





Was macht Haltungsbasiertes Coaching aus?

Der Begriff Coaching ist derzeit in aller Mund und läuft dabei Gefahr, inflationär gebraucht zu werden. Und schon wieder gibt es eine neue Wortschöpfung: Haltungsbasiertes Coaching. Was soll das alles und wo führt das hin?

In den letzten Jahren hat Coaching als personenbezogenes Beratungskonzept eine enorme Professionalisierung hinter sich. Vor 20 Jahren gönnten sich allenfalls Topmanager einen persönlichen Coach, um wichtige Entscheidungen zu erörtern oder Strategien zu planen. Diese Exklusivität ist längst aufgehoben. In vielen Personalentwicklungskonzepten hat sich Coaching als wichtige Säule der betrieblichen Bildung etabliert. In Sachen Führungskräfteentwicklung nimmt Coaching mittlerweile den gleichen Rang ein wie Fachseminare.

Ermöglicht wird dies, weil sich Bildungsinhalte gesamtgesellschaftlich in den letzten Jahren stark gewandelt haben. Markierte früher inhaltliche Wissensvermittlung die wichtigste Säule der Personalentwicklung in Unternehmen, erhält sie heute eine gleichwertige Säule als Nachbarn. Diese besteht aus der Entwicklung von Kompetenzen sowie der Person an sich. Damit rückte Persönlichkeitsbildung im Kontext einer beruflichen Rolle und Funktion in den Bildungsfokus der Unternehmen.

Coaching und auf Coaching gestützte Formate der Personalentwicklung sind als Bildungs- und Beratungskonzepte mittlerweile akzeptiert und sogar notwendig für zukunftsorientierte Unternehmen. Auf die organisatorischen Herausforderungen einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt reagieren viele Unternehmen, indem sie die Personalentwicklung zu einem wichtigen Element der strategischen Organisationsentwicklung machen.

Wir sind mitten im Wandel und auf dem digitalen und globalen Weg der Gesellschaft 4.0. Wer darin als Unternehmen agieren möchte, benötigt daher auch eine Führung 4.0 und die dabei

unterstützenden Beratungskonzepte. Coaching als personenbezogenes Bildungs- und Beratungskonzept in Unternehmen schließt eine Lücke in der Führungskräfteentwicklung, die sich vor 20 Jahren noch nicht in dem Ausmaß gezeigt hat.

Gleichzeit können wir beobachten, wie neben dem betrieblichen und organisationalen Bedarf auch im Privaten Coaching an Bedeutung gewonnen hat. Wie im Beruf so stellt auch der volatile, komplexe und mehrdeutige Alltag an uns oft kaum erträgliche Ansprüche. Wir sind jeden Tag gefordert zu planen und Entscheidungen zu treffen, obwohl wir wissen, wie unplanbar und unvorhersehbar die Prozesse verlaufen. Auch hier sind wir als Person gefragt mit all unseren Kompetenzen.

Coaching bietet seit längerem im Alltag ein Beratungsangebot, um anspruchsvolle Lebenssituationen wie Orts- oder Rollenwechsel, die Suche nach Identität oder Sinn sowie Krisen zu meistern, Entscheidungen zu fällen und Verantwortung zu übernehmen.

Coaching hat somit eine weitere Aufgabe gefunden und entwickelt sich dabei kontinuierlich weiter. Das erklärt die Vieldeutigkeit des Begriffs. Unstrittig ist dabei der Bedarf und Beitrag zur Persönlichkeitsbildung im beruflichen, organisationalen aber auch privaten Bereich.

Statt Wissensinhalte stehen im Coaching mehr denn je die personalen Bildungsaspekte im Mittelpunkt. Die Persönlichkeit und ihre Haltung sind Anlass, Inhalt und Ziel zugleich. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat sich auch die Didaktik (also das Wissen von der Umsetzung des Lehrens und Lernens) von einer Instruktionsdidaktik zu einer Ermöglichungsdidaktik verändert.

Für den Bereich des Haltungsbasierten Coaching bietet die von mir entwickelte Persönlichkeitdidaktik, kurz Pedaktik, die Basistheorie, um sowohl den Bildungsprozess im Coaching wie auch das professionelle Handeln des Coaches zu begründen und zu reflektieren. Dazu passt, dass in der Personalentwicklung zwischenzeitlich gezielt nach didaktisch-methodischen Formaten

gesucht wird, die Kompetenzen wie Kooperation, Empathie, Agilität oder Resilienz fördern. Sie sind Schlüsselkompetenzen geworden. Das war nicht immer so.

Dieser Trend weg vom Training der Skills und Tools hin zu Haltungskompetenzen ist eine Reaktion in der Führungsbildung auf gewandelte Anforderungen. Globalisierung, Digitalisierung und Beschleunigung erfordern nämlich ganz spezielle und oft neue innovative Schlüsselkompetenzen von Führungskräften.

Diese Kompetenzen sind nicht neu, aber ihr Stellenwert verändert sich rapide. Wurde beispielsweise Empathie bisher in der Qualifizierung eher am Rande gefördert, so hat diese Kompetenz mittlerweile hohe Priorität. Kooperation und Vernetzung werden wichtiger als Konkurrenz und Wettbewerb. Es ist wichtig geworden, eine Entwicklung sensibel wahrzunehmen und auch einmal abzuwarten – sei es im Gesprächs- oder im Geschäftsprozess.

Haltungskompetenzen wie wache Geduld gepaart mit zielorientierter Neugierde, bewusstes miterlebendes Verstehen gepaart mit professioneller Distanz, Sensibilität dafür, wann ich handeln und wann ich abwarten muss, sind oft wichtiger als Strukturierungstools oder Zeitpläne. Das Gleiche gilt für den Umgang mit Scheitern, Überforderung und Krisen. Demzufolge verschieben sich Prioritäten in der Führungsbildung. Personenbezogene Beratungs- und Bildungskonzepte erhalten ebenso wie erfahrungsorientierte Lernformate eine höhere Aufmerksamkeit.

Das ist nicht erstaunlich. Denn allgemeingültige Rezepte im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit gibt es nicht. Damit wächst automatisch der Bedarf an personalen Hilfestellungen – eben Kompetenzen wie Kooperation, Flexibilität, Dialogfähigkeit, Improvisation, Intuition und Analysefähigkeit aber auch Selbstführung. Klar ist, dass diese Haltungskompetenzen nicht durch Vorlesungen an Management Schulen entwickelt werden können. Vielmehr bedarf es einer haltungsbasierten Didaktik, die statt den Inhalten die Person in den Mittelpunkt stellt – die Person mit ihrer persönlichen Erfahrungs- und Erlebnisebene und der Fähigkeit, ihre Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Augenblick zu richten. Hier finden Konzepte wie die Persönlich-

keitsdidaktik (Pedaktik) ein weiteres Anwendungsfeld.

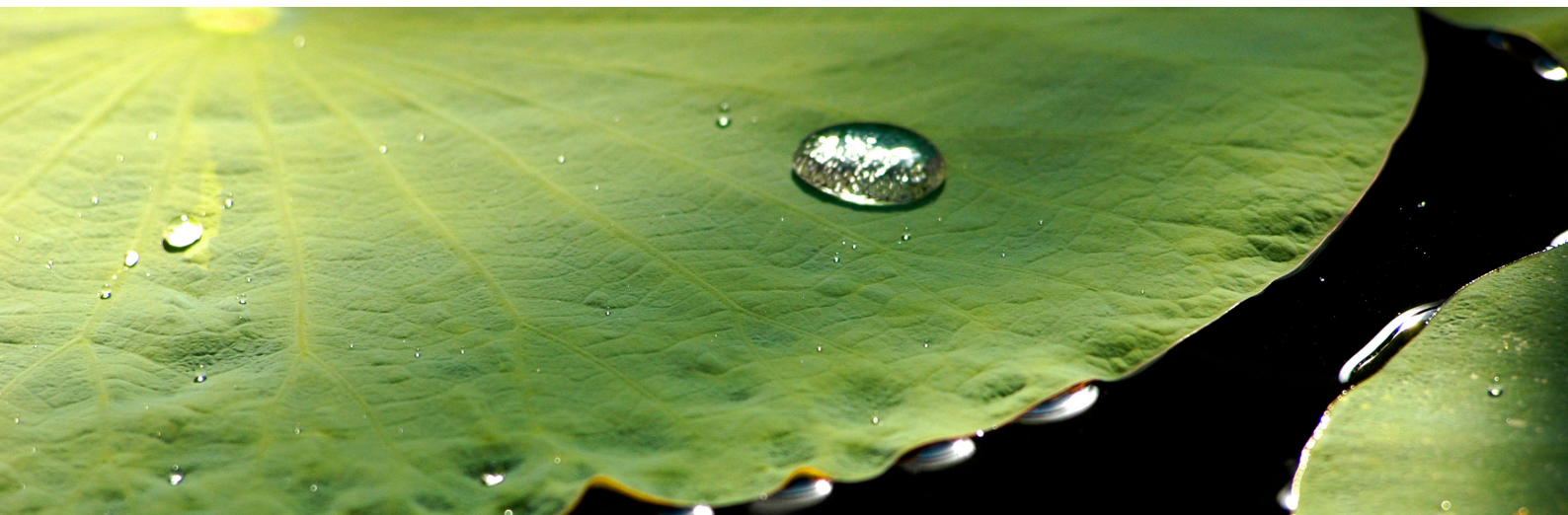
Die Pedaktik als Basistheorie für ein Haltungsbasiertes Coaching beruht auf den wissenschaftstheoretischen Erkenntnissen der Humanistischen Psychologie, des Konstruktivismus und der systemischen Beratung. Dazu kommen Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften.

Coaching wird klassischerweise als ein vertraulicher Beratungs- und Bildungsprozess zwischen zwei Menschen, dem Coachee und dem Coach, verstanden. Es unterstützt bei beruflichen wie persönlichen Herausforderungen. Coachingsprozesse werden gerade im betrieblichen Kontext von der beruflichen Ziel- und Lösungsorientierung her strukturiert und sind immer zeitlich begrenzt.

Zwar dreht sich das Coaching-Gespräch zunächst vorwiegend um berufliche Themen und Ziele, aber letztlich geht es darum, *wie und als was* der oder die Coachee¹ die neuen beruflichen Aufgaben sehen und erleben. Dies ist im engeren Sinne der Gegenstand des Coachings: *das persönliche Erleben und die subjektive Sicht auf etwas*. Ob der Coachee sich beispielsweise die neuen beruflichen Herausforderungen zutraut, sie sich zumuten will und was sie für ihn persönlich bedeuten. Insofern besteht die Grundlage der Coaching-Arbeit zunächst aus dem elementaren Zugang zu der Erlebenswelt des Coachee, also der ganz individuellen Lebensenergie, mit der eine Person, die sozusagen „hinter“ der Berufsrolle lebt, durch diese „hindurch tönt“.²

Ein Gespräch im Haltungsbasierten Coaching zu führen unterscheidet sich deutlich von anderen Konzepten der Gesprächsführung (beispielsweise systemisch, tiefenpsychologisch oder lösungsorientiert). Es setzt Verständnis dafür voraus, was wir unter dem Begriff der Person verstehen und welche Werte, Haltungen und Konnotationen im Person-Begriff mitschwingen³.

Die volatilen und ambivalenten Phänomene der Gegenwart fließen mit ein. Haltungsbasiertes Coaching nimmt diese Entwicklung ernst und ergänzt die zukunftsorientierte Lösungsperspektive und Zielkonkretisierung in der Coachingarbeit um diese



¹Ich gebrauche im weiteren Text die männliche Schreibweise, weibliche Personen sind allerdings immer auch gemeint.

² Der Person-Begriff lässt sich aus dem Lateinischen herleiten: per-sonare = hindurch tönen.

³ Vgl. : Carl R. Rogers / Peter F. Schmid, Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis, Mainz 1991.

Aspekte. Wo Orientierungspunkte auf der äußeren Landkarte immer unsicherer werden, kommt der inneren Landkarte einer Person als Orientierungshilfe mehr Bedeutung zu. Die Arbeit an der inneren Haltung wird zentral.

Oft ist das zunächst anvisierte Ziel gar nicht die nachhaltige Lösung und Antwort auf das eigentliche, persönliche Anliegen hinter dem ersten Anlass im Coaching. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass ein Coachee zwar mit einem definierten Auftrag ins Coaching kommt, der sich aus einem äußeren, meist beruflichen Anlass ergeben hat und eine Bearbeitung benötigt. Aber in der Regel kommt der Coachee letztlich deshalb ins Coaching, weil er nicht weiß, wie er die Antwort, Lösung oder das Ziel erreichen und finden soll. Hinter einem äußeren Anlass (beispielsweise eine neue Position und Rolle im Unternehmen übernehmen) steht somit ein persönliches Anliegen (Handlungs- und Rollensicherheit gewinnen und innere Souveränität erlangen).

Um dieses persönliche Anliegen, das der Coachee in der Regel gar nicht so klar äußern kann wie den äußeren Anlass, geht es im Coachingprozess. Diese Dimension (das Arbeiten am persönlichen, inneren Anliegen) macht Coaching so wichtig in herausfordernden Situationen – beruflich wie privat. Es geht um die Stärkung einer selbstbestimmten Persönlichkeit mit dem Ziel der Stabilisierung und Erhöhung der persönlichen Handlungsfähigkeit.

Die Situationen, in denen wir an unsere Grenzen geraten, haben zugenommen in unserer, globalisierten Welt. Alltägliche Aufgaben können ein hohes Maß an Stress produzieren und Orientierungslosigkeit verursachen – oft mehr als mit den herkömmlichen Bewältigungsstrategien bearbeitbar ist.

Das Ergebnis dieser spiralförmig sich verstärkenden Prozesse ist, dass der Zugang zu den inneren Fähigkeiten und Ressourcen blockiert wird. In diesem Zustand verlassen wir die innere Haltung der Zuversicht, des Vertrauens und der Aufmerksamkeit. Sie wird ersetzt durch eine innere Haltung der Vorsicht, des Zweifels und der Unsicherheit.

Unsere innere Haltung und die daraus entstehenden Wahrnehmungsmuster bestimmen jedoch in hohem Maß die Konstruktion unserer äußeren Wirklichkeit. Der Kreislauf der sich selbst erfüllenden Prophezeiungen wird immer enger. Die Arbeit an der inneren Haltung wird unerlässlich, um wieder Handlungsfähigkeit, mentale Klarheit und emotionale Stabilität zu erlangen. Dazu bedarf es aber auch eines Coaches, der sich der Wirkung seiner inneren Haltung bewusst ist. Die ist nämlich die stärkste Intervention im Coaching. Nur durch sie kann es gelingen, an und mit der Haltung des Coachees zu arbeiten.

Ebenso wichtig, wie mit bewährten Methoden im Coaching die Aufmerksamkeit auf die Zielsetzung (im äußeren Anlass) zu lenken und gemeinsam an den Strategien zu arbeiten sowie sie

in einen systemischen Kontext zu stellen, ebenso wichtig ist es, an der eigenen „Awareness“ zu arbeiten. Haltungsbasiertes Coaching nimmt diese Entwicklung und diesen Bedarf ernst.



Haltung erzeugt Wirklichkeit

Eine der Grundthesen im Haltungsbasierten Coaching lautet: „Haltung erzeugt Wirklichkeit“. Sehen wir doch die Welt nicht so, wie sie ist, sondern wie wir sind. Durch unsere innere Haltung konstruieren wir also ständig unsere Wirklichkeit und bestimmen unsere Wahrnehmungs- und Deutungsmuster. Zur Bewältigung der derzeitigen Herausforderungen sind wir mehr oder weniger gezwungen, uns dessen bewusst zu sein.

Das Verschieben der Aufmerksamkeit vom äußeren Ziel zur inneren Haltung im Coaching richtet den Blick unmittelbar auf die personalen Bildungsaspekte: Selbstwirksamkeit, Selbstführung, Selbstverantwortung, Selbstaufmerksamkeit. Diese Bildungsaspekte beinhalten keine egozentrische Interpretation, da sie einhergehen mit Bildungsaspekten der inneren Haltung wie Empathie, Wandlungsfähigkeit, Kooperation, Achtsamkeit, Wahrhaftigkeit, Akzeptanz und vielem mehr.

Im Vordergrund stehen im Coaching also auch der Eintritt des Coachee in einen wirksameren Aufmerksamkeits- und Verarbeitungsmodus. Die Fixierung auf ein äußeres Ziel tritt ebenso in den Hintergrund wie die Identifikation mit der Problemstellung und dem daraus entstandenen Mangelbewusstsein. Im Vordergrund steht in dieser Phase vielmehr die Selbstwahrnehmung des Coachee, seine Selbsterkundung und Selbstfürsorge.

Das löst die Problemfixierung und ermöglicht es ihm, eine neue Schlüsselentscheidung zu treffen. Er entscheidet, aus welcher inneren Haltung heraus er die nächsten operativen Schritte machen möchte – aus einer inneren Haltung des Mangel oder des kreativen Potenzials. Von dieser Warte aus wird dann wieder gemeinsam der anfängliche Anlass für das Coaching in den Blick genommen und bearbeitet. Die gewachsene innere Unabhängigkeit

gigkeit sowie das Bewusstsein über sich und den schöpferischen Prozess verändern den Blick auf die Ausgangssituation und ermöglichen Zugang zur inneren Quelle der kreativen Lösungen.

Viele Werkzeuge aus verschiedenen Beratungsschulen lassen sich leicht in den haltungsbasierten Ansatz integrieren. Denn nicht die Methode erzeugt die Wirksamkeit, sondern die Person und deren innere Haltung. Dieses Selbstverständnis des Haltungsbasierten Coaching auf der Grundlage der Pedaktik ist prägendes Merkmal dieses personenbezogenen Beratungskonzeptes.

Vereinfacht geht es bei diesem Ansatz darum, im Gespräch Momente des Innehaltens zu ermöglichen und dabei die auf das Zielobjekt fixierte rational-vernünftige Wahrnehmungsebene umzulenken auf eine eher spürend-intuitive Selbstwahrnehmung. Diese Steuerung der Aufmerksamkeit bedarf einer bewussten inneren Haltung und hohen Professionalität des Coaches. Ist es doch Ziel, dass diese innere Haltung dem Coachee ermöglichen wird, dass dieser sich wieder selbstbestimmt seiner eigenen Angelegenheiten annehmen kann.



Selbstaktualisierung des kreativen Potenzials

Eine weitere Annahme im Haltungsbasierten Coaching beinhaltet: Alles ist bereits da – wir haben nur gerade keinen Zugriff darauf. Hier wird der optimistische Blick auf die unlimitierte Ressource an potenziellen Möglichkeiten deutlich. Im Coaching manifestiert sich das im Vertrauen, dass der Coachee prinzipiell selbst in der Lage ist, eine Lösung zu finden, da die Ressource dafür bereits in ihm vorhanden ist - auch wenn er derzeit den Zugang noch nicht gefunden hat. Durch die innere Haltung der Zuversicht, Akzeptanz, Empathie und Aufmerksamkeit des Coaches entsteht ein Möglichkeitsraum. Somit lockert sich die Identifikation des Coachees mit dem Problem und er erkennt: Die Person hat ein Problem, sie ist nicht das Problem. Der Coachee ist von Natur aus konstruktiv, sozial und kreativ und hat - so die Grundannahme der Pedaktik - die innewohnende Tendenz, sich

selbst zu verwirklichen, sich weiterzuentwickeln, zu entfalten.

Eine der förderlichsten Rahmenbedingungen, um diesen Prozess der Persönlichkeitsbildung zu unterstützen, ist die Begegnung und der Kontakt eines zugewandten, offenen Menschen und dessen interessierte Aufmerksamkeit im Gespräch. Das fördert den inneren Drang zur Mitteilung, zur Präzisierung und zur Klärung.

Diese selbstregulative Tendenz zur Aktualisierung, die allem Lebendigen innewohnt, hat der Vater der Neuropsychologie, Kurt Goldstein, bereits 1934 beschrieben.⁴ Sie wurde zusammen mit anderen gestaltpsychologischen Grundannahmen ein Grundpfeiler der Beratungstheorie von Carl Rogers sowie anderer Konzepten der humanistischen Psychologie – und letztlich auch der Pedaktik. Setzt man diese selbstregulative Aktualisierungstendenz voraus, dann wird das „Zuhören“ allein bereits zu einem mächtigen „Motor“, der die Selbsterkenntnis und die Persönlichkeitsentwicklung antreiben kann.

Doch unter ungünstigen Bedingungen kann der Mensch eben nicht seiner Natur gemäß agieren, es kommt zu irrationalen, destruktiven und sozial unverträglichen Verhaltensweisen. Diese Bedingungen blockieren die Selbstaktualisierung. Das heißt, der Mensch ist sich selbst fremd, er kennt seine eigenen Bedürfnisse nicht und/oder kann diese nicht akzeptieren. Er hat den Kontakt zu sich, seiner inneren Natur und der Umwelt verloren. In Beziehungen mit den Anderen fühlt er sich fremd und fremdbestimmt.

Die innere Haltung des Coaches mit bedingungsloser Akzeptanz und positiver Wertschätzung fördert nachweislich die Selbstakzeptanz und verringern die Entfremdung. Antrieb des Veränderungsprozesses ist die Tendenz zur Selbstaktualisierung, die jedem Menschen innewohnt. Diese wird durch die innere bewusste Haltung des Coaches gefördert. Im Verlauf des Beratungsprozesses im Coaching wird die Wahrnehmung der Gefühle und der inneren Prozesse differenzierter. Das eigene Persönlichkeitskonstrukt wird als weniger starr wahrgenommen. Der Coachee kann sich über sein Erleben und Fühlen unmittelbar äußern, übernimmt Verantwortung und lebt befriedigende zwischenmenschliche Beziehungen, anstatt diese zu vermeiden.

Gesprächsführung ohne Fragen

Ein weiteres spezifisches Merkmal des haltungsbasierten Ansatzes im Coaching auf der Grundlage der Pedaktik ist die Umsetzung der inneren Haltung in der Gesprächsführung. Der Klassiker in der Gesprächsführung im Coaching sind Fragen. Wer fragt, der führt - so das Postulat. Denn als Intervention im Coaching erzeugen sie ein bestimmtes Phänomen. Fragen strukturieren und unterbrechen den freien Erzählfluss und lenken die Aufmerksamkeit des Coachee auf Themen, die zunächst dem Coach wichtig sind. Fragen greifen als Intervention in die Aufmerksamkeit des Sprechenden ein und schicken ihn auf eine fragegeleitende Suche. Mit einer Frage übernimmt der Coach eine führen-

⁴ Vgl.: Kurt Goldstein, Der Aufbau des Organismus : Einführung in die Biologie unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen am kranken Menschen, Paderborn 2014, sowie Stefanos Geroulanos / Todd Meyers, Experimente im Individuum. Kurt Goldstein und die Frage des Organismus, Berlin 2014.

de Rolle und übernimmt allmählich die Verantwortung für den Verlauf des Coachings. Dieses, sich stetig verfestigende Frage-Antwort-Muster kennzeichnet viele Beratungsprozesse und hat auch in vielen Kontexten seine Wirkung.

Daher haben Fragen in jedem Beratungskonzept auch ihre spezifische Aufgabe. Sie können das Eintauchen in die innere Welt verstärken und das Erkunden der eigenen Motive, Gefühle, Werte im Erzählfluss verdeutlichen. Oder sie vermögen das interaktive Erkunden der systemischen und äußeren Realität zu provozieren sowie das Reflektieren der Intentionen, Werte, Motive und Ziele. Oder sie erlauben das forschende Erkunden der sozialen Regeln und Organisationsstrukturen, die die gemeinsame Realität hervorbringen.

Fragen haben einen unbestreitbaren Stellenwert im Coaching. Zusätzlich zu diesen bewährten Interventionen verfolgt das haltungsorientierte Coaching aber auch eine Gesprächsführung *ohne* Fragen. Diese letzte hier vorgestellte Besonderheit des haltungsorientierten Ansatzes der Pedagogik im Coaching ergibt sich aus ihrer Wirksamkeit durch eine spezielle innere Haltung.

Wenn Fragen eher die Wirklichkeit des Coaches bestätigen wollen, so versucht die Gesprächsführung ohne Fragen die Wirklichkeit des Coachee ernst zu nehmen. Dieses Format der Gesprächsführung verlangt vom Coach eine unvoreingenommene innere Haltung dem Coachee gegenüber. Vom Coach wird dabei eine hohe Wachheit und Bewusstheit verlangt und darüber hinaus die kontinuierliche Abstinenz von eigener Bewertung, Deutung und Kategorisierung des Gehörten und Erlebten. Eine fast unmöglich klingende Haltung und dennoch erlernbar.

Der Coach im haltungsorientierten Coaching wendet diese Kunst des Zuhörens an. Seine innere Haltung der Akzeptanz, des Respekts und der Würdigung gegenüber der Person und ihrer Vielfalt, Andersartigkeit und Unterschiedlichkeit halten den Coach ebenso wie den Coachee ein bisschen länger im Wirklichkeitsraum des Coachee, als er dies selbst alleine machen würde oder könnte. Dieses „bisschen länger“ verändert und fördert die Selbstaktualisierung und bringt den Coachee näher an die innere Quelle seiner unlimitierten Ressource.

Im Zuhören sammelt der Coach aktiv das, was der Coachee berichtet und gibt das Verstandene fokussiert in seinen Worten, Bildern, Analogien, Emotionen und körperlichen Empfindungen zurück. Das Ziel ist es immer, dass der Coachee sich durch dieses Zurückerzählen verstanden fühlt. Er bestimmt dieses Verstehen und ist Autorität für die Stimmigkeit des „Zurückerzählten“. Indem er sich von außen verstanden fühlt, versteht er sich selbst besser.

Dieses Zuhören ist ein Zuhören, ohne weiterführende Fragen zu stellen. Der gesamte phänomenologische Prozess entfaltet sich im gegenwärtigen Moment und beschreibt diesen, sich vollziehenden Augenblick. Dieses aktive Innehalten im Augenblick des

Zuhörens verlangt vom Coach eine innere Haltung der Präsenz, die wiederum als Präsenz des gesamten Coachingprozesses erlebt werden kann. Diese Gesprächsführung ohne Fragen entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn der Coach diese präsentе, empathische und authentische Haltung lebt.

Es geht der Pedagogik als Basistheorie im Coaching um eine Haltung (im Englischen: „Attitude“), die an der Stelle von „Tools“ (auf Deutsch Werkzeuge) treten. Diese Haltung ist ebenso erlernbar wie Fragetechniken im Coaching erlernbar sind. Das Zurückerzählen des Coaches aus seiner inneren Haltung des Gewahrseins für den Augenblick heraus ist wie eine Selektion vom Bedeutsamen der Erzählung. Seine Aufmerksamkeit muss er also nicht nur auf seine innere Haltung richten, sondern gleichermaßen auf die gehörte Erzählung und den Erzähler.

Durch die Gesprächsführung ohne Fragen drängen die noch unklaren und durchaus verworrenen Gedanken sowie innere Befindlichkeiten einer Person nach außen zu drängen und klären sich durch den Akt der sprachlichen Symbolisierung. Dazu braucht es keine besondere Fragetechnik. Paradoxerweise kommt es beim Zuhören aber sehr darauf an, *was, wann und wie* der Zuhörende zurücksagt und damit die Rede seines Gegenübers und sein eigenes Zuhören in ein *Gespräch* verwandelt.

Einfach nur still zu sein und zuzuhören, das kann in gewissen Phasen wichtig sein; bietet aber zumeist zu wenig Resonanz für den Redenden. Der Sprechende braucht das Gefühl, verstanden zu werden, er will *spüren*, dass er „drüben“ beim Anderen mit seinem Anliegen angekommen ist. Ohne eine solche Resonanz kann sich seine *Rede* nicht zu einem sich selbst erforschenden *Gespräch* entfalten.

Soll also der Zuhörende sicherheitshalber das Gesagte noch einmal wiederholen?⁵ Das wäre wohl etwas langwierig und monoton. Dies könnte auch von einem Computerprogramm erledigt werden. Das Gefühl indes, von einem anderen Menschen wirklich verstanden zu werden, kann nur von einem menschlichen Gegenüber ausgelöst werden, das vor dem Hintergrund ähnlicher Erfahrungen, ähnlicher kognitiver Konzepte und ähnlicher emotionaler Reaktionsmustern, spüren kann, was dem Sprechenden bedeutsam ist. Daraus entsteht wiederum eine zuhörend-empathische Resonanz, an der der Sprechende intuitiv erkennt, dass er verstanden wurde.

Der kundige Coach weiß, dass der sprechende Coachee zumeist noch nicht genau weiß, was in ihm vorgeht und was ihn mit seiner Thematik umtreibt. Anfangs versucht er es, mit Worten zu umkreisen und ringt damit, es sprachlich einzufangen. Erst im Fortgang des Gesprächs enthüllt sich ihm, was er innerlich bereits ahnte. In einer solchen Gesprächssituation bleibt der Coachee mit seinem Ringen nicht allein. Coach und Coachee sind - wenn es gut geht - gemeinsam fokussiert auf den inneren Selbstwahrnehmungsprozess des Coachee, in dem sich etwas Neues zeigen wird. Der Coach wird beim Zuhören auf das kon-

⁵ Vergleiche hierzu die umfangreiche Ratgeberliteratur, in der entsprechende „Verbalisierungstechniken“ und professionelle Gesprächsführungs-Werkzeuge vorgestellt werden. Sie haben die Kultur des persönlichen Gesprächs meines Erachtens eher erstickt als befördert.



zentriert bleiben, was sich an neuer persönlicher Bedeutung in der gegenwärtigen Rede des Coachee entfalten will.

Wir können nicht davon ausgehen, dass Menschen in unklaren Erlebenszuständen klar sagen können, was ihnen wichtig ist. Im Inneren sind viele „Dinge“ gleichzeitig (als Emotion, als Bild, als Körpergefühl) in einem vorsprachlichen Erlebensmodus präsent, die miteinander zusammenhängen und die durch das Nadelöhr der Sprache nach draußen drängen.

Der Mitteilungsdrang und die Aktualisierungstendenz aktivieren den gesamten Organismus, der bereits auf allen Ebenen „spricht“ und sich über Befindlichkeiten, Gefühlsausdruck, Gesten, Bewegungen oder Körperhaltungen mitteilt. Die sprachliche Mitteilung folgt als symbolisierender Vorgang zeitlich später, sozusagen als letzte Etappe eines unmittelbaren Mitteilungsprozesses.

Basis dieses Mitteilungsdranges ist ein tief im Organismus verwurzelt bedürfnis danach, verstanden zu werden. Deshalb ruft Verstandenwerden auch eine körperlich spürbare Reaktion der Erleichterung hervor, wenn es eintritt. Menschen *fühlen* es, wenn sie verstanden werden, und beginnen dann, Vertrauen schöpfend, sich weiter mitzuteilen und ihr Gespräch explorativ zu vertiefen. So kann ein Band des Verstehens entstehen, das sich immer weiter verfestigt. Dies ist ein intuitiv-emotionaler Vorgang, der sich zwischen Personen vollzieht.

Der Coach trägt bei dieser aktiven „Übersetzungstätigkeit“ mit seinen eigenen Worten, Empfindungen und Bildern dazu bei, dass die zunächst vielleicht eher distanzierte Rede des Coachee in die Nähe seines persönlichen Erlebens kommt, und dort gehalten wird. So kann sich das unpersönliche „man“ in der Rede des Coachee zu einem von sich sprechenden „Ich“ wandeln. Damit erst kann ein wirkliches *Gespräch* beginnen.

Heute kennen wir die neurologischen Grundlagen dieses Phänomens: Wenn sich Menschen in einem Gespräch persönlich angesprochen und als Person gemeint fühlen, dann aktiviert dies die Netzwerke des intuitiven Selbst. Sie wechseln vom vernünftigen-rationalen Modus in den der neurologischen Netzwerke des in-

tuitiven Selbst. Darin wiederum öffnen sich die inneren Archive der Erfahrungen und Ressourcen, so dass es für die betroffene Person möglich wird, frei und kreativ auf ihr *Erfahrungswissen aus der Vergangenheit* zurückzugreifen und neue Verknüpfungen herzustellen.⁶

Der Coach *führt* das Gespräch vor allem dadurch, dass er in seiner eigenen Präsenz darauf achtet, dass Begegnung und Kontakt im Gespräch entstehen können. Das bedeutet, dass er von seiner Seite aus dazu beiträgt, dass Lebendigkeit, Spontanität, Konkretheit und Unmittelbarkeit in der Zuwendung zum Coachee, wie auch in der Beschreibung der Thematik, möglich wird. Das vertrauensvolle, Gespräch im Haltungsbasierten Coaching ist eben gerade nicht eine „Behandlung“ oder das Resultat einer Kette von „Interventionen“, wie es die Ratgeberliteratur oft suggeriert.⁷

Ein Gespräch im Haltungsbasierten Coaching zu führen, bedeutet nicht, eine gut trainierte Gesprächstechnik in jeder Situation und bei jeder Person anwenden zu können. Und es heißt schon gar nicht, an dieser Methode festzuhalten, wenn kein wirkliches Gespräch zwischen Coach und Coachee zu Stande kommt und das Ganze in einem „Frage-Antwort-Spiel“, in einer oberflächlichen „Besprechung“ oder „Beratschlagung“ endet.

Der kreative Flow eines nachhaltigen persönlichen Gesprächs entwickelt sich nur in der Atmosphäre einer sich frei entwickelnden personalen Gegenseitigkeit. Der Coach kann durch seine personale Präsenz zwar entsprechende Voraussetzungen und einen besonderen Kontext schaffen. Aber die Situation des Gesprächs und die Erlebenswelt des Coachee entziehen sich prinzipiell einer technischen Manipulation.

Wir haben es hier eher mit der *Kunst der Gestaltung kreativer Prozessen* sowie mit *individuellen Selbstbildungsprozessen* zu tun. In diesen zählen grundlegende zwischenmenschliche Erfahrungen und innere Werte wie Achtsamkeit, Einfühlung, Intuition, Präsenz, Selbständigkeit und Authentizität sowie eine besondere Achtung vor dem Leben. Diese sind auf Seiten des Coaches die in seiner Haltung verdichteten Ergebnisse von persönlich

⁶ Kuhl, Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie, a. a. O., S. 460 ff.

Die neuronalen Netzwerke der Gefühls- und Körperwelt arbeiten mit extremen Geschwindigkeiten, ähnlich wie ein Analogrechner, auf der Basis von Ähnlichkeitsabgleichen. Sie präsentieren ihre „Ergebnisse“ als kreative Ideen und Einsichten blitzartig, bildhaft und analog. Der anregende „Drive“, oder „Flow“ eines guten persönlichen Gesprächs produziert zumeist mehr Einfälle, Ideen und Lösungen als unmittelbar umgesetzt werden können.

⁷ Vgl. Martin Wehrle, Die 500 besten Coaching-Fragen. Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten, Bonn 2012.



bedeutsamen Lernprozessen. Der auf diesem Wege menschlich und beruflich „gebildete“ Coach unterscheidet sich deutlich vom *trainierten*.

Es gibt also einige Merkmale, die das Haltungsbasierte Coaching auf der Grundlage der Pedagogik beschreiben. Wir haben an dieser Stelle eine Auswahl getroffen, um dieses Beratungskonzept einzuordnen.

Hier nochmals einige Grundpositionen als Essentials zum Abschluss

- Das anvisierte Ziel ist nicht immer die nachhaltige Lösung.
- Der Mensch ist von Natur aus konstruktiv, sozial und kreativ.
- Hinter jedem äußeren Anlass steht ein inneres persönliches Anliegen.
- Haltung erzeugt Wirklichkeit.
- Wir sehen die Welt nicht so wie sie ist, sondern wie wir sind.
- Es gibt so viele Wirklichkeiten wie es Menschen gibt.
- Selbstaktualisierung öffnet das kreative Potenzial.
- Akzeptanz ist das Tor zur Veränderung.
- Gesprächsführung ohne Fragen ist möglich.
- Nicht die Methode erzeugt die Wirkung, sondern die Person und deren Haltung mit der die Methode angewandt wird.
- Die Haltung einer Person ist die stärkste Intervention in der Kommunikation und Interaktion.

Quellenangabe: Christoph Röckelein

Ich sehe dich. Ein Handbuch zur Persönlichkeitsdidaktik (Pedagogik) in Führung und Beratung. Mit zahlreichen Gastbeiträgen. Berlin, sine causa Verlag 2015
Insbesondere aus den Beiträgen von Norbert Groddeck Seite 135-175

Ausgabe 2/2016
Herausgeber und Autor:

Dr. Christoph Röckelein

E-Mail: cr@institut-roeckelein.de
www.institut-roeckelein.de