

Günther Mohr

COACHING UND SELBSTCOACHING MIT TRANSAKTIONSANALYSE

Der Autor:

Günther Mohr (Jg. 1956) integriert als Volkswirt und Psychologe in seiner Arbeit zwei wesentliche Aspekte des Wirtschafts- und Organisationslebens: die ökonomischen Ziele und Notwendigkeiten sowie die persönliche und die Beziehungsperspektive. Auf der Basis von 25 Jahren Praxiserfahrung als Coach und Organisationsberater in den verschiedensten Organisationen unterstützt er Manager und Führungskräfte in ihrer beruflichen wie persönlichen Entwicklung. Als Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und durch seine Vorstandstätigkeit in der International Transactional Analysis Association (ITAA) wirkt er an der Weiterentwicklung von Standards und Zertifizierungen für gutes Coaching mit. Im Rahmen seiner Lehrberechtigung als Transaktionsanalytiker im Berufsfeld Organisation bildet er zudem Coaches, Berater und Organisationsentwickler aus.

Autor von deutsch- und englischsprachiger Fachliteratur; zuletzt: *Systemisch Organisationsanalyse*. Zum vorliegenden Band erscheint als Ergänzung: *Workbook Coaching und Organisationsentwicklung mit integrativer Transaktionsanalyse*.

Günther Mohr

COACHING UND SELBSTCOACHING MIT TRANSAKTIONSANALYSE

**Professionelle Beratung
zu beruflicher
und persönlicher Entwicklung**

**EHP
– 2008 –**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Redaktion: Corinna Roßbach

Umschlagentwurf: Uwe Giese

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

ISBN 978-3-89797-079-3

Inhalt

Dankesworte	9
Einführung	11
1. Coaching – persönlicher und wirtschaftlicher Nutzen	17
1.1 Coaching ist Entwicklung	17
1.2 Der persönliche Nutzen	19
Respekt und Selbststeuerung (19) • Integrierte Professionalität (19)	
1.3 Der wirtschaftliche Nutzen	21
Coaching minimiert Transaktionskosten (21) • Coaching bringt Qualitätszuwachs (22) • Coaching entwickelt neue Lernkultur (22) • Coaching erzeugt Kompetenzmehrwert (23)	
2. Ein kompaktes Modell – Coaching mit integrativer Transaktionsanalyse	25
2.1 Integrierte Professionalität als Grundlage für Coaching	26
2.2 Menschenbild und Organisationsverständnis	27
Menschenbild (27) • Evolution und Revolution (28) • Wertschätzung gegenüber sich selbst und anderen (29) • Organisationsverständnis (30)	
2.3 Persönlichkeit und Unterschiedlichkeit	31
Die Grundidee der Persönlichkeitspsychologie der Transaktions- analyse (31) • Wie drückt sich die Persönlichkeit aus? – Das Funktionsmodell (32) • Das Herkunftsmodell – Wo kommt ein Erlebens- und Verhaltensmuster her? (34) • Das Werte-Vernunft- Gefühle-Modell (36) – Das Lebensplan-(Skript)-Modell (36)	
2.4 Beziehung und Kommunikation	41
Die Transaktionsanalyse der Kommunikation im engeren Sinne (42) • Die »Spiel«-Analyse (44)	
2.5 Kontext und Systembezug	46
Kontext I: Der Bezugsrahmen (46) • Kontext II: Die »aktuelle Aufstellung« des Systems (47)	
2.6 Entwicklung und Veränderung	48
Ich-Zustandsebene (49) • Transaktions- und Spielebene (51) • Einordnung des Veränderungsmodells (52) • Skriptebebene (52) • Bezugsrahmenebene (54) • Systemveränderung (55)	
2.7 Professionsmethoden – Beratungstechniken	56
Erstexploration (56) • Beratungsvertrag (56) • Beratungstechniken (57) • Skriptveränderung – Umentscheidung (rediscision) (59)	
2.8 Das Integrative der Transaktionsanalyse	60

3.	An den Lebensstrom anknüpfen – Emotionscoaching	65
3.1	Homo emotionicus	66
3.2	Der Lebensstrom – Die Grundlage von Gefühlen und Grundbedürfnissen	67
3.3	Das Meldesystem – Die Gefühlstönungen	70
3.4	Die Überlagerung des Lebensstromes	72
3.5	Denkgefühle	74
3.6	Gefühle wahrnehmen und auf sie reagieren	75
3.7	Angst – die große Triebfeder der Wirtschaft	76
3.8	Trauer – das unregistrierte Alltagsgefühl	76
3.9	Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit – zwei zentrale Gefühle in Veränderungsprozessen	78
3.10	Macht und Gefühl	79
3.11	Der Lebensstrom im Alltag, in Krisen und in der Entwicklung	82
3.12	Der Lebensstrom in der Begegnung zwischen Menschen	83
3.13	Die Aufgaben im Coaching	84
3.14	Generationenübergreifende Gefühle	85
3.15	Fundamentalinterventionen im Coaching	87
3.16	Im Coaching den inneren Beobachter schulen	88
3.16.1	Wissen um das eigene Persönlichkeits»kostüm«	88
3.16.2	Der »Entscheider«	89
3.16.3	Der »Beobachter«	89
3.16.4	Der Zugang des »inneren Körpers«	90
3.16.5	Praktische Tipps zur Wahrnehmungsschärfung im Coaching	91
4.	Organisationale Kompetenz – Systemisches Coaching	93
4.1	Systembegegnung	96
4.2	Systemannäherung	97
4.3	Systemankoppelung	98
4.4	Formulierte Coachinganlässe	100
4.4.1	Die Beziehung Führungskraft–Mitarbeiter	100
4.4.2	Die Beziehung zum Unternehmen	102
4.4.3	Die Beziehung der »Führungskraft« zu sich selbst	103
4.5	Coachingperspektiven	104
4.5.1	Die Perspektive des Führungssystems	106
4.5.2	Die Perspektive der Rolle	107
4.5.3	Die Perspektive der Persönlichkeit	107
4.6	Coaching unter Nutzung der Rollen-Perspektive	108
4.6.1	Organisationsrollen, Professionsrollen, Privatrollen, Gemeinwesenrollen	108
4.6.2	Rollenperspektive und Veränderungsrichtung	112
4.7	Systemdynamiken	115

5.	Coaching bei verdeckten Ebenen – Aufmerksamkeitsteuerung	119
5.1	Das Unbewusste	119
5.2	Aufmerksamkeit	119
5.3	Lernprozesse verändern den Aufmerksamkeitsgrad	120
5.4	Die Dimensionen des Unbewussten	122
5.4.1	Der unbewusste Alltag	122
5.4.2	Unbewusste Illusionen	124
5.4.3	Unbewusste Lebenspläne und Übertragung	124
5.4.4	Der unbewusste Lebensstrom	125
5.5	Theoretische Modelle des Unbewussten	125
5.6	Coaching und das Unbewusste	127
5.6.1	Klassische tiefenpsychologische Ansätze	127
5.6.2	Hellinger-Arbeit und Aufstellungen	129
5.6.3	Ericksonsche Arbeit	130
5.6.4	Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)	131
5.7	Das Unbewusste der Organisation	132
6.	Praxis I: Diagnostik, Phasen, Interventionen und Wirkung	137
6.1	Diagnostik im Coaching	137
6.2	Prozessdiagnose	139
6.3	Phasen und Grundfiguren der Coachingintervention	140
6.4	Coaching-Interventionen in der Kontaktpphase	141
6.5	Coaching-Interventionen in der Inhalts- und Konfliktphase	143
6.6	Coaching-Interventionen in der Konsolidierungsphase	146
6.7	Coaching-Interventionen in der Resultatsphase	147
6.8	Auswirkungsebenen des Coachings	147
6.9	Die Kriterien guten Coachings	150
7.	Praxis II: Detailarbeit – Coaching des Verhaltens	153
7.1	Arbeit mit dem Häusermodell	153
7.2	Psychologische Beratung im Unterschied zu Therapie	160
7.3	Coaching im Beziehungsverhalten	161
7.4	Anwendungen im Veränderungsbereich »Beziehung«	163
7.4.1	Veränderung in der Kommunikation	163
7.4.2	Veränderung in der Konfliktbewältigung	164
7.5	Coaching und der Veränderungsbereich »Verhalten«	165
7.6	Der Siegeszug der Verhaltenstherapie im Management	165
7.7	Veränderungsbereich »Verhalten« im einzelnen	167
7.7.1	Aufbau von Verhalten	167
7.7.2	Abbau von Verhalten	168
7.7.3	Steuerung durch kognitive Verhaltensregeln	168
7.7.4	Selbstkontrolltechniken – Eigensteuerung von Verhalten	169
7.8	Ein möglicher Prozessablauf	170
7.9	Abschließendes zur Detailarbeit	173

8.	Praxis III: Coachinggruppen in Unternehmen	175
8.1	Beispiel für Coachinggruppen: »Praxisberatung Führung und Management«	175
8.2	Die Organisation der Coachinggruppen	176
8.3	Die Themen in den Coachinggruppen	176
8.4	Coaching als Supervision der Führungskraft	177
8.5	Methodische Instrumente	179
8.6	Resonanz der teilnehmenden Führungskräfte	181
8.6.1	Nutzen	182
8.6.2	Arbeitsweise der Praxisberatung (Supervision)	182
8.7	Prinzipien einer Inhouse-Coachingstelle	183
9.	Praxis IV: Das Entwicklungspentagon der Kompetenzen	187
9.1	Das Entwicklungspentagon der persönlichen Sozialkompetenz	187
9.1.1	Lernkompetenz	188
9.1.2	Gefühlskompetenz	190
9.1.3	Motivationskompetenz	192
9.1.4	Vertriebskompetenz	193
9.1.5	Supportkompetenz	194
9.2	Einwände gegen das Entwicklungspentagon der Sozialkompetenzen	195
9.3	Abschließendes zur Zielbestimmung	197
10.	Theoretischer Ausklang: Muster	199
10.1	Musterbildung	199
10.2	Nutzen von Mustern	199
10.3	Das Vier-Türen-Modell: Entwicklung und Veränderung von Mustern	201
10.3.1	Muster konstruieren	201
10.3.2	Wahlfreiheit zwischen Mustern erhöhen	202
10.3.3	Vom Muster zum Fluss	202
10.3.4	Musterfreiheit	202
10.4	Musterperspektiven	203
10.5	Das Sechs-Fenster-Modell: Diagnoseebenen bei Mustern	206
10.5.1	Neuronale Muster: Die Hardware und der Kleber	206
10.5.2	Visuelle Muster: Von Yves Klein-Blau und von Marken	209
10.5.3	Auditive Muster: Die Welt ist Klang	209
10.5.4	Bewegungs- und Verhaltensmuster: Typisches	209
10.5.5	Beziehungs- und Systemmuster: Interpersonale Resultate	210
10.5.6	Professionsmuster	211
10.6	Abschließendes	211
Literatur		212

Dankesworte

Wem ist nicht zu danken, wenn man ein Buch schreibt: dem, der das Haus gebaut hat, in dem man jetzt sicher und warm arbeiten kann; dem, der die Nahrung hergestellt hat, die man verzehrt; dem, der einen etwas gelehrt hat und so weiter und so fort. Nichts entsteht ohne viele, viele andere Menschen, die heute und früher gelebt haben.

Dennoch will ich einige speziell erwähnen. Dieses Buch wäre nicht möglich gewesen ohne die Anregungen, die ich durch tägliche praktische Arbeit als Coach erfahren habe. Coaching ist Entwicklung und Lernen. Dies hört nie auf, auch für den Coach nicht.

Es wäre aber auch nicht entstanden ohne die Vorarbeit von 50 Jahren Transaktionsanalyse, die wiederum in der Tradition der gesamten psychologischen Forschung steht, sowohl der klassisch-tiefenpsychologischen Richtung eines Freud, Adler und Jung als auch der sozialpsychologischen Lerntheorie von Skinner und Bandura.

Es ist das vierte Buch meiner Veröffentlichungsreihe nach den Themen *Führung* (»Lebendige Unternehmen führen«) und *Organisationsentwicklung* (»Systemische Organisationsanalyse«) sowie *internationale Organisationsberatung* (»Growth an Change for Organizations«). Insbesondere gehört mein Dank meinem Verleger Andreas Kohlhage, der für die Veröffentlichung moderner deutschsprachiger Praxisliteratur zu Coaching und Organisationsentwicklung einen hervorragenden Beitrag leistet. Als kritisch wohlwollende Unterstützer hin zum vorliegenden Coaching-Konzept sind vor allem Dr. Judith Conrad, Renate Pinkernelle, Bernd Schmid und Anette Dielmann, Bernd Taglieber, Dolores Lenz zu erwähnen.

Meine Frau Sabine Hedewig-Mohr hat mich mit ihrem journalistischen Auge bezüglich der Gesamtanlage und vieler Einzelformulierungen vor Ungereimtheiten bewahrt. Meine beiden Töchter Annekatrin und Isabel hätten sicher lieber mit mir Karten gespielt, als mich am Computer werkeln sehen. Auch dieser Verzicht verdient Dank.

Einleitung

Die Grundidee

Coaching ist ein anspruchsvolles Verfahren zur Unterstützung von Menschen im Arbeits- und Berufsleben. Es ist hervorragend geeignet, Menschen die Fertigkeiten für die modernen Herausforderungen der Arbeitswelt zu vermitteln. Sie können dadurch mit der Komplexität und der Dynamik der Anforderungen angemessen umgehen, ohne sich selbst zu verlieren.

Modernes Coaching ist pluralistisch und bedient sich der Methoden aus sehr unterschiedlichen psychologischen, pädagogischen und verwandten fachlichen Disziplinen. Dennoch ist für das Coaching ein praktisches Basis- und Veränderungskonzept sinnvoll, das Persönlichkeit und persönliche Beziehungen zu anderen erfasst. Dies dient quasi als Hafen zum Ausgangspunkt und zur Wiederkehr für Ausflüge in verschiedene methodische Richtungen. Hier wurde dazu das Modell der integrativen Transaktionsanalyse (ITA) gewählt, weil es klare Struktur, Effektivität und ein humanes Menschenbild verbindet. Aber fürchten Sie keinen Psycho-Dialekt, den Sie zuerst lernen müssen. Das Markenzeichen der Transaktionsanalyse ist eine optimale Reduzierung von Komplexität, so einfach wie möglich, aber auch so differenziert wie nötig.

Integrativ heißt dabei, dass in diesem Buch die Transaktionsanalyse mit vielen anderen praktischen Change-Methoden (systemisches Vorgehen, Verhaltensmodifikation, Sozial- und Organisationspsychologie sowie das Unbewusste adressierende Methoden) verbunden und ergänzt wird. Der besondere Vorteil der »Klammer« TA ist dabei der klare Zusammenhang von Persönlichkeit, Beziehungsverhalten sowie Entwicklung und Veränderung von Menschen.

Sie ist nutzbar für Verhaltensänderungen genauso wie für das Aufarbeiten von tieferen, einstellungsbedingten Einschränkungen. Darüber hinaus ist sogar über die moderne systemische Transaktionsanalyse ein Anschluss an das Coaching der Organisation möglich.

Insofern profitieren von diesem Buch alle, die sich für Coaching interessieren:

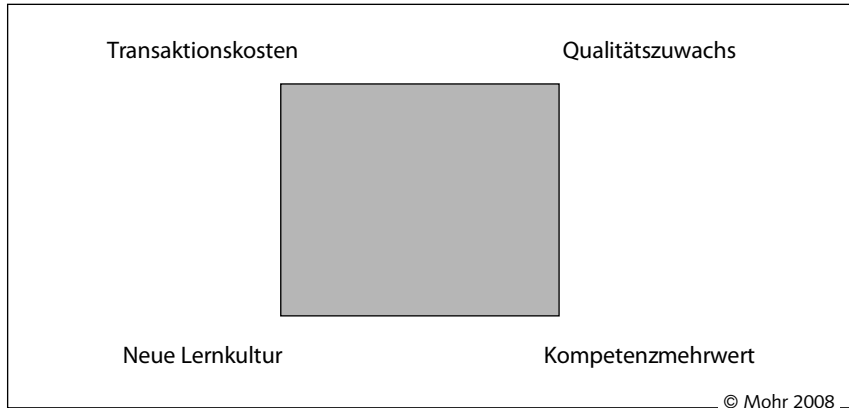
- Führungskräfte, in deren Umfeld Coaching eingesetzt wird,
- Coaches, die andere Methoden gelernt haben und TA ergänzen wollen,
- Menschen, die sich überlegen, ein Coaching zu machen.

In zehn unabhängigen Kapiteln, die jeweils ein eigenständiges Modul bilden, werden wesentliche Vorgehensweisen des Coachings vorgestellt.

Fahrplan und roter Faden

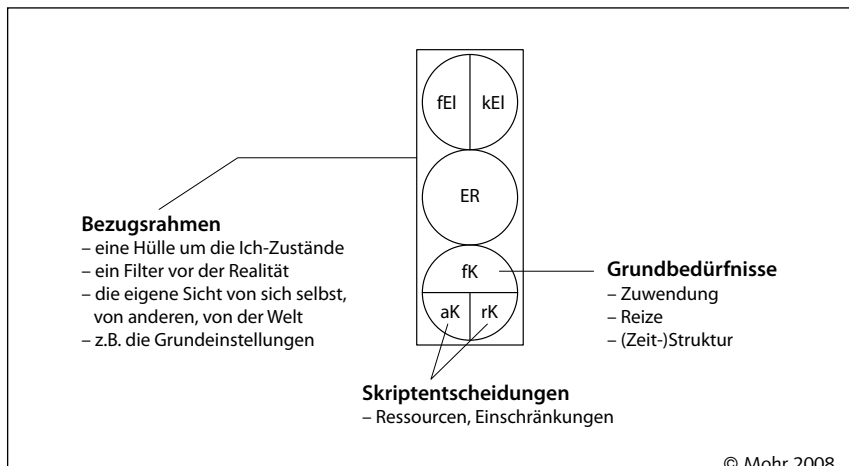
Kap. 1: Nutzen und Ziele

Das erste Kapitel beschreibt, wie Coaching für die heutigen Anforderungen persönlichen und wirtschaftlichen Nutzen bringt.



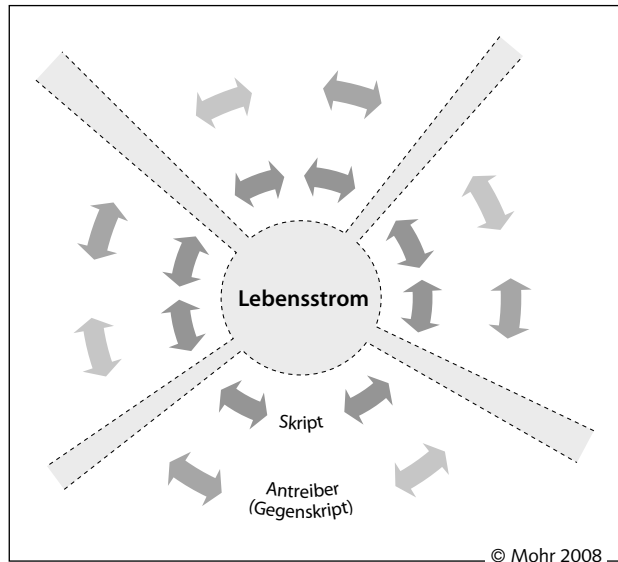
Kap. 2: Persönlichkeit, Kommunikation und Entwicklung

Danach erfolgt die Vorstellung der grundlegenden Konzeption von Persönlichkeit, Beziehung und Entwicklung, wie sie für berufsbezogene Kontexte erforderlich ist.



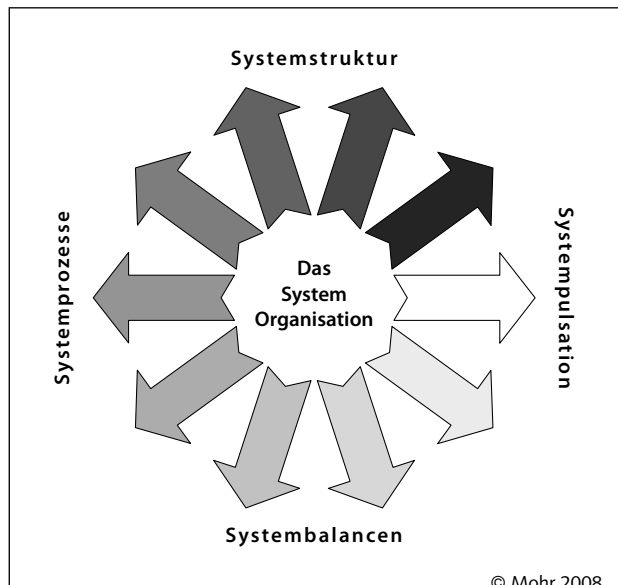
Kap. 3: Den Lebensstrom erforschen – Emotionscoaching

Anschließend folgen drei Vertiefungen. Die erste ist die Veränderung von Einstellungen und Emotionen. Beide sind durch Identifikation häufig tief im Menschen verwurzelt.



Kap. 4: Organisationale Kompetenz – Systemisches Coaching

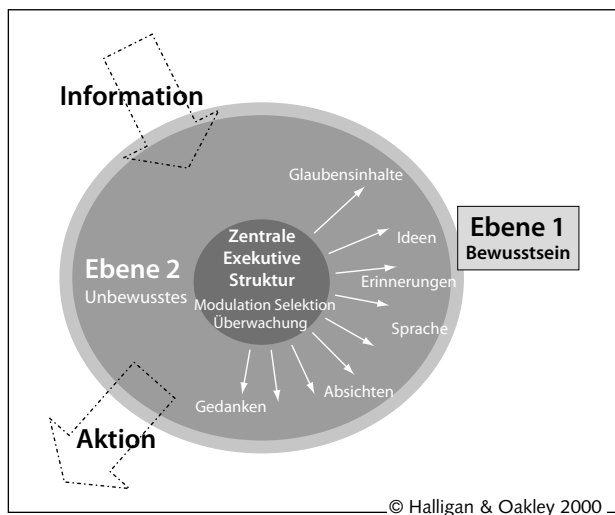
Die zweite Vertiefung zeigt die Veränderung der Beziehung zum System. Dies erfolgt, egal ob ein externer Coach gerufen wird, oder aber ein interner Mitarbeiter, der im Handeln und Erleben seine Beziehung zum System ändern möchte.



Kap. 5: Coaching bei verdeckten Ebenen

Verdeckte Ebenen beginnen damit, dass wir nicht immer alles im Kopf haben können, und enden mit folgens schweren Abwertungen von Tatsachen und Menschen.

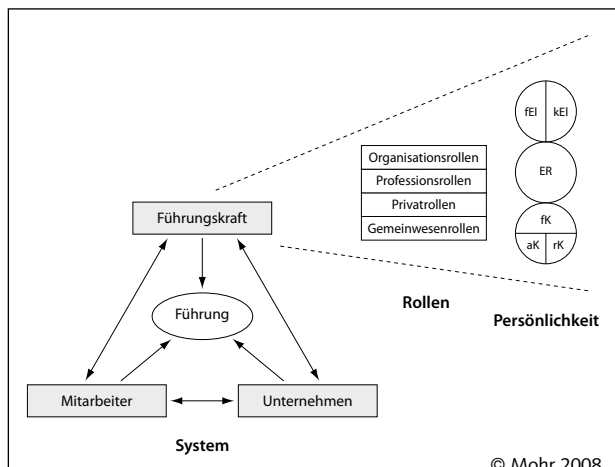
Verdeckte Ebenen des Handelns von Menschen bergen Gefahren, aber auch Ressourcen und sind gerade für Entwicklungsprozesse von zentraler Bedeutung.



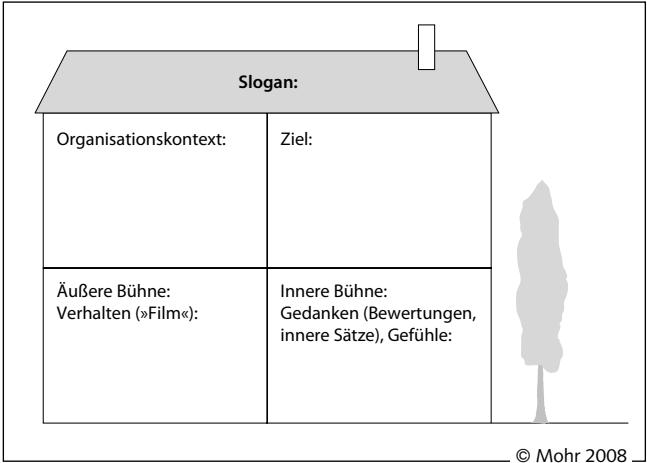
Kap. 6 bis 9: Praxisbeispiele

Vier Praxisbeispiele zeigen auf dem Hintergrund des Vorangegangenen konkrete Anwendungen und Handwerkszeug auf:

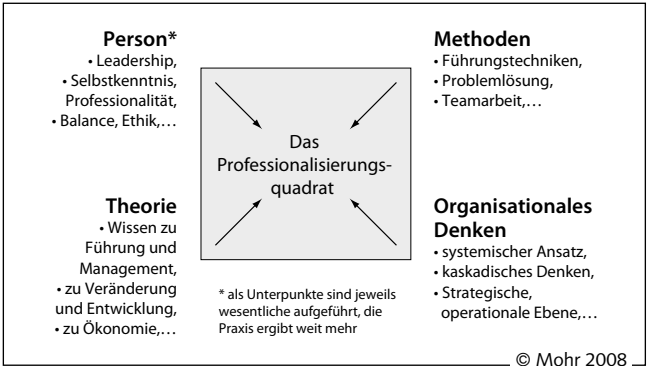
Praxis I:
Phasen und Interventionen
im Coaching



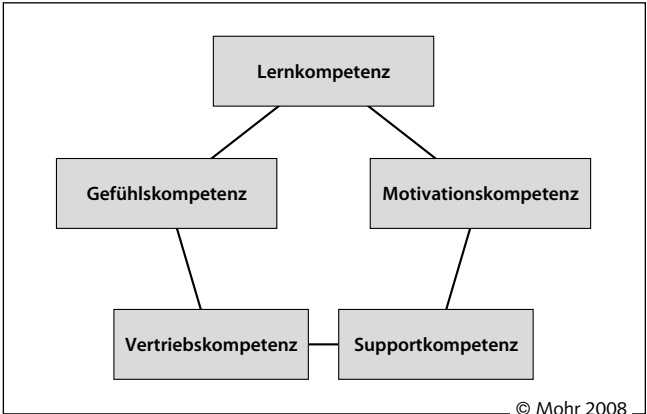
Praxis II:
Coaching des
Verhaltens –
Detailarbeit



Praxis III:
Coaching-
gruppen in
Unternehmen

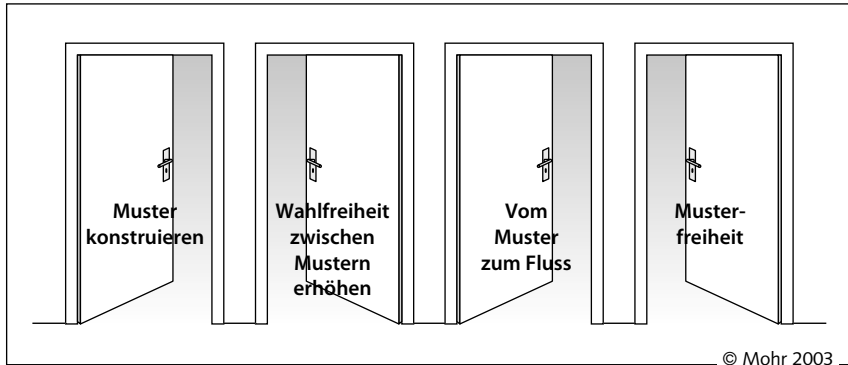


Praxis IV:
Kompetenz-
entwicklung –
Fünf Ziele



Kap. 10. Theoretischer Ausklang: Musterbereitstellung und -brechung

Am Schluss werden Sie noch zu einem kleinen theoretischen Exkurs eingeladen über Muster, die unser Leben bestimmen und auch im Coaching relevant sind.



1. Coaching – persönlicher und wirtschaftlicher Nutzen

» Zwei Manager setzen ein neues Konzept für Mitarbeitergespräche in einer Firma um. Beim ersten sind die Mitarbeiter begeistert und freuen sich auf die Gespräche. Beim zweiten Chef entsteht unter den Mitarbeitern Unmut und Angst vor den Mitarbeitergesprächen. Eine Analyse der Situation ergibt, dass beide Manager sich an die Vorgaben des Konzeptes gehalten haben. Die Beobachter sind verwirrt und riskieren einen zweiten Blick. Dieser ergibt, dass der zweite Vorgesetzte das Programm zwar technisch sauber, aber ohne jegliches Interesse an den Menschen durchführt. »Schnell, effizient und schmerzlos« ist sein Credo.

Der erste Chef hingegen freut sich auf die Gespräche und auf die Mitarbeiter. »Was man alles über die Leute erfahren kann und wie vielfältig und lebensstüchtig sie sind, begeistert mich«, berichtet er fast entschuldigend und bekennt sein Interesse an den Menschen.

1.1 Coaching ist Entwicklung

Das Leben der Menschen und auch der Organisationen verändert sich zur Zeit fundamental. Die Entwicklung in Technik und Gesellschaft hat eine hohe Dynamik in Beruf und Arbeit gebracht. Überall, wo Menschen die Verantwortung für die Arbeit mit anderen Menschen tragen, spüren sie die hohen Anforderungen. Deshalb brauchen sie Unterstützung. Coaching als eine potentielle Unterstützung findet daher immer größere Verbreitung.

Ich definiere Coaching als eine professionelle Entwicklung, in der ein Coachee bezüglich seines persönlichen Handelns und Erlebens im Beruf mithilfe professioneller Coachingtechniken unterstützt wird. Dies kann eine andere Person als Coach tun. Bis zu einem gewissen Grade kann und sollte jeder Profi aber den eigenen Coach in sich entwickeln.

Ein professioneller Coach gestaltet in einem beratenden Lernkontext eine zeitweise Entwicklungsbegleitung und initiiert in Lehr- und Lernsituationen passende Impulse für den Coachee. Im Rahmen einer vereinbarten spezifischen Coachingzielsetzung steuert der Coach die Entwicklung über die Beratung, Begleitung, Reflexion und Unterstützung relevanten Handelns, Denkens und Fühlens.

Wenn Sie sich selbst coachen, dann sind Sie Coach und Coachee in einem. Dies setzt vor allem die Fähigkeit voraus, sich selbst mit Abstand zu betrachten. Denn es gilt, in eine Selbstbeobachterposition zu gehen und genau zu analysieren, was man braucht. Viele werden sagen, das ist gar nicht möglich. Aber auch das Ziel des Coachings mit einer anderen Person als Coach ist das Erlernen des Selbstcoachings. Warum also nicht gleich damit beginnen? Inwieweit Sie sich selbst coachen können, hängt von ihrem Lerntyp ab: Wie gehen Sie mit sich selbst beim Lernen um? Wie erfahren sind Sie mit sich selbst als eigener Lernbegleiter? Wer bei diesen Fragen Zweifel hat, ob er selbst eine positive Haltung und entsprechende Erfahrung in der Selbstentwicklung hat, sollte auf jeden Fall einen professionellen Coach konsultieren.

Coaching hilft Lösungen zu finden, die die Entwicklung des Coachee fördern. Es sind nicht immer vorher völlig unbekannte Lösungen. Aber die Lösungen werden erst durch den Kontakt und die Beziehung im Coaching erkannt. Denn die Basis des Coachings ist eine spezifische Beziehung aus Kompetenz und Vertrauen. Auf ihrer Grundlage können Coach und Coachee einen Fokus wählen und Entwicklungsschritte dafür ermöglichen. Der Coachee entscheidet, was er tatsächlich umsetzt und als Transfer realisiert. Der Coach entscheidet über die Methoden und die Konzepte, die den Prozess unterstützen. So wird persönlich-professionelle Entwicklung bei Erwachsenen ermöglicht.

Der Deutsche Berufsverband Coaching definiert Coaching als die »Professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen« (DBVC, 2007, S. 19). Darüber hinaus sieht der DBVC Coaching »auch auf die entsprechenden sozialen Gruppen und organisationalen Systeme« gerichtet. »Sowohl im Einzel- wie auch im Mehrpersonen-Coaching wird dieser soziale und organisationale Kontext immer berücksichtigt« (ebenda).

Der Entwicklungsfokus des Coachings kann in unterschiedlichen Bereichen liegen:

- Persönliche Entwicklung (z.B. Übernahme einer Führungsrolle),
- Methoden und Vorgehensweisen (z.B. »Technik« der Leistungsbeurteilung),
- Konzepte und Theorien (z.B. der transformationale Führungsstil),
- Kontext, Einordnung und Vernetzung (z.B. vertikale Teamstrukturen).

Die Entwicklungsfelder des Coachings beziehen sich auf

- Einzelfallsituationen im Arbeitsleben (z.B. Projekte managen oder mit schwierigen Situationen umgehen),
- Rollen und Beziehungen im beruflichen Kontext (z.B. Veränderungen und neue Rollen annehmen, Beziehungen zu Kunden oder organisatorische Veränderungen gestalten),
- Persönliche Auswirkungen der beruflichen Tätigkeit (z.B. eigene persönliche Ressourcen managen, Work-Private Life-Balance leben).

1.2 Der persönliche Nutzen

Respekt und Selbststeuerung

Interesse und Respekt gegenüber Menschen und ihrer persönlichen Lebensgestaltung sind der Schlüssel zum Erfolg. Dies gilt für die Beziehung zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern und dies gilt auch für eine Coachingbeziehung. Coaching ist weit mehr als die Anwendung von einigen in Abendkursen erlernten Kommunikationstechniken. Coaching ist eine Haltung, eine Einstellung, die eine hohe übergeordnete Professionalisierung erfordert. Technik und Haltung wirken nur zusammen, nicht allein. Im Folgenden habe ich daher versucht, die aus meiner Sicht wesentlichen Aspekte, die Coaching heute ausmachen und die es erfolgreich machen, darzustellen.

Coaching wird in Unternehmen oft mit dem Ziel der Leistungssteigerung eingesetzt. Ein unmittelbarer, direkter Effekt auf das Verhalten eines Menschen ist jedoch nicht möglich. Die moderne Neurobiologie hat dies mit dem Satz »Es gibt keine instruktive Interaktion« beschrieben. Der Mensch bestimmt als lebendes System immer selbst, was er aus Impulsen von außen macht. Er lässt sich nicht direkt linear instruieren oder umstrukturieren. Der Mensch ist keine Maschine. Selbst wenn er sich als abhängig Beschäftigter in Unternehmen bei Vielem anpassen muss, ist er ein sich selbst steuerndes, lebendes System und entscheidet über sein Verhalten, auch sein Leistungsverhalten selbst. Wir wissen aus der modernen Kommunikationsforschung, dass ca. 80 Prozent der kommunikativen Inhalte im Empfänger der Kommunikation gebildet werden. Erst der interne Verarbeitungsprozess des Coachee schafft den relevanten Inhalt sowie den Willen und die Fähigkeit zur Veränderung.

Integrierte Personalität

Aus der Erkenntnis der Selbststeuerung jedes lebenden Systems gilt, dass Coaching effektiv ist, wenn es dem Coachee ein Mehr an integrierter Personalität gibt.

Integrierte Personalität ist durch Achtsamkeit, Flexibilität, Beziehungsfähigkeit und deren Integration charakterisiert.

Achtsamkeit ist das Gewahrsein dessen, was aktuell passiert. Es betrifft die wesentlichen Aspekte, die zurzeit im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Dies beinhaltet auch die Bewusstheit über den Kontext. Nur mit Bewusstheit sind viele Lernprozesse möglich. Zur Achtsamkeit zählt auch die Selbst-Bewusstheit in dem Sinne, dass man sein eigenes »Persönlichkeitskostüm«, d.h. die eigenen Gewohnheitsmuster, für normale Situationen wie auch für Stresssituationen, kennt. Achtsamkeit bedeutet nicht verklärtes Selbstbewusstsein. Dies bedeutet Abstand zu den eigenen Mustern. So tendiert man im Zweifelsfall auch eher zur bescheidenen Variante des Sich-selbst-Sehens.

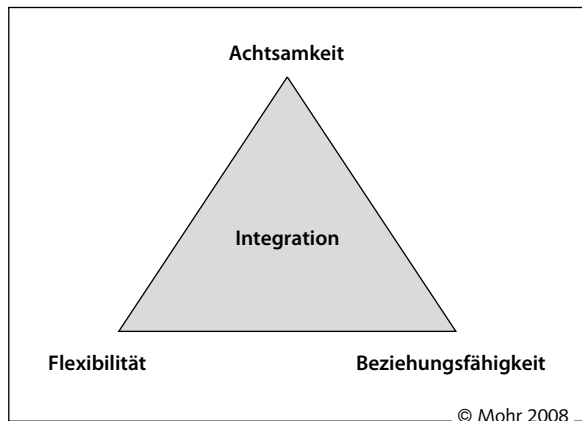


Abb. 1: Persönlicher Nutzen integrierter Personalität

Flexibilität bedeutet, dass der Mensch auf nicht nur eine Weise des Verhaltens oder einen Ausgang der Situation festgelegt ist. Es gibt eine Art Wahlmöglichkeit, die der Tatsache Rechnung trägt, dass es manchmal anders kommt, als man erwartet und dass es nicht immer nur der eine Weg sein muss. Die Realität lebender Humansysteme, ob einzelner Menschen, Gruppen oder Organisationen, ist immer auch die nicht endgültige Überschaubarkeit der relevanten Einflussfaktoren und Szenarien. Darauf ist Flexibilität die Antwort. Zur Flexibilität tragen beispielsweise auch verarbeitete Erfahrungen des Scheiterns bei.

Beziehungsfähigkeit ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen und mit Themen in eine der Situation angemessene Beziehung zu treten. Dies enthält Kontaktfähigkeit, das heißt, die Lust mit Menschen in Kontakt zu treten und die Fähigkeit für beide Seiten erfüllende Beziehungen herzustellen. Vielfach liegt im Organisationskontext eine Beziehungskonstellation aus mehreren Menschen und Themen vor. Dies erfordert die Kompetenz zu balancierten Beziehungen.

Integration ist die vierte Disziplin. Erst wenn Achtsamkeit, Flexibilität und Beziehungsfähigkeit zusammenwirken, ist ein tatsächlich schöpferischer Prozess möglich. Dann kann man von einem Professionalisierungsfortschritt sprechen, der wenig mit vorgestanzten Lösungen gemein hat.

Ein Teil der integrierten Persönlichkeit ist Autonomie, Freisein von Einschränkungen, die für die aktuelle Situation nicht angemessen sind. Dies hat Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, als Ziel formuliert (Berne, 1972). Ein anderer Teil besteht im Sich-Entwickeln. Die Coaches Bernd Schmid und Joachim Hipp sprechen hier von »professioneller Individuation« (Schmid und Hipp, 1999). Sie übernehmen damit den von Carl Gustav Jung geprägten Begriff der Individuation, der beschreibt, wie das Individuum zunehmend zu seinen eigenen Möglichkeiten findet.

Begreift man Coaching als Begleitung bei beruflichen Entwicklungsprozessen, so geht es um das Vorankommen in den drei Einzeldisziplinen und deren Integration. Alle weiteren Ziele wie Leistungssteigerung, mehr Zufriedenheit oder das Aufgeben hinderlicher und störender Verhaltensweisen werden über zunehmend integrierte Professionalität erzielt.

1.3 Der wirtschaftliche Nutzen

Coaching minimiert Transaktionskosten

Unter welchen Bedingungen kann sich Coaching längerfristig als Angebot und Kulturimpuls in Organisationen etablieren? Es reicht nicht, wenn ein Verfahren interessant ist (»nice to have«). In marktwirtschaftlichen Ökonomien gilt: Institutionen entwickeln sich, wenn sie helfen Transaktionskosten zu sparen. Transaktionskosten sind Kosten, die um die Transaktionen in Geschäftsprozessen herum als Reibungsverluste, Risikokosten oder Qualitätsverluste entstehen. Institutionen halten sich so lange, wie sie einen Mehrwert erzeugen, indem sie beispielsweise diese Transaktionskosten minimieren. Auf diesem Hintergrund muss eine neue Institution, wie sie auch das Coaching noch ist, einen Return on Investment versprechen. Sie muss andere Transaktionskosten

entscheidend vermindern. Das tut professionelles Coaching, wenn es präventiv Schaden verhindert, langfristig wirklich anwendbare Kompetenz schafft und in Akutsituationen konstruktive Lösungen ermöglicht.

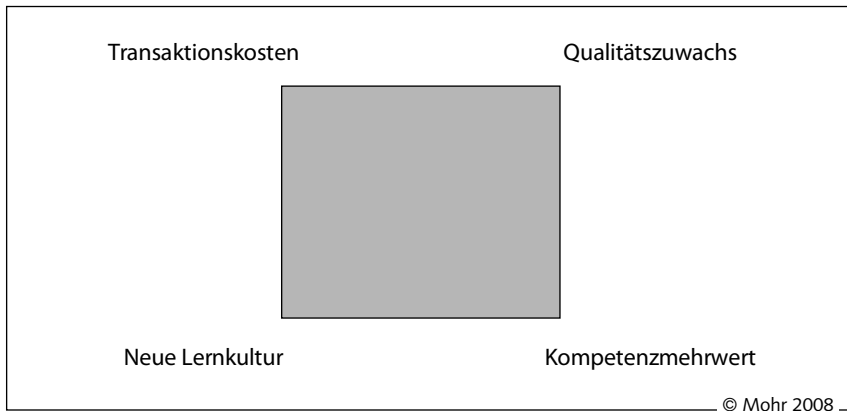


Abb. 2: Wirtschaftlicher Nutzen

Coaching bringt Qualitätszuwachs

Als weiteres leistet Coaching einen Qualitätszuwachs in Berufsbereichen. Dazu zählt auch die Reduzierung von Risiken, wie sie heute nach den Basel-II-Anforderungen immer mehr in Firmen beachtet werden müssen. Durch Coaching schaut noch mal einer drüber, der einen »läuternden« Blick hat oder besser haben sollte. Beispielsweise in der Dienstleistung »Führung von Mitarbeitern« stellt sich die Herausforderung der Qualität heute zunehmend, da die Anforderungen an Führung größer geworden sind. Zur Qualität trägt aber auch die Aufmerksamkeit und das Befinden der in den Berufen Tätigen entscheidend bei. Diese Ergänzung des Qualitätsbegriffs wird heute in Wirtschaftsunternehmen zunehmend gesehen, da die Spielräume auf der technischen und Hard-Fact-Ebene oft ausgereizt sind oder zumindest nicht ohne Fortschritte im organisationskulturellen Bereich zu realisieren sind. Gerade in Umstrukturierungszeiten sind die Transaktionskosten hoch. Coaching bringt dabei die notwendige Kultur der flexiblen und situationsbezogenen Problemlösung in ein Unternehmen ein.

Coaching entwickelt eine neue Lernkultur

Ein weiterer Aspekt ist die Ergänzung zu Veränderungen im Management-instrumentarium. Fortschritte im Controlling, die die EDV möglich machen,