zu beschreiben, ich liege in meinem Boot vor Anker der Insel meines Coachees.

In verschiedenen anschließenden Übungssessions, in denen ich als Coach fungierte, begleitete ich Coachees vermehrt zu beruflichen Entscheidungsthemen. Für mich waren es dankbare Inhalte, mit denen ich mich gut aufgestellt fühlte. Mein Anker und Wellenbild sowie inneres Team und Anteil immer an meiner Seite. In einer Session, in der es um eine berufliche Veränderung und damit einhergehenden Prioritäten ging, stieg mein Gegenüber plötzlich und für mich unerwartet mit einer sehr traurigen Geschichte ein. Ein Schockmoment für mich, ich hielt inne und sammelte mich. Nach einem kurzen Moment fand ich mich in meiner Rolle als Coach wieder, erleichtert, dass ich einem noch recht „fremden“ Coachee gegenüber saß, zwar digital, dennoch emotional stark verbunden. Ich fühlte mich in meiner Rolle mit einer gewissen Distanz zum Coachee sicher, wusste zu agieren, wertzuschätzen und hörte weiter aktiv zu. Ich blieb bei mir und kam aus der Situation heraus, wie ich sie mir als Coach wünsche und welches mein Anspruchsdenken widerspiegelt.

Als die Sitzung vorbei war und ich in der Superversion von dem Fall erzählte, war es anders. Ich bin in die Gefühle reingegangen, war traurig, ging noch einmal in die Situation und malte mir die Bilder aus. Ich habe meine Gedanken zu dem Fall äußern können in einem geschützten Raum, ohne durch mein Handeln den Coachee zu verunsichern und den Prozess zu stören. Ich bin zufrieden damit, dass ich für mich ein Leidensthema gefunden habe, mit dem ich in Konfrontation gegangen bin und es durch die aktive Arbeit in gewisser Weise auflösen konnte. Und für die Zukunft weiß, bei welchen Triggern ich reagiere und bei welchen Themen ich sehr bewusst Unterstützung rufe.

Diese Arbeit, in der ich mich dem Thema „Empathie im Coaching“ genähert habe, ist für mich einerseits Verarbeitung des Erlebten in meiner Coachingausbildung und gleichzeitig möchte ich andere Menschen inspirieren, ihre empathischen Tendenzen zu hinterfragen. Ich zeige auf, wie ich gelernt habe, mit meinem erhöhtem Empathievermögen umzugehen und wie ich meinen Methodenkoffer als Coach gefüllt habe.