

managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Coachingwissen weitergedacht

- ▶ Wie Führungskräfte Coaching-Fragen nutzen können
- ▶ Was Manager über die Motive ihrer Mitarbeiter wissen sollten
- ▶ Wie Coaching mit Biofeedback-Maschinen funktioniert
- ▶ Warum der Coach seinen Klienten enttäuschen muss

Wie man sich auf die Schliche kommt

EFFEKTIVITÄT IM COACHING

Foto: tobey's / photocase.com



Wer einen Coach aufsucht, hat zumeist eine klare Vorstellung davon, was er warum erreichen möchte. Oft stehen hinter diesen Anliegen aber unbewusste Motive. Diese aufzudecken ist ein wesentlicher Teil eines jeden Coachingprozesses.

Preview: ► Gelernter Schmerz: Wie AUA-Bedürfnisse entstehen ► Strategie der AUA-Gefühle Vermeidung: Wie die Führungskraft äußere Verhältnisse (unbewusst) manipuliert ► Falsche Ziele: Warum ein Coach die Erwartungen seiner Klienten enttäuschen muss ► Abwehrstrategie aufdecken: Coaching-Arbeit setzt am Ersatzbedürfnis an

■ **Kommt der Coachee zum Coach:** „Können Sie mir helfen, dass ich besser mit anderen kommuniziere?“ „Gern, wieso ist Ihnen das wichtig?“ „Ja, damit ich erfolgreicher werde!“ Sagt der Coach: „Wieso wollen Sie denn Erfolg haben?“ Coachee: „Was soll denn die blöde Frage? Jeder will doch erfolgreicher werden!“ Coach: „Und was ist besser, wenn Sie erfolgreich sind?“ Darauf der Coachee: „Dann habe ich keine Angst, zu scheitern.“ „Also wollen Sie eigentlich nicht erfolgreicher sein, sondern sie kommen mit Scheitern nicht gut zurecht?“ „Wer möchte schon gern scheitern?“ Coach: „Niemand. Aber wer nicht scheitern darf, weil er nicht damit zurecht kommt, der muss erfolgreich sein! Dann ist klar, dass sie jeden Tag Angst haben, auch wenn Sie das vielleicht meist nicht merken. Nur wer scheitern darf und kann, ist ein

freier Mensch und nicht Knecht des Erfolg-haben-müssens!“

Von Peter Drucker, dem kreativen Managementvordenker, stammt die begriffliche Unterscheidung zwischen dem Tun des Richtigen (Effektivität) und dem richtigen Tun (Effizienz). Er wies damit darauf hin, dass man als Manager sich irren kann, was das Richtige ist und man daher in die heillose Situation kommen kann, dass man sehr richtig das Falsche tut. Also etwa ein wunderbares und teures Marketingkonzept für ein falsches Produkt setzt. So verbreitet dieser Unterschied mittlerweile in Beratung und Management ist, so erstaunlich ist es, dass er bislang im Coaching nicht ähnlich grundlegende Bedeutung bekommen hat. Denn schon Freud wusste – fast 100 Jahre vor Drucker –, dass die menschliche Psyche zur Höchstform auflaufen kann, wenn es darum geht, mit allen Fähigkeiten und aller Klugheit Ersatzbedürfnissen nachzujagen.

Mit hoher Energie falschen Zielen folgen

Warum tun aber Menschen so kompetent das Falsche? Es ist zu kurz, aber trotzdem richtig, wenn man sagt, dass alle Schwierigkeiten, die Menschen

haben, letztlich darauf beruhen, dass sie wesentliche eigene Bedürfnisse nicht mehr wahrnehmen, ihnen keine Bedeutung geben und sie damit auch nicht weiter im Alltag verfolgen. Sie tun in ihrem Leben oft mit hoher Energie, all ihren Fähigkeiten und ihrer Kunst das, was sie nicht befriedigt, nicht zufrieden macht und nicht gesund hält.

Dieser Artikel zeigt die Relevanz dieses Gedankens für Coaching: Denn wenn der Coach die Zielsetzungen des Coachees für das Coaching einfach übernehmen würde, dann hätte er allermeist den wesentlichen Fehler schon gemacht. Zunächst aber einen Schritt zurück. Wieso kommt es zu der doch recht merkwürdig anmutenden Situation, dass Menschen falsche Ziele haben und ihre echten Bedürfnisse nicht befriedigen?

Seelischer Schmerz wird an ein Bedürfnis gekoppelt

Im Grunde ist der Vorgang, der zu einer gestörten Bedürfnisregulation führt, einfach. Menschen lernen von klein auf. Das wesentliche Lernprinzip ist, Angenehmes zu erstreben und alles, was „Aua“ macht, zu vermeiden. (Seelischer) Schmerz entsteht immer dann, wenn

ich für etwas, was ich bin und tue, ausgeschlossen, abgewertet, bedroht oder dauerhaft eingeschränkt werde.

Passiert so etwas nicht punktuell, sondern ist das ein fortlaufendes Erfahrungsmuster also etwa: „Immer wenn ich ..., verliere ich den Kontakt zu anderen, werde ich lächerlich gemacht, etc.“ –, dann koppelt sich in der Psyche die Wahrnehmung des Bedürfnisses an die Wahrnehmung von Schmerz. Aus einem Bedürfnis wird quasi ein „AUA-Bedürfnis“. In dem Versuch, den Schmerz zu vermeiden, wird so automatisch das Bedürfnis mit vermieden. Wie aber kann man solchen Schmerz verhindern? Hierzu gibt es zwei (sich nicht ausschließende) Strategien. Entweder man sorgt dafür, dass man die Selbstwahrnehmung einschränkt, innere Motive nicht mehr wahrnimmt, Bedürfnisse abwertet oder schnell durch anderes ersetzt und sich ablenkt.

Die andere Strategie ist, dass man versucht, den Auslöser für den Schmerz im

außen zu verhindern. Dazu muss man versuchen, das Verhalten anderer Menschen zu kontrollieren („Ich möchte, dass Du...“) oder jedes Risiko im eigenen Verhalten zu vermeiden.

Bedürfnisse werden nur unter günstigen Bedingungen verfolgt

Wenn man solche „AUA-Bedürfnisse“ in sich trägt, dann wird man in seinem Wohlbefinden abhängig von anderen Menschen, da man die Verhaltensweisen nicht oder schlecht erträgt, die dieses „Aua“ wachrufen. Nehmen wir ein kleines Beispiel: Jemand möchte seinem Bedürfnis „Sich-Zeigen“ nachgehen, indem er in einem Meeting seine Meinung vertritt. Nun hat er aufgrund seiner Lebensgeschichte zu diesem Bedürfnis den Schmerz „Wenn ich mich zeige, werde ich abgewertet (Davon verstehen Kinder nichts!)“ gekoppelt. So jemand wird in diesem Meeting die Lage sorgsam darauf abtasten, ob er mit seiner

Ansicht auf Zustimmung stößt und wenn das nicht sicher ist, sich lieber zurückhalten.

Er fühlt sich auf die Zustimmung von anderen angewiesen, da sonst ein zu starker Schmerz in ihm aufkommt, den er nicht handhaben kann oder glaubt, aushalten zu können. Alternativ kann er die anderen abwerten, beschimpfen, bedrohen, wenn sie ihm nicht beipflichten. Dem Bedürfnis wird also nur noch nachgegangen, wenn günstige Bedingungen herrschen oder sich herstellen lassen. Ungünstige Bedingungen sind all jene, in denen sich andere Menschen nicht kontrollieren lassen wollen oder die Verhältnisse zu komplex sind, um alle Reaktionen der Umwelt vorherzusehen. Weil die berufliche Welt heutzutage meist so ist, kommen immer mehr Menschen in Krisen.

Viele Anliegen, die ins Coaching eingebracht werden, bestehen daher in dem Wunsch, mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden oder Lie-

AUA-Vermeidung durch Fremdmanipulation

äußerer Reiz	emotionale Reaktion	Fremdmanipulation	Stabilisierung	vermiedenes AUA
Weil Du / es...	bin ich...	deshalb sollst Du...	damit ich wieder...	sonst würde deutlich werden,
mich nicht lobst	enttäuscht und kritisch	mich hervorheben und fördern	mich wertvoll fühle und motiviert bin	wie sehr ich mich innerlich von Autoritäten abhängig mache und voller Selbstkritik bin
so unzuverlässig bist und störst	kritisch und nörglerisch	kooperativ werden	freundlich und unterstützend sein kann	wie viel Kontrolle ich brauche, um Ohnmachtgefühle nicht spüren zu müssen
so viele Versager um mich herum gibt	befugt, alles selbst zu machen	mich machen lassen und mir viel Spielraum geben	entspannt sein kann, weil ich die Kontrolle habe	dass ich Panik bekomme, wenn ich auf jemanden angewiesen sein könnte
Deine Fähigkeiten unter Beweis stellst	abwertend und herablassend	Dich unsicher zeigen und Dich klein machen	mich überlegen fühlen kann	dass ich voller Neid und Eifersucht stecke und mich nirgends zugehörig fühle
unabhängig zu werden drohst	verstoßend	gehen und mich verlassen	mich berechtigt über Deine Undankbarkeit ärgern kann	wie sehr ich Angst habe, mit meiner Trauer nicht fertig zu werden
es Dir so schlecht gehen lässt	schuldig	nicht kollabieren	mich unverpflichtet und freifühlen kann	wie viel Wut und Hass auf alles Bedürftige in mir steckt
mich brauchst	großzügig und fürsorglich	nach meinen Bedingungen leben	mich als omnipotent und großartig fühlen kann	dass ich nicht meine Angst wahrnehmen will, selbst jemand zu brauchen

feranten besser zurecht zu kommen. Wenn man diese Situationen genauer untersucht, entdeckt man sehr häufig folgendes Muster:

- ▶ **1. Reiz:** Eine andere Person legt ein bestimmtes Verhalten an den Tag.
- ▶ **2. Reaktion:** Die Führungskraft reagiert damit automatisch mit einem bestimmten Gefühl oder Verhalten.
- ▶ **3. Fremdmanipulation:** Die Führungskraft versucht deshalb (über Drohungen, Belohnungen etc.) den anderen zu einem für sie selbst besseren Verhalten zu verleiten.
- ▶ **4. Stabilisierung:** Das erlaubt ihr, sich wieder so zu fühlen, wie sie es gerne hat.
- ▶ **5. AUA:** Denn, würde sie auf diese Manipulation verzichten und stattdessen spüren, warum sie emotional vom anderen so abhängig ist, dann würde deutlich werden, welches Aua in ihr verborgen ist und wie wenig sie gelernt hat, mit diesem Gefühl umzugehen.

Ein Beispiel: „Weil Du so unzuverlässig bist und störst (äußerer Reiz), bin ich kritisch und nörglerisch (emotionale Reaktion). Deshalb sollst Du kooperativ werden (Fremdmanipulation), damit ich wieder freundlich und unterstützend sein kann (Stabilisierung). Denn sonst würde deutlich werden, wie viel Kontrolle ich brauche, um Ohnmachtsgefühle nicht spüren zu müssen (vermiedenes AUA)“ (weitere Beispiele aus Coachingsitzungen finden sich im Kasten links).

Für viele Coachees ist es zu Beginn der Beratung völlig normal, dass man „sich doch über manche Dinge einfach ärgern muss!“ Dass man unbewusst sich selbst ein Gefängnis errichtet, wenn man eine Kausalität zwischen äußeren Ereignissen und den eigenen emotionalen Reaktionen auf diese herstellt, ist oft eine eminent wichtige Entdeckung. Verstehen sie auf diese Weise doch, wie sie anderen Menschen Macht über sich geben. Der Preis dieser Einsicht ist, dass die Coachees sich dann mit den eigenen – als negativ eingestuft – Gefühlen und inneren Logiken auseinandersetzen müssen. Dafür brauchen sie den Coach.

Viele Coachs machen sich aber nicht die Mühe, die innere Funktion zu klären, die das vom Klienten avisierte Ziel hat. Wenn der Coach daran arbeitet, dass der Coachee kommunikativ und verhaltensseitig geschickter wird, seine Bezugspersonen zu manipulieren, dann hat er ihm wahrlich nicht geholfen.

Stattdessen hat er eine gute Chance veran, den Coachee darin zu unterstützen, die eigene Autonomie und Selbststeuerungsfähigkeit zu erhöhen. Dazu muss er allerdings an den abgewehrten AUA-Gefühlen arbeiten. Hierfür muss sich der Coach einen Auftrag vom Coachee holen. Dazu gleich mehr. Vorher jedoch zu der ausstehenden zweiten Variante der AUA-Abwehr.

Ersatzbedürfnisse dienen der Abwehr von AUA-Gefühlen

Parallel zu den gerade geschilderten Kontrollversuchen über die Umwelt nutzen die Menschen innere Kontrollbemühungen, um AUA-Gefühle abzuwehren. Das geht, indem man versucht, sich selbst zu verbessern und indem man sich statt mit dem Bedürfnis mit einem Ersatzbedürfnis zufrieden gibt. Ersatzbedürfnisse gibt es unendlich viele: Bewunderung statt Liebe, Geliebtwerden-Wollen statt zu lieben, Gesehenwerden-Wollen statt sich zu zeigen, aber auch Macht statt Selbstvertrauen, Geld statt innere Gelassenheit, soziales Prestige statt Selbstwert usw. Viele Coachees stellen sich erst im Coaching die Frage, ob sie die höhere Stelle haben wollen, ob sie sich dem großen Projekt wirklich gewachsen fühlen müssen, ob es wirklich so erstrebenswert ist, andere über den Tisch zu ziehen, so einsam durchs Leben zu gehen oder immer gewinnen zu wollen.

Die unbewussten Selbstideale bzw. deren drohender Zusammenbruch sind ein häufiger Anlass, sich einen Coach zu suchen. Coaching droht auf diese Weise zum Schutz vor einem drohenden Zusammenbruch der schädlichen seelischen Stabilisierungsfunktionen zu werden. Häufig sucht man Beratung auf, weil man die Folgen der eigenen Vermeidungsmuster zu spüren bekommt. Dies tut man jedoch oft mit dem (schädlichen) Ziel, sich selbst zu verbessern oder (auf falscher Basis) wieder mit sich ins Reine zu kommen. Was dabei wirklich in einem los ist, will man jedoch nicht wirklich wissen. Man sucht den Quick-Fix. Das typische Muster:

- ▶ **1. Zustand:** Eine Empfindung, ein eigenes Verhalten oder ein äußerer Zustand ist unerwünscht.
- ▶ **2. Verarbeitung:** Es kommt zu einer ungünstigen emotionalen Verarbeitung.
- ▶ **3. Selbstmanipulation:** Daraufhin fasst die Führungskraft den Entschluss, einen Coach aufzusuchen.

▶ **4. Schädliche Stabilisierung:** Der soll ihr dabei helfen, hinsichtlich dieser Emotion wieder mit sich ins Reine zu kommen.

▶ **5. Vermiedenes Aua:** Denn, würde sie auf diese Selbstmanipulation verzichten, könnte deutlich werden, welches AUA in ihr verborgen ist und wie wenig sie gelernt hat, mit diesem Gefühl umzugehen.

Ein Beispiel: „Weil ich so erschöpft bin (unerwünschter Zustand), habe ich Angst, den Anschluss zu verlieren (ungünstige emotionale Verarbeitung). Deshalb will ich ein Coaching machen (Selbstmanipulation), damit ich wieder den Anforderungen gerecht werden kann (schädliche Stabilisierung). Denn sonst würde spürbar werden, wie einsam und verloren ich mich in der Welt fühle (vermiedenes AUA)“ (weitere Beispiele im Kasten Seite 8).

Je effizienter, je lösungsorientierter, je zielstrebig, je geschickter der Coach Tools und Techniken im Hinblick auf den Stabilisierungsfokus einsetzt, desto zufriedener ist der Coachee und desto schädlicher war das Coaching letztlich für ihn. Coaching wird so zum Bären dienst für den Klienten. Der Coachee braucht den Coach in aller erster Linie, um über die Funktion seiner Anliegen Klarheit zu bekommen. Der Coach muss am richtigen Fokus arbeiten und nicht am falschen Fokus richtig coachen.

In der Coachingszene ist es durchaus beliebt, die geschilderten Zusammenhänge als zu psychologisch oder – schlimmer noch – als zu psychotherapeutisch abzutun. Im Coaching hat man mit gesunden Personen zu tun, so behauptet man. Aber jenseits davon, ob es sinnvoll ist, die Unterscheidung gesund/krank hier einzuführen, wodurch wird denn der Coachee zum Coachee? Zunächst gilt es fest zu halten: Wer weiß, was für ihn gut ist, tut es oder lernt es. Wenn ich meine Mitarbeiter verstehen möchte, dann lerne ich, sie zu verstehen. Wenn ich Prioritäten setzen möchte, dann setze ich sie. Dazu braucht es keinen Coach, vielleicht bisweilen einen Trainer/Lehrer. Wenn jemand seine Mitarbeiter nicht versteht oder keine Prioritäten setzt, dann in aller Regel deshalb, weil es unbewusste Widerstände gegen das Ziel gibt. Zum Beispiel weil jemand Angst hat, sich abzugrenzen oder niemanden zu enttäuschen wagt. ▶

Coaching ist ein gemeinsamer Suchprozess

Der Coachee ist gerade deshalb, weil er Coachee ist, nicht kompetent im Hinblick darauf, was er im Coaching bearbeiten sollte. Wer den Coachee fragt, „Was wollen Sie erreichen?“, bekommt die Antwort von dem Teil, der dem Coachee in sich selbst zugänglich ist. Genau darin liegt aber das Problem. Das Nicht-Wahrgenommene muss erst ins Spiel kommen, damit die Frage „Was wollen Sie erreichen?“ Sinn macht. Vorher leitet sie oft in die Irre. Das bedeutet, dass Coaching ein gemeinsamer Suchprozess sein muss, der auf eine gedankliche, emotionale und wahrnehmungsreiche Weise erforscht, wie die Probleme als auch die angedachten Ziele und Lösungen zusammenhängen und Teil einer inneren Logik sind, die es zu bearbeiten gilt. Wer die Plausibilität eines Verhaltens nicht verstanden hat, wird es auch nicht dauerhaft verändern können. Wer zu früh die Lösung sucht, verschärft das Problem.

Immer wenn unbewusste Vorgänge im Spiel sind, reicht es nicht zu reden. Ängste, Scham, Schmerz, Schuld, Trauer, Selbstabwertungen, innere Unsicherheit, Sich-Kleinfühlen, Einsamkeit, Verlorenheit, Mickertum,

Der Autor: Klaus Eidenschink ist Geschäftsführer der Consultingfirma Eidenschink & Partner in Krailling bei München sowie Co-Leiter des Hephaistos Coaching-Zentrums München. Als Coach und Berater unterstützt er vor allem Topmanager in Fragen der Konfliktbewältigung, des Changemanagement und der Entwicklung von Vorstandsteams. Kontakt: info@eidenschink.de



emotionale Isolation – all dies erkennt der Coach nicht durch das, was die Coachees erzählen, sondern wie sie wirken: Stimmlich, mimisch, körperlich, atmosphärisch, etc.

Der Coachee wiederum kommt sich selbst nur auf die Spur über Emotionen, die er erst oft so gut wie gar nicht, dann schwach und unstet in sich wahrnimmt. Deshalb benötigt er vom Coach Unterstützung sich zu spüren, um vom Reden zum Erleben zu kommen. Manche Coachingkonzepte sind von vornherein so angelegt, dass jede Intensität im Erleben verhindert wird. Auf diese Weise kann man aber nicht ergründen, was in der

letzten Spalte im Kern abgewehrt wird. Damit hat man sich letztlich entschieden, dass man keinen hilfreichen Fokus im Coaching wird finden können.

Eine Auftragsklärung ist demnach dann erfolgt, wenn aus dem Ausgangsliegen des Coachees gemeinsam mit dem Coach ein Fokus gefunden wurde, der das psychodynamische Muster unterbricht und Wege jenseits der alten Bewältigungsmuster öffnet. Diese sehen meist ganz anders aus, als man es sich am Anfang vorstellen konnte.

Was sind nun die wichtigsten Folgen für Theorie und Praxis von Coaching? Ein Coach lässt sich nicht festlegen auf

AUA-Vermeidung durch Selbstmanipulation

unerwünschter Zustand	ungünstige emotionale Verarbeitung	Selbstmanipulation	schädliche Stabilisierung	vermiedenes AUA
Weil ich ...	fühle ich mich ...	deshalb will ich ...	damit ich wieder...	sonst würde spürbar werden,
so erschöpft bin	ängstlich, den Anschluss zu verlieren	Coaching machen	den Anforderungen gerecht werden kann	wie einsam und verloren ich mich in der Welt fühle
so erschöpft bin	voller Selbstvorwürfe	Coaching machen	in den Spiegel schauen kann	dass ich nicht weiß, wer ich bin, wenn ich nichts leiste
nie fertig werde	gereizt	Coaching machen	weiß, wie ich effektiv werden kann	wie wenig ich meine eigenen Prioritäten wahrnehmen kann
am Ziel meiner Karriere bin	lustlos und leer	Coaching machen	Sinn im Leben sehe und genießen kann	dass ich mich ohne äußere Stimuli nicht spüren kann
alle um mich herum abwerte	arrogant	Coaching machen	besser mit anderen zusammenarbeiten kann	dass meine Überheblichkeit meinen ganzen Halt darstellt
mich nicht entscheiden kann	unsicher	Coaching machen	mehr Kontrolle und Sicherheit gewinne	wie sehr ich alles Ängstliche in mir ablehne

das, was der Coachee bewusst und vordergründig erreichen will, sondern er macht das, was dem Klienten anhaltend und wirklich nützt! Das ist nach dem hier skizzierten Verständnis nie zu Beginn des Coachings klar, sondern muss erarbeitet werden.

Aus dem Coachinganliegen wird ein Coachingthema

Das Ziel einer Auftragsklärung im Coaching ist es herauszufinden, welches unbefriedigtes Bedürfnis dem Problem zugrunde liegt und welche Ängste mit dem Bedürfnis gekoppelt sind. Wenn das geschehen ist, dann ist aus dem Anliegen des Coachees ein Coachingthema geworden. Wenn ein Coach vorher mit dem Coachee eine Lösung sucht, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit Scheinlösungen auf einer Verhaltensebene finden und befördern. Scheinlösungen sind es deshalb, weil unbewusste Motivationen dafür sorgen, dass das neue Verhalten entweder unter schwierigen Bedingungen zusammenbricht, nicht authentisch wirkt oder den Coachee dauernd unter Stress setzt. Zudem wird er unbewusst oft dafür sorgen, dass er scheitert. Die (beliebte) Unterscheidung von Lösung und Problem ist dabei ausgesprochen irreführend, da ein und dasselbe Verhalten des Coachees für einen Seelenteil immer die Lösung und für einen anderen Seelenteil das Problem darstellen: Wenn der Bedürfnis-Teil zum Zug kommt, werden die Ängste aktiviert. Wenn der Angst-Teil beruhigt ist, kommt das Bedürfnis zu kurz.

Eine angemessene Einordnung des Ausgangsanliegens in die Psychodynamik des Klienten und erst recht die Bearbeitung des Themas, bedarf immer eines persönlichen Kontakts, weil der Prozess an ganzheitliche Wahrnehmung gebunden ist. Das geht also nicht am Telefon und nicht am Bildschirm. Über E-Learning lässt sich lernen, aber es lassen sich keine unbewussten Dynamiken erforschen oder verändern. Die Klärung dieser Zusammenhänge ist an echten Dialog gebunden. Schwierigkeiten, die im Zusammenleben mit anderen entwickelt wurden, brauchen ein Gegenüber, um neue Muster zu ermöglichen.

Wer ins Coaching geht, muss sich also bewusst machen, dass es nicht nur gedanklich in den Schmerzbereich gehen könnte, sondern auch, dass der Coach ihn eventuell nicht zu dem Ziel führen wird, das er im Auge hat. Denn dieses Ziel weist oft in eine falsche Richtung. Ein Coaching-Ziel festzulegen macht in aller Regel erst dann Sinn, wenn das Nicht-Wahrgenommene ins Spiel gekommen ist. Coaching ist immer auch ein gemeinsamer Suchprozess von Klient und Coach, der auf eine gedankliche, emotionale und wahrnehmungsreiche Weise erforscht, wie die Probleme als auch die angedachten Ziele und Lösungen zusammenhängen und Teil einer inneren Logik sind, die es zu bearbeiten gilt.