

Coaching - Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches

Band 1

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)

Sammlung infoline 2

Franz Knist

Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching

1. Coaching unterstützt Lernen und Entwicklung

Ich wäre heute nicht der, der ich als Mensch und Coach bin - ohne Coaching. Und ich wäre es nicht ohne die beruflichen Herausforderungen, die zu Themen im Coaching wurden. So möchte ich mein Coachingverständnis zunächst anhand meiner Biografie deutlich werden lassen.

Als ich Anfang der 1980er Jahre in die Berufstätigkeit einstieg, gab es das Coaching im heutigen Sinne nicht; als professionelle Unterstützung im beruflichen Kontext wurde Supervision angeboten. Ich hatte das Glück, dass mein erster Arbeitgeber von Beginn an erwartete, dass ich einmal monatlich mit einem Supervisor mein berufliches Handeln reflektierte. Damals arbeitete ich mit jungen, psychiatrisch erkrankten Menschen – für mich eine echte Herausforderung. Ich hatte mit Menschen zu tun, die u.a. aufgrund ihrer Herkunftssysteme verschiedene Störungsbilder entwickelt hatten. Ihre Kontaktaufnahme war dementsprechend verhalten, depressiv, aggressiv oder für mich irritierend gestaltet. Mit meinem alten Handlungsrepertoire stieß ich an Grenzen; ich musste mir neue Handlungsmöglichkeiten erarbeiten.

Nach meinen Erfahrungen mit Supervision, die klientenbezogen war, lernte ich später als Führungskraft das Coaching kennen. Im Coaching lernte ich, Teamprozesse zu verstehen, Ziele zu präzisieren, Strategien zu optimieren und sozial-emotional kompetenter zu werden. Dazu möchte ich zwei Beispiele anführen: Eine Lernerfahrung machte ich durch das übergriffige Verhalten eines Chefs gegenüber einem Mitarbeiter; ich wollte Position beziehen. Im Coaching konnte ich meinen inneren Mix aus Ablehnung, Mitleid, Werten, Scham, Schuldgefühlen und Aggression sortieren und wurde dadurch handlungsfähig. Die zweite Erfahrung löste ein Kunde bei mir aus, auf den

ich – rational nicht nachvollziehbar – extrem emotional und ablehnend reagierte. Durch die systemischen Fragen meines Coachs erkannte ich, wie in diesem Kundenkontakt ein eigenes, altes familiäres Muster aktiviert worden war; mit dieser Erkenntnis konnte ich wieder angemessen in Kontakt gehen. In der Rückschau lernte ich vor allem aus Situationen, die mir unter die Haut gingen und durch eigenes Verhalten, mit dem ich unzufrieden war. „Die größte Betroffenheit entsteht immer dann, wenn man sich selbst eingestehen muss, einen Fehler gemacht zu haben. Betroffenheit ist ein zutiefst unangenehmes Gefühl, weil es unser bisheriges Denken, Fühlen und Handeln in Frage stellt.“¹ Gerade solch emotional besetzte Erfahrungen werden zu Wendepunkten und setzen – nach Erkenntnissen der Neurobiologie - nachhaltig wirkendes Lernen in Gang.

Eigenes Handeln zu reflektieren, Verspannungen, körperlichen Symptomen und diffusen Gefühlen im Kontakt zu anderen nachzuspüren und zu verstehen, eigene Grenzen einzugestehen und dem „Suboptimalen“ eigenen Tuns ins Auge zu schauen – all das können schambesetzte Momente sein, zugleich aber heilsame Prozesse einleiten. Sie ermöglichen zugleich die Erfahrung, wieder durchatmen zu können, sich flexibler und handlungsfähig zu erleben und wieder die eigenen Kräfte zu spüren.

Durch die Lernprozesse im Coaching habe ich privat und beruflich meine Stärken, meine Grenzen und meine Potenziale kennengelernt; sie machten mich achtsamer für mich und andere. Heute ist es eine Selbstverständlichkeit für mich, in regelmäßigen Abständen aus Lust am Lernen und als Selbstfürsorge (und nicht nur, wenn Not am Mann ist) meinen Coach aufzusuchen.

¹ Gerald Hüther; Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2001, Seite 128

2. Coaching in Zeiten zunehmender Ansprüche

In Deutschland war die Zahl der Menschen, die aufgrund des Berufes psycho-somatisch erkranken und der damit verbundene volkswirtschaftliche Schaden noch nie so hoch wie heute. Die Erfahrung, völlig ausgepowert zu sein, machen Führungskräfte wie Mitarbeitende. Auf Führungskräften lasten neben dem alltäglichen Managen die Ansprüche der Personalentwicklung, des Konfliktmanagements, der Gesundheitsfürsorge usw.

Dass sich „etwas“ in unserer Arbeitswelt verändern muss, spüren, denken und sagen viele. Oft löst dies in Unternehmen einen hohen konzeptionellen Methoden- und Besprechungs-Aktionismus aus. Menschen kurz zusammen zu holen, zu informieren und wieder in ihre Bereiche zu schicken, mag zwar das Gewissen beruhigen, zeigt aber weder mittelfristigen noch nachhaltigen Nutzen. Die Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitenden wirkungsvoll wahrzunehmen, gelingt nur dem, der selbst eine Kultur der Selbstfürsorge entwickelt hat.² Um leistungsfähig zu bleiben und die eigene Balance und Weiterentwicklung sicherzustellen, bedarf es eines Raums, wo man aussprechen kann, was man denkt und fühlt, was bewegt und bremst, was beunruhigt und nicht schlafen lässt, was einen für Unternehmensziele ausbrennen und was einen brennen lässt. Es bedarf eines angstfreien Raums, sich unter vier Augen ausdrücken und sortieren zu können. Coaching bietet solch einen Raum.

² Vgl. Gitte Landgrebe, Franz Knist: Führung - Erfolgsfaktoren Authentizität und Selbstfürsorge. In: Sozialwirtschaft 3/2010

3. Die Vielfältigkeit der Coachinganliegen

Heute kommen Führungskräfte mit unterschiedlichen Anliegen zu mir ins Coaching. Zu den Zielgruppen gehören:

- ▶ Menschen, die aus einer professionellen Haltung heraus in regelmäßigen Abständen das Coaching für die Reflexion ihres aktuellen Führungshandelns nutzen und den Anspruch haben, ihre Aufgaben und neue, herausfordernde Situationen reflektiert und proaktiv anzugehen.
- ▶ Menschen in beruflichen Konflikt- und Krisensituationen, die unter der Fülle der Aufgaben und unter der Last viel zu vieler „Baustellen“ leiden.
- ▶ Menschen, deren Leben angesichts der Erwartungen im Beruf und Privaten sowie eigener Ansprüche aus dem Gleichgewicht gekommen ist, und die wieder ihre innere Balance und Zufriedenheit suchen.
- ▶ Menschen mit gutem Zeitmanagement, die ihre Aufgaben als Führungskraft, als Mutter oder Vater, Partner oder Partnerin bestens meistern, denen sich in typischen Lebensphasen, bei Einschnitten und Wendepunkten Fragen nach Werten, Sinn und Orientierung auftun.
- ▶ Menschen in beruflich-biografischen Umbruchsituationen, die an Abschied denken, nach neuen Perspektiven suchen und Mut für den Sprung ins Neuland entwickeln wollen.

4. Coaching in Zeiten moderner Hirnforschung

Sich auf den Weg zu machen, altes Verhalten abzulegen und Vorhaben auch wirklich, zuversichtlich und energievoll umzu-

setzen, ist nicht immer einfach. Dass der Geist willig, das Fleisch dagegen schwach ist, weiß schon die Bibel.

Dank bildgebender Verfahren in der Hirnforschung wissen wir heute, dass Verhaltensänderungen nur dann nachhaltig sind, wenn sie in unserem Gehirn emotional verankert sind. Entscheidend für diese Lernprozesse ist das limbische System, also jenes Hirnareal, das für unser emotionales und damit körperliches Reagieren auf wahrgenommene Reize zuständig ist. Das limbische System ist das im wahrsten Sinne des Wortes entscheidende Bewertungssystem unseres Gehirns. Hier entscheiden unsere Gefühle unmittelbar über Anziehung und Abwehr, Vor und Zurück, Angehen und Weggehen; hier treffen wir jegliche Entscheidung, so gut sie auch (nachträglich!) durchdacht sein mag. Grundlegend für wirkungsvolle Lernprozesse ist, dass wir Zugang zu unseren Gefühlen, unseren inneren, emotional besetzten Bildern und zu unseren spontanen körpereigenen Impulsen und Mustern finden, sie erkennen, verstehen und nutzen. Unser Körper weiß mehr, als wir zu denken wissen. „Unser gesamter Körper ist ein hoch sensorisches Wahrnehmungsorgan.“³ Die spontanen und höchst subtilen körperlichen Reaktionen auf Situationen ins Bewusstsein zu heben, ist ein Schlüssel zu konkreten Lösungen.

Für mich als Coach heißt das, mein Gegenüber dabei zu unterstützen, Zugang zu seinen Gefühlen, inneren Bildern und körperlichen Impulsen zu finden und diese zu nutzen. Es geht darum, ihn seine eigenen individuellen Erlebensmuster erkennen und „Beweggründe“ entdecken zu lassen. Im Spüren und Fühlen können Denken und Handeln (wieder) in Fluss kommen.

5. Coaching als Ort der Begegnung

Coaching ist für mich in zweifacher Hinsicht ein Ort der Begegnung: zum einen ein Ort intrapersonaler Begegnung, wo - wie

³ Christiane Windhausen, Das flüssige Ich. Führung beginnt mit Selbstführung. Norderstedt 2012, Seite 78.

oben beschrieben - mein Gegenüber in Kontakt zu sich selbst kommt und zum anderen ein Ort interpersonaler Begegnung zwischen zwei ganz konkreten Menschen. Daher ist es wichtig, dass der Coach zum Coachee und dessen aktuellem Anliegen passt.

Ausschlaggebend für den Erfolg eines Coachings ist neben dem Methodenkasten und Techniken die gelingende vertrauensvolle, wertschätzende Begegnung von Coach und Coachee. Von Geburt an brauchen wir für unsere Entwicklung Räume angstfreier Begegnung: wo wir so sein können, wie wir sind, wo wir Gefühle zulassen und unzensiert aussprechen können, was uns bewegt und was in uns vorgeht. Wir brauchen vorbehaltlose Wertschätzung unserer Person, aber auch das wohlwollende, konstruktive Vorhalten eines Spiegels: ein Feedback. Nur in wertschätzender Begegnung können wir - wie auch Kinder - unsere Ressourcen zur Entfaltung bringen. Voraussetzung für das Coachen ist, dass der Coach sich selbst spürt und Intuition für sein Gegenüber entwickeln kann. Er muss mit eigenen Gefühlen umgehen können und darf keine Angst vor starken Gefühlen haben, die möglicherweise beim Gegenüber hinter Rationalisierungen und Somatisierungen darauf warten, gezeigt zu werden.

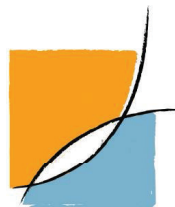
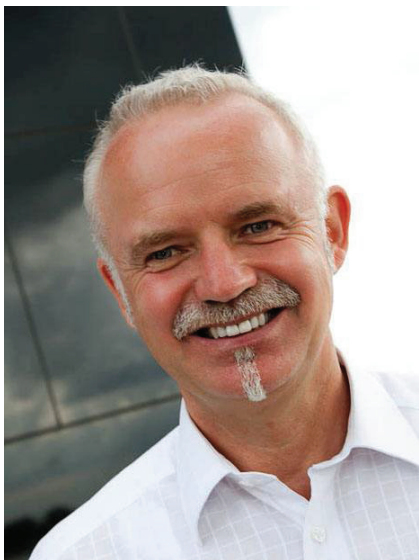
Was ich als Coach einbringe

Jeder Coach hat einen eigenen Weg, sich für diese Arbeit zu qualifizieren. Auf der kognitiven Ebene bilden mein systemisches Denken und meine über 15-jährige Arbeit mit dem Managementmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management) den Hintergrund meiner Arbeit. In Bezug auf die nonverbale, vorsprachliche Ebene bilden meine Psychodrama-Ausbildung⁴ und Fortbildungen bei Gunther Schmidt in hypnosystemischen Methoden eine seriöse Basis für meine Arbeit. So arbeite ich verstärkt mit den Ressourcen innerer Bilder, mit der Sprache des Körpers und der Spontanität körperlicher Lösungsimpulse sowie mit dem Potenzial der räumlichen Vorstel-

⁴ Das Psychodrama geht zurück auf J.L. Moreno (1889 - 1974); auf ihm bauten andere Methoden wie etwa die Aufstellungsarbeit auf.

lungskraft des Gehirns. Immer geht es darum, vorbewussten Lösungsimpulsen Raum zu geben und sie ins Bewusstsein zu holen.

Es ist immer wieder eine Bereicherung für mich, Menschen im Coaching zu begleiten und zu sehen, wie sie im Prozess - ganz im Sinne des lateinischen Wortes *procedere* (= voranschreiten) - ihren eigenen Weg finden. Es ist immer wieder spannend für mich, wie sie die eigene Lebensspur entdecken, ihr trauen und folgen. Es erfüllt mich mit Freude mitzuerleben, wie sie im Kontakt zu ihren Gefühlen und Ressourcen wachsen und auch als Führungskraft reflektierter, authentischer, selbstfürsorglicher, sozial kompetenter, zufriedener und nachhaltig erfolgreicher werden.



FRANZ KNIST

Berater | Trainer | Coach

Franz Knist

ist selbstständiger Berater, Trainer und Systemischer Coach mit Sitz in Köln.

Nach seinem Studium der Philosophie und Theologie arbeitete er in der Sozialarbeit und Erwachsenenbildung. Heute ist er u.a. Dozent für Kommunikationspsychologie an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Er ist Mitglied der EASC (Euro-

pean Association for Supervision and Coaching), Lehrcoach
und Mitglied der ILEP (Initiative Ludwig-Erhard-Preis).

Kontakt Daten:

Norbertstr. 32

50670 Köln

Tel 0221-9130688

www.knist.de / www.systemischer-coach-koeln.de / Email:

info@knist.de