



Leseprobe aus: Riedelbauch, Persönlichkeitscoaching, ISBN 978-3-621-28009-9

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28009-9>

1 Warum Persönlichkeitscoaching?

In diesem ersten Kapitel möchten wir Ihnen die theoretische Konzeption unseres Ansatzes im Überblick verdeutlichen. Die zentralen Konzepte werden mithilfe eines konkreten Fallbeispiels veranschaulicht: Es handelt sich um Herrn P. Er soll in diesem Kapitel als Coachingteilnehmer aber nur so weit vorgestellt werden, wie es zur einführenden Veranschaulichung unserer Konzeption erforderlich ist. Ausführlicher beschreiben wir ihn in Teil II, wenn es um die Erläuterung der acht Schritte unseres Modells geht.

Wer ist Herr P.?

Herr P. ist 37 Jahre alt und arbeitet als Vertriebsleiter in einem IT-Unternehmen. Es ist für ihn nichts Besonderes, zu uns ins Coaching zu kommen: Coaching sei heutzutage ja fast selbstverständlich geworden – als Unterstützung bei der Bewältigung von Führungsproblemen, aber auch bei der Optimierung eigener Ressourcen.

1.1 Coaching

Die Auffassung von Herrn P. befindet sich in Übereinstimmung mit den Definitionen repräsentativer Coachingansätze: Coaching als professionelle Managementberatung (Schreyögg, 2003) ist eine *Maßnahme zur Personalentwicklung*, die sich im deutschsprachigen Raum seit etwa 1985 zunächst als Beratung für Top-Manager etabliert und sich in den letzten Jahren in Unternehmen rasant verbreitet und auf vielfältige Zielgruppen ausgeweitet hat (vgl. Böning & Fritschle, 2005). Die »professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe in der beruflichen Praxis« (Fischer-Epe, 2002, S. 22) soll zum einen Hilfestellung bei der Bewältigung von Krisen und Konflikten geben, zum anderen der Optimierung von Potenzialen und Kompetenzen der Person dienen. Damit stellt Coaching eine »Dialogform« über »Freud und Leid im Beruf« (Schreyögg, 2003, S. 51) dar und erfüllt zweierlei Funktionen: Es unterstützt einerseits bei der Lösung bereits vorliegender Probleme und beugt andererseits der Entstehung neuer Probleme vor. Der Coachingdialog findet in einer absichtlich herbeigeführten Beratungsbeziehung statt, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion gekennzeichnet ist (Rauen, 2008). Coaching ist also personenzentriert und individuell und damit stets auf die Belange des Einzelnen zugeschnitten. Ausgangspunkte der Arbeit im Coaching sind die Anliegen und Themen, die für den Klienten relevant sind.



Herr P. möchte am Coaching teilnehmen, um einige Themen zu bearbeiten, darunter die Klärung und Modifikation der Beziehungsgestaltung zu seinen Mitarbeitern. Sein Hauptanliegen ist es aber, sich in der Führungsposition wohler und sicherer zu fühlen. Damit steht für ihn die Frage im Brennpunkt »Wo stehe ich als Führungskraft und wo will ich hin?«

1.1.1 Begriffsklärung: Was ist Coaching?

Einer der prominentesten deutschen Vertreter des professionellen Coachings, Christopher Rauen, umschreibt den Begriff in Anlehnung an die Definition des DBVCs (Deutscher Bundesverband Coaching e. V.) anhand der folgenden Merkmale:

- ▶ »Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess*, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Anliegen des Gecoachten.«
- ▶ »Coaching ist eine individuelle Beratung auf der *Prozessebene*, d. h., der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Gecoachten und regt dabei an, eigene Lösungen zu entwickeln.«
- ▶ »Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch *gegenseitige Akzeptanz* und *Vertrauen* gekennzeichneten, *freiwillig* gewünschten *Beratungsbeziehung* statt, d. h., der Gecoachte geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu.«
- ▶ »Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von *Selbstreflexion* und *-wahrnehmung*, *Bewusstsein* und *Verantwortung*, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.«
- ▶ »Coaching arbeitet mit *transparenten Interventionen* und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.«
- ▶ »Coaching findet in *mehreren Sitzungen* statt und ist *zeitlich begrenzt*.«
- ▶ »Coaching richtet sich an eine *bestimmte Person* (...) mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.« [...] (Rauen, 2008, S. 3f.)

Astrid Schreyögg – gleichermaßen bekannte Coachingexpertin – stellt neben dem Ziel, berufliche Qualifikationen zu erhöhen, die Entwicklung und Wiederherstellung menschlicher Gestaltungspotenziale im Beruf in den Vordergrund. Bei allen Kompetenzerweiterungen betont sie auch Elemente von Humanität in beruflichen Zusammenhängen und begreift ein Ziel des Coachings in der Steigerung der Humanität im Beruf gegenüber sich selbst und gegenüber anderen (2003, S. 156ff.).

Im Herausgeberwerk von Stober und Grant (2006) zum evidenzbasierten Coaching werden verschiedene Coachingansätze aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beschrieben: Ausgehend von Coaching aus der humanistischen Perspektive, über kognitives Coaching bis hin zu Coaching auf Basis der positiven Psychologie – um nur drei der insgesamt zwölf dargestellten Ansätze zu nennen – lässt sich die theoretische

Vielfalt erkennen, welche die Grundlage der praktischen Coachingarbeit bildet. Was verbindet aber die unterschiedlichen Coachingansätze? In der Einleitung des Herausgeberwerks werden *Kernaspekte verschiedener Coachingansätze* herausgearbeitet, die den unterschiedlichen Richtungen als Gemeinsamkeiten zugrunde liegen:

- ▶ Gleichberechtigte Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient
- ▶ Fokus liegt auf dem Entwickeln von Lösungen und auf Zielerreichungsprozessen
- ▶ Annahme, dass die Klienten keine klinisch relevanten psychischen Störungen aufweisen
- ▶ Gemeinsame Zielvereinbarung
- ▶ Der Coach muss nicht notwendigerweise ein Experte im (Lern-)Feld des Klienten sein, aber über Expertise in der Unterstützung von Lernprozessen verfügen
- ▶ Ein systematischer Prozess, der darauf abzielt, den Klienten beim selbstgesteuerten Lernen und in seinem persönlichen Wachstum zu unterstützen (s. Grant & Stober, 2006)

Ausgehend von diesen Gemeinsamkeiten verschiedener Coachingansätze kann man Coaching in der Kurzform als eine systematisierte Maßnahme definieren, die innerhalb einer helfenden Beziehung umgesetzt wird, mit dem Ziel, die Entwicklung des Gecoachten zu fördern (vgl. Stewart et al., 2008).

Coaching ist abzugrenzen von anderen Beratungs- und Interventionsformen wie Psychotherapie, Supervision, Mentoring, Fachberatung und Training. Rauen (2008) gibt eine systematische und detaillierte Aufstellung über Unterschiede und Gemeinsamkeiten der genannten Konzepte.

1.1.2 Führungskräfte als Hauptzielgruppe von Coaching

Bei Coaching handelt es sich um eine personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt (vgl. Looss, 2002). Warum unter diesen Menschen gerade Führungskräfte die Hauptzielgruppe von Coaching sind, lässt sich folgendermaßen erklären:

Führungskräfte, die umgeben sind von leistungserwartenden Vorgesetzten, konkurrierenden Kollegen und individuell zu führenden Mitarbeitern, sehen sich vielfältigen Erwartungen und Anforderungen gegenübergestellt, oft ohne den entsprechenden Rückhalt oder unparteiische Rückmeldung zum eigenen Verhalten zu bekommen (vgl. Rauen, 2008). Sie haben es in ihrer Funktion meist sowohl mit schlecht umgrenzten Problemen als auch mit anderen Menschen zu tun, »ohne dass die Menschenarbeit den eigentlichen Sinn ihrer Tätigkeit ausmachen würde. Der Umgang mit anderen ist nicht das Zentrum der Managertätigkeit, sondern ein Instrument derselben« (Looss, 2002, S. 41). Das Handeln von Führungskräften ist darüber hinaus in hohem Maße öffentlich und sie werden oft stärker an den Ergebnissen ihres Handelns als an den Anstrengungen gemessen, die sie unternehmen, um ein Ziel zu erreichen. Das Normensystem, an dem sich eine Führungskraft orientieren soll, ist vieldeutig; gleichzeitig soll sie sich stets souverän in jeder sozialen Situation bewegen können und Hand-

lungssicherheit ausstrahlen. »So entsteht das bekannte ›So tun als ob‹, die Fassade vom nichtirritierbaren Alleskönner, deren Aufrechterhaltung immer mehr Energie verschluckt« (Looss, 2002, S. 43). Eine Führungskraft muss andere Menschen »instrumentalisiert« einsetzen, ist also auf die Beziehungen zu diesen Menschen angewiesen; andererseits dürfen diese Beziehungen nicht zum Selbstzweck werden. Führungspersonen befinden sich also stets in sozialen Situationen, in denen sie ihre Beziehungen sehr differenziert auf verschiedenen Ebenen steuern und sich gleichzeitig stets der eigenen Rolle bewusst sein müssen.

Coaching war die seit den 80er Jahren mit großer Öffentlichkeitswirksamkeit propagierte Lösung solcher Problemkonstellationen (vgl. Rauen, 2008): Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, mit einem neutralen Partner »auf gleicher Augenhöhe« ihre individuellen Themen in systematischer Form zu klären und Veränderungen einzuleiten.

1.1.3 Anlässe von Coaching

Krisen und Verbesserungen. Anlässe von Coaching können zum einen individuelle oder kollektive Krisen, zum anderen die Suche nach individuellen und kollektiven Verbesserungen sein (vgl. Schreyögg, 2003):

Zu akuten individuellen Krisen zählen Ereignisse wie Arbeitsplatzwechsel, Übernahme neuer Aufgaben, Einstieg in ein neues Team oder aktuelle zwischenmenschliche Konflikte. Chronische Krisen auf individueller Ebene entfalten ihre Wirkung oft schleichend und werden häufig zu spät realisiert oder unterschätzt. Hierzu gehören langfristiger Job-Stress, Mobbing, chronische Konflikte oder auch das Phänomen des Burnouts. Bei kollektiven Krisen kann es sich um ökonomische oder organisationskulturelle Krisen handeln oder um Krisen, die durch Umstrukturierungen oder politische Veränderungen bedingt sind.

Schreyögg (2003) stellt fest, dass der Wunsch nach Coaching auch in nicht krisenhaften Stadien auftaucht, in denen Menschen ihre beruflichen Aktivitäten zu intensivieren und zu erweitern versuchen. Die Suche nach individuellen Verbesserungen durch Coaching bezieht sich beispielsweise darauf, flexible Bewältigungsstrategien im Umgang mit Anforderungen zu erlernen sowie konzeptionelle und soziale Kompetenzen zu optimieren oder zu erweitern. Inbegriffen sind auch Wünsche nach Selbstverwirklichung und Sinnorientierung in der beruflichen Tätigkeit. Auf kollektiver Ebene bieten Optimierungswünsche von Organisationen wie z. B. die Entwicklung neuer Projektstrukturen oder die Implementierung neuer Führungskonzepte Anlässe für Coaching.

Anliegen zur beruflichen Rolle. Coaching kann weiterhin berufliche und private Inhalte umfassen, im Vordergrund steht aber eindeutig die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Anliegen des Klienten. Böning spricht diesbezüglich von einer »personen- und persönlichkeitsnahen Beratung, die im Umfeld arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen stattfindet [...]« (Böning & Fritschle, 2005,

S. 40). Im Coaching werden demnach Fragestellungen behandelt, die die berufliche Aufgabe, die Rolle und die Persönlichkeit des Klienten betreffen (vgl. Fischer-Epe, 2002). Themenschwerpunkte bilden im Coaching meist die Personal- und Führungsfunktionen und die dafür relevanten Rollen und erforderlichen sozialen Kompetenzen (vgl. Schreyögg, 2002). Die aktuelle berufliche Situation wird rekonstruiert und Veränderungswünsche – z. B. durch konkrete Übungssequenzen und die systematische Übertragung möglicher Lösungsansätze auf den Führungsalltag – realisiert. Die Erhöhung der Effizienz durch gesteigerte Führungskompetenzen steht als Ziel auf gleicher Stufe mit der Humanisierung des Arbeitsumfeldes gegenüber anderen und sich selbst (nach Schreyögg, 2002). Um hier ein Gleichgewicht zu halten, muss eine Führungskraft als »souveräner Gestalter« (Fischer-Epe, 2002, S. 22) im Arbeitsumfeld wirken.

Forschung. Empirische Studien zur Exploration der Anlässe von Coaching kommen zu folgenden Ergebnissen: Aus Sicht der Klienten stehen besonders die Veränderung der beruflichen Situation sowie der Wunsch nach Verhaltensänderung und Reflexion als Anlässe von Coaching im Vordergrund (vgl. Mäthner et al., 2005). Böning und Fritschle (2005) dokumentieren in ihrer fragebogenbasierten telefonischen Erhebung unter 70 Personalmanagern und 50 Coaches die fünf häufigsten Anlässe für Coaching aus Sicht der Coaches: Diese führen die Bearbeitung persönlicher und beruflicher Probleme, Karriereplanung und Weiterentwicklung, Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung sowie die Übernahme neuer Aufgaben, Funktionen und Rollen als die wichtigsten Coachinganlässe an.

1.1.4 Wer ist der Coach?

Coaching ist nach den Ergebnissen von Böning und Fritschle (2005) ein Terrain besonders für *Psychologen*, denn klassische Themengebiete der Psychologie wie Persönlichkeits- bzw. Potenzialentwicklung und Unterstützung bei beruflichen bzw. persönlichen Problemen des Einzelnen stehen als Anlässe für Coaching im Mittelpunkt. Rauen (2008) betont, dass der Coach für seine Arbeit eine »Schnittfeldqualifikation« (S. 4) braucht, um die Anliegen des Klienten verstehen und einordnen zu können. Ein Coach sollte daher über verschiedene Qualifikationen aus den Bereichen Psychologie, Betriebswirtschaft, Consulting, Personalentwicklung, Führung und Management verfügen.

Coaching kann durch einen *externen*, hauptberuflichen Coach oder einen *internen* Coach, der selbst ein Teil der Organisation ist, durchgeführt werden. In der Regel ist der Coach ein externer Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Er ist kein unmittelbarer Teil des Systems, von dem er zur Beratung hinzugezogen wird, sondern kann als Außenstehender Zusammenhänge aus einer anderen Perspektive betrachten und neue Impulse geben. »Da die ›blinden Flecken‹ des Coaches nicht an der gleichen Stelle liegen sollten, wie bei dem Klienten, können im Dialog von Coach und Klient neue Einsichten gewonnen werden« (Rauen, 2002b;

S. 74). Dem externen Coach wird größere Neutralität und Objektivität zugeschrieben, was beim Coachingteilnehmer zu erhöhter Offenheit führen kann.

Der Coach agiert als *Prozessberater*, dessen Aufgaben im Geben von Feedback und im Erkennen und Bearbeiten von Verhaltens- und Wahrnehmungseinschränkungen besteht. Er versucht, mit dem Klienten Strategien zur Problemlösung zu erarbeiten und das Verhaltensrepertoire der Führungskraft zur Bewältigung aktueller Situationen zu erweitern (vgl. Sonntag & Stegmaier, 2006).

Die Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem zeichnet sich dadurch aus, dass die Parteien als gleichberechtigte Partner miteinander arbeiten (vgl. Looss & Rauen, 2002). Eine Transparenz des Prozesses und des Einsatzes bestimmter Coachingmaßnahmen sowie eine Diskretion nach außen sind von Seiten des Coachs stets zu gewährleisten.

1.1.5 Zusammenfassung

Längst gehört der Begriff Coaching nicht mehr ausschließlich zum psychologischen Fachjargon, sondern hat sich zu einem gängigen Modewort entwickelt, dessen Praxis als ausgesprochen bunt bezeichnet werden kann (vgl. Loos & Rauen, 2002). Hinter dem Sammelbegriff verbergen sich etablierte und innovative Coachingkonzepte ebenso wie dubiose Neuentwicklungen und schlicht umetikettierte Beratungs- und Trainingsmaßnahmen (vgl. Rauen, 2008). Trotz der Vielfalt der Verwendung des Begriffs lässt sich das Beratungskonzept »Coaching« hinreichend definieren:

Coaching als interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess (Rauen, 2008; s. Abschn. 1.1.1) wendet sich vor allem an Führungskräfte (s. Abschn. 1.1.2). Diese werden meist von einem externen Coach, der die Rolle eines Prozessberaters einnimmt (s. Abschn. 1.1.4), bei der Bewältigung von Krisen bzw. bei der Suche nach Verbesserungen (Schreyögg, 2003; s. Abschn. 1.1.3) unterstützt.

Nun begnügen wir uns bei der Kennzeichnung unseres Ansatzes nicht mit dem gängigen Begriff Coaching: Wir sprechen explizit von »Persönlichkeitscoaching«. Welche Gründe gibt es dafür? Wir wollen im Folgenden zunächst unser Verständnis von »Persönlichkeit« erläutern, bevor wir uns an die Aufgabe heranwagen, unseren eigenen Ansatz zu begründen und »Persönlichkeitscoaching« als Bezeichnung einzuführen.

1.2 Persönlichkeit und Persönlichkeitspsychologie

Der Begriff Persönlichkeit erfreut sich größter Beliebtheit. In den Buchhandlungen gehören Bücher, die Persönlichkeit im Titel enthalten, zu den Blickfängen. Repräsentative Buchtitel im Bereich von Training und Weiterbildung sind z. B. »Führen durch Persönlichkeit«, »Charisma: Beruflicher und privater Erfolg durch Persönlichkeit«. In diesen Beispielen wird der Begriff Persönlichkeit in stark wertender (evaluativer) Weise verwendet. Persönlichkeit stellt also einen Begriff mit eindeutig positivem Wertak-

zent dar. Solche evaluativen Aussagen treffen wir auch, wenn wir jemanden als große, echte oder starke Persönlichkeit beschreiben. Jemanden als Persönlichkeit zu bezeichnen, stellt also eine Art Würdigung, fast eine Auszeichnung dar. Oft kommen wir zu solchen Aussagen aufgrund der Wirkung, die andere Menschen auf uns ausüben. Personen mit viel Persönlichkeit hinterlassen einen starken Eindruck. Sie imponieren z. B. durch soziale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, Charisma oder auch durch Authentizität (Glaubwürdigkeit).

In der wissenschaftlichen Psychologie wird der Begriff Persönlichkeit dagegen neutral beschreibend (deskriptiv) verwendet. Gegenstand der Persönlichkeitspsychologie sind alle Menschen, auch diejenigen, die normalerweise keine besondere Beachtung finden. Ebenso werden unter Persönlichkeiten Menschen subsumiert, die durch negativ bewertete Handlungen oder Eigenschaften auffallen, z. B. Kriminelle, Kriegsverbrecher oder despotische Führer. In diesem Sinn wären auch Adolf Eichmann, Hitler oder Stalin Persönlichkeiten.

Gestützt auf diese neutral-beschreibende Grundauffassung lässt sich nun als nächstes klären, womit sich Persönlichkeitspsychologie befasst. Definitionen von Persönlichkeit gibt es viele. Innerhalb der Definitionen der Persönlichkeitspsychologie treten zwei große Richtungen besonders hervor, die von manchen Autoren sogar als unterscheidbare Fächer oder Teildisziplinen angesehen werden: (1) Eine Richtung legt besonderes Gewicht auf Unterschiede zwischen Personen (Differentielle Psychologie), (2) die andere Richtung sieht in der Berücksichtigung des ganzen Menschen bzw. der Organisation und dem funktionalen Zusammenspiel von Einzelkomponenten das entscheidende Definitionsmerkmal (Persönlichkeit als komplexe ganzheitliche Organisation).

Eine dritte Richtung betont die Bedeutung von zwischenmenschlichen Interaktionen für die Herausbildung der Persönlichkeit (Persönlichkeit als interpersonaler Prozess). Sie hat den größten Einfluss auf unseren eigenen Coachingansatz.

1.2.1 Differentielle Psychologie

Während die Allgemeine Psychologie nach psychologischen Gesetzmäßigkeiten oder Regeln sucht, die für nahezu alle Personen zutreffen (z. B. die Gesetze des Lernens), ist es die Aufgabe der Differentiellen Psychologie, Gesetzmäßigkeiten zu bestimmen, die sich auf Unterschiede zwischen einzelnen Personen oder zwischen Gruppen von Personen (z. B. Geschlechterunterschiede) beziehen. Wegen dieser deutlichen Betonung von Unterschieden spricht man eben von Differentieller Psychologie (vgl. Amelang et al., 2006). Häufig wird auch die intraindividuelle Betrachtung einbezogen, also das Studium von Unterschieden innerhalb einer Person. Außerdem geht es bei der Differentiellen Psychologie um die Ursachen dieser inter- und intraindividuellen Unterschiede. Für all diese Aufgabenstellungen ist es notwendig, die Bereiche zu bestimmen, nach denen Personen unterschieden werden können. Solche Bereiche umfassen Temperament (z. B. emotionale Stabilität), Fähigkeiten (z. B. Intelligenz, Kreativität),

Handlungseigenschaften (z. B. Motive und Interessen), Bewertungseigenschaften (z. B. Werthaltungen wie Konservatismus) und selbstbezogene Dispositionen (z. B. Selbstkonzept, Selbstwertgefühl). Asendorpf (2007), von dem diese Klassifikation von Bereichen stammt, bezieht auch Gestalteigenschaften wie Körperbau und Gesichtsförmigkeit mit ein.

Die differentiell-psychologischen Definitionen heben die relative Stabilität ebenso wie die Einzigartigkeit von Persönlichkeit als definitorische Kernmerkmale hervor. Dementsprechend heißt es in einem Übersichtsartikel: »Sprechen wir von der Persönlichkeit eines Menschen, so meinen wir damit die Gesamtheit seiner Eigenschaften, Stile und Verhaltensdispositionen, die ihn zeitlich relativ stabil und über verschiedene Situationen hinweg charakterisieren und von anderen Menschen unterscheiden« (Hannover et al., 2004, S. 317).

1.2.2 Persönlichkeit als komplexe ganzheitliche Organisation

Viele Persönlichkeitspsychologen gehen aber über das Studium bloßer Unterschiede hinaus und sehen als zentrales Charakteristikum der Persönlichkeitspsychologie die Beschäftigung mit dem Zusammenspiel der Einzelkomponenten. Dieser Auffassung trägt eine umfassende Definition von Persönlichkeit Rechnung, die Pervin (1996) vorgeschlagen hat: »Persönlichkeit ist die komplexe Organisation von Kognitionen, Emotionen und Verhalten, die dem Leben der Person Richtung und Zusammenhang gibt. Wie der Körper so besteht auch Persönlichkeit aus Strukturen und Prozessen und spiegelt ›nature‹ (Gene) und ›nurture‹ (Erfahrung) wider. Darüber hinaus schließt Persönlichkeit die Auswirkungen der Vergangenheit ein, insbesondere Erinnerungen, ebenso wie die Konstruktionen der Gegenwart und der Zukunft« (S. 414).

Das grundlegende Kennzeichen dieser Definition ist die Organisation, das funktionale Zusammenspiel der Einzelkomponenten zu einem einzigartigen Gesamtsystem. Für viele Autoren ist die Berücksichtigung des ganzen Menschen bzw. der Organisation und des funktionalen Zusammenspiels von Einzelmerkmalen das eigentliche definitorische Kriterium der Persönlichkeitspsychologie (vgl. Jüttemann, 1995; McAdams, 2001; Sader & Weber, 2000). So definieren Magnusson und Törestad Persönlichkeitsforschung »als die Untersuchung dessen, wie und warum Individuen so denken, fühlen, agieren und reagieren, wie sie es tun – d. h. aus der Perspektive des Individuums als Organismus, in dem Denken, Fühlen und Handeln zu einem Ganzen integriert sind« (1993, S. 428).

1.2.3 Persönlichkeit als interpersonalen Prozess

In der Definition von Pervin (1996) wird Persönlichkeit als Prozess schon deutlich angesprochen. Darüber hinaus gehen solche Ansätze, welche die *Interaktion mit anderen Personen* einbeziehen, die also explizit interpersonale Prozesse in ihre Auffassung von

Persönlichkeit integrieren. Solch ein Ansatz wird z. B. von Mischel und Morf (2003) unter der Bezeichnung »Personality as a Dynamic Processing System« vertreten. Im Rahmen eines solchen generellen interpersonalen Ansatzes gehen wir von der Kernannahme aus, dass ein Individuum sein Wissen über die eigene Person nicht nur durch Introspektion, Selbstbeobachtung, Selbstbeurteilung etc. erlangt, sondern ganz wesentlich durch die Interaktion mit anderen, »die ihm ein Bild davon vermitteln, wer oder was er selbst ist« (Hannover et al., 2004, S. 320). Um kein einseitiges Bild der Persönlichkeit zu erhalten, ist es daher notwendig, das Bild einer Person von sich selbst in Beziehung zu setzen zu dem Bild, das andere von ihr haben. Diese theoretisch und methodisch wichtige Doppelbetrachtung lässt sich gut am Beispiel der *Selbstdarstellung* des Handelnden veranschaulichen: Die Darstellung der Bilder, die er von sich selbst hat (Innensicht), führt zu Eindrücken beim Betrachter (Außensicht), die dieser dem Darsteller zurückmeldet, wodurch ein Prozess gegenseitiger Beeinflussung in Gang kommt.

1.3 Was hat Selbstdarstellung mit Persönlichkeitscoaching zu tun?

Wir möchten im Folgenden deutlich machen, dass die Entwicklung eines Coachingansatzes von der Übernahme persönlichkeitspsychologischer Grundauffassungen profitieren kann. Persönlichkeit als interpersonalen Prozess stellt für uns die Basis unserer Coachingkonzeption dar. Inhaltlich geht es dabei vor allem um *Selbstdarstellung*, d. h., im Mittelpunkt steht die Art und Weise, wie der Coachingteilnehmer die Vermittlung selbstrelevanter Informationen steuert, um bestimmte intendierte Eindrücke bei seinen beruflichen Interaktionspartnern hervorzurufen. Selbstdarstellung umfasst alle Versuche, mithilfe von verbalem und nonverbalem Verhalten, Formen des Auftretens oder der äußeren Erscheinung Bilder der eigenen Person zu vermitteln. Wenn wir uns selbst darstellen, versuchen wir, den Eindruck zu kontrollieren und zu steuern, den wir auf andere Menschen machen. Damit beeinflussen wir, wie sie uns wahrnehmen und behandeln – und als mögliche Folge davon auch, wie wir uns selbst sehen.

Fallbeispiel. Welche Bilder seiner Persönlichkeit vermittelt Herr P. im beruflichen Kontext und wie tut er dies? Um unsere Konzeption ohne störenden Detailreichtum vermitteln zu können, beschränken wir uns auf drei der vielen Merkmale, zu denen Herr P. im Fragebogen (BIP, Hossiep & Paschen, 2003a) und im offenen Interview Stellung bezogen hat: Leistungsmotiviertheit, Kontaktfähigkeit und soziale Sensitivität.



- (1) Herr P. beschreibt sich als eine ausgesprochen hoch leistungsmotivierte Führungskraft: »Mich motivieren besonders anspruchsvolle Aufgaben.« Immer wieder bringt er zum Ausdruck, dass er Zeit und Energie in wichtige berufliche Ziele investiert. Auch sein Verhalten lässt sich nach der Devise »Höher, schneller, effektiver« beschreiben.
- (2) Seine Kontaktfähigkeit als Teil der sozialen Kompetenz beurteilt er ebenfalls als stark ausgeprägt: »Ich gehe gern auf andere Menschen zu und es macht

mir auch nichts aus, Unbekannte anzusprechen«. Er beschreibt sich selbst als jemanden, der den persönlichen Austausch schätzt und über ein Netz von Beziehungen verfügt, das ihm hilft, Ansprechpartner für die Lösung beruflicher Probleme zu finden.

- (3) Auch in einem anderen Bereich der sozialen Kompetenz, der sozialen Sensitivität, beurteilt sich Herr P. eher günstig: »Ich habe ein Gespür für die Bedürfnisse und Stimmungen meiner Mitarbeiter. Ich erlebe mich im Kontakt mit ihnen als einfühlsam und sensibel.«

Unsere Analyse der Selbstdarstellung beschränkt sich aber nicht auf die Seite des Darstellers: Genauso wichtig ist es, auf die Adressaten, die beruflichen Bezugspersonen (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte) zu blicken und zu analysieren, wie sie auf die Selbstdarstellung unseres Coachingteilnehmers reagieren: Welche Bilder von ihm formen sie und wie vermitteln sie ihm diese Bilder? Und wie nimmt Herr P. seinerseits diese Rückmeldung auf? Wie reagiert er darauf? Herr P. und seine beruflichen Bezugspersonen werden damit zu Interaktionspartner in einem wechselseitigen Prozess.

- (1) Herr P. wird in vielen beruflichen Situationen von seinen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern als hoch leistungsmotiviert eingeschätzt, d. h., er strebt generell einen hohen Gütemaßstab in seiner Arbeit an. Fast täglich erleben sie ihn als jemanden, der seine persönliche Kraft bis an die Grenze für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben einsetzt.
- (2) Sein berufliches Umfeld bescheinigt ihm auch eine ausgeprägte Kontaktfähigkeit. So nehmen die Mitarbeiter Herrn P. als kontaktbereit und kontaktfähig wahr. Dies melden sie ihm oft zurück. Sie sehen in seiner Extraversion sogar eine gute Voraussetzung für seine Führungsaufgaben. Sie erwarten in dieser Hinsicht viel von ihm und bitten ihn oft, zwischenmenschliche Probleme im Unternehmen zu lösen: »Sie machen das schon, Sie können doch leicht andere Menschen um den Finger wickeln.« In ihren Augen begünstigt seine lockere, unterhaltsame Art (»Spaßvogel«) solche Verhandlungserfolge. Es stellt für Herrn P. einen besonderen Anreiz dar, in dieser Hinsicht die Erwartungen seiner Mitarbeiter zu erfüllen.
- (3) Was die soziale Sensitivität von Herrn P. angeht, vertreten seine Mitarbeiter eine eher kritische Position: In diffizilen zwischenmenschlichen Situationen erleben sie ihn oft nicht als einfühlsam und sensibel. Sie monieren auch, dass er manchmal Witze auf ihre Kosten mache, oft ironisch sei und nicht immer den richtigen Umgangston treffe. Herr P. scheint sein problematisches Verhalten, das z. T. an die Sprüche »Strombergs« erinnert (»Manche Mitarbeiter hat der liebe Gott kurz vor Feierabend gemacht«), nicht zu erkennen – vielleicht auch, weil die Mitarbeiter im direkten Kontakt mit ihm eher verhalten auf seine »Verstöße« reagieren, da sie ihn als Führungskraft nicht offen kritisieren wollen.



Ein Selbstbild-Fremdbildvergleich im Rahmen eines Persönlichkeitscoachings könnte Herrn P. auf die Problematik im Bereich sozialer Sensitivität aufmerksam machen und Ansatzpunkt für eine potenzielle Einstellungs- und Verhaltensänderung (vgl. Teil II, Coachingschritt 4) sein.

Selbstdarstellung beeinflusst nicht nur, wie Interaktionspartner eine Person wahrnehmen und behandeln, sondern auch, wie sich eine Person selbst sieht (vgl. Mummendey, 1995). Eine Veränderung der Selbstdarstellung kann zu einer Veränderung von Selbstkonzepten, den subjektiven Repräsentationen von Persönlichkeitsmerkmalen, führen. Erklärt werden solche potenziellen Selbstkonzeptänderungen mit der Internalisierung des öffentlichen Verhaltens. Internalisierungen basieren auf selbstbezogenen Schlussfolgerungen, die Personen aus der eigenen Wahrnehmung ihres Verhaltens ableiten (vgl. Abschn. 11.1.3). Herr P. beobachtet sein witziges Auftreten und kommt zu dem Schluss: »Ich sehe mich dann als eine Art Sunnyboy.« Das Ergebnis eines Internalisierungsprozesses ist ein Carry-over-Effekt von »außen« nach »innen«, von der öffentlichen Selbstdarstellung zur Veränderung von privaten selbstbezogenen Merkmalen (vgl. zusammenfassend Renner, 2002; Tice, 1992).

1.4 Fazit

Wir rücken die interpersonelle Beziehungsdynamik in Gestalt von Selbstdarstellung in den Mittelpunkt unseres Coachingansatzes. Die charakteristischen Schwerpunktthemen anderer persönlichkeitspsychologischer Auffassungen werden dadurch nicht aufgegeben. Die Orientierung an *Stabilität und Einzigartigkeit*, wie sie in differentiellpsychologischen Ansätzen hervorgehoben wird, kennzeichnet z. B. das Profil von Merkmalen, mit denen sich Herr P. zu Beginn des Coachings beschreiben lässt. Es sind hier zwar nur wenige Dimensionen exemplarisch ausgewählt worden, auf denen sich Herr P. in der Selbst- und Fremdeinschätzung über viele Situationen hinweg als relativ stabil erweist. Stellt man die Gesamtheit aller der in einem Inventar berücksichtigten Selbst- und Fremdeinschätzungen mit den jeweiligen Ausprägungen zusammen, entsteht ein Profil, das Herrn P. in einzigartiger Weise kennzeichnet. Zu diesem einzigartigen Profil tragen deutliche Gemeinsamkeiten (z. B. Leistungsmotivation, Kontaktfähigkeit) ebenso wie markante Unterschiede (z. B. soziale Sensitivität) zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen bei. Die Einzigartigkeitsannahme ist auch der Organisation bzw. dem Zusammenspiel von Einzelkomponenten nach Pervin inhärent. Die Gesamtkonzeption von Pervin liegt – in erweiterter Form, die die Interaktion mit anderen Personen einbezieht – unserem Coachingansatz als Orientierungsrahmen zugrunde.

Ziel ist es, bisherige Auffassungen von Persönlichkeit in unsere Analyse der interpersonellen Beziehungsdynamik eingehen zu lassen. Dafür empfehlen wir Begriffe wie »Beziehungspersönlichkeit« (Schneewind, 1999b) oder »interpersonelles Selbst« (Hannover et al., 2004). Für Coaching als interaktiven, personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess bietet sich solch eine integrative Betrachtungsweise von Persönlichkeit an.