

Von der Kunst, sich selbst zuzuhören: Das Innere Team als Instrument professioneller Selbstreflexion des Coaches

Karen Zoller

Mit dem »Inneren Team« hat Friedemann Schulz von Thun (1998) ein Modell entwickelt, das sich für den Einsatz im Coaching hervorragend eignet. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie sich das Modell darüber hinaus zur gezielten und strukturierten Selbstreflexion des Coaches, zur Steigerung seines Prozessbewusstseins und damit auch zur Sicherung der Qualität seiner Arbeit nutzen lässt.

Der Ansatz des Coachings mit dem Inneren Team soll zunächst kurz dargestellt beziehungsweise in Erinnerung gerufen werden: Ausgehend von einem konkret formulierten Anliegen (zum Beispiel: »Soll ich mich in der zweiten Hälfte meines Lebens beruflich noch einmal verändern?«) beleuchten der Coach und der Klient gemeinsam, welche »Seelen in der Brust« des Klienten sich zu dem Anliegen zu Wort melden. Das Ziel der Erkundung dieser inneren Stimmen (im Folgenden: innere Teammitglieder) ist es, die durch sie und ihre Wechselwirkung verursachte innere Dynamik zu verstehen und eine adäquate Antwort oder Lösung zu entwickeln. Die unterschiedlichen, teilweise widerstreitenden Gedanken, Gefühle und Impulse, die ein Klient in Bezug auf sein Anliegen bei sich wahrnimmt, werden vom Coach achtsam aufgenommen, Stück für Stück herausgearbeitet und in Form von kleinen Figuren mit Namen (zum Beispiel die *Sicherheitsbedürftige*) und einer Kernaussage (»Sei froh, dass du einen sicheren Arbeitsplatz hast!«) auf ein Flipchart gemalt (siehe Abbildung 1).

Aus dem vom Klienten zu Beginn der Sitzung gefühlten Wirrwarr entsteht so im Verlauf des Prozesses ein klareres Bild. Der Klient begegnet seinen inneren Teammitgliedern nicht gleichzeitig, sondern nacheinander: Er kann sie einzeln auf dem Papier sehen (und nicht nur ihre Vielfalt in sich wahrnehmen), er kann ihnen in Ruhe nachspüren, ihr Wesen erfassen und ihre Botschaft in der Tiefe verstehen. Eine Leitidee des Modells ist, dass alle auftauchenden Teammitglieder eine wertvolle und wichtige Perspektive zur Lösungsfindung beizutragen haben – und dass es sich lohnt, sie einzeln anzuhören! Wenn der Klient nach dieser inneren Erkundung »alle beisammen« hat, seine Teammitglieder in die anschließende

Lösungssuche einbezieht und sich von ihnen beraten lässt, dann darf er mit einer Antwort rechnen, die gereift und tragfähig ist.

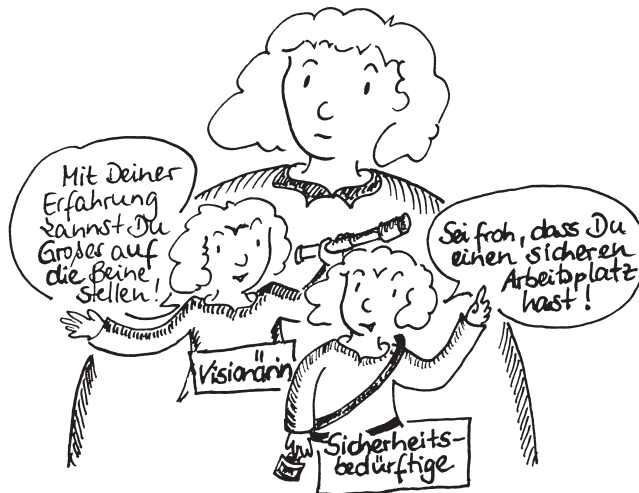


Abbildung 1: Innere Teammitglieder melden sich zu Wort

Nach dieser Einstimmung geht es nun um Sie, den Coach! Ich möchte Ihnen anhand verschiedener Fallbeispiele Ideen vermitteln, wie Sie das Innere Team vor, während und nach einer Coachingsitzung zur Reflexion Ihres beruflichen Handelns einsetzen können:

1. vor der Sitzung: zur Bestandsaufnahme der eigenen inneren Ausgangslage;
2. während der Sitzung: zur Wahrnehmung der inneren Resonanz auf den Klienten und sein Anliegen;
3. nach der Sitzung: zur Reflexion mit ausgewählten inneren Anteilen.

Das geschilderte Vorgehen hat sich »in vivo« bei meiner Arbeit als Coach entwickelt. Ich möchte Ihnen die Entstehungsgeschichte kurz skizzieren, weil sie bereits eine, wie ich finde, nützliche Methode zur Selbstreflexion enthält.

»Mein rechter, rechter Platz ist leer – ich wünsche mir den Ulrich her«

Nicht immer bestand für mich unmittelbar die Möglichkeit für Gespräche mit Kollegen, wenn ich mich über eine knifflige Coachingsituation austauschen wollte. Als eine Kollegin, mit der ich besonders gerne über eine Sitzung gesprochen hätte, nicht verfügbar war, habe ich aus der Not eine Tugend gemacht und mich gefragt: Wenn sie meinen Situationsbericht hören würde oder sie sogar bei der Sitzung dabei gewesen wäre, was würde sie mir wohl sagen? Worauf würde sie meine Aufmerksamkeit lenken, worauf würde sie mich hinweisen? Weil mir Experimente Spaß machen und ich die Erfahrung gemacht habe, dass erlebnis-aktivierende Vorgehensweisen oft haltvoller und ertragreicher sind als reines Nachdenken, habe ich mir zwei Stühle aufgestellt und einen virtuellen Dialog mit dieser Kollegin begonnen. Zunächst habe ich auf dem einen Stuhl (A) von der für mich herausfordernden Situation erzählt: »Heute war eine neue Klientin bei mir, und nach der Sitzung war ich einigermaßen verwirrt. Ich habe gar nicht recht verstanden, was sie eigentlich wollte. Sie hat sehr viel geredet und geklagt ...« Bei dieser Schilderung fand bereits eine erste Klärung statt, denn ich musste mein inneres »Knäuel« sprachlich ausdrücken. Während ich mich erzählen hörte, fielen mir interessante Dinge auf: zum Beispiel, wie ich beim Erzählen selbst in eine Art »Klagemodus« verfiel. Nachdem ich mit dem Bericht auf dem ersten Stuhl geendet hatte, wechselte ich auf den zweiten Stuhl (B) und schlüpfte in die Haut der Kollegin, die dann fragte: »Was ist denn dein Auftrag?« Ich wechselte wieder auf Stuhl A und reagierte: »Das weiß ich eigentlich noch gar nicht so genau. Ich kam mir heute vor wie ein Kummerkasten.« Dann von Stuhl B aus: »Und was löst das in dir aus?« Zurück auf Stuhl A: »Hm ... ich frage mich, ob ich hilfreich bin, wenn ich einfach alles aufnehme, was da kommt.« Wechsel auf Stuhl B: »Was daran könnte denn hilfreich sein?« Und so weiter ...

Seit dieser Zeit wende ich dieses Vorgehen häufiger an. Die imaginierten Reaktionen vom Stuhl B aus sind dabei meist kurz: Es sind Nachfragen oder knappe Rückmeldungen. Der Rollenwechsel, der nicht nur in meinem Kopf, sondern durch den Wechsel des Stuhls auch räumlich-körperlich stattfindet, erhöht meine Identifikation mit der vermuteten Perspektive des jeweiligen »hilfreichen Anderen«. Ob die reale Person tatsächlich so antworten würde, ist dabei nebensächlich. Es geht vielmehr darum, über diesen Perspektivenwechsel eine andere Sichtweise auf mein Handeln zu bekommen. Der Effekt ist besonders fruchtbar, wenn es sich um Personen handelt, die für meinen beruflichen Weg positiv bedeutsam waren, und mit denen ich eine bestimmte Haltung, Überzeugung oder typische Sichtweisen assoziiere. In meiner Weiterbildung zur Systemischen Supervisorin betonte ein Ausbilder, wie wichtig es sei, das Anliegen des Klienten nicht zu früh zu verstehen.

Oft glaube man zu schnell, bereits verstanden zu haben, was das Thema ist und um was es dem Klienten geht, anstatt die Klärung des Anliegens mit der gleichen Gründlichkeit zu betreiben wie die anschließende Bearbeitung. Und in der Tat: In nicht wenigen Fällen verändert sich manches ursprüngliche Anliegen (»Soll ich meinen Job kündigen?«) und gibt den Blick auf eine seelisch tiefer liegende Fragenschicht frei (»Darf ich meine innere Schmerzgrenze wahrnehmen und mich abgrenzen?«). Nach besonders schwierigen oder verworrenen Coachingsitzungen habe ich diesen Ausbilder als virtuellen Gesprächspartner mir gegenüber auf den Stuhl B gesetzt und mit ihm den Prozess reflektiert. Ich habe mich »seinen« (also den von mir vermuteten) Einwänden gestellt und auf diese Weise manch wertvolle Einsicht gewonnen.

Nicht immer arbeite ich bei dieser Reflexion mit Stühlen, manchmal sind es rein innerliche Dialoge mit bewährten Reflexionspartnern. So steht Friedemann Schulz von Thun in besonderer Weise dafür, mich in der Arbeit mit dem Inneren Team nicht zu stark auf ein destruktiv wirkendes Teammitglied (zum Beispiel die *Pedantin*) zu konzentrieren, sondern auch nach heilsamen Gegenspielern (zum Beispiel einer *Schwester Leichtfuß*) Ausschau zu halten beziehungsweise diese mit dem Klienten zu entwickeln. Wenn ich das Innere Team im Coaching einsetze, überprüfe ich diesen Aspekt regelmäßig im Anschluss an die Sitzung.

Über den beschriebenen Weg ist in mir die Frage entstanden, welche Möglichkeiten es noch gibt, verschiedene Perspektiven für die professionelle Selbstreflexion als Coach zu nutzen. Da das Innere Team explizit die Perspektivenvielfalt zur Grundlage hat, war es nahe liegend, mit diesem Modell zu experimentieren. Ich empfinde es für die Selbstreflexion auch deshalb als besonders geeignet, weil es sich sowohl lösungsorientiert (»Wie kann ich mit ... umgehen?«) als auch erkenntnisorientiert (»Was war da ... in mir los?«) einsetzen lässt. Das Innere Team lädt mich als Coach zu einer tieferen Auseinandersetzung mit mir selbst ein, denn die Arbeit mit dem Modell fokussiert nicht in erster Linie auf die erwünschten inneren Anteile (also die Teammitglieder, die ich gerne hören will), sondern vor allem auch auf diejenigen, die ihrerseits gehört werden wollen – ja, die sich manchmal geradezu »hereindrängeln«. Zum Beispiel, wenn ich in Reaktion auf eine Klientin in mir einen *Neidhammel*, einen *Angsthasen* oder ein *Teufelchen* entdecke. Zu guter Letzt sprach ein weiteres Argument dafür, das Innere Team für die professionelle Selbstreflexion einzusetzen: Was Klienten als hilfreich erleben, müsste auch für den Coach selbst nützlich sein! Im Folgenden möchte ich Ihnen als Ergebnis dieser Überlegungen drei Ansätze zur Reflexion vorstellen:

Vor der Sitzung: Bestandsaufnahme der eigenen inneren Ausgangslage

Meine Stimmung, meine Gedanken, Gefühle und mein körperliches Befinden sind Teil des zwischenmenschlichen Raumes, in dem die Begegnung mit dem Klienten stattfindet. Das ist eine unvermeidbare Tatsache, schließlich bin ich als Coach ein lebendiges Wesen. Und es ist zudem eine wertvolle Ressource, die ich für meine Arbeit nutzen kann! Wenn mir meine innere Ausgangslage zu Beginn einer Sitzung bewusst ist, kann ich besser differenzieren, welche der auftauchenden Gedanken und Gefühle ich bereits mit in die Sitzung gebracht habe und welche im Sinne einer Gegenübertragungsreaktion möglicherweise mit dem Klienten, mit seinem Thema oder mit unserem Kontakt zu tun haben.

Zwischen zwei Sitzungen halte ich mir eine halbe Stunde frei. Diese Zeit nutze ich sowohl zum Reflektieren der letzten Sitzung, um mir dazu Notizen zu machen, als auch, um mich auf den nächsten Klienten einzustellen. Dies geschieht, in dem ich mich zunächst selbst aufmerksam wahrnehme: Wie geht es mir gerade? Wie ist meine Stimmung? Gibt es etwas im Vorder- oder Hintergrund, was mich beschäftigt? Bin ich angespannt oder entspannt? Fühle ich mich fit oder erschöpft? Es handelt sich hier weniger um eine intensive Besinnung, sondern um ein inneres Gewahrwerden. Anschließend überlege ich zunächst ohne meine Notizen, was mir aus der letzten Sitzung zu dem Klienten noch einfällt. So erhalte ich einen Zugang zu den Themen, die in meiner Erinnerung bedeutsam sind. Erst dann schaue ich mir die Notizen an, sehe, was ich vergessen habe, und nehme den inneren Faden der letzten Sitzung wieder auf. Diese kleine Bestandsaufnahme lässt sich sehr gut mit dem Inneren Team durchführen. Mit der Frage »Wer regt und rührt sich angesichts der nächsten Sitzung gerade in mir?« komme ich nacheinander den verschiedenen Wortmeldern auf die Spur und erhalte ein Bild meiner inneren Ausgangslage.

Innere Ausgangslage vor einem Coaching

Die Textredakteurin einer Illustrierten, Frau B., kommt mit dem Anliegen ins Coaching, sich ihrem Chef gegenüber besser abgrenzen zu können. Aufgrund von Terminverzögerungen, die ihr Chef regelmäßig verursacht, müsse sie häufig bis spät in den Abend hinein arbeiten. Sein Umgangston sei geringschätzig, und er rufe sie sogar im Urlaub an, wenn er Gesprächsbedarf habe. Die Klientin ist eine mir sehr sympathische Frau, die mit Witz und Charme von ihrem Job erzählt. Auf den ersten Blick wirkt sie so, als könne sie ihre Interessen gut vertreten. In der weiteren Auseinandersetzung mit dem Anliegen wird jedoch deutlich, dass die Angst vor Ablehnung es ihr schwer macht, sich gegenüber anderen Menschen für ihre Belange einzusetzen. Mein Auftrag im Coaching ist zum einen, mit der Klientin daran zu arbeiten, die Ängste und die daran gekoppelten Bedürfnisse zu ver-



stehen. Zum anderen möchte die Klientin lösungsorientierte Handlungsansätze für den Umgang mit ihrem Chef entwickeln.

In der Einstimmung auf die dritte Sitzung mit Frau B. melden sich verschiedene Teammitglieder in mir zu Wort (siehe Abbildung 2):

- die *Berührte*: »Ich mag Frau B. von Herzen gerne und freue mich immer sehr, wenn sie kommt!«
- die *Hilfreich-sein-Wollende*: »Hoffentlich hat ihr das, was wir beim letzten Mal erarbeitet haben, im Gespräch mit dem Chef genützt.«
- die *verärgerte Solidarische*: »Das Verhalten des Chefs ist unmöglich und für eine Führungsposition unangemessen!«
- die *Neugierige*: »Was sie wohl heute wieder Spannendes erzählt! Heute Paris, morgen New York, irre, dieser ganze Glamour! Ich würde zu gerne wissen, wie die eine Geschichte mit dem Interview weitergegangen ist.«
- die *Erschöpfte* (diese Stimme hat mit meinem aktuellen körperlichen Befinden zu tun): »Frau B. ist mit Kopf und Zunge schnell wie ein Wirbelwind, da brauche ich meine ganze Konzentration ... gerade bin ich schlapp und müde.«

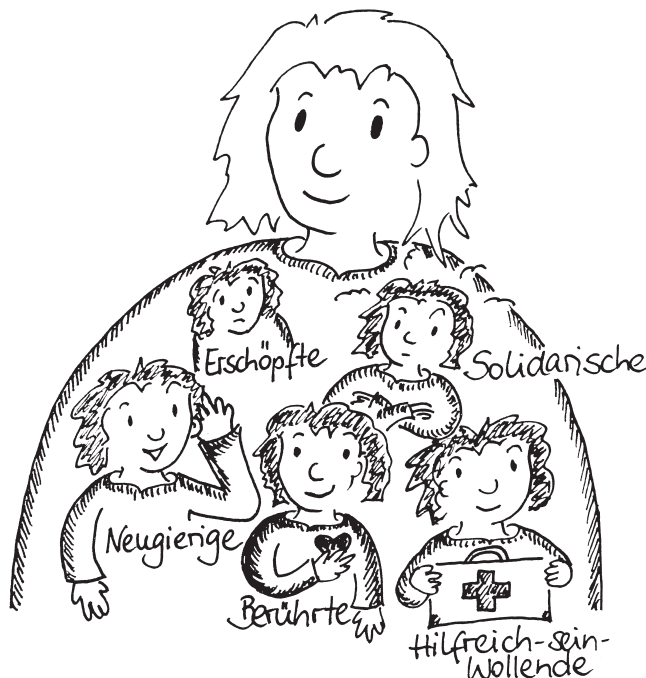


Abbildung 2: Innere Ausgangslage vor der dritten Sitzung mit Frau B.

Das bewusste Wahrnehmen meiner inneren Stimmen vor der nächsten Sitzung ist mir in verschiedener Hinsicht hilfreich:

Passt die innere Aufstellung? Nicht alle Teammitglieder, die sich zu Wort melden, sollen aktiv in mein Verhalten gegenüber der Klientin einfließen. Im Gegenteil, manche muss ich auf die Reservebank oder sogar vorübergehend vom Platz schicken! So habe ich im Fall von Frau B. für meine *Neugierige* grundsätzlich Verständnis. Schließlich ist es spannend, als virtuelle Beifahrerin in die teilweise glamouröse Arbeitswelt der Klientin einzutauchen. Aber sie darf nicht zur Hauptakteurin werden, die zur Befriedigung ihrer persönlichen Neugier die Klientin ausfragt. Ein solches Verhalten wäre nicht situationsadäquat und damit nicht stimmig (Stimmigkeit ist definiert als doppelte Übereinstimmung von authentischem und situativ angemessenem Verhalten, Schulz von Thun 1998). In dominanter Form ist die *Neugierige* fehl am Platz, im »Standby-Modus« kann sie jedoch sehr nützlich sein, um anliegenrelevante Informationen zu erfragen. Beispielsweise wäre es wichtig, etwas über die Besonderheiten im Redaktionsalltag einer Illustrierten zu wissen (übliche Arbeitszeiten, Bedeutung von Hierarchie, allgemeiner Umgangston etc.), um mit der Klientin an einem adäquaten Umgang mit ihrem Chef zu arbeiten.

Ein zweites achtsames Auge habe ich auf die *Berührte* in mir: Ich mag die Klientin sehr, wir haben ein ähnliches Alter und einige Gemeinsamkeiten. Hätten wir uns privat auf einer Party kennengelernt, hätte ich vielleicht sogar gerne näheren Kontakt zu ihr. Wenn dieser Anteil gegenüber Frau B. zu viel Raum einnähme und ich möglichen Kontaktwünschen meiner *Berührten* folgte, bestünde die Gefahr, meine professionelle Distanz zu verlieren.

Innere Tagesform oder Supervisionsanlass? Nicht an jedem Tag bin ich gleichermaßen aufnahmebereit und konzentrationsfähig, auch wenn ich mich darum bemühe. Nach einem anstrengenden Tag brauche ich mehr Energie, um präsent und aufmerksam zu sein. Manchmal hat das eigene Befinden auch etwas mit einem Klienten und seiner Thematik zu tun. Wenn ich eigentlich ausgeruht bin und mich urplötzlich müde und lustlos fühle, lohnt es, die Quelle der Müdigkeit ausfindig zu machen. Vielleicht ist es eine innere Resonanz auf den nächsten Klienten. Ich erinnere mich an eine Klientin, vor deren Sitzungen ich mich öfter trotz eigentlich guter Stimmung mit einem Mal angestrengt und müde fühlte. In der Supervision erkannte ich, dass ich mich ihr gegenüber auf eine besondere Weise unter Leistungsdruck setzte.

Mit Frau B. erlebe ich den Kontakt als sehr angenehm und leicht. Hier hat die *Erschöpfte* keine psychodynamische Bedeutung, sie ist einfach die Folge eines anstrengenden Tages.

Erinnert oder vergessen? Was ist mir aus der letzten Sitzung so in Erinnerung geblieben, dass ich daran anknüpfen oder danach fragen möchte, falls die Klientin es nicht sowieso von sich aus anspricht? Hier ist es das schwierige Gespräch mit dem Chef, für dessen Verlauf sich insbesondere die *Hilfreich-sein-Wollende* und die *verärgerte Solidarische* interes-

sieren. Ein kurzer Bericht der Klientin über positive Veränderungen gibt Aufschluss und eröffnet Anknüpfungspunkte zur möglichen Weiterarbeit.

Interessant ist für mich, woran ich mich ohne meine Notizen erinnere und welche Informationen ich mir erst durch die Aufzeichnungen wieder ins Gedächtnis rufen kann. Diesen Aspekt möchte ich abschließend an einem anderen Fallbeispiel verdeutlichen.



Kein Zufall?

Frau K. war eine Klientin, die ich als leicht kränkbar und teilweise recht fordernd erlebte. Nach einer Sitzung äußerte sie den Wunsch, dass ich ihr beim nächsten Coaching ein persönliches Feedback zu ihrer Wirkung auf mich geben möge. Diesen Wunsch hatte ich jedoch bis zur nächsten Sitzung auf wundersame Weise »vergessen«. Erst durch die entsprechende Notiz in meinen Unterlagen konnte ich mich daran erinnern. Das war eigentlich eher untypisch für mich, da ich besondere Vorkommnisse oder spezielle Anliegen meiner Klienten normalerweise sehr gut behalte. Ich fragte mich deshalb, wer in mir diese Erinnerung wohl unterschlagen haben mochte! Es war eine *Konfliktscheue*, die durch meinen Anspruch, eine »kränkungsunanfällige« und zugleich aufrichtige Rückmeldung zu geben, einen enormen Druck empfand. Sie befürchtete, dass Frau K. auch bei einem behutsamen Vorgehen sehr wahrscheinlich gekränkt reagieren würde. Meine innere Reaktion auf die *Konfliktscheue* lautete in etwa so: »Ich sehe, dass dir die Aussicht auf einen solchen Verlauf nicht angenehm ist. Ich finde es sinnvoll, mich innerlich darauf einzustellen, dass deine Befürchtung tatsächlich eintrifft. Gleichzeitig sehe ich eine Chance darin, mit Frau K. das Thema Kränkbarkeit zu thematisieren.«

Mit dem Wissen um die *Konfliktscheue* konnte ich mein »Vergessen« einordnen und konstruktiv nutzen. Ihre Befürchtung, in angemessener Form formuliert, gab eine stimmige Einleitung für meine Rückmeldung an Frau K. ab. Diese klang dann so: »Obwohl ich mich sonst ohne meine Notizen recht gut an unsere Sitzungen erinnere, ist mir Ihr Feedbackwunsch vom letzten Mal geradezu weggerutscht. Ich habe mich gefragt, ob das für mich eine besondere Bedeutung hat, und habe mir folgenden Reim darauf gemacht: Ihr Bedürfnis kann ich sehr gut nachvollziehen, und ich möchte Ihrem Wunsch gerne nachkommen. Gleichzeitig merke ich, wie ich mit der Rückmeldung an Sie vorsichtig und zurückhaltend bin. Und zwar, weil ich Sorge habe, dass sie bei Ihnen in einen anderen Hals rutschen könnte, als von mir beabsichtigt, nämlich ... Folgendes würde mir helfen: Wenn Sie mir immer dann ein kurzes Zeichen geben, wenn Sie merken, dass etwas in dem, was ich sage, Sie kränkt. Dann könnten wir in dem Moment direkt schauen, was es damit auf sich hat und wie es dazu kommt, in Ordnung?« Diese metakommunikative Einleitung und Einladung an Frau K. beinhaltete die Chance, mit ihr auf eine Weise ins Gespräch zu kommen, die nicht zum Rückzug führt, sondern den Dialog über heikle Inhalte geradezu erst ermöglicht. Das wurde unter anderem dadurch befördert, dass die Klientin aufgefordert war, sich selbst und ihre Reaktionen genau zu beobachten. Die Installierung dieser Beobachterperspektive

gab Frau K. einen aktiven Part im Geschehen. Sie erlebte sich damit nicht mehr nur als passive Empfängerin meiner Rückmeldung. Die Rolle der Berichterstatteerin über die eigene Innenwelt (»Jetzt ist es gerade so, dass es mich kränkt!«) beinhaltete zudem eine gewisse Souveränität, denn hier war ihre persönliche Expertise gefragt! Schließlich vermochte niemand außer Frau K. selbst so treffsicher zu sagen, wann die »Kränkungsschwelle« erreicht war. Weil ihr die gefühlte Souveränität in anderen Feedbacksituationen oft abhanden gekommen war, war dies eine willkommene Nebenwirkung.

Sicherlich hat nicht jedes Vergessen etwas zu sagen, und nicht jedes Ereignis hat eine tiefere Bedeutung. In diesem Beispiel fand ich es sehr hilfreich, der inneren Urheberin des Vergessens auf die Spur gekommen zu sein und damit einen unverhofft günstigen Einstieg in ein schwieriges Thema gefunden zu haben.

Sich der eigenen inneren Ausgangslage vor einer Sitzung bewusst zu werden, kann wertvolle Anregungen für den Coachingprozess und die Gestaltung der Sitzung liefern. Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse und Impulse werden so zu Ressourcen, die ich je nach Qualität und Ausprägung sowohl für meine Psychohygiene als Coach als auch für die weitere Arbeit mit dem Klienten nutzen kann.

Während der Sitzung: innere Resonanz auf den Klienten und sein Anliegen

Je nach Coachingansatz stehen uns verschiedene Methoden, Modelle, Interventionen und durch die Praxis gewonnene »Weisheiten« für die Anliegenbearbeitung zur Verfügung. Eine weitere Quelle, die ich im Coaching nutzen kann, ist meine persönliche Resonanz auf den Klienten, auf sein Thema und auf das Geschehen zwischen uns: Welche Impulse, Gedanken und Gefühle tauchen in mir auf? Welchen Bezug habe ich zu seinem Anliegen? Wie wirkt sein (aktuelles und geschildertes) Verhalten auf mich? Wie geht es mir in seiner Gegenwart? Wie ist die Atmosphäre in unserem Gespräch?

Jedes Coaching ist immer auch eine Begegnung zwischen zwei Menschen. Aus meiner Sicht darf und soll der Coach deshalb nicht nur als kundiger Experte, sondern auch als Mensch seine Wahrnehmung und Sichtweise in achtsamer Weise einbringen, wo es passend erscheint und angemessen ist. Zu solchen persönlichen Beiträgen im weitesten Sinne gehören meine eigenen Erfahrungen, Sichtweisen oder die oben beschriebene innere Resonanz. So wird der Coach für den Klienten in anderer Weise sichtbar; er wird zu einem greifbaren, persönlichen Gegenüber, dessen angebotene Sichtweisen der Klient nutzen kann.

Chancen und Risiken Sparsam und bewusst gesetzte persönliche Beiträge des Coaches können den Prozess bereichern. Beispielsweise haderte eine Klientin, die sich als Einrichtungsberaterin selbstständig gemacht hatte, sehr mit ihrer Anfangsunsicherheit (Auftreten, Honorargestaltung, Selbstmarketing etc.). Sie hatte den hohen Anspruch an sich, von Anfang an alles »richtig« zu machen. Ich erzählte ihr daraufhin von den ersten Jahren meiner Selbstständigkeit als Trainerin und von den Unsicherheiten, die ich in dieser Zeit erlebt hatte. Die Klientin konnte sich wiederum mit meinen Erfahrungen identifizieren und fand es unterstützend zu hören, dass ich ihre Gefühle nicht nur nachvollziehen konnte, sondern sie auch aus dem eigenen Erleben kannte.

Das »Sichtbarwerden« des Coaches mit seinen persönlichen Erfahrungen, seinen Gefühlen und Reaktionen ist eine Gratwanderung. Gut, wenn der Coach sich als Mensch zeigen kann, wenn er Anteil nehmen und sich innerlich berühren lassen kann, und wenn das auch sichtbar werden darf. Allerdings können persönliche Beiträge des Coaches den Klienten auch irritieren, zum Beispiel, wenn es ihm schwerfällt, sich abzugrenzen, oder er es dem Coach recht machen will. Wenn ein Coach aus solidarischem Engagement heraus zu seinem Klienten sagt: »Ich an Ihrer Stelle wäre wütend!«, ist das für manch einen Klienten entlastend, unterstützend und eine Wohltat. Vielleicht reagiert er entsprechend: »Ja, genau so ging es mir! Stinkwütend bin ich gewesen!« Ein anderer Klient könnte diese Äußerung hingegen als Kritik empfinden, sie setzt ihn vielleicht sogar unter Druck und er denkt sich: »Da ist es wieder, ich reagiere falsch!« Ich habe Klienten, die mich bisweilen direkt und persönlich um meine Meinung, Erfahrung oder Wahrnehmung bitten. Und es gibt andere, die sehr empfindsam auf alles Fremde (von außen Kommende, Nichteigene) reagieren und bei denen ich mit solchen Beiträgen entsprechend vorsichtig bin. Ich entscheide deshalb abhängig von der Situation und dem Klienten, ob und wie ich mich hier äußere.

Ich oder ein Teil von mir? – Hilfreiche Disidentifikation Das Innere Team bietet dem Coach eine gute Möglichkeit, seine innere Resonanz auf eine wenig störungsanfällige Weise in den Kontakt einzubringen. Dem Klienten bleibt offen, ob er sich damit beschäftigen will, ob er die Resonanz aufgreifen oder lieber übergehen möchte, weil sie für ihn gerade nicht anschlussfähig ist. Im obigen Beispiel könnte der Coach sein Empfinden in Form eines Anteils behutsam zur Sprache bringen: »Ein Teil in mir, vielleicht ein Gerechtigkeitswächter, wird wütend bei dem, was Ihnen widerfahren ist.« Damit nehmen seine Worte gegenüber der Ursprungsäußerung dynamisch weniger Raum ein. Der Klient kann entscheiden, ob und wie er darauf reagieren will. Vielleicht greift er das Gesagte auf (»Nein, wütend bin ich eigentlich gar nicht.« oder »Ja, ehrlich gesagt war ich das auch, aber gesagt habe

ich es nicht!«). Vielleicht lässt er die Äußerung des Coaches aber auch einfach verstreichen, wenn sie im Moment für ihn nicht passt.

Gunther Schmidt erzählte im Rahmen eines Vortrags von einem Experiment, das er mit seinen Weiterbildungsteilnehmern gemacht hatte. Sie sollten ausprobieren, welchen Unterschied es machte, zu sagen: »*Ich bin schüchtern.*« oder »*Ein Teil von mir ist schüchtern.*« Die sprachliche Form der Identifikation kann etwas Mächtiges haben, sowohl für den Sender als auch für den Empfänger. Die Differenzierung innerer Anteile sowie die Disidentifikation (»*Ein Teil von mir ...*«) weisen auf die nicht selten entlastende Tatsache hin, dass wir immer mehr sind als das, was wir aktuell fühlen, wie wir uns erleben oder bewerten. Die Differenzierung erlaubt es, möglicherweise verengte Sichtweisen wieder zu erweitern.

Nach diesen Gedanken möchte ich erläutern, wie ich das Innere Team einsetze, um meine innere Resonanz erstens selbst zu verstehen und sie dann zweitens so zu strukturieren, dass sie für den Kontakt nutzbar wird.

Spannungen unter Kollegen



Der Mitarbeiter Herr W. bekommt von seiner Vorgesetzten die Empfehlung für ein Coaching, weil es zwischen ihm und seinen Kollegen häufiger zu Spannungen kommt. Herr W. ist für die Empfehlung offen, er wünscht sich ebenfalls Lösungsansätze für einen spannungsärmeren Umgang. Er selbst sieht die Ursache des Problems allerdings primär im Verhalten der Kollegen. Bei der Erkundung seines Arbeitskontextes erfahre ich, dass er durch eine kürzlich erfolgte Restrukturierung seiner Abteilung deutlich weniger Entscheidungsbefugnisse hat als früher. Diese Veränderung empfindet er als frustrierend und degradierend.

Wir besprechen verschiedene Situationen, in denen es zwischen ihm und seinen Kollegen zu Spannungen kommt. Seine Reaktionen auf geschilderte Begebenheiten scheinen mir ungewöhnlich heftig: Wenn ein Kollege ihn morgens zum Beispiel nicht mit »Guten Morgen!« grüßt, sondern lediglich mit einem kurzen Kopfnicken, wertet Herr W. dies als Ausdruck von Geringschätzung: »Der mochte mich sowieso noch nie, ist aber zu feige, es zuzugeben! Wenigstens könnte er sich an die Regeln eines anständigen Umgangs halten!« Ich möchte nachvollziehen, welcher inneren Logik sein Erleben folgt, und frage Herrn W., ob er sich außer persönlicher Ablehnung oder mangelnder Höflichkeit noch andere Gründe vorstellen könne, warum der betreffende Kollege an dem Tag eher »kurz angebunden« gewesen sei. Dass zum Beispiel auch ein gerade erfolgtes unerfreuliches Gespräch oder eine intensive innere Beschäftigung mit einem Thema denkbare Auslöser sein könnten, lässt Herr W. nicht gelten: »Soweit sollte man sich schon im Griff haben, schließlich sind wir alle erwachsen!« Es scheint mir so, als ob er seine Umwelt primär in den Kategorien »richtig« und »falsch« wahrnehmen würde. Wenn er beispielsweise die Unpünktlichkeit eines Kollegen mit den Worten kritisiert »Pünktlichkeit ist ein zivilisatorisches Kulturgut und nicht verhandelbar!«, dann entsteht selbst noch im Erzählen über die vergangene Begebenheit

eine tribunalsähnliche Atmosphäre. Ich ertappe mich bei der Überlegung, ob ich mir ihm gegenüber bislang etwas habe zuschulden kommen lassen. Zum Beispiel, ob ich in einer Sitzung unpünktlich war oder ob ich mich nicht ausreichend an Erzähltes erinnert habe (»Frau Zoller, man vergisst nur Dinge, die einem nicht wichtig sind!«). Als Gegenüber von Herrn W. entsteht in mir der Eindruck, immer schon halb auf der Anklagebank zu sitzen. Eine Mischung aus innerer Distanzierung, Ärger sowie der Sorge, etwas falsch zu machen, macht sich in mir breit. Im psychodynamischen Konzept der Gegenübertragung wären diese Gefühle eine komplementäre Entsprechung zur Strenge des Klienten. Meine innere Reaktion auf das Verhalten und die Ausstrahlung von Herrn W. kann nun im weiteren Prozess zum Fallstrick oder zur Kontaktchance werden! Der Fallstrick wäre, mich von den unguuten Gefühlen so sehr ergreifen zu lassen, dass ich ganz mit ihnen identifiziert bin und nur noch aus dieser Identifikation heraus agiere. Eine Auswirkung davon könnte sein, dass ich in die Defensive gehe oder rechthaberisch werde. Wenn es mir aber gelingt, meine innere Reaktion als wertvolle Information über die Situation willkommen zu heißen und sie Herrn W. so anzubieten, dass er sie nicht aus Selbstschutz entwerten oder ablehnen muss, dann kann darin eine wertvolle Erkenntnis- und Entwicklungschance für den Coachingprozess stecken! Dabei leitet mich die Annahme, dass vermutlich nicht nur ich derartige Gefühle im Kontakt mit dem Klienten entwickle, sondern auch manch einer seiner Kollegen. Das Innere Team kommt nun in doppelter Weise zur Anwendung. Im ersten Schritt hilft es mir, mich selbst zu sortieren und zu verstehen: Was löst das Verhalten bei mir aus? Wie fühle ich mich Herrn W. gegenüber? Wo geht bei mir eine innere Tür auf, wo mache ich eher zu? Folgende Teammitglieder melden sich zu Wort (es gäbe bei ausführlicher Analyse wohl noch einige mehr, diese sind innerlich »obenauf«):

- die *Fehler-Ängstliche*: »Bloß nicht selbst in die Schusslinie geraten.«
- die *Ärgerliche*: »Gute Güte, der sitzt auf einem ganz schön hohen Ross!«
- die *Mitfühlende*: »Wie anstrengend muss das für ihn und seine Kollegen sein.«

Obwohl ich selbst ja gar nicht die Verursacherin des Ärgers bin, bekomme ich einen prägenden Eindruck davon, wie es sich anfühlen mag, der Reaktion von Herrn W. direkt ausgesetzt zu sein. Die *Fehler-Ängstliche* in mir reagiert auf die Schärfe und die Unerbittlichkeit, mit der er sich über das Verhalten anderer empört. Ich kann mir gut vorstellen, dass er damit bei manchen Menschen einen Rückzugsimpuls auslöst oder einen Angriff provoziert. Meine *Ärgerliche* meldet sich, weil Herr W. für sich die Position des Richters in Anspruch nimmt. Er stellt sich über seine Kollegen und kritisiert ihr Verhalten auf eine, wie ich finde, überhebliche Art. Die *Mitfühlende* schließlich meldet sich, weil die Schilderungen von Herrn W. nach unglaublich viel Anstrengung klingen. Wie viel Kraft muss es kosten, als quasi selbsternannter Polizist in einer Welt von Regelübertretern für Ordnung zu sorgen? In meiner Vorstellung ist das ein unangenehmes Lebensgefühl!

Alle drei Teammitglieder bekommen jeweils einen wichtigen Aspekt der Situation zu fassen. Durch die Ergänzung ihrer Perspektiven könnte eine Synergie entstehen. Wenn sie

sich hingegen im freien Spiel der Kräfte selbstständig machen und mir als »Teamchefin« das sprichwörtliche Zepter aus der Hand nehmen würden (siehe Abbildung 3), wäre das wenig hilfreich. Die Teammitglieder wahrzunehmen, ohne mich von einem von ihnen hinreißen zu lassen, ist eine Herausforderung. Dafür brauche ich die Fähigkeit, innerlich ein Stück auf Abstand zu gehen, mich von ihnen zu disidentifizieren. Disidentifikation (als ergänzende Fähigkeit zur Identifikation) ist eine notwendige Voraussetzung, um meine innere Resonanz als Ressource für den Coachingprozess nutzen zu können: Ich kann entscheiden, wen meiner Teammitglieder ich gegenüber dem Klienten sprechen lasse und wen ich besser zurückhalte. Besonders wenn es sich um eine komplexe Mischung aus mehreren Teammitgliedern handelt, ist dies nicht leicht – aus dem unmittelbaren Moment heraus ist es sogar manchmal unmöglich. Dann ist es gut, die Reflexion auf die Zeit nach der Sitzung oder in die Supervision zu vertagen und das Ergebnis für die nächste Sitzung zu nutzen.

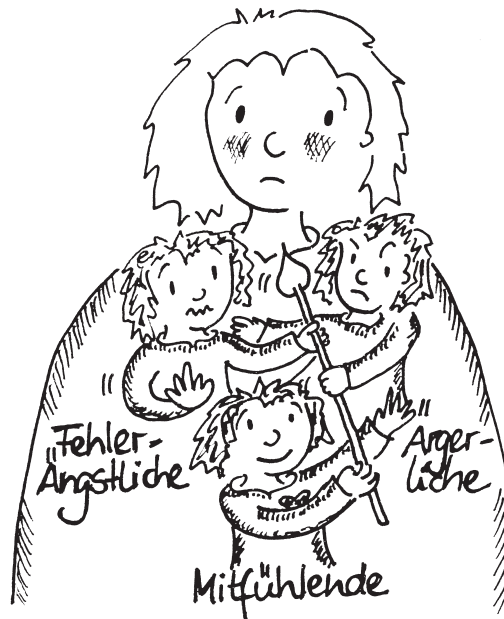


Abbildung 3: Innere Teammitglieder greifen nach dem Zepter

Selbstwahrnehmung und Disidentifikation gelingen je nach auftauchenden Gefühlen unterschiedlich gut. Je vertrauter ich mit meinen eigenen Gefühlsreaktionen bin, je beweglicher ich damit umgehen kann und je besser ich auch heikle Anteile integriert habe, desto unerschrockener kann ich den Gefühlen meiner Klienten begegnen und in meiner »inneren Mitte« bleiben.

Da das Innere Team als Denkfigur multiperspektivisch angelegt ist, hilft es mir, in Differenz zu meiner aktuellen Wahrnehmung gezielt andere Perspektiven einzunehmen (siehe dazu den Abschnitt »Nach der Sitzung: Reflexion mit ausgewählten inneren Anteilen«). Wenn eine Klientin eine hohe Lösungserwartung an mich hat (»Sie sind doch hier die Expertin!«), kann es passieren, dass eine *engagierte Dienstleisterin* in mir sich mit der Erwartung der Klientin verbündet: »Sie hat recht! Du musst jetzt die Lösung liefern!« (siehe Abbildung 4). Gut, wenn ich dann die Perspektive einer *Rollenbewussten* einnehmen kann, die mir hilft, meine Möglichkeiten, meine Grenzen und mein Selbstverständnis als Coach zu definieren. Wenn ich zwischen den Perspektiven der *engagierten Dienstleisterin* und der *Rollenbewussten* wechseln kann und nicht in einer der beiden Perspektiven feststecke, dann kann ich mich für den Lösungsdruck der Klientin interessieren, ihn erkunden und verstehen, ohne mich davon unter Druck setzen zu lassen.



Abbildung 4: Doppelte Lösungserwartung an den Coach

Fortsetzung: Spannungen unter Kollegen



Die nächste Herausforderung besteht darin, meine inneren Vorgänge so zu formulieren, dass eine gute Aussicht auf Annehmbarkeit für den Klienten besteht. Im Hinblick auf Herrn W. bedeutet das: Ich möchte ihm meine innere Resonanz auf sein Verhalten mitteilen, ohne selbst für ihn zur Gegnerin zu werden. Ein Ausschnitt aus dem Versuch einer stimmigen Balance von Offenheit und Vorsicht: »Ich habe verschiedene Reaktionen in mir auf das, was und wie Sie erzählen. Der Reihe nach: Ich erlebe Sie als jemanden, dem Korrektheit sehr wichtig ist und der genau hinschaut, ob alles richtig läuft. Ich wäre sicher, wenn jemand Fehler bemerkt, dann Sie! Automatisch frage ich mich, ob ich mich in unserer bisherigen Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht korrekt verhalten habe oder nicht. Den Anspruch, den Sie an sich und an andere zu haben scheinen, erlebe ich als sehr hoch. Die zweite Reaktion ist eine ganz andere: Wenn ich Ihnen zuhöre, denke ich, dass es sehr anstrengend für Sie sein muss, ständig auf richtiges und falsches Verhalten zu achten ... Und drittens vermute ich, dass Sie sich nicht nur Freunde machen, wenn Sie mit Ihren Mitmenschen so streng ins Gericht gehen ...«

Wichtig bei dieser Äußerung ist, dass ich eine Metaposition gegenüber meinen inneren Teammitgliedern einnehmen und diese halten kann. Wenn ich mich zum Beispiel zu sehr mit meiner *Fehler-Ängstlichen* identifiziere und mich innerlich klein mache, dann könnte die Situation möglicherweise kippen. Der Klient könnte sich zum Beispiel aufgefordert sehen, mich fürsorglich zu beruhigen (»Nein, keine Sorge, alles gut!«), oder sich aufgerufen fühlen, mir in tadelnder Weise mögliche Verfehlungen aufzuzählen (»Tja, Frau Zoller, wo Sie es selbst schon direkt ansprechen ...«).

Je nachdem, wie vertraut ich als Coach damit bin, meine inneren Reaktionen für den Prozess zu nutzen, und wie geübt ich darin bin, mich selbst mit dem »Inneren-Team-Filter« wahrzunehmen, kann ich meine Resonanz direkt äußern oder mich in Ruhe darauf vorbereiten, sie rückblickend in der nächsten Sitzung anzusprechen. Beide Vorgehensweisen haben Vorteile: Wenn das Thema »angewärmt« und präsent im Raum ist und wenn mir das Ad-hoc-Ansprechen in guter Weise gelingt, kann der Erkenntniswert für den Klienten besonders hoch sein. Durch das Ansprechen meiner Resonanz lasse ich ihn wie durch ein Schlüsselloch ein Stück in mich hineingucken. Eine gleichermaßen direkte und von Wohlwollen getragene Rückmeldung bekommt man in dieser Weise im Alltag wohl eher selten. Bei der zweiten Vorgehensweise, dem Ansprechen aus der Retrospektive, ist die emotionale Brisanz geringer. Dies kann ein Nachteil, aber auch ein Vorteil sein: Vielleicht ist es mit dem Abstand einer Sitzung für den Klienten leichter, sich mit der Wirkung seines Auftretens auseinanderzusetzen. Und auch für den Coach kann es mit zeitlicher und räumlicher Distanz zur Situation leichter sein, die passenden Worte zu finden.



Fortsetzung: Spannungen unter Kollegen

In dem beschriebenen Fallbeispiel war Herr W. zunächst erstaunt über seine Wirkung auf mich. Er selbst erlebte sich gar nicht als so streng, sondern eher als »neutral und sachlich«. Über das schrittweise Nachvollziehen der Reaktionen seiner Kollegen aus den geschilderten Situationen wurde ihm deutlich, wie oft sein Verhalten wohl tatsächlich als vehement oder konfrontativ wahrgenommen wurde. Ausgehend von dieser Erkenntnis hätten wir zur Erarbeitung alternativer Verhaltensweisen übergehen können. Ich wollte jedoch zunächst verstehen, weshalb Herr W. so streng mit seinen Kollegen war. Ich bin davon überzeugt, dass jedes menschliche Verhalten für die handelnde Person subjektiv Sinn ergibt, auch wenn dieser Sinn für die Umwelt nicht auf Anhieb erkennbar ist. Den Situationen und Äußerungen, von denen Herr W. berichtete, war eines gemeinsam: Er wirkte darin auf mich wie jemand, der sich gegen einen Angreifer zur Wehr setzt, nur konnte ich diesen Angriff nicht erkennen. Vielmehr hatte ich den Eindruck, mit seinen Äußerungen gegenüber seinen Kollegen werde Herr W. selbst zum Angreifer! Als ich diesen Eindruck formuliert hatte, schwieg er eine Weile und war sichtlich bewegt. Dann sagte er, genau so sei es doch auch! Alle Kollegen würden, wenn sie ihn sähen, sicherlich sofort an die Beschneidung seiner Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse denken, die mit der Restrukturierung seiner Abteilung einhergegangen sei. Das sei peinlich und demütigend für ihn, es sei wie ein Makel, auf den alle starren würden. Er habe insgeheim sogar schon einmal über eine Kündigung nachgedacht, wenn er in seiner Abteilung »kein Bein mehr auf den Boden kriegen« würde. In diesem Kontext betrachtet, wird sein Verhalten auch als Schutzreaktion verstehbar. Um dem Ziel »spannungsärmerer Umgang mit den Kollegen« nicht nur durch einen Verhaltenskatalog, sondern substanziell näher zu kommen, ist es notwendig, dass auch die Kränkung gesehen wird, die Herr W. durch die einschneidende Veränderung erfahren hat. Sie hat (neben einer vorhandenen Vorliebe für Ordnung) vermutlich maßgeblich zu seinem Fehlerdetektivverhalten beigetragen. An diesen Schritt kann sich dann im weiteren Prozess die Beantwortung der Frage anschließen, ob Herr W. für sich eine Zukunft in der Abteilung sieht.

Nach der Sitzung: Reflexion mit ausgewählten inneren Anteilen

Neben der inneren Einstimmung *vor* und der Reflexion *während* einer Sitzung bietet das Innere Team noch einen dritten Ansatz für die professionelle Selbstreflexion: die Nachbetrachtung *im Anschluss an* eine Sitzung.

Im Laufe der Jahre habe ich ein »Kabinett« aus fünf inneren Teammitgliedern entwickelt, die ich im Anschluss an manche Sitzung nach ihrer Sichtweise auf das Geschehen frage. Sie repräsentieren fünf verschiedene und für mich fundamentale Perspektiven auf den Prozess:

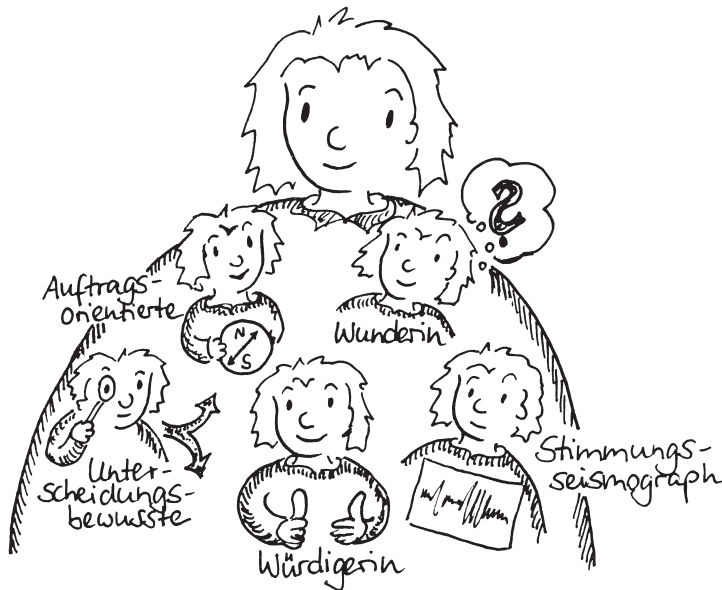


Abbildung 5: Inneres »Kabinett« zur Reflexion nach einer Coachingsitzung

Die Auftragsorientierte Zu Beginn eines Coachings steht die Auftragsklärung. Oft kommen Klienten nicht mit einem formulierten Entwicklungsziel (»Helfen Sie mir dabei, meinem Mitarbeiter gegenüber Kritik so zu äußern, dass die Balance zwischen Ehrlichkeit und Annehmbarkeit gegeben ist.«), sondern mit einer Problemschilderung (»Herr Meyer nervt!«). In der ersten Sitzung geht es meist darum, von der Problembeschreibung zur Zieldefinition zu kommen: Wobei soll ich den Klienten unterstützen? Was möchte er mit dem Coaching erreichen? An diesem Ziel orientieren wir uns während des Prozesses. In regelmäßigen Abständen überprüfen wir gemeinsam, wie nah der Klient seinem Ziel schon gekommen ist und was wir für eine (weitere) hilfreiche Entwicklung beachten müssen.

Je nach Ziel und Verlauf des Coachings kann zur Zielerreichung die eine oder andere »Schleife« notwendig sein.



Beispiel

Die Mitarbeiterin einer öffentlichen Bildungseinrichtung kam zum Coaching, weil sie im Auftreten gegenüber einem wichtigen Gremium sicherer werden wollte. Die Klientin bekam große Angst, sobald sie vor mehreren Menschen etwas präsentieren sollte. Wir erkundeten diese Reaktion genauer, und die Klientin berichtete von einer prägenden Erfahrung: Sie war während der ersten beiden Grundschuljahre von einer Lehrerin richtiggehend gequält und gedemütigt worden, oft vor der ganzen Schulklasse. Das ihr widerfahrene Unrecht deutlich zu benennen, ihrer Wut und Traurigkeit Raum zu geben und zu überlegen, was sie damals an Unterstützung gebraucht hätte, nahm einige Zeit in Anspruch. Erst danach haben wir praktische Handlungsansätze erarbeitet, um ihre innere Sicherheit vor und in Präsentationssituationen zu steigern. Diese »biografische Schleife« war zieldienlich, die Gremiumspräsentation stand erst im weiteren Verlauf des Prozesses im Fokus.

Die *Auftragsorientierte* hilft mir zu überprüfen: Arbeiten wir an dem formulierten Ziel? Kann ich den Bezug zu dem Ziel herstellen und kann die Klientin es auch? Oder haben wir uns auf Nebenpfaden verloren? Wenn ja, sind diese bedeutsam für die Zielerreichung? Hat sich das Anliegen möglicherweise verändert und bedarf einer Reformulierung?

Die *professionelle Wunderin* Sie hat zur Aufgabe, selbstverständlich Erscheinendes infrage zu stellen, sich mit einer fast naiven Anmutung zu wundern und auf diese Weise wichtige Fragen aufzuwerfen: Warum bekommt die Person, die am meisten arbeitet, am wenigsten Geld? Wieso kommt der Mitarbeiter seit einem halben Jahr damit durch, ständig zu spät zu kommen? Wie kommt es, dass der Stuhl des Vertriebsleiters unangetastet bleibt, obwohl er der Geschäftsführung ständig auf die Füße tritt? Warum kommt der Klient weiter zum Coaching, wenn er eigentlich alles aussichtslos findet? Die *professionelle Wunderin* rückt retrospektiv manches Detail in den Blickpunkt, bei dem ich erstaunt bin, dass es mir nicht bereits während der Sitzung aufgefallen ist.

Die *Unterscheidungsbewusste* Jede Information ist das Ergebnis eines Unterscheidungsprozesses. Ob eine Klientin mir von den Patzern bei ihrer letzten Präsentation erzählt oder von dem sehr positiven Feedback danach, hängt davon ab, welche Unterscheidung sie trifft – anders formuliert, welche Bestandteile der erlebten Situation für die Klientin bedeutsam sind. Ich selbst treffe ebenfalls ständig Unterscheidungen: Manche Äußerungen, körpersprachlichen Signale oder Zusammenhänge greife ich auf, während ich andere vielleicht nicht einmal bemerke. Um bei mir selbst und meinen Klienten einen Perspektivenwechsel anzuregen, ist es interessant, der jeweils greifenden Unterscheidung auf die Spur zu kommen. Im

obigen Beispiel könnte ich fragen: »Was ist während der Präsentation gut gelaufen?«, um so den Blick der Klientin von den empfundenen Defiziten auf das Gelingen zu lenken.

Die *Unterscheidungsbewusste* hilft mir nach einer Sitzung, mir meiner eingenommenen Perspektive bewusst zu werden und in der Retrospektive gezielt eine andere Unterscheidung zu treffen.

Beispiel

Ein Klient erzählte mir von verschiedenen Stationen, die er in seinem Unternehmen in den letzten zehn Jahren durchlaufen hatte. Nach der Sitzung reflektierte ich mit der *Unterscheidungsbewussten*, was mich bei meinen Interventionen geleitet hatte: Ich hatte primär das leidvolle Erleben erkundet. Da Enttäuschung und Traurigkeit im Erleben des Klienten eine große Rolle spielten, erlebte ich das als stimmig. Jedoch hätten wir einen wichtigen Teil übersehen, wenn es im weiteren Prozess ausschließlich bei dieser einen Perspektive geblieben wäre. Die Frage »Wie haben Sie es geschafft, mit all der Frustration umzugehen und zehn Jahre in diesem Unternehmen tätig zu bleiben?« eröffnete dem Klienten eine neue Perspektive auf das Gewesene und führte zu einer anderen Geschichte über die gleiche Situation.



Die Würdigerin Dieses Mitglied meines inneren Kabinetts hatte in meinen Anfangsjahren als Coach vor allem eine Rolle im »Innendienst«, in der Wahrnehmung von mir selbst. Nach jeder Sitzung habe ich mich gefragt, was mir schon gut gelungen war. Inzwischen ist die *Würdigerin* primär im »Außendienst« tätig, also in der Wahrnehmung und Benennung der Kompetenzen, Ressourcen und Stärken meiner Klienten.

Ich halte dieses Teammitglied geradezu für ein Muss im Inneren Team eines Coaches. Der Wunsch nach positiver Beachtung und Wertschätzung ist in uns Menschen angelegt. Diesbezüglich hat der Coachingkontext etwas Janusköpfiges an sich: Menschen lassen sich coachen, weil sie Hilfe und Unterstützung suchen. Dabei besteht die Schwierigkeit, wegen der sie kommen, oftmals schon länger, und sie haben diverse Anläufe unternommen, eine Lösung zu finden. Die Unterstützung, Hilfe oder Lösung nun zu bekommen, kann einen »Insuffizienzstachel« enthalten: Allein habe ich es trotz aller Mühe nicht geschafft! Wenn die Würdigung der unternommenen Anstrengungen und des Leids, das der Klient durch sein Problem erlebt hat, zu kurz kommt, kann das bei ihm zu Reaktanz gegenüber den im Coaching entwickelten Lösungsansätzen führen. Die entsprechenden Reaktionen »Ja, aber ...«, »Das habe ich alles schon versucht ...« oder »Das geht nicht, weil ...« treten insbesondere dann auf, wenn der Klient sich noch nicht ausreichend verstanden fühlt oder der Lösungsprozess zu schnell war.

Neben ihrer wichtigen Bedeutung innerhalb der Sitzung und insbesondere für die Zielerreichung hilft mir die *Würdigerin* nach einer Sitzung, mein Augenmerk auf die Stärken und Ressourcen meiner Klienten zu richten und sie gegebenenfalls zu notieren, sodass ich sie zur nächsten Sitzung parat habe.

Der Stimmungsseismograph Eingangs habe ich beschrieben, dass für mich zur Einstimmung auf eine Sitzung die Wahrnehmung meiner aktuellen Stimmung gehört. Der *Stimmungsseismograph* kommt auch nach der Sitzung zum Einsatz: Fühle ich mich leicht oder schwer? Wie ist meine Stimmung, ist sie hell oder eher dunkel? Wie fühlt sich mein Körper an? Nach manchen Sitzungen habe ich das Empfinden, nur noch aus meinem Kopf zu bestehen. Das ist für mich über die Jahre zu einem wertvollen Hinweis geworden, dass ich mich zu sehr angestrengt habe. Der Satz »Don't work harder than the client« ist mir hier eine Erinnerungshilfe.

Der *Stimmungsseismograph* richtet sich auch auf die Atmosphäre zum Ende der Sitzung, bevor wir auseinandergehen. Wie Klienten sich in Anfangs- und Abschiedssituationen verhalten, beinhaltet manchmal bedeutsame Informationen für das Anliegen.



Beispiel

Eine Klientin fragte mich am Ende der Sitzung nach einem Zusatztermin. Sie sei an einem wichtigen Punkt im Prozess und wolle ungern zwei Wochen bis zur nächsten regulären Sitzung warten. Ich konnte ihr jedoch keinen passenden Termin anbieten. Das tat mir besonders leid, weil ich spürte, wie wichtig ihr der zusätzliche Termin war. Als ich bei der Verabschiedung nochmals mein Bedauern äußerte, reagierte die Klientin betont heiter: »Ach, wer weiß, wofür das gut ist?!« Mein *Stimmungsseismograph* reagierte in der Reflexion auf diese kurze Sequenz: Die Atmosphäre zwischen der Klientin und mir hatte sich in diesem Moment spürbar verändert. Ich fragte sie deshalb beim nächsten Mal nach ihrem Erleben im Moment des Gehens. Mich interessierte, ob sie auch eine Veränderung der Atmosphäre wahrgenommen hatte. Sie erzählte daraufhin, dass mein Bedauern über die Terminschwierigkeiten ihr unangenehm gewesen war. Im Erkunden dieses Gefühls wurde deutlich, dass die Klientin unter Druck geriet, wenn jemand sich ihr gegenüber im weiteren Sinne mitfühlend oder fürsorglich verhielt. Da Abgrenzungsfähigkeit eine wichtige Rolle in ihrem Anliegen spielte, wurde diese kurze Sequenz am Ende der letzten Sitzung zum Ausgangspunkt für die nächste Sitzung.

Mit der Vorstellung dieser fünf Kabinettsmitglieder endet meine Darstellung der Einsatzmöglichkeiten des Inneren Teams für die Selbstreflexion des Coaches. Vielleicht haben Sie beim Lesen dieser Seiten Lust bekommen, mit einem der hier formulierten Ansätze zu experimentieren? Ich wünsche Ihnen dabei interessante

Erkenntnisse und nicht zuletzt, dass auch eine *Schwester Leichtfuß* mit von der inneren Partie sein möge. Dieses Teammitglied gehört für mich zu den wichtigsten Neueinstellungen der letzten Jahre. Es hilft mir, manche Unwägbarkeiten im Leben eine Spur lockerer zu nehmen!

Literatur



Schulz von Thun, F.: *Miteinander reden. Band 3: Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1998

Schulz von Thun, F./Stegemann, W.: *Das Innere Team in Aktion*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 2004

Kumbier, D.: *Das Innere Team in der Psychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta 2013