

Problemaktualisierung – Wie Sie Probleme lösen, statt sie zu fokussieren

Peter Behrendt und Sandra Matz

Die Autoren beschreiben, warum Probleme im Coaching erlebt werden müssen, und erklären, dass Coaches dafür ganz anders vorgehen müssen, als sie intuitiv vermuten. Wissenschaftliche Ergebnisse aus der Coachingprozessforschung belegen das scheinbare Paradoxon: Wenn Coaches Ressourcen aktivieren, erleben die Klienten ihre Probleme stärker und schaffen es, diese zu verändern. Drei praktische Strategien werden aufgeführt, die Coaches dabei helfen, Probleme zur Chance zu machen. Mit dem video-basierten 360°-Feedback wird eine konkrete Methode vorgestellt, mithilfe derer genau dieser Prozess effektiv angestoßen werden kann.

Problemorientierung oder Stärkenfokus? Beides!

Wenn Klienten einen Coach aufsuchen, dann haben sie in der Regel die Erwartung, nach dem Coaching mit herausfordernden Situationen besser umgehen zu können. In anderen Worten sollen ihre Probleme durch das Coaching gelöst oder zumindest gelindert werden, unabhängig davon, ob diese Probleme als Defizit oder zum Beispiel nach einer Beförderung als positive Herausforderung erlebt werden. Gleichzeitig wird in der modernen Coachingliteratur immer häufiger von der besonderen Bedeutung der Ressourcenaktivierung gesprochen (Künzli 2005 und 2009; Greif/Schmidt/Thamm 2012; s. Kapitel »Ressourcen aktivieren mit Mottozielen«, S. 334). Dabei geht es in erster Linie darum, die bereits vorhandenen Ressourcen des Klienten als persönliche Stärken zu identifizieren und im Rahmen des Coachings weiterzuentwickeln. Ein offensichtliches Dilemma: Wie soll ich als Coach die Probleme des Klienten angehen, wenn ich mich nur auf seine Stärken fokussieren soll? Wie kann ich heikle Themen aufdecken, ohne problemorientiert zu konfrontieren? Oder umgekehrt: Wie kann ich ressourcenorientiert arbeiten und dabei die realen Probleme lösen, deretwegen der Klient zu mir gekommen ist?

Moderne Konzepte aus der Neuropsychologie (Behrendt 2012; Grawe 1998 und 1999) und aktuelle Erkenntnisse aus der Prozessforschung im Coachingbereich (Behrendt 2004) eröffnen einen interessanten Ausweg aus diesem Dilemma. Danach besteht die Kunst eines erfolgreichen Coachings insbesondere darin, einen Rahmen zu schaffen, in dem problematische Themen vom Klienten selbst offen

angesprochen, im Coaching praxisnah erlebbar gemacht und anschließend verändert werden können. Und der Schlüssel zu diesem Prozess wiederum lautet Ressourcenaktivierung.

Bevor wir auf diesen Prozess detaillierter eingehen, sollen im folgenden Abschnitt zunächst ein paar wissenschaftliche Grundlagen erläutert werden, die zum besseren Verständnis der beschriebenen Verknüpfung von Problemlösung und Ressourcenaktivierung erforderlich sind. In diesem Zusammenhang liefert insbesondere die neurowissenschaftlich fundierte Konsistenztheorie von Klaus Grawe (1999) eine Reihe wichtiger Konzepte.

Neurowissenschaftlicher Exkurs

Konsistenz, lokale Minima und Destabilisierung von Attraktoren

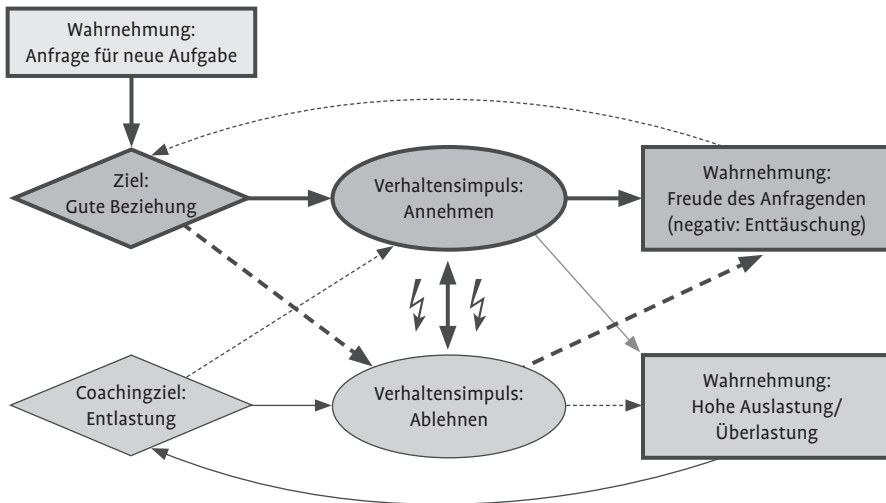
Neurowissenschaftlich besteht das primäre Ziel von Coaching in der Herstellung von Konsistenz aufseiten des Klienten (Behrendt 2012; Grawe 1999). Konsistenz ist dabei definiert als Übereinstimmung der Realitätswahrnehmung mit den eigenen Zielen und Bedürfnissen. Bei Abweichungen zwischen Ist- und Sollzustand entstehen sogenannte Inkonsistenzspannungen, die auf psychophysiologischer Ebene Anspannung, Frustration und Unzufriedenheit zur Folge haben. Nach Grawe sind Inkonsistenzen neuronal in Form gleichzeitig aktivierter Zellgruppen im Gehirn repräsentiert, die sich gegenseitig hemmen (Grawe 1999). Die resultierende Entstehung instabiler Aktivierungsmuster soll zunächst an einer im Coachingkontext immer wiederkehrenden Problematik verdeutlicht werden, die unserer Erfahrung nach vielen Zeitmanagementproblemen zugrunde liegt.

Zeitmanagement

Frau K. leidet unter chronischer Überlastung und Stresssymptomen. Sie beginnt daher ein Coaching mit dem Ziel der Entlastung. Nun wird Frau K. von ihrer Vorgesetzten gebeten, eine kleine, aber wichtige Aufgabe zu übernehmen, die nur sie erfolgreich erledigen könne. Aus Sicht von Frau K. entsteht in einer derartigen Situation das Gefühl des Hin-und-hergerissen-Seins zwischen zwei widersprüchlichen Zielen: Einerseits möchte sie die Wünsche ihrer Vorgesetzten erfüllen, sich als gute Mitarbeiterin zeigen und damit eine positive Beziehung zu ihrer Vorgesetzten erhalten. Andererseits führt die aktuelle Überlastung zu dem Bedürfnis, Kontrolle über die eigene Arbeitssituation zurückzugewinnen und für Entlastung zu sorgen.



Dieses erlebte kognitive sowie emotionale Hin-und-her-gerissen-Sein lässt sich nach Grawe (1999) auf bestimmte Muster neuronaler Netzwerke zurückführen. In der folgenden Abbildung ist ein solches Netzwerk für die beschriebene Entscheidungssituation schematisch dargestellt.



Schematische Darstellung eines neuronalen Netzwerks mit hohen Inkonsistenzen

Neurophysiologisch entsprechen die Rechtecke, Rauten und Ellipsen verschiedenen Zellgruppen, die Pfeile repräsentieren deren Verbindungen. Die unterschiedlichen Pfeile geben dabei Auskunft über verstärkende (durchgezogene Linien) oder hemmende (gestrichelte Linien) Wirkungen, der hellgraue Pfeil bedeutet eine Aktivierung mit verzögerter Wirkung, und die Blitze lokalisieren Spannungen zwischen umliegenden Zellgruppen. Darüber hinaus verweist die Stärke der Rahmen auf den Aktivierungsgrad der Zellgruppen, die der Pfeile auf die Stärke der neuronalen Verbindungen.

Im Beispiel von Frau K. entsteht eine starke Spannung durch die Anfrage ihrer Vorgesetzten. Mit der Wahrnehmung der neuen Anfrage werden einerseits automatisch der Wunsch nach einer guten Beziehung zu ihrer Vorgesetzten und der damit verbundene Verhaltensimpuls, dieser Anfrage zu entsprechen, aktiviert. Andererseits ist durch die bestehende Überlastung weiterhin das Coachingziel der Entlastung aktiviert, welches seinerseits mit dem Verhaltensimpuls der Ablehnung verbunden ist. Da sich die beiden Verhaltensweisen gegenseitig ausschließen, bestehen zwischen ihnen erhebliche Spannungen. Folge dieser Konstellation

gleichzeitig aktivierter Zellgruppen mit starken, sich gegenseitig hemmenden Verbindungen (Spannungen) sind hohe Inkonsistenzen. Da der Impuls, »Ja« zu sagen, gleichzeitig die Angst vor zukünftiger Überlastung aktiviert und der Impuls, abzulehnen, Angst vor Enttäuschung hervorruft, kommt es zu stark fluktuierenden Aktivierungen, die subjektiv als Hin-und-her-gerissen-Sein erlebt werden.

Derartige Inkonsistenzen können mithilfe von Lernprozessen reduziert werden. Durch eine Verknüpfung des bestehenden Netzwerks mit der Wichtigkeit der neuen Aufgabe zum Beispiel könnten die Zielwidersprüche durch zusätzliche Aktivierungsbedingungen im Sinne einer Prioritätensetzung aufgehoben werden. Da im vorliegenden Fall ein derartiger Differenzierungsprozess jedoch nicht stattgefunden hat, entscheidet allein die Stärke einzelner gut gebahnter Verbindungen (s. Pfeilstärke) über das Verhalten. Frau K. fällt es daher grundsätzlich schwer, »Nein« zu sagen. Die Freude der Anfragenden hemmt dabei als antagonistisches Gefühl kurzzeitig die Wahrnehmung der Überlastung und das Stressgefühl. Frau K. erlebt sich in diesem Moment als wichtige, geschätzte Mitarbeiterin, die für ihre Chefin unverzichtbar ist und daher die wichtigsten Aufgaben übertragen bekommt. Diese Wahrnehmungen reduzieren die Inkonsistenzspannungen kurzfristig und schnell, da die unteren Zellgruppen größtenteils deaktiviert werden. Diese Deaktivierung bleibt allerdings nur so lange erhalten, bis das Problem wieder auftaucht, zum Beispiel wenn Frau K. die Aufgabe nur durch persönlichen Einsatz bis an ihre Belastungsgrenze zufriedenstellend erledigen kann.

Die Forschung spricht hier von lokalen Minima (Caspar/Rothenfluh/Segal 1992). Lokale Minima reduzieren Inkonsistenzspannungen kurzfristig und sind daher attraktiv. Gleichzeitig verhindern sie jedoch eine nachhaltige Lösung von Konflikten und somit eine weitergehende Reduktion der generellen Inkonsistenzspannung auf ein globales Minimum. Je häufiger das Verhalten gezeigt und mit verringerter Spannung (Belohnung) assoziiert wurde, desto stärker wird die Verbindung. Neuronal entstehen so starke Zellgruppenverbände, die sehr schnell aktiviert werden: sogenannte Attraktoren (da sie Aktivierung anziehen). Auf Verhaltensebene etablieren sich dadurch dysfunktionale Gewohnheiten, die Inkonsistenzspannungen langfristig aufrechterhalten und damit einer echten, nachhaltigen Problemlösung im Weg stehen. Im Extremfall entstehen starke Belastungsfolgen wie Stresssymptome (zum Beispiel Schlaflosigkeit) oder sogar psychische Störungen (Grawe 1999). Um dysfunktionale Gewohnheiten abzubauen, müssen die neuronal zugrunde liegenden Attraktorennetzwerke verändert werden. In diesem Zusammenhang gilt es, dysfunktionale Attraktoren zu destabilisieren, indem bestehende Verbindungen zwischen den betroffenen Zellgruppen gehemmt und diese durch neue Lernerfahrungen funktional mit anderen Zellgruppen verknüpft werden (Behrendt 2012). Im Fall von Frau K. könnte die Anfrage für eine neue Aufgabe beispielsweise mit priorisierendem Abwägen assoziiert werden. Je nach wahrgenommener Wichtig-

keit würde die neue Aufgabe von Frau K. dann entweder abgelehnt oder mit der Bedingung einer Rückstellung bisheriger Aufgaben angenommen werden. Die neurophysiologische Forschung zeigt, dass bestehende neuronale Verbindungen nur gehemmt und neu verknüpft werden können, wenn sie vorher aktiviert wurden (Grawe 1999). Diesen Prozess beleuchten wir in den nächsten Abschnitten genauer.

Implikationen für den Coachingprozess

Problemaktualisierung als unmittelbare Erfahrung und Erlebnisaktivierung

Auf Basis des Exkurses wird deutlich, dass ein effektives Coaching nicht um die herausfordernden, problematischen Situationen herumkommt, mit denen der Klient besser umgehen können möchte. Da große Teile unserer Erfahrungen im unbewussten Gedächtnis abgespeichert und somit dem reflektierenden, bewussten Denken nicht direkt zugänglich sind, können sie auf diesem Wege auch nicht vollständig verändert werden (Grawe 1999). Deshalb bedarf es zur Veränderung bestehender Attraktorennetzwerke einer umfassenden Aktivierung aller bewussten und unbewussten Gedächtnisinhalte, die an der Aufrechterhaltung dysfunktionaler Gewohnheiten beteiligt sind, wie zum Beispiel Wahrnehmungen, Gedanken, Ziele, Gefühle, Verhaltensimpulse (Behrendt 2012). Diese ganzheitliche Aktivierung aller Gedächtnisinhalte wird Problemaktualisierung genannt und zeigt sich im Coaching als unmittelbare und erlebbare Erfahrung der behandelten Themen (Behrendt 2004). Damit entspricht sie einer Erlebnisaktualisierung (Begriffskonzeption nach Wechsler 2012) und nicht – wie häufig missverstanden – einer rein sprachlichen Problembehandlung. Diese Erlebnisaktualisierung kann im Coaching durch eine Vielzahl von Methoden hergestellt werden: so zum Beispiel durch Videofeedback und Rollenspiele, aber auch durch sehr realitätsnahe Erinnerungen oder emotionale Berichte.

Der Erfolgsfaktor Problemaktualisierung stammt ursprünglich aus der psychotherapeutischen Wirkfaktorenforschung nach Grawe (1998, 1999) und wurde als zentraler Erfolgsfaktor von Coaching etabliert (Behrendt 2006). So waren Klienten in ihren Aufgaben nach dem Coaching signifikant erfolgreicher, wenn ihre Probleme in der Sitzung zuvor aktualisiert worden waren (Korrelation mittlerer Stärke von $r = 0,45$, in Behrendt 2004). Dabei besitzt der Erfolgsfaktor Problemaktualisierung Moderatorfunktion (Grawe 1998). Das bedeutet einerseits, dass eine Erfahrungsbarmachung der Themen Voraussetzung für die nachhaltige Wirkung anderer Interventionen ist, andererseits aber auch, dass Problemaktualisierung allein noch keine positiven Effekte erzielt (Behrendt 2006).

Durch die Aktivierung aller betroffenen Gedächtnisteile im Sinne der Problemaktualisierung werden dysfunktionale Gewohnheiten lediglich einer nachhaltigen und ganzheitlichen Veränderung zur Verfügung gestellt. Die Veränderung selbst muss dann aber durch neue Lernerfahrungen herbeigeführt werden. Denn ohne weitere Unterstützung des Coachs erleben Klienten vielmehr eine Wiederholung ungünstiger Routinen, die im schlimmsten Fall durch die erneute Aktivierung dysfunktionaler Netzwerke weiter verstärkt werden. Coaches müssen ihre Klienten folglich gezielt dabei unterstützen, dysfunktionale Muster zu destabilisieren sowie funktionale Strukturen aufzubauen und langfristig zu stärken (Behrendt 2012).

Im beschriebenen Fallbeispiel von Frau K. müsste also bereits während der Wahrnehmung einer neuen Anfrage das neuronal stark assoziierte Verhalten »Annahmen der Aufgabe« gehemmt werden. Zusätzlich müsste bei entsprechenden Wahrnehmungen neues Verhalten ausprobiert werden, um durch positive Erfahrungen funktionale Verbindungen aufzubauen beziehungsweise zu verstärken. Mithilfe eines solchen Vorgehens könnte Frau K. im Rahmen des Coachings lernen, die Übernahme neuer Aufgaben sinnvoll abzuwägen und wenn nötig auch wertschätzend »Nein« zu sagen. Auf die dafür zur Verfügung stehenden Coachinginterventionen wird auf den Seiten n, n, n bis n eingegangen. In diesem Kapitel wollen wir uns vielmehr der Frage widmen, wie Coaches problematische Themen für ihre Klienten ganzheitlich erfahrbar machen können.

Exkurs: Prozessforschung im Coaching

Klienten aktualisieren ihre Probleme, wenn der Coach Ressourcen fokussiert

Es liegt nahe, anzunehmen, dass Themen für Klienten dann ganzheitlich erlebbar gemacht werden, wenn Coaches gezielt auf eine Auseinandersetzung mit problematischen Aspekten hinarbeiten. Nach diesem Verständnis sollten Probleme direkt angegangen, heikle Themen offen angesprochen, unbewusste Probleme aufgedeckt und entsprechende Gefühle aktiviert werden. Dieser Schluss ist jedoch leider ein klassisches Missverständnis. Denn wie aktuelle Ergebnisse aus der Prozessforschung im Coaching zeigen (Behrendt 2006), haben direkte Interventionen des Coachs zur Problemaktualisierung keinerlei Auswirkungen auf die wahrgenommene Erfahrung der Themen aufseiten der Klienten ($r = 0,04$). In vielen Fällen führten direkt problemorientierte und konfrontierende Interventionen des Coachs vielmehr zu langen Rechtfertigungen des Klienten oder anderen Widerständen und damit letztendlich zu geringerer Problemaktualisierung.

Dagegen ließen sich die Klienten insbesondere dann wesentlich stärker auf ihre Probleme ein und erlebten diese unmittelbar, wenn der Coach seine Interventionen auf die *Ressourcen* des Klienten ($r = 0,4$) sowie eine klare, vertrauenerweckende und unterstützende *Coachingbeziehung* ($r = 0,55$) fokussierte.

Besonders förderlich waren dabei insbesondere Verhaltensweisen wie: Wertschätzung zeigen, positive Fähigkeiten erlebbar machen, den Coachingprozess klar strukturieren, Anliegen des Klienten aufnehmen und unterstützen, Mitgefühl zeigen. Vergleichbare Ergebnisse aus dem psychotherapeutischen Kontext (Smith/Regli/Grawe/1999; Flückiger/Grosse/Holforth 2008) stützen die von Behrendt (2006) ermittelten Ergebnisse und untermauern die Annahme, dass eine fruchtbare Problemaktualisierung nur dann erreicht werden kann, wenn der Coach nicht auf die Probleme, sondern auf die Ressourcen des Klienten fokussiert.



Die drei goldenen Regeln der Problemaktualisierung

- Klienten müssen ihre Probleme im Coaching unmittelbar erleben, um im Alltag tatsächlich Fortschritte zu machen.
- Für eine fruchtbare Problemaktualisierung müssen Coaches auf die Ressourcen des Klienten fokussieren und eine unterstützende Coachingbeziehung aufbauen.
- Eine erfolgreiche Problemaktualisierung entspricht nur dem notwendigen ersten Schritt zu einer Veränderung. Um positive Erfahrungen zu ermöglichen und reale Veränderungen zu verstärken, bedarf es im Anschluss deshalb immer der gezielten Unterstützung des Coachs.

Praktische Tipps: Probleme als Chance

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, besteht die Aufgabe eines Coachs in erster Linie darin, einen Rahmen zu schaffen, in dem Klienten heikle Themen offen ansprechen und aktiv bearbeiten können. Aus unserer Erfahrung sind die folgenden Aspekte dabei besonders hilfreich.

Der Coach bietet den Rahmen, die Probleme müssen vom Klienten kommen

Klientenanliegen fokussieren Um einen möglichst vertrauensvollen Coachingrahmen zu schaffen, empfehlen wir, gegenüber dem Klienten von Anfang an zu betonen, dass das Coaching dazu dienen soll, die Dinge zu behandeln und zu klären, die

ihn am meisten beschäftigen. Bereits vor der ersten Stunde bitten wir den Klienten deshalb, sich aktiv auf das Coaching vorzubereiten und konkrete Anliegen oder Fragen entweder vor dem Coaching per E-Mail zu übermitteln oder direkt in die Sitzung mitzubringen. Diese Anliegen und Fragen bilden dann den Einstieg in die Stunde und den Fokus der gemeinsamen Arbeit.

Klare Erläuterungen des Vorgehens im Coaching Zweitens ist es für Klienten in der Regel sehr wichtig, das Vorgehen des Coachs zu verstehen. Denn erst wenn zwischen Klient und Coach eine transparente und vertrauensvolle Beziehung herrscht, wird sich der Klient dem Coach gegenüber öffnen und sich gezielt in den Coachingprozess einbringen können. Nur wenn Klienten wissen, was wann geplant ist, können sie den Prozess durch eigene Beiträge und Anliegen voranbringen.

In der von uns im Anschluss beschriebenen Methode des Videofeedbacks beginnen wir deshalb immer damit, die gesamte Vorgehensweise zu erläutern, und betonen schon zu Beginn, an welchen Stellen die Klienten Wahlmöglichkeiten haben und wie sie sich am besten einbringen können. Dabei ist es für weniger erfahrene Coaches besonders hilfreich, sich thematisch gut auf die Sitzung vorzubereiten. Bei der ersten Sitzung ist es darüber hinaus entscheidend, dem Klienten das Gefühl zu vermitteln, dass die verwendeten Methoden wirklich wirksam sind und ihm in seiner Situation weiterhelfen werden. In diesem Zusammenhang haben sich unserer Erfahrung nach insbesondere Verweise auf konkrete positive Erfahrungen mit anderen Klienten oder – wenn vorhanden – auf wissenschaftliche Erfolgsbelege bewährt.

Der Klient entscheidet Die dritte goldene Regel für den gesamten Coachingprozess lautet, dass der Klient jederzeit über das weitere Vorgehen, die Themen und Interventionen entscheiden kann. Konkret bedeutet dies, dass wir nach der Vorstellung des Vorgehens immer das Einverständnis des Klienten prüfen. Wenn möglich, geben wir darüber hinaus immer wieder Wahlmöglichkeiten im Hinblick auf Schwerpunkte, Übungen und die nächsten Schritte. In der Arbeit mit der Videoanalyse (s. S. 359 ff.) werden wir zum Beispiel stets den Klienten entscheiden lassen, welche Sequenzen ihn am meisten interessieren.

Wertschätzung und Empathie machen Probleme zur Chance

Probleme können genau wie Stress zwei entgegengesetzte Wirkungen haben. Sie können entweder als Herausforderung motivieren und ungeahnte Kräfte mobilisieren oder zu Hilflosigkeit, Depression und Frust führen. Wie Menschen potenziell problematische Situation bewerten, hängt dabei in erster Linie von ihrer Wahrneh-

mung der eigenen Ressourcen ab. Erleben sie sich als kompetent, können bereits kleine Fortschritte enormen Stolz auslösen. Eine Herausforderung überwunden zu haben fühlt sich besser an, als ihr nie begegnet zu sein. Daher besteht die Hauptaufgabe des Coachs darin, den Klienten in der Wahrnehmung und Mobilisierung verfügbarer Ressourcen zu unterstützen. Dabei helfen aus unserer Erfahrung ebenfalls drei Vorgehensweisen.

Positive Erfahrungen als Ausgangspunkt Erstens bilden positive Erfahrungen in der Regel eine sehr gute Grundlage für die spätere Beschäftigung mit Herausforderungen. Bei der Anwendung von Videoanalysen oder Rollenspielen hat die Analyse erster positiver Ansätze einen sehr motivierenden Effekt. Darüber hinaus helfen diese dem Klienten, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, welche seiner Verhaltensweisen besonders funktional sind und zur Lösung anstehender Probleme genutzt werden können.

Erste Erfolge verstärken Zweitens gilt es, gute Ideen und erste Verbesserungen schnell zu verstärken. Das können gute Ideen in der Diskussion, gute Beobachtungen in einer Videoanalyse oder auch nur kleine positive Ansätze in Rollenspielen sein. Je mehr Probleme mit der Persönlichkeit des Klienten zusammenhängen, desto weniger wird es ihm möglich sein, sie von heute auf morgen komplett aus der Welt zu schaffen. Daher gilt es, selbst kleine Erfolge hervorzuheben und anzuerkennen. Dadurch werden nicht nur funktionale Verhaltensweisen gefestigt, sondern es wird auch die Motivation für die nächsten Schritte generiert.

Vor Interpretationen schützen Die dritte Empfehlung ist insbesondere in Gruppencoachings von Bedeutung. Gerade Peers (aber auch manchen Coaches) fällt es oft schwer, den Klienten von eigenen Interpretationen und Lösungen zu verschonen. Der Coach steht im Gruppensetting in der Pflicht, den Klienten, der seine Probleme offengelegt hat, rigoros vor derartigen Fremdbeurteilungen zu schützen. Klienten, die Probleme mit der Gruppe teilen, haben oft Angst vor dem, was andere nun über sie denken. Es ist leicht, als Unbeteiligter von außen zu behaupten, man erkenne die Ursache des Problems und wisse genau, wie es zu lösen sei. Das ist für Klienten, die sich inmitten der Problemsituation befinden und hart damit kämpfen, in der Regel sehr verletzend. Meistens sind derartige Standardlösungen auch nicht hilfreich, da sie nicht zur Situation, Kultur oder Person des Klienten passen. Da Rückmeldungen von anderen Gruppenmitgliedern gleichzeitig jedoch sehr wertvoll sein können, empfehlen wir, es dem Klienten zu überlassen, ob Wahrnehmungen, Eindrücke oder Verbesserungsvorschläge von der Gruppe rückgemeldet werden sollen. Dabei entscheidet zu jeder Zeit der Klient, welche Ideen er verfolgen, aufgreifen oder verwerfen möchte.

Neue positive Erfahrungen schaffen und verstärken

Wenn der Klient bereit ist, seine Probleme anzugehen und sich aktiv mit diesen auseinanderzusetzen, ist es besonders wichtig, ihm möglichst schnell zu positiven Erfahrungen zu verhelfen und negative Wiederholungen zu vermeiden. Während die reine Wiederholung negativer Erfahrungen dysfunktionale Muster weiter verstärken kann, vermögen reale positive Erfahrungen neue funktionale Verhaltens- und Erlebensmuster nachhaltig zu etablieren und zu festigen. Auch hier möchten wir drei praktische Empfehlungen geben.

Positive Haltung zu Problemen Gerade für unerfahrene Coaches besteht eine der größten Herausforderungen darin, Klienten auch dann positiv zu begleiten, wenn diesen das Ausmaß der Probleme in der Sitzung ganz neu bewusst wird und nicht sofort Lösungen parat stehen. Insbesondere wenn Klienten so stark von ihrer gegenwärtigen Situation betroffen sind, dass sie anfangen zu weinen, fällt es Coaches häufig schwer, diese Betroffenheit als wichtigen Schritt anzuerkennen.

Nach unserer Erfahrung ist es in diesen Situationen zunächst sehr hilfreich, der Problematik des Klienten im Sinne des Leitsatzes »Die Erkenntnis ist der erste Schritt zur Veränderung« einen neuen Bezugsrahmen zu geben. Zu erkennen, dass die aktuelle Situation eigentlich unerträglich ist, ist fundamental wichtig. Denn nur wer seine Probleme als real akzeptiert und bereit ist, sich ihrer anzunehmen, wird etwas an seiner gegenwärtigen Lage verbessern können. Eine positive Grundhaltung des Coachs ist folglich essenziell, um auch den Klienten davon zu überzeugen, dass er bereits einen wichtigen Schritt in Richtung positiver Veränderung gemacht hat, auch wenn dieser aktuell nicht einfach ist.

Optionen zur Veränderung sammeln Zweitens empfehlen wir eine Art handlungsorientiertes Brainstorming – eine Kurzbeschreibung der Methode finden Sie auf der Webseite des Freiburg Instituts unter <http://www.freiburg-institut.de/coaching.html> – für Situationen, die dem Klienten schwer kontrollierbar oder ausweglos erscheinen (Boal 1989). Dabei wird eine kurze Problemsequenz im Rollenspiel hergestellt und anschließend immer wieder gespielt, wobei alle Coachingteilnehmer nacheinander die Rolle des Klienten einnehmen und dabei verschiedene Verhaltensweisen ausprobieren können. Dieses Vorgehen eröffnet im Gruppencoaching einen bunten Strauß an Möglichkeiten, die der Klient im Anschluss nach seinen Fähigkeiten und Präferenzen selbst zusammenstellen und in seiner realen Problemsituation ausprobieren kann. Aus unserer Erfahrung wird dabei selbst in sehr schwierigen Situationen deutlich, dass der Ablauf der Dinge verändert werden kann, auch wenn sich das Problem nicht sofort vollständig auflösen lässt.

Videofeedback Drittens empfehlen wir die Methode des Videofeedbacks, um zu realen Veränderungen in der Praxis zu motivieren und diese anschließend konkret und alltagsnah rückmelden zu können (s. S. 359 ff.). In unseren Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte (und Coaches) nehmen diese vor und nach dem Training reale Teamsitzungen auf. Dieses Vorgehen motiviert den Klienten einerseits dazu, das Gelernte auch wirklich in der Praxis umzusetzen und alternative Handlungsmöglichkeiten auszuprobieren, andererseits stellen die erfolgreichen Sequenzen mit Verbesserungen eine hervorragende Gelegenheit dar, Fortschritte festzuhalten, Auswirkungen zu analysieren und zu weiterer Steigerung anzuspornen.



Tipps: Probleme als Chance

Wie?	Wodurch?
Einen unterstützenden Rahmen bieten	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussieren Sie die Anliegen des Klienten. • Helfen Sie dem Klienten, sofort Ihrem Vorgehen zu vertrauen. • Beziehen Sie den Klienten in die Gestaltung des Coachings mit ein.
Wertschätzung und Empathie zeigen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen Sie positive Erfahrungen als Ausgangspunkt. • Verstärken Sie erste Erfolge, auch wenn sie noch so klein sind. • Schützen Sie den Klienten vor fremden Interpretationen und Lösungen.
Neue, positive Erfahrungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen Sie eine positive Grundhaltung gegenüber Problemen ein. • Veranschaulichen Sie mithilfe eines handlungsorientierten Brainstormings (zum Beispiel Forumtheater), dass jede Situation verändert werden kann. • Motivieren Sie durch Videofeedback zu realen Veränderungen in der Praxis.

Intervention zur Förderung des unmittelbaren Erlebens

Coaches brauchen konkrete Methoden, die es ihnen erlauben, die Klienten mit ihren realen Themen zu konfrontieren und diese so unmittelbar erlebbar zu machen. Gleichzeitig müssen diese Methoden einen klaren, unterstützenden Rahmen bieten, wertschätzend auf Positives fokussieren und den Grundstein für neue, positive

Erfahrungen legen. Nach unserer Erfahrung erfüllt das videobasierte 360°-Feedback diese Kriterien besonders gut:

Videobasiertes 360°-Feedback

Videofeedback ist eine einmalige Möglichkeit, die reale Praxis des Klienten im Coaching erlebbar zu machen. Sich selbst in Interaktion mit seinem Team zu sehen und differenziertes Feedback zum eigenen Verhalten zu bekommen ist für viele Klienten augenöffnend und stößt durch die hohe Praxisnähe effektive Lernprozesse an. Das Freiburg Institut bietet dazu ein wissenschaftlich fundiertes Entwicklungstool an: Ein ressourcenorientiertes 360°-Feedback auf Basis von Videoaufnahmen, das sogenannte Erfolgsprofiling. Dieses kann von Coaches in laufende Coachingprozesse eingebaut werden, um Themen aus der realen Praxis des Klienten unmittelbar erfahrbar zu machen. Das Erfolgsprofiling gibt eine differenzierte Rückmeldung darüber, inwieweit der Klient in seiner Interaktion mit Kunden, Stakeholdern oder seinem Team die wissenschaftlich fundierten Freiburger Erfolgsfaktoren (Behrendt 2012) erfolgreich aktiviert.

Dauer

Zwei Stunden Coaching plus die Vorbereitung des Klienten auf die Videoaufnahme und 360°-Befragungen.

Benötigte Materialien

- Hochwertiges Kameraequipment für die Videoaufnahme und Fragebögen (kann beides vom Freiburg Institut gestellt werden).
- Laptop mit Internetanschluss und guter Soundkarte sowie externe Lautsprecher für das Videofeedback im Coaching.

Ziele und Anwendung

Videofeedback eignet sich für alle Themen, deren Lösung in einer besseren Interaktionsfähigkeit des Klienten liegt: für klassisches Führungcoaching oder Teamcoaching (s. S. 132 und 237), aber auch für Themen wie Stakeholder-Management, Change-Management, Kundenengagement oder für Coaching im Rahmen eines Verkaufstrainings.

Insbesondere am Anfang des Coachingprozesses kann der Einsatz eines Videofeedbacks nach der Zielklärung einen hervorragenden Einstieg in die inhaltliche Arbeit liefern: Nach einer gemeinsamen Analyse der Stärken und Entwicklungsfelder des Klienten können mithilfe des Videos konkrete Schritte zur Optimierung herausgearbeitet werden (»Ziele und Situation herausarbeiten«, s. S. 367). Das Videofeedback eignet sich außerdem am Ende eines Coachingprozesses dazu, die erfolgreiche Entwicklung festzuhalten, Fortschritte sichtbar zu machen und damit zu festigen (»Transfer sichern«, s. S. 368).

Wenn im Laufe eines Coachings der Eindruck entsteht, dass die geplanten Fortschritte vom Klienten nicht in die Praxis umgesetzt werden können, kann das Videofeedback außerdem neue Impulse liefern (»Lösungen entwickeln«, s. S. 368). In solchen Fällen kann die Videoanalyse wichtige Erkenntnisse darüber zutage bringen, worin die Kommunikationsschwierigkeiten des Klienten begründet sind.

Voraussetzungen

Der Klient braucht vor allem eine große Neugier und den Wunsch, sich in seiner Führungs- und Kommunikationsfähigkeit weiterzuentwickeln. Er und seine Interaktionspartner müssen diesbezüglich die Bereitschaft mitbringen, sich in einer realen Situation filmen zu lassen und an der 360°-Befragung teilzunehmen. Dabei helfen erfahrungsgemäß zwei Dinge: Zum einen ein Verweis auf die wissenschaftlich gut belegte Wirksamkeit der Methode und zum anderen eine hundertprozentige Gewährleistung von Anonymität und Datenschutz aller erhobenen Daten. Hierbei garantieren wir, dass den Report niemand erhält außer dem Coach und dem Klienten selbst. Dem Klienten ist es dann selbstverständlich freigestellt, sein Ergebnis an Dritte – etwa Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte oder die Personalabteilung – weiterzugeben.

Methodischer Hintergrund

Die Kombination aus Videofeedback und 360°-Feedback vereint Methoden der Verhaltensbeobachtung und des Verhaltenstrainings sowie der Selbst- und Fremdbewertung.

Beschreibung (Ablauf)

- Vorstellen des Vorgehens und Einholen der Einwilligung des Klienten.
- Integrierte Videoaufnahme und 360°-Befragungen (zum Beispiel durch das Freiburg Institut).
- Versand des 360°-Reports, wenn möglich eine Woche vor dem Coachingtermin, mit dem Verweis, dass möglichst konkrete Fragen oder Anliegen in die Sitzung mitgebracht werden sollten.
- Coachingsitzung mit 360°-Report und Videofeedback:
 - Vorstellung des Vorgehens in der Sitzung, Abfrage der persönlichen Anliegen und besonderer Interessen: Hat Sie etwas besonders überrascht? Gibt es etwas, das Sie nicht erwartet hätten? Gibt es für Sie besonders dringliche Fragen?
 - Klärung von Fragen zu dem Report, Zusammenfassung der Ergebnisse aus Sicht des Coachs mit besonderem Fokus auf die Stärken.
 - Option 1: »Fortschritte festhalten« (wenn die Sitzung nicht am Anfang des Coachingprozesses steht): Was hat Ihnen besonders geholfen, die Fortschritte zu machen? Welche konkreten Verhaltensweisen wurden von Ihnen als besonders hilfreich erlebt oder von Ihren Interaktionspartnern positiv aufgenommen?

- Option 2: »Persönliche Fragen und Anliegen«: Beratung und Coaching zu speziellen Fragen, die der Report aufgeworfen hat oder die für den Klienten dringlich sind.
- Option 3: »Videofeedback«: Zu welchen Themen des Reports würde es Sie ganz besonders interessieren, Videobeispiele zu sehen, diese gemeinsam auszuwerten oder gemeinsam über Optimierungsmöglichkeiten nachzudenken? (Videsequenz anschauen.) Was hat Ihnen selbst besonders gut gefallen? Wo sehen Sie Erfolgsfaktoren gut umgesetzt? Was hätten Sie aus Ihrer Sicht noch besser machen können? Was, denken Sie, hätte sich Ihr Interaktionspartner an dieser Stelle noch von Ihnen gewünscht? Wie hätten Sie das konkret formulieren können? Wollen Sie das hier in einem kurzen Rollenspiel direkt ausprobieren, um zu hören, wie das klingen würde?
- Fortschritte vereinbaren: Nun haben Sie viele gute Ideen entwickelt – welche davon sind aus Ihrer Sicht am wichtigsten oder am wirksamsten? Wann genau wollen Sie diese zum ersten Mal einsetzen? Was brauchen Sie, damit Sie das nicht vergessen?
- Wiederholung des videobasierten 360°-Feedbacks zur Sicherung der Fortschritte im Coachingprozess und als abschließende Evaluation.

Erfahrungen

Das Hauptrisiko liegt nach unserer Erfahrung in der relativ hohen Eingangshürde, über die man die Klienten motivieren muss. Wenn Klienten aber bereit sind, sich auf die Methode einzulassen, dann entfaltet sie eine äußerst beachtliche Wirkung. In einem Pilotprojekt mit 50 internationalen Projektleitern im Rahmen eines Entwicklungsprogramms waren sowohl das Teilnehmerfeedback als auch die realen Verbesserungen beeindruckend:

- Durchschnittlicher Notenschnitt bei der Frage, ob das Programm auf Basis der Videofeedbacks ein wertvolles Investment darstellt: 1,3 (deutsche Notenskala).
- Die Zielerreichung auf der Basis von durch die Klienten definierten Projektzielen (Qualitätskennzahlen, Meilensteindaten, Maschinenlaufzeiten oder Ähnliches) nahm von 67 Prozent auf 83 Prozent zu (0 Prozent = schlechtestmögliche Zielerreichung; 50 Prozent typische Zielerreichung; 100 Prozent bestmögliche Zielerreichung).

Internetlink

www.freiburg-institut.de





Literatur

Behrendt, P.: *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Freiburg: Institut für Psychologie 2004

Behrendt, P.: *Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching*. Eine experimentelle Evaluationsstudie. Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 5 (1), 2006, S. 59–87

Behrendt, P.: *Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching*. Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19, 2012, S. 391–404

Boal, A.: *Theater der Unterdrückten*. Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1989, S. 82–97

Caspar, F./Rothenfluh, T./Segal, Z.: *The appeal of connectionism for clinical psychology*. Clinical Psychology Review. 12(7), 1992, S. 719–762

Flückiger, C./Grosse Holforth, M.: *Focusing the therapist's attention on the patient's strengths*. A preliminary study to foster a mechanism of change in outpatient psychotherapy. Journal of Clinical Psychology, 56, 2008, S. 61–67

Grawe, K.: *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe, 1998

Grawe, K.: *Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie*. Psychotherapeut, 44, 1999, S. 350–359

Greif, S./Schmidt, F./Thamm, A.: *Warum und wodurch Coaching wirkt*. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19, 2012, S. 375–390

Künzli, H.: *Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching*. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 12(3), 2005, S. 231–243

Künzli, H.: *Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching*. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16, 2009, S. 1–15

Smith, E./Regli, D./Grawe, K.: *Wenn Therapie weh tut: Wie können Therapeuten zu fruchtbaren Problemaktualisierungen beitragen?* Verhaltenstherapie & Psychosoziale Praxis, 31(2) 1999, S. 227–251

Wechsler, T.: *Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell*. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19, 2012, S. 405–423