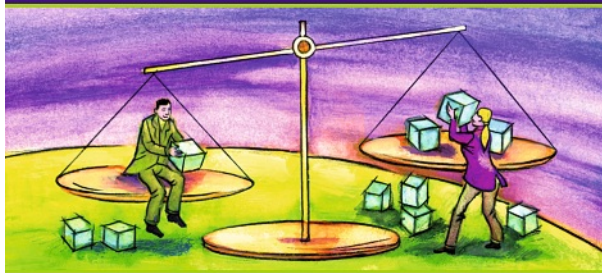


Björn Migge



# Handbuch Business- Coaching

WEITERBILDUNG UND QUALIFIKATION

**BELTZ**

Leseprobe aus: Migge, Handbuch Business-Coaching, ISBN 978-3-407-36463-0

© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36463-0>

## Kritische Reflexion von Verfahren und Methoden

In einer Coachingausbildung wurde scherzhaft die Idee entwickelt, eine neue Coachingmethode als »Coaching-Placebo plus – mit 30 Prozent mehr unwirksamen Wirkstoffen« zu bezeichnen. Was hier als Scherz gemeint war, wirft eine wichtige Frage auf: Was wirkt eigentlich im Coaching? Ist vieles oder gar alles nur Placebo? Die gleiche Frage stellt sich ebenso in der Psychotherapie oder anderen etablierten Interaktionsformen.

Anfangs hatte ich darauf hingewiesen, dass die Interaktion, Begegnung oder »Beziehung« ein wesentlicher Wirkfaktor ist. Etwas genauer – und doch genauso erklärungsbedürftig – ist der Begriff des »intersubjektiven Feldes«. Hiermit ist die sehr komplexe und einzigartige Mikro- und Makrointeraktion zwischen einem bestimmten Klienten und einem bestimmten Coach gemeint. Es entsteht ein Spiel bewusster und unbewusster Prozesse, die miteinander in Bezug stehen. Wir kennen einige Mechanismen, die unsere Lernchancen in der Begegnung verringern, wenn wir sie nicht erkennen und integrierend nutzen:

- *Projektion*: Innere Anteile, Schatten, abgelehnte Bilder, Ängste, Gedanken und vieles andere werden im anderen erkannt; jedoch nicht im eigenen Inneren. Die andere Person oder die gemeinsamen Themen und Interaktionen dienen als Spiegel für unsere Schatten.
- *Übertragung*: Wir »verwechseln« die andere Person oder Geschehnisse aus dem intersubjektiven Feld mit früheren Erfahrungen, Ängsten, Vorlieben, Abneigungen, Personen. Wir aktivieren in uns einen »alten Film«, statt das Einzigartige und Neue wirklich wahrzunehmen.
- *Kollusion*: Unbemerkt vom kritischen Beobachter unseres Ichs suchen wir nach gemeinsamen Wegen, die uns davon abhalten, uns unseren Ängsten und Schatten zu stellen. So einigen sich Klient und Coach auf Themen und Handlungen, die im gegenseitigen, unbewussten Einvernehmen als »nicht zu heiß« erscheinen. Der Fachbegriff für diese unbewusste gemeinsame Abwehr unliebsamer Themen in Form einer »Teamarbeit« ist »Kollusion«. (Im »Handbuch Coaching und Beratung« finden Sie weitere Informationen zum Thema »Paarkollusion« auf den Seiten 232, 236, 264 und 479 sowie die Definition von »Paarkollusion« auf Seite 542.)



### Übung: Tiefenpsychologische Abwehrmuster des Coachs

Nicht nur der Klient hat seine tiefenpsychologischen »Abwehrstrategien« oder seinen unbewussten »Widerstand«. Auch der Coach folgt unbewussten Mustern, die dazu führen, dass er bestimmte Seiten in der Begegnung mit dem Klienten überbetont und andere wiederum ausblendet. Daher ist es wichtig, dass der Coach sich immer wieder in der Reflexion mit einem kritischen Beobachter oder einer Supervisionsperson diesen unbewussten Mustern stellt.

Bitte erarbeiten Sie zusammen mit einem »neutralen Prozessbeobachter« zu jeder Coachingbegegnung – beispielsweise in einer Fortbildung zum Coach – Ihre Projektionen, Übertragungen (oder Gegenübertragungen) und Elemente der Kollusion.

Neben den bekannten Abwehrstrategien Projektion, Übertragung und Kollusion gibt es weitere unbewusste Prozesse, die dazu führen, dass ein Coach seine Arbeit auf »seine Weise« gestaltet, Vorlieben für bestimmte Verfahren entwickelt und seine Klienten für bestimmte Sichtweisen »gewinnen« möchte. Es ist wichtig, dass ein Coach während seiner Ausbildung einige dieser unbewussten Prinzipien kennenlernt, um seine spätere Tätigkeit verantwortungsvoll reflektieren zu können.

**Wir gestalten unsere Begegnung größtenteils unbewusst:** Eine Mischung der oben genannten Phänomene trägt dazu bei, dass Klient oder Coach eine besondere Art von Interaktion und Rollenverteilung inszenieren. Innerhalb der entstehenden Szene sind einige Lernmöglichkeiten gegeben – andere werden jedoch ausgeschlossen. Der Coach sollte seine »Lieblingsinszenierungen« kennen und mithilfe eines Supervisors nach und nach sein Repertoire und seine Spontaneität erweitern. Er sollte auch die Inszenierungsangebote des Klienten erkennen können, um diese später für dessen Wachstum nutzbar machen zu können.



### Übung: Wozu laden Sie als Coach ein?

Wenn wir Wortprotokolle oder gar Videoaufzeichnungen von Coachingsitzungen auswerten, können wir erkennen, dass manche Coaches immer wieder dazu einladen »nachzudenken«, andere regen eher dazu an »nachzufühlen«, andere fordern zur »Vorsicht« auf, wieder andere zum »Angriff«. Manche Coaches machen klare Vorgaben, andere geben ausschließlich Anregungen. Einige fordern indirekt zum »Durchhalten« auf, andere eher zum »Trennen« von Beziehungen. – Jeder Coach sollte erkennen, wozu er immer wieder einlädt. Diese Einladungen beginnen bereits mit den Werbetexten auf der Homepage, mit den Fragen im telefonischen Erstkontakt, mit der Klärung der Ausgangssituation, mit der Gestaltung des Beratungsraums und vielem anderen mehr.

Zu welchen Inszenierungen, Blickwinkeln, Möglichkeiten, Vorlieben, Meinungen, Beschränkungen und so weiter laden Sie als Coach Ihre Klienten immer wieder ein?

Leider nützt es wenig, solche Phänomene theoretisch verstanden zu haben. Sie sind wie wunderschöne und manchmal auch störende Kletterpflanzen, die immer und überall ranken – ob wir sie nun gießen oder nicht. Daher tauchen sie auch bei gut ausgebildeten Beratern und Therapeuten immer wieder auf. Wir müssen uns diesen Phänomenen im Einzelfall stellen. Kluge Kollegen aus einer Interventionsgruppe können uns dabei helfen.

**Das wirkungsvollste Verfahren:** Die Frage, welche Interventionsform am besten wirkt, finde ich müßig. Es gibt Therapeuten und Berater, die meinen, dass nur Reden und Denken der Königsweg sei, denn nur hierdurch könne das Ich wirklich gestärkt werden. Andere behaupten, dass körperorientierte oder imaginative Verfahren der Königsweg seien, da sie eher auf den ganzen Menschen eingingen und nicht nur das Oberflächenphänomen rationaler Konstruktionen bearbeiten. Ich halte nichts von einer »reinen Lehre« oder dem Anhaften an einer einzigen Methode mit ihrem Theoriegebäude, Menschenbild und all ihren Vorannahmen und Handlungsanweisungen. Vielmehr glaube ich, dass alle diese Ansätze wertvoll sind und flexibel genutzt werden können. Möglicherweise liegt der beste Weg darin, Gedanken, Vorstellungen und Handlungsweisen der verschiedenen Verfahren zu integrieren. Doch dies ist auch nur eine Meinung.



#### **Übung: Auf welche Methoden steht der Coach?**

Welche Verfahren finden Sie spannend oder faszinierend? Welche eher langweilig oder gar suspekt? Gibt es Personen oder Kollegen, deren Verfahren, Methoden, Stil Sie bewundernswert finden? Gibt es andere, deren Eigenarten oder Vorgehensweise Sie irritierend (oder gar unsinnig, nervig, blöd, gefährlich) finden? Kennen Sie die genannten Verfahren aus eigener intensiver Ausbildung und Erfahrung oder eher »nebenbei«? Konkretisieren Sie die Wahrnehmungen, die zu Ihren Urteilen führten (konkrete Geschehnisse, reine Beobachtungen – ohne Wertung)? Kennen Sie Ihre Träume? Wiederholen sich merkwürdige oder kreisende Gedanken in Ihrem Bewusstsein? Stören Sie Gedanken? Stören Sie innere Bilder? Nehmen Sie unklare oder störende Körperempfindungen wahr?

**Effekthascherei und Gedankenarmut:** Im Coaching, der populären Selbsthilfeszene und anderswo im Beratungsumfeld gibt es eine Reihe von sogenannten Tools, denen eine große Wirkung zugeschrieben wird. Manchmal schreibt der eine Autor das vom anderen ab. Viele dieser Tools finde ich persönlich sehr oberflächlich, einige sogar dumm, wenn sie unabhängig von einer Theorie oder Anwendungswissenschaft als »reine Technik« daherkommen. Außerdem habe ich bei vielen dieser Tools niemals eine langfristige Wirkung beobachten können, wenn sie von Laien eingesetzt wurden, die keine Selbsterfahrung und Ausbildung durchlaufen haben. Gelegentlich waren die Klienten oder Probanden zwar für einen kurzen Moment begeistert – fast

so, als wollten Sie dem »Zauberlehrling« einen Erfolg gönnen oder sich selbst einreden, dass ein langfristiges Problem in einer kurzen, einmaligen Intervention weggezaubert worden wäre.

Sieht man diese Probanden dann einige Stunden oder Tage später, hat sich der Alltag bei ihnen wieder eingestellt. Trotzdem gibt es in der Coaching- und der populären Beratungsliteratur viele Bücher und Artikel, die voller Versprechen, Behauptungen und Wirkzusagen sind, die einer kritischen Überprüfung leider nicht standhalten. Es ist erschreckend, wie viele kluge Menschen vor dieser ernüchternden Tatsache die Augen verschließen. Ich möchte Sie anregen, Ihre Kritikfähigkeit wachzuhalten oder zu entwickeln. Dann können Sie nach und nach erkennen, dass vieles nur heiße Luft ist und wir lieber kleine, stetige Brötchen backen sollten, als auf einen großen Wurf zu setzen oder darauf, dass unseren Klienten mit einer einmaligen Intervention innere Kronleuchter aufgehen.

**Sozialpsychologische Effekte, die Erfolge vortäuschen:** Eine Quelle häufiger Missverständnisse sind Mechanismen, die in der Sozialpsychologie seit Langem bekannt sind. Sie täuschen uns eine »Wirkung« vor und lösen Begeisterung in uns aus – oft aufseiten des Klienten *und* des Coachs. Wenn wir diese Mechanismen berücksichtigen, können wir erkennen, dass viele scheinbare Erfolge nur kurzfristige »Psycho-Effekte« sind.

**Barnum-Effekt, die Illusion von Evidenz:** Ungewohnte Übungen, Gedankenspiele, Gruppenphänomene, Trancephänomene können zu ungewohnten, manchmal auch starken affektiven und körperlichen Reaktionen führen. Sie zeigen auf, dass die Probanden gewohnte Denk- oder Handlungsbahnen verlassen haben. Viele Coaches, Therapeuten oder Gruppenleiter stimulieren oder pointieren solche Reaktionen. Da unsere Aufmerksamkeit und Wahrnehmung so konstruiert ist, dass wir allen auffälligen und besonderen Phänomenen, die uns emotional bewegen, einen hohen Wahrheitsgehalt zuschreiben, entsteht zunächst die vorsprachliche Gewissheit, dass etwas Wahres und Bedeutsames geschehen ist. Diese subjektive Wahrheitsbewertung wird auch Evidenzillusion genannt. Die Meinung, dass etwas Bedeutsames und Wahres geschehen ist, wird dadurch verstärkt, dass in der Phase der emotionalen oder affektiven Erregung und Verwirrung das kritische Denken erschwert ist. Zudem sind alle Menschen in dieser Phase sehr empfänglich für kognitive Erklärungsmodelle, die von außen gegeben werden. Da einige Coaches, Berater, Gruppenleiter (beispielsweise Aufstellungsleiter) von ihrem eigenen Theoriegebäude überzeugt sind, sehen sie in der affektiven Reaktion ihrer Klienten eine Bestätigung ihrer Theorie und ihrer Handlungsweise. Dies spiegeln sie den Klienten gestisch, mimisch oder auch mit Erklärungen und Anweisungen dann wider. So verstärkt sich die Evidenzillusion und kann für einige Zeit den Klienten und anwesende Personen einnehmen.

Der Barnum-Effekt ist besonders machtvoll, wenn die genannten Phänomene vor »Zeugen« stattfinden; wie in einer Ausbildungs- oder Therapiegruppe. Wenn sich ein System oder eine Gruppe auf eine bestimmte Theorie oder Ideologie einigt, tre-

ten diese Prozesse vermehrt und verstärkt auf. Daher »schwören« beispielsweise viele Anhänger bestimmter Aufstellungsformen insbesondere auf ihre Form der Aufstellungsarbeit.

Aus diesem Grund dürfen wir als Coach niemals davon ausgehen, dass eine starke affektive Erregung oder Verwirrung unserer Klienten eine besondere Bestätigung für unsere Lieblingsintervention oder unser Theoriegebäude ist. Es gibt eine Reihe weiterer Mechanismen, die uns täuschen können: Rollenerwartungen, gelenkte Aufmerksamkeitsfokussierung, Suggestion, einseitige Vorinformationen, gedankliche oder ideologische Einengung. Diese Mechanismen sollten durch eine solide psychologische Ausbildung und durch eine stetige kritische Reflexion in neutraler Supervision immer wieder bedacht werden.

Körperliche Sensationen, Emotionen, starke Affekte, Fantasien, neue Ideen, stürmische Gedanken und andere Phänomene im Coaching sind wichtige Hinweise und spannende Phänomene im intersubjektiven Feld (im Begegnungsfeld von Klient und Coach). Mit ihnen wird weitergearbeitet, da sie auf Zusammenhänge hinweisen und den Blickwinkel verschieben können. Sie müssen nach und nach integriert werden, damit die Klienten zu mehr Bewusstheit, Selbstverantwortung und Handlungskompetenz gelangen. Sie sind aber weder *die* Lösung, noch *die* Wahrheit, noch *der* Beweis – wofür auch immer.

### Der Barnum-Effekt

Der Barnum-Effekt beschreibt in der Sozialpsychologie eine Täuschung durch persönliche Beweisführung oder gedanklich-emotionale Prüfung (Validierung). Der Begriff bezeichnet die Neigung von Menschen, vage und allgemeingültige Aussagen zu Erlebnissen oder über die eigene Person als zutreffende Beschreibung oder als kognitives Modell zu akzeptieren.

Der Begriff wurde nach dem Zirkusgründer Phineas Taylor Barnum benannt, der ein riesiges Kuriositätenkabinett im American Museum unterhielt, welches jedem Geschmack etwas bieten sollte (»a little something for everyone«). Barnum-Aussagen erscheinen als besonders valide, wenn sie in Gruppen getroffen werden, die vorher etwas Bewegendes erlebt haben. Angesprochene Personen oder auch die gesamte Gruppe erhalten so den Eindruck, dass die Bewertung, Beschreibung oder Erklärung erlebter Phänomene »wahr« ist.

### Regen Sie zum Nachdenken an!

Inszenieren Sie keine Erleuchtungen. Bitte berücksichtigen Sie diese Hinweise bei den folgenden Interventionsverfahren oder Methoden. Vielleicht hilft Ihnen die Vorstellung, dass wir als Coaches keine Kronleuchter anschalten sollten. Die Klienten sollen uns nicht loben: »Durch Sie ging mir ein strahlendes Licht auf! Es war eine Erleuchtung! Nun haben Sie mir meinen Weg zur Lösung aufgezeigt! Danke, danke, danke ...«

Seien Sie als Coach zufrieden, wenn Sie dabei behilflich sind, bescheidene innere Lichter zu entzünden. Oder in einer anderen Metapher ausgedrückt: Besser kleine Brötchen backen!

Jedes Verfahren, jede Methode und jedes Tool ist immer in eine tragfähige Arbeitsbeziehung, einen vertrauensvollen Entwicklungsprozess zwischen Klient und Coach eingebettet. Die spezifische »Methode« wird nur dann angewandt, wenn sie innerhalb dieses Prozesses zum richtigen Zeitpunkt gut geeignet ist, um die Integration einzelner gerade anstehender Fragen, Themen, Gedanken oder Bilder am besten zu ermöglichen. Hierfür gibt es kein Patentrezept. Daher kann es auch kein Manual geben, das vorschreibt, bei welchem Anliegen und an welchem Punkt ein bestimmtes Verfahren oder eine bestimmte Methode am sinnvollsten ist.



**Warnung:** Alle aufgezeigten Interventionen in diesem Handbuch sollten so angewandt werden, wie dies für das nichttherapeutische Format Coaching angemessen ist. Die Interventionen dürfen nur von Personen eingesetzt werden, die eine umfassende praktische und theoretische Fortbildung zum Coach absolviert haben und über Wirkungen, Nebenwirkungen und Sonderfälle der Verfahren und Interventionen gut unterrichtet sind. Dieses Buch kann gut ausgebildeten Praktikern Anregungen geben. Die Lektüre des Buches allein befähigt jedoch in keiner Weise, die aufgeführten Interventionen fachgerecht und verantwortungsvoll einsetzen zu können oder zu dürfen. In einem therapeutischen Umfeld (und das ist kein Coaching) dürfen die Interventionen nur von Personen angewendet werden, die eine staatliche Berechtigung zur Ausübung der Heilkunde haben!

## Strategie und Taktik des Intervenierens

Sie haben bereits kennengelernt, dass Coaching in verschiedene Prozessphasen eingeteilt werden kann (s. S. 62). In der Theorie reihen sich diese Phasen zeitlich linear aneinander. Wir erwähnten bereits, dass die Praxis komplexer ist.

Ähnlich wie die Prozessphasen des Coachings haben die verschiedenen Verfahren in der Psychotherapie Bezeichnungen für einzelne Arbeitsphasen entwickelt. In der Psychoanalyse spricht man zu Beginn der Therapie davon, dass ein »tragfähiges Arbeitsbündnis« entwickelt werden muss, im Neurolinguistischen Programmieren (NLP) wird vom Herstellen eines »guten Rapports« gesprochen und in der lösungsorientierten Beratung vom »Synchronisieren«.

Neben all diesen Einteilungsprinzipien, die in ihrer jeweiligen Fachsprache etwas anders klingen, möchte ich Ihnen noch eine andere Strukturierungshilfe mit auf den Weg geben. Sie orientiert sich weniger an der zeitlichen Abfolge einzelner Phasen, sondern eher an der »Stoßrichtung« oder Ebene der Intervention. Diese Ebenen tauchen immer gleichzeitig in unterschiedlicher Ausprägung auf. Einmal steht die eine im Vordergrund, ein anderes Mal die andere.

## Interventionsebenen

Jede Intervention im Coaching bewegt sich auf mehreren Ebenen. In Lehrbüchern zu Coachingtools entsteht möglicherweise der Eindruck, es würde hauptsächlich um die Interventionsebene der Tools gehen. Der Coach muss jedoch Interaktionen auf weiteren Ebenen steuern. Jede Coachingsequenz kann auch danach untersucht werden, welche Ebene der Coach anspricht.

**Begegnung – intersubjektive Ebene:** Empathie, Echtheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Verständnis, Humor, Mut, Akzeptanz, Zutrauen, Hoffnung ...

**Tool – taktische Ebene:** Kleine Interventionen, Tools, Methoden, Tricks, um Veränderungen zu erzeugen.

**Kompass – strategische Ebene:** »Worauf zielen wir? Auf Lösung, Heilung, Erlösung, besseres Funktionieren, Reparieren? Wohin soll die gemeinsame Arbeit führen? Sind wir noch auf dem richtigen Weg dorthin?«

**Kontrakt – Mandatebene:** Handelt der Coach mit der Zustimmung und im Auftrag des Klienten? Übernehmen beide Parteien die Verantwortung, die anfangs vereinbart wurde? Soll der Coach Probleme »wegmachen« oder soll er den Klienten befähigen, eigene Lösungen zu finden?

**Verankerung – paradigmatische Ebene:** Auf welche Weise ist das Handeln beider Partner in Ideologien, Ethikkonzepten, gedanklichen Vorannahmen, kulturellen Forderungen, Metatheorien und anderem verankert oder diesen verpflichtet?

Die Praxis des Coachings bewegt sich immer mehrdimensional auf diesen Ebenen. Es lohnt sich, den Prozess anhand dieses Ordnungsschemas regelmäßig zu analysieren und kritisch zu hinterfragen.

Ich werde Ihnen im Folgenden einige Interventionsansätze vorstellen. Sicher gibt es noch viele andere, die weder hier noch im »Handbuch Coaching und Beratung« Erwähnung fanden oder lediglich knapp vorgestellt wurden. Natürlich sind auch die nicht erwähnten Verfahren wertvoll.