

Welche Coachingtools eignen sich für welche Persönlichkeit? Unser Ansatz für einen lösungsorientierten und wirksamen Coachingprozess

Ein Artikel von Frieder Barth und Svea Bielert

Im Coaching treffen zwei Persönlichkeiten mit ganz eigenen Verhaltensmustern und Handlungsweisen zusammen – die des Coachs und die des Coachees. Sind sie sich ähnlich, wird es wahrscheinlich leicht, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und dem Coachee das Gefühl des Verstanden-Werdens zu vermitteln. Je unterschiedlicher jedoch die beiden Persönlichkeiten sind, desto schwieriger wird es für den Coach, von den eigenen Präferenzen weg, sich voll und ganz auf die Persönlichkeit des Klienten einzulassen. Andererseits braucht es genau das Erkennen und Berücksichtigen der Gegensätzlichkeiten, um eine akzeptierende und tragfähige Beziehung als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gestalten.

Sicherlich wird ein erfahrener und erfolgreicher Coach in der Coachingsituation immer die Persönlichkeit seines Coachees in den Vordergrund stellen und seine Coachingmethoden intuitiv so auswählen, dass der Coachee angeregt wird, eine ganz individuelle Veränderungsmotivation zu entwickeln. Intuitiv heißt jedoch nicht immer richtig und bedeutet oftmals, dass Coachs sich selbst oder vergleichbare Coachingsituationen mit anderen Klienten als Maßstab nehmen. Wäre es nicht deutlich erfolgreicher, die Coachingtools bewusst an den Wahrnehmungs- und Entscheidungsmustern des Kunden zu orientieren und sie mit bereits bewährten Methoden zu verbinden?

Unser außergewöhnlicher Coachingansatz auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse im Bereich der Motivations- und Persönlichkeitsforschung bietet hierfür einen ganzheitlich-systemischen Ansatz, mit dem es gelingt, gleichzeitig im Gleichklang und im bewusst gesteuerten Widerspruch mit den Entscheidungs- und Wahrnehmungsmustern des Coachees zu sein. Ziel ist es, den Coachee mit Blick auf bisherige Handlungsstrategien und durch Erarbeitung neuer Wege über die eigene Komfortzone hinaus zur erfolgreichen Umsetzung seiner Vorhaben zu führen und damit zu seinem Selbstwachstum und seiner Stärkung beizutragen. Mit dem Wissen darüber, wie das Gegenüber tickt und welche Präferenzen und Neigungen dem Handeln dieses Menschen zugrunde liegen, wird im Coaching die Basis für einen lösungsorientierten und wirksamen Beratungsprozess geschaffen.

Die Arbeitsweise des Gehirns berücksichtigen

Eine Erklärung, wie das genau möglich ist, bietet Prof. Julius Kuhl mit seiner Person-System-Interaktion (PSI)-Theorie, die mehrere Ansätze der Persönlichkeitsforschung miteinander vereint und durch umfassende wissenschaftliche Forschungsergebnisse belegt wird. Er beschreibt vier miteinander vernetzte psychische Systeme in unserem Gehirn, die von jedem Menschen in unterschiedlichem Maße genutzt werden und letztendlich für unsere Wahrnehmung, unser Denken, Fühlen und Handeln verantwortlich sind. Wie viele andere Vertreter der Psychologie greift auch Kuhl auf das Hemisphärenmodell zurück, um die im Gehirn vernetzten und sehr komplexen Prozesse vereinfacht darzustellen. Er schreibt die unterschiedlichen Aufgaben der Denk- und Wahrnehmungsprozesse den Bereichen der rechten und linken Hemisphäre zu.



In der linken Gehirnhälfte verortet er die rational-logischen Prozesse. Hier werden einzelne Informationen wie Zahlen, Zeichen, Buchstaben und Wörter nacheinander und eher bewusst verarbeitet.

Kuhl beschreibt auf dieser linken Seite des Gehirns zwei psychische Systeme: das Intentionsgedächtnis, das für alle Planungs- und Analyseprozesse bei Entscheidungen wichtig ist, sowie das Objekterkennungssystem, das für die Wahrnehmung von Einzelheiten, Details und Unstimmigkeiten verantwortlich ist, die mit den bereits bestehenden Erwartungen und Bedürfnissen nicht übereinstimmen.

Auf der gegenüberliegenden Seite des Intentionsgedächtnisses, verortet in der rechten Gehirnhälfte, benennt Kuhl das Extensionsgedächtnis, das den Zugang zu

sämtlichen Lebenserfahrungen ermöglicht, die bei Entscheidungsprozessen als wichtige Grundlage dienen. Gegenüber dem Objekterkennungssystem steht das System der intuitiven Verhaltenssteuerung, das mit einer auf die Zukunft gerichteten Wahrnehmung für die spontane und impulsive Handlungsausführung verantwortlich ist. Die beiden Systeme der rechten, intuitiv-emotionalen Gehirnhälfte verarbeiten Informationen vernetzt und können dabei gleichzeitig viel mehr Informationen verarbeiten. Prozesse laufen oft unbewusst und insgesamt deutlich schneller als bei der linken, rational-logischen Gehirnhälfte, bei der die Informationen im Bewusstsein bleiben und schrittweise nacheinander verarbeitet werden. Die beschriebenen rechts- und linkshemisphärischen Vorgänge dienen lediglich der vereinfachten Darstellung der Funktionsweise des Gehirns. Diese Adaption gibt ein besseres Verständnis dafür, dass die vier psychischen Systeme sich wechselseitig beeinflussen.

Der Grad an Vernetzung der Systeme untereinander ist für die individuelle Handlungsmotivation eines Menschen verantwortlich. Je nachdem, welche der vier Systeme bei dem Coachee dominieren, gelingt es ihm besser oder schlechter, seinen Willen zu bahnen und eine geplante Absicht in die Tat umzusetzen. Oder aber aus den eigenen Fehlern zu lernen und diese in das Erfahrungsgedächtnis zu integrieren. Daher ist es für einen Coach sehr hilfreich, sich über den Wahrnehmungs- und Entscheidungstyp und die individuelle Ausprägung dieser vier Systeme bei dem Coachee bewusst zu sein.

Die verschiedenen Systeme lassen sich auch mit den von Carl Gustav Jung beschriebenen Wahrnehmungs- und Entscheidungsfunktionen erklären und daher in die ganzheitliche Theorie von Kuhl integrieren. Jung beschreibt die Dimensionen fühlende und werteorientierte Entscheidungen (Feeling), die sich bei Kuhl im Extensionsgedächtnis verorten lassen, im Gegensatz zu analytisch-logischen Entscheidungen (Thinking), die den Funktionen des Intentionsgedächtnis ähneln. Der sinnesorientierten Wahrnehmung (Sensing), die mit dem Objekterkennungssystem vergleichbar ist, stellt er die intuitive Wahrnehmung (iNtuition), die bei Kuhl als intuitive Verhaltenssteuerung deklariert wird, gegenüber.

Persönlichkeitsorientierte Fragen für den Coachingerfolg

Selbstverständlich haben gute Coaches und Therapeuten auch schon ohne Hirnforschung gewusst, wie sie ihre Klienten ansprechen mussten. Ganz erstaunlich zeigt dies das sogenannte Grow Modell aus den 1970er Jahren. Intuitiv sind hier die richtigen Fragen zur Anregung der unterschiedlichen Wahrnehmungssysteme und Beurteilungsgedächtnisse angesprochen worden.

Mit den Fragen „Was passiert gerade? Welche Folgen sind zu erwarten?“ wird das Objekterkennungssystem angesprochen. „Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht? Welche Handlungsmöglichkeiten leiten Sie für diese Situation davon ab?“ steuert das Extensionsgedächtnis an und „Wie ist der Plan? Was werden Sie tun?“ richtet sich an das Urteil des Intensionsgedächtnisses. Die Frage danach „Wie sieht das Ziel (-Bild) aus?“ zahlt maßgeblich auf das System der intuitiven Verhaltenssteuerung ein.

Das Grow-Modell zum Aufbau von Mitarbeitergesprächen



Quelle: Grow-Modell nach Graham Alexander, Alan Fine, Sir John Whitmore

Ein geübter Coach oder Therapeut findet mit richtige Eingangsfragen in der Anfangsphase eines Coachings einen guten Zugang zu seinem Klienten, wenn er diese bewusst auf das Temperament und die Persönlichkeit anpasst. Unter Umständen sind Coach und Coachee ähnliche Wahrnehmungstypen und verstehen sich auf Anhieb. Dies ist tatsächlich nachgewiesenen Maßes zuträglich für den kurzfristigen Coachingerfolg. Nachhaltig und langfristig erfolgreich wird es jedoch erst, wenn der Coach nicht in eine Wahrnehmungsfalle gerät und seine anfänglich guten und wichtigen Erfolge zwar zu einem guten miteinander führen, nur leider keine wirklichen Veränderungschancen für den Klienten bieten. Mit den Kenntnissen über die Persönlichkeitsstruktur wird der Aufbau des Coachings und die langfristige Transferwirksamkeit nicht mehr dem Zufall überlassen. Der Coach ist damit besser in der Lage, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Interventionen einzubauen.

Neuartige Methode der Erfassung und Abbildung psychischer Systeme

Eine ganz neuartige Methode der Erfassung und Abbildung dieser psychischen Systeme auf Grundlage der kuhlschen Theorie und der jungschen Benennungen bietet der iTYPE Profiler, der auf Basis wahrnehmungspsychologischer Erkenntnisse rein visuell die Wahrnehmungs- und Entscheidungsfunktionen misst und damit zeigt, wie Ihr Coachee wirklich tickt.

Warum kann dies so immens wichtig sein? Ganz einfach: wir passen uns unserer Umwelt an. Wir zeigen gewünschtes, situativ und sozial angepasstes Verhalten. Dies ist auch gut so. Es dient dazu, das persönliche Verhaltensrepertoire auszubauen, um sich durch geprägtes Verhalten in den verschiedenen Lebenssituationen anzupassen und erfolgreich zu handeln. Leider führt dies jedoch dazu, dass einige Personen im Laufe ihres Lebens den Selbstzugang verlieren und sich im Außen anders zeigen, als sie im Innen wirklich sind. Das eigene Temperament und die damit verbundenen Persönlichkeitsmerkmale, auch als Neigungen bezeichnet, wird schon genetisch-epigenetisch angelegt bzw. vorgeburtlich geprägt und dann durch bewusst emotional-soziales Lernen und Bindungserfahrungen ergänzt. In manchen Fällen werden diese Persönlichkeitseigenschaften von den Prägungen überdeckt, so dass der Coachee die Verbindung zu seinen im Kern angelegten Persönlichkeitsmerkmalen verliert oder zumindest nicht mehr zwischen Neigungen und Prägungen zu unterscheiden weiß. Das ist auch das Bild, welche klassische psychologische Testverfahren abbilden, in dem sie gezielte Fragen stellen, um herauszufinden, welche Persönlichkeitseigenschaften den Anwender auszeichnen. Wenn jedoch der Selbstzugang fehlt, wird der Coachee immer aus seinem Selbstbild heraus antworten, welches eben durch die bereits beschriebenen Prozesse Neigungen und Prägungen gleichermaßen abbildet. Die Persönlichkeit und das Temperament des Menschen sind aber, besonders in stressigen und herausfordernden Situationen, für unser Handeln verantwortlich. Daher ist es umso wichtiger, mit dem Klienten im ersten Schritt an einem guten Selbstzugang zu arbeiten.

Die erste Phase des Coachings: Beziehungsgestaltung und Vertrauensaufbau in der Kontaktphase

Das Profiling mit iTYPE setzt mit dem rein wahrnehmungsorientierten Verfahren bei dem Temperament und Charakter eines Menschen an und schafft somit einen Zugang zum eigentlichen Kern der Persönlichkeit. Daher ist es sinnvoll, es zu Beginn eines Coachings einzusetzen, so dass der Coachee mit seinem Profil die eigene Persönlichkeit und Wirkung hinterfragen kann und dem Coach gleichzeitig ein guter, vertrauensförderlicher Einstieg ins Beratungsgespräch gelingt. Denn mit dem Wissen über die individuellen Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster gelingt es dem Coach von Anfang an, aktiv auf die Persönlichkeit seines Coachees einzugehen, eine stärkende Beziehung zu ihm zu gestalten und für eine erfolgreiche Intervention die Coachingtools und -techniken auszuwählen, die zur Persönlichkeit des Klienten passen. Ziel ist es, in dem gesamten Beratungsprozess einen ausgewogenen Dialog zwischen analytischen und ganzheitlichen Elementen zu führen, die psychischen Systeme in den jeweiligen Phasen ausdrücklich durch die Auswahl der Methoden zu aktivieren und das Coaching gezielt und individuell auf die Persönlichkeit des Coachees anzupassen.

Daraus ergibt sich, dass Interventionen, die bei dem einen Klienten sehr erfolgreich sind, bei anderen unwirksam oder sogar nachteilig sein können. Somit ist es Aufgabe des Coachs, sich bei jedem Coachee erneut zu fragen, welche Methode in welcher Phase des Beratungsprozesses sinnvoll ist und die Handlungssteuerung des Klienten stärkt.

Der Coachee sollte im ersten Schritt des Coachings mit persönlichkeitspsychologisch ähnlichen Methoden konfrontiert werden, so dass er einen leichten Zugang zum Coach und zum Thema findet und an seine präferierten Systeme ankoppelt. Dies stärkt außerdem die so wichtige, beziehungsförderliche Basis.

Um einen langfristigen Coaching-Erfolg zu gewährleisten, ist es im zweiten Schritt jedoch wichtig, den Klienten gezielt mit Methoden zu konfrontieren, die auch die anderen psychischen Systeme ansprechen. Der Klient wird so aus seiner Komfortzone geholt, die weniger ausgeprägten Dimensionen werden gefördert und er wird angeleitet und motiviert, die Problemanalyse und Lösungssuche auf neue Weise anzugehen.

Die zweite Phase des Coachings: Problemanalyse und Zielfindung unter Berücksichtigung der 4 psychischen Systeme

Im Hinblick auf das Coachinganliegen wird im Rahmen des lösungsorientierten Beratungsprozesses gemeinsam mit dem Coachee das Problem bzw. sein Anliegen in den Blick genommen. In dieser Phase wird die Unterschiedlichkeit von Persönlichkeiten in der Wahrnehmung deutlich und der Coach sollte das Gespräch auf Grundlage des vorab erfolgten Profilings gezielt steuern und lenken.

Hat der Coachee eine starke Ausprägung in der sinnesorientierten Wahrnehmung (Objekterkennungssystem), wird er sehr detailliert und umfangreich seine aktuelle Situation schildern, sich stark auf das Problem und deren Auswirkungen fokussieren und darin verharren, was an seiner Situation alles negativ und unveränderbar ist.

Durch autobiografische Fragestellungen und paradoxe Interventionen könnte der Coach seinen Klienten aus diesen negativen Emotionen holen und damit gleichzeitig die Blockade zum Erfahrungsgedächtnis aufheben. Ziel ist es, bei diesem Coachee-Typ insbesondere durch den fokussierten Blick auf seine eigenen Ressourcen und Lebenserfahrungen neue Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft zu erarbeiten und den negativen Affekt zu regulieren.

Mit diesen Maßnahmen stellt der Coach eine Verbindung vom sinneswahrnehmenden Objekterkennungssystem zum Extensionsgedächtnis, also dem fühlenden und werteorientierten Entscheiden her und bereitet somit den Weg für ein erfolgreiches Selbstwachstum.

Anders bei einem Coachee, bei dem das System der intuitiven Verhaltenssteuerung die Wahrnehmung dominiert. Dieser wird weniger das eigentliche Problem beschreiben, sondern eher von den Auswirkungen und Folgen berichten. Diese Klienten haben meist schon vielfältige Ideen und Lösungsansätze zur Klärung ihrer Situation entwickelt. Allerdings gelingt es ihnen aufgrund ihrer weniger stark

ausgeprägten sinnesorientierten Wahrnehmung nicht, Unstimmigkeiten und Details in der Tiefe wahrzunehmen, weshalb ihre Lösungsansätze und Umsetzungsideen scheitern. Aufgabe des Coachs ist es daher, gemeinsam mit dem Coachee beobachtbare Fakten zu sammeln und somit das Problem zu fokussieren und zu analysieren. Durch die Dämpfung des positiven Affektes wird eine Sachlichkeit hergestellt, die impulsive Handlungen vernünftig und zielorientiert vorbereitet.

Die dritte Phase des Coachings: Die Umsetzung erarbeiteter Lösungen

Liegen erste Lösungsansätze vor, ist es für eine optimale Umsetzung sinnvoll, dass der Coach auch hier die unterschiedlichen Persönlichkeiten seiner Coachees berücksichtigt und sie individuell in der Handlungsplanung und -ausführung unterstützt. Dominiert die analytisch-logische Entscheidungskompetenz (Intentionsgedächtnis), gelingt es dem Klienten wahrscheinlich leicht, Handlungsschritte detailliert und schrittweise zu planen und die erarbeiteten Lösungsansätze für sich zu strukturieren. Allerdings braucht dieser Coachee Unterstützung dabei, Sichtweisen und Verhaltensmuster wichtiger, an der Umsetzung beteiligter Bezugspersonen zu hinterfragen und das Erfahrungsgedächtnis zu aktivieren. Somit kann er seine weniger ausgeprägte fühlende und wertorientierte Entscheidungsfähigkeit und den Selbstzugang stärken und mögliche Widerstände seines Umfelds vorab besser erkennen. Durch zirkuläre Fragetechniken kann der Coach einen Perspektivwechsel anregen. Ist der Coachee stark in seiner analytisch-rationalen Haltung gefangen und hemmt ihn etwas an der Umsetzung seiner geplanten Lösungsstrategien, können z.B. „Wunderlampenfragen“ dabei helfen, die Komfortzone zu verlassen und den Blick des Coachees auf neue Handlungsmöglichkeiten lenken.

Bei Coachees, deren fühlende und wertorientierte Entscheidungsfähigkeit dominiert, ist genau dieses kritische und analytische Hinterfragen und das logische Planen der Handlungsschritte die Herausforderung. Denn diese Menschen sind oftmals sehr stark in ihren persönlichen Werten verhaftet und haben Angst davor, Veränderungen herbeizuführen. Sie sehen Rationalität und sachliche Konsequenz oftmals als negativ für ihre Beziehungsstrukturen an und überdenken daher erst die Auswirkungen ihrer Umsetzung auf das Umfeld und alle Beteiligten. Coachs können die willentliche Handlungssteuerung dieser Coachees anregen, indem sie die persönlichen Werte dieser Klienten berücksichtigen, da eine grundsätzliche innere Bereitschaft zur Lösungsumsetzung vorhanden sein muss. Darauf aufbauend können dann genaue Ziele formuliert und schrittweise Abläufe ausgearbeitet werden, auf deren Grundlage ein detaillierter und konkreter Handlungsplan erstellt wird.

Die vierte Phase des Coachings: Für einen wirksamen Transfer und eine nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung

Um das Coaching erfolgreich abzuschließen und den Coachee auch über sein konkretes Anliegen hinaus zu stärken, ist es notwendig, den Erfolg gemeinsam zu evaluieren und ihn für den Coachee auf ganz individuelle Weise spürbar zu machen. Auch hier sind die Ansätze für eine Transferwirksamkeit abhängig von der Persönlichkeit. Ein intuitiv wahrnehmender Coachee sollte bewusst damit konfrontiert werden, welche konkreten Lösungsansätze zu welchem Erfolg geführt haben. Der Fokus auf die Einzelheiten und Detailschritte, die zu der Klärung geführt haben, dient der Stärkung der sinnesorientierten Wahrnehmung und ermöglicht dem Coachee eine Speicherung im Erfahrungsgedächtnis, auf die dieser bei künftigen Herausforderungen zurückgreifen kann. Ein sinnesorientiert wahrnehmender Mensch hingegen sollte in der Abschlussphase des Coachings den Blick auf das Gesamtbild und die positiven Auswirkungen der erfolgreichen Intervention richten. Mit diesem positiv affektierten Zielbild und dem Blick auf die Handlungsplanungsschritte, die zur Umsetzung geführt haben, wird die Willensbahnung in den Fokus genommen und der Coachee langfristig in seiner Umsetzungskompetenz gestärkt.

Fazit für den lösungsorientierten Beratungsprozess

In der Coaching-Arbeit sind also zwei verschiedene Faktoren elementar. Einerseits ist eine erfolgreiche Beziehungsgestaltung die Basis eines erfolgreichen Coachings, da der Coachee das Gefühl hat, bei seinem Coach gut aufgehoben zu sein und von ihm verstanden und in seiner Persönlichkeit wahrgenommen zu werden. Das Vertrauensverhältnis allein ist jedoch nicht ausreichend, denn es braucht auch einen Coach, der die richtigen Fragen stellt und dem Coachee wirksame Methoden anbietet, damit dieser selbstständig Handlungsalternativen erarbeitet und umsetzt. Dieses persönlichkeitspsychologische Vorgehen ist für einen lösungsorientierten Beratungsprozess enorm förderlich und berücksichtigt analytische und beziehungsförderliche Aspekte gleichermaßen. Durch die Anwendung paradoxer, also gegensätzlich zur Persönlichkeit stehender Interventionen kann im weiteren Coachingverlauf ganz gezielt eine individuelle, positive Veränderungsmotivation beim Coachee erzeugt werden.

Über die Autoren

Frieder Barth studierte Personal- und Managementlehre in Konstanz und St. Gallen. Er absolvierte eine mehrjährige Zusatzausbildung zum systemischen Berater und ist zum „Kommunikationsberater für Verständigung und Menschenführung im beruflichen Bereich“ bei Prof. Schulz von Thun ausgebildet. Als anerkannter Lehrtrainer der European Coaching Association entwickelt er innovative Konzepte für die Bereiche Führung, Vertrieb und Organisationsentwicklung.

Svea Bielert studierte Erziehungswissenschaften mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung an der Leuphana Universität Lüneburg und ist seit 2003 als Trainerin für Kommunikation, Vertrieb und Führung für das Team von FRIEDERBARTH tätig.

Mit der Ausbildung zum PSI-Kompetenzberater verfügen beide über umfassende Kenntnisse in der Anwendung der von Prof. Kuhl beschriebenen PSI-Theorie. Frieder Barth und Svea Bielert haben gemeinsam erfolgreich an der Entwicklung und Etablierung des iTYPE, einem wissenschaftlich validierten Testverfahren, gearbeitet und setzen dieses Inventar in ihren Trainings und Coachings ein. Seit 2004 führen beide regelmäßig Zertifizierungen für Trainer und Coaches durch, um diese für den Einsatz des iTYPE als Personalentwicklungsinstrument fit zu machen.

Kontakt Daten

FRIEDERBARTH

Kleine Seilerstr. 1, 20359 Hamburg

T: 040 399 19 390

info@friederbarth.de

www.friederbarth.de

www.itype.eu