



Coaching-Tools Welche Coachingtools eignen sich für welche Persönlichkeit?

Frieder Barth

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 Verstandenwerdens 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 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 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 Gehirnhälftenmodell zurück, um die im Gehirn vernetzten und sehr komplexen Prozess 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 schrittweise und nacheinander verarbeitet.



Kuhl beschreibt in diesem Zusammenhang 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.

Auf der jeweils gegenüberliegenden Seite auf der Wahrnehmungs- und Entscheidungsebene sieht Kuhl das Extensionsgedächtnis, in dem sämtliche Lebenserfahrungen abgespeichert sind, die bei Entscheidungsprozessen als wichtige Grundlage dienen sowie das System der intuitiven Verhaltenssteuerung, das mit einer auf die Zukunft gerichteten Wahrnehmung für spontane und impulsive Handlungsentscheidungen verantwortlich ist. Die beiden Systeme der rechten, intuitiv-emotionalen Gehirnhälfte 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 entsprechen nicht mehr dem aktuellen Stand der Forschung und dienen lediglich der Vereinfachung und einem besseren Verständnis, dass die vier psychischen Systeme sich wechselseitig beeinflussen und der Grad an Vernetzung der

Systeme untereinander die individuelle Handlungsmotivation eines Menschen bestimmen. Je nachdem, welche der vier Systeme bei dem Coachee dominieren, gelingt es ihm besser oder schlechter, eine geplante Absicht in die Tat umzusetzen und „Nägel mit Köpfen“ zu machen und aus seinen 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 föhlende 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.

Neuartige Methode der Erfassung und Abbildung psychischer Systeme

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

Dieses Profiling wird meist zu Beginn eines Coachings eingesetzt, so dass der Coachee mit dem Profil mehr über sich und seine Persönlichkeit erfahren kann und der Coach gleichzeitig einen guten Einstieg ins Beratungsgespräch hat. Mit dem Wissen über die individuellen Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster gelingt es dem Coach von Anfang an, aktiv auf die Persönlichkeit seines Coachees einzugehen, eine vertrauensvolle Beziehung zu ihm zu gestalten und für eine erfolgreiche Intervention die Coachingtools und -techniken bewusst anhand der Persönlichkeit des Klienten auszuwählen. Ziel ist es, in dem Beratungsprozess einen ausgewogenen Dialog zwischen analytischen und ganzheitlichen Elementen zu führen, die psychischen Systeme in den jeweiligen Phasen bewusst durch die Auswahl der Methoden zu aktivieren und damit das Coaching gezielt und individuell auf den Coachee anzupassen. Wie das genau gelingt, welche Methoden in welcher Phase des Beratungsprozesses hilfreich sind und welche Fragestellungen bevorzugt welches psychische System ansprechen, werde ich Ihnen in der nächsten Ausgabe des TrainerJournals vorstellen.

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. Frieder Barth ist als Lehrtrainer der European Coaching Association anerkannt.

Mit der Ausbildung zum PSI-Kompetenzberater verfügt er über umfassende Kenntnisse in der Anwendung der von Prof. Kuhl beschriebenen PSI-Theorie. Frieder Barth hat erfolgreich an der Etablierung des iTYPE, einem wissenschaftlich validierten Testverfahren mitgewirkt, setzt dieses in seinen Trainings und Coachings ein und bietet Zertifizierungen für dieses Personalentwicklungsinstrument für Trainer und Coaches an.

Frieder Barth
Kleine Seilerstraße 1, 20359 Hamburg
www.friederbarth.de
www.itype.eu



Coaching-Tools (2)

Welche Coachingtools eignen sich für welche Persönlichkeit?

Frieder Barth

Sie wünschen sich in ihrer Arbeit als Coach und Berater noch intensiver mit Ihren Kunden zu arbeiten, besser in der Lage zu sein, bei Ihren Coachees eine nachhaltige Veränderungsmotivation zu erzeugen und gemeinsam mit Ihren Klienten möglichst effektive und individuelle Lösungen zu erarbeiten? Aus unseren Erfahrungen ist es hierfür sinnvoll, dass Sie sich mit den psychischen Systemen und dem daraus ableitbaren Persönlichkeitstypen Ihres Coachees befassen. Daran angelehnt können Sie Kontaktaufbau, Maßnahmen und Interventionen auswählen, die optimal zu Ihrem Coachee passen, damit er sich verstanden fühlt und Sie eine tragfähige Beziehung zu ihm aufbauen. Somit können Sie Ihre Klienten in der Lösungssuche gleichermaßen fördern wie fordern.

In der letzten Ausgabe haben wir bereits beschrieben, welche vier psychischen Systeme den Denk- und Wahrnehmungsmustern von Menschen laut Prof. Julius Kuhl zugrunde liegen. Bei jeder Persönlichkeit unterscheiden sich diese sehr stark in ihrer individuellen Ausprägung. Daher ist es für einen professionellen Coach so wertvoll, sich zu Beginn eines Coachings über die individuelle Persönlichkeit seines Coachees bewusst zu sein. Eine Möglichkeit dazu bieten die iTYPE Profiler, mit deren Hilfe auf rein visueller Basis die Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster eines Menschen erfasst werden. Mit diesen Informationen kann ein Coach den Beratungsprozess von Beginn an aktiv steuern und bewusst die persönlichkeitspsychologisch passenden Coachingmethoden auswählen, die die verschiedenen Dimensionen der Persönlichkeit seines Klienten aktivieren.

Interventionen, die bei dem einen Klienten sehr erfolgreich sind, können bei anderen unwirksam oder möglicherweise sogar nachteilig sein. Das ist der Grund, warum ein Coach bewusst auswählen sollte, welche Methode bei welchem Coachee in welcher Phase des Beratungsprozesses sinnvoll ist.

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 anknüpft. 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.

Problemanalyse unter Berücksichtigung der 4 psychischen Systeme

Im ersten Schritt eines lösungsorientierten Beratungsprozesses wird gemeinsam mit dem Coachee das Problem bzw. sein Anliegen in den Blick genommen. Schon 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 schlecht 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 neue Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft zu erarbeiten.

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 eine erfolgreiche Lösungssuche.

Anders bei einem Coachee, dessen intuitive 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 scheitern. Aufgabe des Coaches ist es daher, gemeinsam mit dem Coachee beobachtbare Fakten zu sammeln und somit das Problem zu fokussieren.

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, gelingt es wahrscheinlich leicht, Handlungsschritte detailliert und schrittweise zu planen und die erarbeiteten Lösungsansätze für sich zu strukturieren. Allerdings braucht dieser Coachee Hilfe dabei, Sichtweisen und Verhaltensmuster wichtiger, an der Umsetzung beteiligter Bezugspersonen zu hinterfragen. Somit kann er seine weniger ausgeprägte fühlende und

werteorientierte Entscheidungsfähigkeit 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, den Blick des Coachees auf neue Handlungsmöglichkeiten zu lenken.

Bei Coachees, deren fühlende und werteorientierte 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 oftmals als negativ für ihre Beziehungsstrukturen an und überdenken daher erst die Auswirkungen ihrer Umsetzung. Coaches 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 Handlungsplan erstellt wird.

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 spürbar zu machen. Ein intuitiv wahrnehmender Coachee sollte bewusst damit konfrontiert werden, welche konkreten Lösungsansätze zu welchem Erfolg geführt haben, wohingegen ein sinnesorientiert wahrnehmender Mensch den Blick auf das Gesamtbild und die positiven Auswirkungen der erfolgreichen Intervention richten sollte.

Fazit für den lösungsorientierten Beratungsprozess

In der Coaching-Arbeit sind also zwei verschiedene Faktoren elementar. Einerseits ist eine erfolgreiche Beziehungsgestaltung die Basis des Erfolgs, da sie dem Coachee das Gefühl gibt, bei seinem Coach gut aufgehoben zu sein und von ihm verstanden 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 zeigt, damit dieser selbstständig Handlungsalternativen erarbeitet und umsetzt. Dieses persönlichkeitspsychologische Vorgehen ist für einen lösungsorientierten Beratungsprozess hilfreich und berücksichtigt analytische und beziehungsförderliche Aspekte gleichermaßen. Durch die Anwendung persönlichkeitspsychologischer Interventionen kann somit ganz gezielt eine individuelle, positive Veränderungsmotivation beim Coachee erzeugt werden.

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. Frieder Barth ist als Lehrtrainer der European Coaching Association anerkannt.

Mit der Ausbildung zum PSI-Kompetenzberater verfügt er über umfassende Kenntnisse in der Anwendung der von Prof. Kuhl beschriebenen PSI-Theorie. Frieder Barth hat erfolgreich an der Etablierung des iTYPE, einem wissenschaftlich validierten Testverfahren mitgewirkt, setzt dieses in Trainings und Coachings ein und bietet Zertifizierungen für dieses Personalentwicklungsinstrument für Trainer und Coaches an.

Frieder Barth
Kleine Seilerstraße 1, 20359 Hamburg
www.friederbarth.de, www.itype.eu

Weitere Informationen bitte direkt bei Frieder Barth anfordern.