

Der folgende Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch **„Praxis der Wirtschaftspsychologie – Band III“.**

Die Nutzung erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Wirtschaftspsychologie wird auch im dritten Band dieses Praxisbuchs in ihrer ganzen Breite dargestellt.

Das Buch gliedert sich in folgende Themenfelder:

- Personal- und Führungskräfteentwicklung,
- Teamentwicklung,
- Change Management,
- Coaching,
- Personaldiagnostik & Recruiting.

Eine Vielzahl von Autoren aus Praxis und Wissenschaft stellen aktuelle Projekte, erprobte Arbeitsweisen sowie grundsätzliche Erkenntnisse dar. Die Themen reichen dabei z.B. von grundlegenden Betrachtungen der Mitarbeiterführung über die konkrete Beschreibung von Workshop-Konzepten bis hin zur Evaluation von Karriere-Webseiten im E-Recruiting.

Studierende und Berufsanfänger erhalten Einblicke in das weite Tätigkeitsfeld der Wirtschaftspsychologie und einen Überblick über aktuelle Praktiken und Konzepte.

Erfahrene Berufspraktiker finden Best Practice Ansätze sowie hilfreiche Anregungen für die eigene Arbeit.



Patrick Mehlich,
Torsten Brandenburg,
Meinald T. Thielsch (Hrsg.)

Praxis der Wirtschaftspsychologie III

Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung



22,80€; 380 Seiten

Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat

ISBN 978-3-95645-289-5

Weitere Informationen zum Buch erhalten Sie unter:

www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de

Persönlichkeitsentwicklung mit Tiefgang gestalten – der Beitrag der Existenzanalyse im Coaching für eine nachhaltige Wirkung

Maximilian Buyken, Margit Schürmann & Christiane Herre

Manres AG

Coaching: Ein bedeutsames und wachsendes Personalentwicklungs-Instrument in Erklärungsnoten

Coaching im Rahmen der Personal- oder Führungskräfteentwicklung ist heutzutage ein häufig genutzter Weg, um Führungskräfte zu fördern und zu unterstützen und damit die Führungskultur in Unternehmen wachstumsorientiert und wirksam zu gestalten (Bachmann, Jansen, & Mäthner, 2003; vgl. Böning, 2006; Della Picca, 2006). Dies spüren auch Coaches: Die 11. „Coaching-Umfrage Deutschland“ ergab, dass sich die wirtschaftliche Situation für 52% der antwortenden (und bereits im Vorjahr tätigen) Coaches im letzten Jahr verbessert hat; für weitere 42% hat sie sich zumindest nicht wesentlich verändert und verschlechtert sogar nur für 6% (Middendorf & Fritsch, 2013). Ausgehend von geschätzten 8.000 Business-Coaches in Deutschland und einem in ihrer Studie

ermittelten durchschnittlichen Jahresumsatz von rund 41.000 Euro (N = 349), schätzen die Autoren der 3. „Marburger Coaching-Studie“ das Marktvolumen von Coaching auf ca. 328 Mrd. Euro (P.-P. Gross, persönliche Kommunikation, 3. Oktober 2013).

In der Zukunft soll Coaching laut einer Delphi-Studie – einem Verfahren, in dem Experten in mehreren Runden mit Hilfe von Feedback aus vorhergegangenen Runden zu einem bestimmten Thema befragt werden – sogar das Personalentwicklungs-Instrument mit dem zweitgrößten Bedeutungszuwachs sein und damit eine noch bedeutsamere Rolle in Entwicklungsprozessen spielen (Schermuly, Schröder, Nachtwei, Kauffeld, & Gläs, 2012). Der größte Bedeutungszuwachs wird in der Begleitung von Change-Prozessen gesehen (Schermuly et al., 2012) - einer Maßnahme, die sich wiederum selbst je nach Zielsetzung des Coachings zur Umsetzung bedienen kann (Hausherr Fischer, 2006).

Dem aktuellen Einsatz und der zukünftigen Bedeutung des Coachings stehen auf empirischer Seite bisher nur wenige allgemeingültige oder fundierte Aussagen zur Wirksamkeit und zur optimalen Gestaltung von Coachings gegenüber. Die Ursachen dafür liegen beispielsweise in heterogenen (und teils inkonsistenten) Studienergebnissen, unterschiedlichen Coaching-Settings oder in methodischen Schwächen der jeweiligen Studien (Greif, 2007b; Künzli, 2006; Künzli, 2009). Grund ist möglicherweise auch, dass sich oft hinter der Berufsbezeichnung „Coach“ Menschen mit verschiedensten Ausbildungen, praktischen und theoretischen Hintergründen bzw. Vorgehensweisen (vgl. Böning, 2006) und verschiedenen Menschenbildern verbergen, die u.U. nicht immer den Qualitätsanforderungen an einen Coach (Schreyögg, 2012) gerecht werden. Greif (2007b) betont, dass Coaching generell effektiver werden muss.

Wie wir Coaching in diesem Kapitel verstehen: Coaching ist eine „professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext“ (Lippmann, 2006a, S. 19) und somit eine Maßnahme der Personalentwicklung, die darauf abzielt, im Dialog sowohl berufliche Probleme und Herausforderungen zu thematisieren, den Klienten zu befähigen, diese eigenständig zu beheben, als auch berufliche Freude und Erfüllung zu steigern (Schreyögg, 2012). Insbesondere soll Coaching systematisch zur Selbstreflexion beitragen (Greif, 2007a).

Kasten 1: Wie wir Coaching in diesem Kapitel verstehen

Fragen nach der Wirksamkeit von Coaching zu beantworten, ist in der heutigen Unternehmensrealität jedoch kein reiner Selbstzweck, denn die Personalentwicklung der Zukunft wird noch stärker als heute belegen müssen, welchen inhaltlichen und damit finanziellen Nutzen ein solches Investment für das jeweilige Unternehmen hat (Schermyly et al., 2012). Zudem wäre es unzumutbar und ggf. unethisch (vgl. Eck, 2006), Coachings durchzuführen, wenn die Maßnahme bestenfalls wirkungslos wäre. Unsere Erfahrungen und Erlebnisse resümierend müssen wir oftmals feststellen und erfahren, dass viele Maßnahmen zur Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung an der Oberfläche verbleiben und dementsprechend in ihrer Wirkung verpuffen. Sie gehen mit Tool-Ansätzen, wie z. B. der Vermittlung oder Verwendung verhaltensorientierter Techniken die offensichtlichen "Symptome" an, klären aber selten motivationale Grundfragen und arbeiten dadurch selten mit Tiefgang an der Wurzel von Themen. Diese Beobachtung wird auch durch ein Ergebnis aus der Coaching-Forschung gestützt: Jansen, Mäthner und Bachmann (2004) zeigten, dass zwar viele Faktoren den Erfolg von Coaching beeinflussen, aber dass eine der Haupteinflussgrößen das Commitment, d.h. die Motivation zur Veränderung des Klienten ist.

Existenzanalyse – ein neuer Ansatz für Coachings mit Tiefgang

In diesem Buchkapitel möchten wir einen im Bereich des (Führungskräfte-) Coachings noch wenig bekannten Ansatz vorstellen, der uns selbst gute Dienste bei der tiefgehenden Auseinandersetzung mit unseren Klienten bietet. Damit möchten wir anregen, Coachings in Hinblick auf motivationale Grundlagen zu gestalten und somit eine nachhaltigere Wirkung zu erzielen. Hierbei handelt es sich um die *Existenzanalyse* (Längle, 1999; Längle & Holzhey-Kunz, 2008). Die Existenzanalyse beschäftigt sich im Kern mit den existenziellen Grundmotivationen eines jeden Menschen, die in ihrer Kombination echtes, intrinsisches „Wollen“ ausmachen und damit erst tiefgehende Veränderungen ermöglichen.

Die Existenzanalyse kann Coachings insbesondere durch ihre Anlehnung an die Logotherapie (vgl. z. B. Frankl, 2005) wirksamer gestalten. Aus dieser greift sie gewisse Grundsätze oder Axiome auf, die bereichernd für das Coaching insgesamt und spezifisch für die Beziehung zwischen Coach und Klient wirken können (die folgenden Grundlagen beziehen sich auf Längle und Holzhey-Kunz, 2008):

1. „Individuelle Lösungen“

Die Existenzanalyse verfolgt einen phänomenologischen Ansatz, also den der „Wesensschau“ (Längle & Holzhey-Kunz, 2008, S. 61) der individuellen Gegebenheiten der Person. Der Mensch selbst steht ganzheitlich im Mittelpunkt - nicht das Problem. Für die Psychotherapie gibt es Befunde, die zeigen, dass es wirksamer (Hogue, Henderson, Dauber, Barajas, Fried, & Liddle, 2008; Schulte, 1997; Schulte, Künzel, Pepping, & Schulte-Bahrenberg, 1992) oder zumindest genauso wirksam (Emmelkamp, Bouman, & Blaauw, 1994; Kendall & Chu, 2000) ist, sich unabhängig von dem individuellen Fall des Patienten bzw. Klienten an ein standardisiertes Therapiemanual zu halten, als die Therapie individuell anzupassen (vgl. auch Chambless & Ollendick, 2001; Wilson, 1996, 1997). Im Coaching ist dies nicht möglich, da hier weder Diagnosen, noch Klassifikationssysteme oder standardisierte Coaching-Manuale vorliegen, nach denen ein Coach vorgehen könnte. Sich der Phänomenologie zu öffnen, ermöglicht es dem Coach daher, den Klienten darin zu unterstützen, maßgeschneiderte Lösungen selbst zu entwickeln.

2. „Verstehen statt Erklären und Deuten“

Indem der Coach dies berücksichtigt, bleibt er selbst offen und interessiert und stellt sicher, dass es ihm um eine Unvoreingenommenheit gegenüber dem Klienten geht, der nicht in ein Schema einsortiert wird. Zudem kann die Berücksichtigung dieses Grundsatzes verhindern, dass der Coach in Versuchung gerät, den nach Rat fragenden Klienten mit eigenen Sichtweisen, Erfahrungen und Erkenntnissen überzeugen zu wollen und damit stärker sich selbst und seine Meinung, denn wirklich den Klienten in den Mittelpunkt zu stellen.

3. „Der Mensch als Gestalter“

Die Freiheit des Menschen steht im Zentrum. Sie ist aber gleichzeitig das Fundament, um mit „Entschiedenheit zu leben“ (Längle & Holzhey-Kunz, 2008, S. 54). Durch diese Annahme werden Probleme und Anfragen, die der Beruf bzw. das Umfeld generell an den Klienten stellt, zu einer Chance. Der Mensch ist damit kein Reiz-Reaktions-Automat, bei dem ein Ereignis unweigerlich zu einer bestimmten Reaktion führt. Indem man Verantwortung für sich über- und eine „Gestalterhaltung“ einnimmt, kann man sich selbst verwirklichen und erlebt echte Deutungs- und Handlungsfreiheit (vgl. Martens & Kuhl, 2009).

In Bezug auf die menschliche Grundmotivation unterscheidet die Existenzanalyse vier Facetten (Längle & Holzhey-Kunz, 2008), deren spezifische Berücksichtigung im Coaching Tiefgang und nachhaltige Persönlichkeitsarbeit ermöglichen kann:

1. Dasein-Können
2. Leben-Mögen
3. Selbst-Sein-Dürfen
4. Handeln-Sollen

Im Folgenden werden wir diese vier Facetten beschreiben und ihren jeweiligen Beitrag zu einem wirksamen Coaching darstellen. Dabei weisen wir auch auf Chancen hin, die sich eher implizit durch die Grundannahmen der jeweiligen Facette ergeben.

1 Dasein-Können

Die erste Facette beschäftigt sich damit, inwiefern der Klient Raum, Halt und Sicherheit wahrnimmt, um das Gefühl zu entwickeln, überhaupt die Möglichkeit zu haben, zu existieren. Was banal klingt (schließlich existieren wir alle), wird weniger selbstverständlich, wenn wir uns vor Augen führen, was es ermöglicht (oder bei Abwesenheit dessen erschwert), uns überhaupt in dieser Welt aufzuhalten: Dies können geschützte Räume im physischen (z. B. die eigene Wohnung / der eigene Arbeitsplatz), aber auch im übertragenen Sinne sein (z. B. eine definierte Position in einem Organigramm). Halt bieten uns beispielsweise „Ordnung, Struktur, Regelmäßigkeiten, Gesetze; auch Traditionen, Rituale oder der Beruf“ (Längle & Holzhey-Kunz, 2008, S. 37). Durch das „Dasein-Können“ und die Akzeptanz der eigenen Existenz ist die Grundbedingung dafür geschaffen, die eigenen Eigenschaften (z. B. Fähigkeiten und Fertigkeiten) einzusetzen und Vertrauen in sich und seine Wirksamkeit zu entwickeln.

Wichtige Annahme hinter der ersten Facette der Grundmotivation und ihre Wirkung im Coaching:

Die Existenzanalyse nimmt *nicht* an, dass die Umstände, die das Leben an uns heranträgt, automatisch eine ganz bestimmte Wirkung entfalten – „da sein“ bedeutet nicht, dass Gegebenheiten auf einen passiven Menschen einwirken. Dies ist eine essentielle Grundbedingung für das Coaching und eine darin enthaltene systemische Sichtweise (vgl. z. B. Backhausen & Thommen, 2006), da hierdurch

Handlungsspielräume geschaffen werden. Der Mensch wird nicht als „Opfer“ oder „Erdulder“ seiner Umwelt (Martens & Kuhl, 2009) wahrgenommen, der keine andere Möglichkeit hat, als auf Reize automatisch eine bestimmte Reaktion zu zeigen. Stattdessen hat er die Wahl, Reize individuell zu deuten und ihnen damit auch eine ganz bestimmte Bedeutung zuzuschreiben, was wiederum seine innere Reaktion (z. B. in Form von Gefühlen) und seine äußere Reaktion (z. B. in Form von Verhalten) beeinflusst. Er wird damit zum „Autor“ seiner ganz eigenen Interpretations- und Verhaltenswelt (z. B. Covey, 2013; vgl. Johnner, 2010). Dies widerspricht zum einen „vordefinierten“ Lösungen im Coaching, die nicht die individuelle Handlungsfreiheit des Klienten berücksichtigen. Zum anderen schärft es den Blick dafür, vom Klienten wahrgenommene „Handlungszwänge“ zu hinterfragen und damit eine Ausrichtung auf neue Optionen und Wahlmöglichkeiten zu bieten.

Fragen, die sich daraus im Coaching stellen können:

Was gibt dem Klienten Halt, Ordnung und Struktur? Fühlt er sich sicher und getragen in seinem Umfeld (auch im Coaching)? Kann er annehmen, akzeptieren, dass gewisse Anforderungen an ihn gestellt werden und auf deren Basis handeln? Oder stellt er permanent ein grundsätzliches „handeln Können“ in Frage und sieht wenige Handlungsmöglichkeiten?

Praxisbeispiel: Das Thema des „Dasein Könnens“ im Coaching

Ursprüngliches Anliegen:

Ein Klient kam in das erste Coaching-Gespräch mit dem Wunsch, das Anforderungsprofil für seine neue Stelle zu klären, um dieses besser ausfüllen und vor seinen Kollegen vertreten zu können. Er hatte zuvor im gleichen Unternehmen in einem anderen Verantwortungsbereich gearbeitet und sollte im Rahmen einer Umstrukturierung – bei der seine Stelle wegfiel – unbedingt gehalten werden. Dies ging mit der Herausforderung einher, eine völlig andere Position anzunehmen, die nicht seiner bisherigen Ausbildung entsprach. In seinem neuen Aufgabenfeld fühlte er sich häufig überfordert und erfuhr oft beiläufig, dass Kollegen sich in seine Arbeit „einmischten“, indem sie z. B. Projekte anstießen und übernahmen, die in seinen Verantwortungsbereich fielen. Im Coaching wollte er zu mehr Durchsetzungs- und Argumentationsstärke finden sowie seine Verhandlungsfertigkeiten ausbauen („Wie kann ich mich besser durchsetzen und taktisch geschickt vorgehen, wenn andere mir meine Aufgaben abnehmen?“).

Erarbeitete Grundmotivation:

Im Verlauf des Coachings konnte gemeinsam erarbeitet werden, dass der Klient tatsächlich wenig Grundvertrauen in sich und seine Befähigung, d.h. sein „Können“ für die neue Aufgabe empfand. Sachlogisch konnte er die Notwendigkeit seiner neuen Position durchaus nachvollziehen und darstellen - er selbst erlebte jedoch emotional wenig „Daseinsberechtigung“. Seinen Mehrwert und die Leistung, die er dort erbringen konnte, verband er stark mit einer (nicht vorhandenen) formalen Ausbildung und Expertise, was zu einem verringerten Selbstvertrauen für die neue Position führte. Die Fragen, an denen im Folgenden gearbeitet wurde, lauteten dementsprechend vielmehr:

„Warum knüpfe ich meinen Selbstwert an meine fachliche Kompetenz?“

Wie kann ich Grundvertrauen in mich selbst entwickeln?“

Welchen Raum und welche Rolle möchte ich im Positiven einnehmen und gestalten, statt darum zu kämpfen, anderen Aufgaben und Projekte abzunehmen?“

Der letzte Aspekt betonte vor allem die Chance, etwas Positives zu schaffen und sich an möglichen Gestaltungsräumen auszurichten, anstatt negative Situationen zu vermeiden. Mit dem Bewusstsein über den grundlegenden, berechtigten eigenen Platz im Leben und die Möglichkeit, „da sein zu können“, ergab sich auch im persönlichen Erleben ein gesteigerter Selbstwert für den Klienten. Darauf aufbauend konnten gezielt stimmige Vorgehensweisen und Argumentationsstrategien für spezifische Situationen erarbeitet werden, die ohne die vorherige, tiefergehende Auseinandersetzung mit der motivationalen Grundthematik reine „Technik“ geblieben wären, ohne dass der Klient dies wirklich als passend für sich empfunden hätte.

2 Leben-Mögen

In Bezug auf berufliche Leistung ist gut belegt, dass das Können eines Menschen allein nicht ausreicht, sondern dass erst das Wollen dieses zur Umsetzung und Leistung bringt (Kehr, 2008; Sackett, Zedeck, & Fogli, 1988; Vroom, 1964). Analog ist es unter einer existenzielleren Perspektive: Es ist nicht hinreichend, Sicherheit und Halt zu erleben, um agieren zu können - der Klient muss seine Existenz auch wollen und als wertvoll erleben. Benötigt wird ein „Verlangen, dieses Dasein subjektiv als gut zu erfahren, es genießen und sich an ihm erfreuen zu können“ (Längle & Holzhey-Kunz, 2008, S. 39).

Wichtige Annahme hinter der zweiten Facette der Grundmotivation und ihre Wirkung im Coaching:

Eine bewusste und willentliche Zuwendung zum Leben hat laut Längle und Holzhey-Kunz (2008) drei Voraussetzungen - „Beziehung, Zeit und Nähe“: Beziehung bedeutet gemäß diesem Verständnis eine Verbundenheit mit sich selbst und anderen zu erleben, durch die man das, was einem selbst zu eigen ist, ausdrücken und sich damit aktiv dem Leben und seinen Herausforderungen zuwenden kann. Dies hat einerseits Bedeutung für den Klienten, wie er in seinem beruflichen (und privaten) Umfeld durch Beziehungsgestaltung wirksam wird und andererseits für die Beziehung zwischen Coach und Klienten. Sich Zeit zu nehmen bedeutet in diesem Zusammenhang, sich – auch in schwierigen Situationen – bewusst für die Zuwendung zu Menschen und Beziehungen zu entscheiden und darin zu investieren. Ohne diese gezielte Auseinandersetzung können Gefühle nur schwerlich bewusst erlebt und thematisiert werden. Nähe als Zuwendung bedeutet im Coaching, eine übertriebene Distanz aufzugeben (im Sinne einer schützenden Oberflächlichkeit auf Seiten des Klienten sowie des Coaches; ein professioneller Abstand sollte natürlich stets gewahrt werden). Eine solche Distanz und Oberflächlichkeit könnten andernfalls eine tiefgründige Beschäftigung mit Coaching-Themen erschweren.

Fragen, die sich daraus im Coaching stellen können:

Wofür schlägt das Herz des Klienten? Inwiefern verbindet er überhaupt positive Emotionen mit den Coaching-Zielen und verspürt er Freude, sich bestimmten Entwicklungsschritten zu widmen oder Dinge zu verändern? Sind es Ziele, die er selbst erreichen möchte oder strebt er diese an, weil er sozialen bzw. normativen Druck verspürt? Was benötigt er, damit er auch Unangenehmes erfahren und sich damit auseinandersetzen mag, ohne welches es das Angenehme nicht geben würde?

Praxisbeispiel: Das „Leben Mögen“ im Coaching

Ursprüngliches Anliegen:

Ein Klient, der kürzlich eine Karriere-Entscheidung getroffen hatte, suchte das Coaching-Gespräch, um seine weitere Karriere vor dem neuen Hintergrund zu planen und die dafür notwendigen Führungskompetenzen auszubauen. Er berichtete im Austausch, dass er sich aufgrund von Pro- und Contra- Listen für diese neue Stelle entschieden hatte, da er sich davon klare Vorteile für seine berufliche Entwicklung versprach. Allerdings verspürte er von Beginn an keine richtige Lust auf seine neue Arbeit, fühlte sich oft als „Einzelkämpfer“ im Team und

vermisste ein gemeinsames Gestalten. Nun wollte er im Rahmen des Coachings auf Basis dieser neuen Ausgangslage das weitere Vorgehen besprechen.

Erarbeitete Grundmotivation:

Im weiteren Verlauf zeigte sich, dass der Klient sich für die Position entschieden hatte, da sie ihm vor allem ein besseres Einkommen sowie höheren Status einbrachte. Gleichzeitig ging sie jedoch mit deutlich geringeren Handlungsspielräumen und der Arbeit in stark ausgeprägten Hierarchien einher. Gemeinsam wurde erarbeitet, dass obwohl sich der Klient selbst vordergründig für einen ambitionierten, statusorientierten Karrieristen hielt, ihn tiefgründig vielmehr Werte und Motive wie (Handlungs-)Freiheit, Gestaltungsanspruch und lernorientierte Herausforderungen antrieben. Er hatte also vermeintlich sachlich-analytisch und „mit dem Kopf“ die richtige Entscheidung getroffen, dabei jedoch gegen seine persönlichen Werte und Motive gehandelt. Konsequenterweise besprachen Coach und Klient in der Folge nicht, welche nächsten Schritte im Sinne einer erfolgsversprechenden Karriereplanung anstanden, sondern erarbeiteten gemeinsam Antworten auf Fragen wie:

„Ist das wirklich der richtige Ort für mich, an dem ich meine Bedürfnisse und Motive einbringen kann und mich wohlfühle?

Wenn ich mich nicht für eine anderen Stelle entscheiden möchte, wie kann ich meine Tätigkeit so gestalten und Rahmenbedingungen schaffen, in denen ich „sein mag“?

Welche Möglichkeiten gibt es, meine Wertvorstellungen und Motive in meiner Tätigkeit wiederzufinden und auszuleben?“

3 Selbst-Sein-Dürfen

Die dritte Facette des „Selbst-Sein-Dürfens“ reflektiert, inwiefern der Klient sich mit bestimmten Themen identifiziert, diese als authentisch und passend für die eigene Entwicklung empfindet und damit das Gefühl verbindet, sich in seiner unverwechselbaren Einzigartigkeit einbringen zu können. Spiegelt sein aktuelles Erleben, aber auch das, wohin er sich entwickeln möchte, seine ganz persönliche, „authentische Position“ wider (Längle & Holzhey-Kunz, 2008, S. 47), zu der er voll und ganz stehen kann?

Wichtige Annahme hinter der dritten Facette der Grundmotivation und ihre Wirkung im Coaching:

Der Klient ist nicht der Einzige, der sich die Frage beantworten muss, ob er so sein darf und dazu stehen kann, wie er ist. Diese Facette beinhaltet gleichzeitig die Notwendigkeit für andere – insbesondere den Coach – die Einzigartigkeit und Würde des Klienten bedingungslos anzuerkennen und zu beachten. Dies stellt eine Parallele zu anderen Formen der erfolgreichen und tiefgründigen Beziehungsgestaltung dar, wie wir sie z. B. bei Rogers (1946, 1950) im Hinblick auf die Empathie und besonders die Wertschätzung des Klienten zum Aufbau vertrauensvoller Bindungen und Beziehungen finden. Der Klient wird dadurch nicht als „wandelndes Problem“ gesehen, dem nur die richtigen Hinweise gegeben werden müssen, um das Problem zu lösen. Dies macht einerseits erst grundsätzlich eine tiefgehende und vertrauensgeprägte Beziehungsgestaltung möglich. Andererseits ermöglicht es dem Klienten, sich umfassender und rascher zu öffnen und sich als Mensch mit seinem ganz individuellen Profil, z. B. auch mit seinen „Ecken und Kanten“ angenommen zu fühlen. Des Weiteren eröffnet das Erkennen der Individualität durch den Coach die Möglichkeit, Ressourcen des Klienten nutzbar zu machen, die aus dessen Einzigartigkeit erwachsen und die nicht im Repertoire des Coaches vorkommen. Erarbeitete Lösungen haben die Chance, genau zum „Ich“ des Klienten zu passen. Der Coach schützt sich gleichzeitig selbst davor, dem Klienten seine eigene Gedanken- und Gefühlswelt aufzuzwingen und ihm nur „Best Practices vorzukauen“. Die Facette des Selbst-Sein-Dürfens kann ihre Wirkung auch potenziell über die eigenen Coaching-Ziele hinaus entfalten: Verinnerlicht der Klient diese Grundhaltung von Wertschätzung und Annahme der Einzigartigkeit anderer, so wird er ihre Wirkung auch in anderen Beziehungen, wie beispielsweise im Führungskontext, erleben und seine Fähigkeit zum Aufbau tragfähiger, vertrauensvoller und stabiler Beziehungen kann gesteigert werden.

Fragen, die sich daraus im Coaching stellen können:

Ist der Klient sich seiner facettenreichen Individualität bewusst und hat er diese differenziert für sich reflektiert? Ist er in der Lage, sowohl eigene Stärken als auch Schwächen liebevoll zu akzeptieren? Bieten die Coaching-Ziele ihm die Möglichkeit, neue Elemente stimmig in seine Persönlichkeit zu integrieren und damit sein ganz eigenes, individuelles Leben zu leben? Oder geht es um etwas, was andere für ihn wollen, er selbst aber als nicht zu sich passend erlebt?

Praxisbeispiel: „Selbst-Sein-Dürfen im Coaching“*Ursprüngliches Anliegen:*

Ein Klient wurde von seinem Vorgesetzten geschickt, um sein Zeitmanagement zu verbessern. In einem Treffen zu dritt machte der Vorgesetzte sein Anliegen deutlich, dass sein Mitarbeiter Techniken und Methoden erlernen solle, um klarere Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen. Der Klient berichtete ergänzend dazu, er erlebe bei der Arbeit oftmals unbefriedigende Situationen, da er viele Themen gleichzeitig „auf dem Schreibtisch“ habe, die er nicht in angemessener Zeit erledigen könne. Durch die Überziehung von Deadlines müsse er entsprechend negative Rückmeldungen und regelmäßig Kritik einstecken.

Erarbeitete Grundmotivation:

Bei genauer Beleuchtung der intrapersonellen Gründe für diese aufgetretenen Schwierigkeiten und der Auseinandersetzung mit der dritten Facette der Grundmotivation kam die eigentliche Ursache zum Vorschein: Es ging weniger um die Anzahl und Koordination der anstehenden Aufgaben, sondern vielmehr um deren Art. Der Klient sagte seinen Kollegen und Vorgesetzten oftmals die Übernahme von Arbeitsaufträgen zu, die er eigentlich nicht machen wollte, die ihm persönlich (z. B. seiner Qualifikation und seinem Anspruch) nicht entsprachen, die er „sinnlos“ fand und mit denen er sich dementsprechend nicht identifizieren konnte. Er wurde regelmäßig mit Argumenten wie „Ihr Vorgänger hat das aber auch gemacht“ konfrontiert und traute sich nicht, sich dagegen zu stellen. Dadurch erlebte er das frustrierende Gefühl, permanent den Ansprüchen seiner Umwelt gerecht werden zu müssen, ohne die eigenen Bedürfnisse zu beachten und erntete zudem noch kritische Rückmeldungen, wenn ihm dies nicht gelang. Im Coaching setzte er sich gezielt mit seiner eigenen Identität, Persönlichkeit und Individualität auseinander und erarbeitete für sich Antworten auf Fragen wie:

„Welches Verhalten und Agieren empfinde ich ganz persönlich als authentisch und stimmig für mich - unabhängig von den Anfragen anderer oder sozialen Normen?

Wie kann ich mich und meine Anliegen selbst mehr wahr- und zur Kenntnis nehmen, um mich auch nach außen deutlicher positionieren zu können?

Wie möchte ich selbst mich eigentlich persönlich weiterentwickeln, um mir und meinen Potenzialen mehr gerecht zu werden?“

Ein wichtiger Entwicklungsschritt bestand für ihn darin, sich selbst in seiner Einzigartigkeit anzunehmen, sich Beachtung zu schenken und anschließend auf

Basis der eigenen Bedürfnisse, gezielt und bewusst „Ja“ und „Nein“ zu Anfragen anderer zu sagen. Und dies nicht aus einem gelernten Zeitmanagement oder dem Sortieren von Aufgaben in verschiedene Kategorien heraus, sondern aus einem tieferen Verständnis dafür, dass für ihn der Versuch, anderen genügen zu wollen, ohne sich dabei selbst gerecht zu werden, zum „Motivations-Killer“ geworden war.

4 Handeln-Sollen

Die letzte, vierte Facette beschäftigt sich mit dem Konzept der Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens und Handelns: Erlebt der Klient, dass er zu etwas Größerem beiträgt und Mehrwert auf dieser Welt schafft? Wenn alle Voraussetzungen für ein selbstbestimmtes Leben und Handeln gegeben sind und erlebt werden, wie möchte der Klient letzten Endes wirksam werden? Ohne sich mit dem ganz persönlichen tieferen Sinn und der persönlichen Mission des Klienten auseinanderzusetzen, werden Coaching-Maßnahmen vermutlich auf der Strecke bleiben. Für die positive Wirkung einer Ausrichtung auf Ziele (im eher kleineren Rahmen) und auf einen tieferen Sinn oder eine übergeordnete Vision (im größeren Kontext) gibt es vielfältige Beispiele, z. B. den positiven Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung (Latham & Locke, 1991) oder der Einfluss einer Vision (als Teil der Transformationalen Führung, vgl. Bass & Avolio, 1990) auf Lernorientierung (Coad & Berry, 1998) und Leistung (Bass & Avolio, 1990).

Wichtige Annahme hinter der vierten Facette der Grundmotivation und ihre Wirkung im Coaching:

Im weitesten Sinne stellt unsere Umwelt „Anfragen“ an uns, die wir durch unsere Aktionen „beantworten“ (Längle & Holzhey-Kunz, 2008). Der Mensch soll erkennen, „was jetzt an Entwicklung ansteht, was jetzt durch einen selbst werden könnte und für die Gesamtheit gut wäre“ (Längle & Holzhey-Kunz, 2008, S. 54). Diese Annahme betont die schöpferische Kraft und die Eigenständigkeit des Klienten sowie die menschliche Freiheit, deuten und handeln zu können. Mit ihr geht allerdings auch immer die Verantwortung einher, diese zu nutzen und – in welcher Weise auch immer – auf die Anfragen der Umwelt zu reagieren. Eine klare Absicht zur Handlung wird dabei auch eher dazu führen, dass sie tatsächlich umgesetzt wird (Ajzen, 1991; Armitage & Conner, 2001). Durch die Betonung des schöpferischen Aspekts eines jeden Menschen, der einem tieferen Sinn dient, wird eine weitere Ressource für das Coaching deutlich: Es geht in der Existenzanalyse nicht nur um die Vermeidung eines aversiven Zustands bzw. die Beseitigung von beruflichem Leiden oder Misserfolg (vgl. Schreyögg, 2012),

sondern gleichermaßen um Ausrichtung auf und die Herstellung eines wünschenswerten Zustandes, also die Förderung von und Arbeit an der eigenen Freude und Erfüllung (vgl. Lippmann, 2006b; Schreyögg, 2012). In dieser Ansicht besteht demnach eine zentrale Parallele zwischen der Existenzanalyse und generellen Coaching-Zielen, die eben nicht nur rückwärtsgerichtet auf „Problembehebung“ abzielen, sondern die zukunftsgerichtet Ressourcen aufzeigen, nutzbar machen, und vermehren wollen (Shazer & Dolan, 2008).

Fragen, die sich daraus im Coaching stellen können:

Was möchte der Klient (er-)schaffen, prägen und hinterlassen? Wovon möchte er, dass es Bestand hat? Wodurch und wie möchte er einen Mehrwert für sich und andere erzeugen? Was ist der tiefere Sinn hinter seiner (beruflichen) Existenz und wie kann dieser konkret in Handlungen übersetzt werden?

Praxisbeispiel: Das „Handeln-Sollen“ im Coaching

Ursprüngliches Anliegen:

Das Ziel eines Coaching-Auftrags sollte die Bearbeitung der Work-Life-Balance-Thematik sein. Der Klient fühlte sich ausgebrannt und hatte das dringende Bedürfnis, mehr Zeit für seine Familie und Freizeit zu haben. Es ging ihm zunächst stark darum, Wege zur Reduzierung der beruflichen Belastung zu erarbeiten, um wieder mit mehr Freude zur Arbeit gehen zu können. Alternativ konnte sich der Klient auch vorstellen, einen radikalen Wandel im Sinne eines Tätigkeitswechsels vorzunehmen und suchte hierzu Orientierung im Coaching.

Erarbeitete Grundmotivation:

Im vertiefenden Gespräch fragte der Coach nach der vierten Facette der Grundmotivation und dem persönlichen Antrieb des Klienten. Dabei kam zum Vorschein, dass der Klient grundsätzlich mit motivationalen Defiziten zu kämpfen hatte, die ihren Ursprung darin hatten, dass er seine Arbeit nicht mehr als sinnhaft erlebte und das Gefühl vermisste, mit seiner Tätigkeit etwas Gutes beisteuern zu können. Der Klient berichtete, dass es ihm wichtig sei, seine Work-Life-Balance wieder zu stärken, da er in der Zeit, die er mit seinen Kindern und bei der Arbeit in ihren Sportvereinen verbrachte, das befriedigende Gefühl erlebte, anderen Menschen etwas für das Leben mitzugeben und somit etwas Sinnvolles zu prägen. Darauf aufbauend entwickelte er gemeinsam mit dem Coach den Plan, sich nicht grundsätzlich eine andere Stelle mit niedrigerer Arbeitsbelastung zu suchen, sondern seine aktuelle Tätigkeit wieder auf Dinge auszurichten, die

ihm Sinn und persönliche Erfüllung bieten konnten. Der Klient reflektierte für sich Fragen wie:

„Was genau erlebe ich als „sinnlos“ in meiner derzeitigen Tätigkeit und was vermisste ich?“

Durch welche konkreten Aufgaben und Tätigkeiten könnte ich wieder mehr Freude im Arbeitsalltag entwickeln? Welcher Wert könnte durch mich in meinem beruflichen Umfeld entstehen?

Welche Tätigkeiten führe ich generell mit Hingabe aus und gehe ganz in ihnen auf, weil ich das Gefühl habe, einen wesentlichen Beitrag zu leisten? Warum bedeutet mir dies soviel?“

Indem er sich daraufhin vermehrt der Mitarbeiterförderung und -entwicklung widmete, erlebte er wieder mehr Freude an seiner Tätigkeit. In seiner neu gefundenen Mentorenrolle identifizierte er potenzialträchtige Mitarbeiter und unterstützte sie in ihrem Wachstum. Durch diese Redefinition seiner Rolle von einem fachlichen Experten zu einer transformationalen Führungskraft fand er auf der einen Seite den Sinn seiner Arbeit wieder, der darin bestand, andere Menschen zu prägen und zu unterstützen und damit etwas zu hinterlassen (nämlich das Wachstum seiner Mitarbeiter). Auf der anderen Seite erlangte er durch die Abgabe von Verantwortung Freiräume zurück, die er für andere sinnstiftende Aktivitäten und seine Familie verwenden konnte.

Der Platz der Existenzanalyse im Coaching

Die aufgezeigten Praxisbeispiele verdeutlichen, dass häufig hinter Coaching-Themen wie dem Wunsch nach Erarbeitung spezieller Techniken tiefergehende Motivationsdefizite stehen, die sich den vier Facetten der Existenzanalyse zuordnen lassen. Dies bedeutet für das Coaching keineswegs, dass der Ansatz des Skill-Trainings oder der Arbeit an konkreten Kompetenzen keinen Wert hat. Es könnte jedoch sein, dass eine reine Fertigkeitsvermittlung (wie z. B. die Verbesserung des Zeitmanagements oder die Weiterentwicklung der Verhandlungs- und Argumentationstechniken) zu sehr an der Oberfläche und damit bei der Bearbeitung von „Symptomen“ verbleibt. Tieferliegende Themen sowie Ursachen für aufgetretene Schwierigkeiten können damit unbeachtet und so auch unbehoben bleiben. Prinzipiell ist bei der tiefergehenden Arbeit mit den vier existenzanalytischen Grundmotivationen im Coaching und deren Verbindung miteinander zu erwähnen, dass diese sich gegenseitig beeinflussen, jedoch eine Problemstellung

in einer Facette nicht automatisch die Motivation bzw. das Motivationspotenzial in anderen Facetten verhindert. Sie tragen also gemeinsam, ohne dabei hierarchisch aufeinander aufzubauen, die Motivation (siehe Abbildung 1). So könnte jemandem z. B. die Motivation zu einer Tätigkeit oder Aufgabe fehlen, weil diese nicht seinen Wertvorstellungen entspricht (zweite Facette: „Leben-Mögen“) und dabei dennoch von anderen persönliche Rückmeldung und Anerkennung erfahren, die signalisiert, dass die Person so geschätzt und respektiert wird, wie sie ist (dritte Facette: „Selbst-Sein-Dürfen“). Insofern muss der Coach nicht notwendigerweise alle Facetten „abarbeiten“ und jeweils die Motivation in allen Facetten sicherstellen, sondern kann spezifisch motivationale Defizite und deren Ursachen ergründen und diese gemeinsam mit dem Klienten thematisieren. Dabei sollte er sich jedoch immer der Interaktion der Facetten und entsprechenden, potenziellen „Störquellen“ bewusst sein. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn durch den erlebten Mangel an Sicherheit, Raum und „Daseinsberechtigung“ (erste Facette) schon die Motivation leidet, sich überhaupt mit den Anforderungen der Situation auseinandersetzen und das (berufliche) Leben als etwas Gutes empfinden zu wollen (zweite Facette).

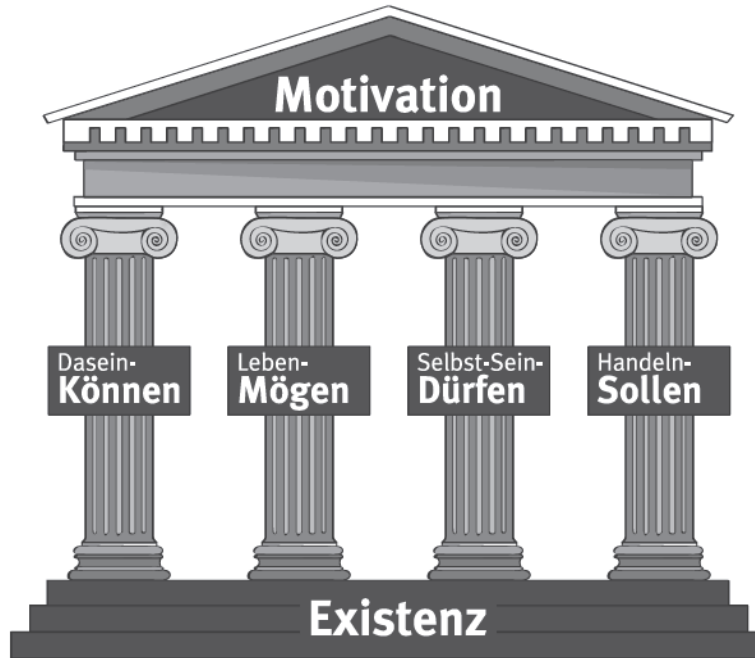


Abbildung 1

Bei dem Ansatz, Coaching mit Existenzanalyse zu verbinden, müssen wir uns über eines im Klaren sein: Coaching ist keine Psychotherapie und versucht auch nicht, sie zu ersetzen (Schreyögg, 2012). Das ist auch gar nicht möglich, da Coaching mit seinen Methoden nicht in der Lage ist, schwerwiegende Probleme wie z. B. Sucht oder Depression anzugehen (Schreyögg, 2012; vgl. auch Lippmann, 2006b zur Abgrenzung von Therapie und Coaching). Daraus ergibt sich, dass wir nicht „die Existenzanalyse“ wie sie als Therapieform bzw. -basis postuliert ist (z. B. Längle & Holzhey-Kunz, 2008), im Coaching anwenden wollen, sondern grundlegende und mehrwertstiftende Elemente sowie Ansätze der Existenzanalyse im Rahmen von Coachings gewinnbringend nutzen können.

Fazit

Die Existenzanalyse richtet unseren Blick auf wesentliche Aspekte der zutiefst menschlich verankerten Motivationsquellen und bietet damit einen Zugang zu basalen Themenfeldern, welche persönliche Entwicklungsprozesse motivieren und stützen können. Eine derart tragfähige Motivation ist aus unserer Sicht für eine tiefgreifende und langanhaltende Wirkung des Coachings unerlässlich. Zugleich bietet die Existenzanalyse reichhaltige Ansatzpunkte für ein wachstumsorientiertes und wertschätzendes Menschenbild sowie für ein begründetes Theoriefundament, die in der unüberschaubaren und teils fragwürdigen Landschaft von Coaches und Coachings qualitative Orientierung stiften und dringend nötig sind.

Literatur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2006). Der Coachingprozess. In W. Backhausen & J.-P. Thommen (Hrsg.), *Coaching: Durch systemisches Denken zur innovativen Personalentwicklung* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 135-171). Wiesbaden: Gabler.
- Bachmann, T., Jansen, A., & Mäthner, E. (2003, November). *Coaching aus der Perspektive des Coachs und Klienten: Ein Beitrag zur Wirkungsforschung und Qualitätssicherung im Coaching. Eine empirische Studie mit Coachs und Klienten.* (Vortrag auf dem Coachingkongress in Wiesbaden).
http://www.artop.de/5000_Archiv/5000_PDF_und_Material/Vortrag_CoachingKongress.pdf. Zuletzt abgerufen am 09.09.2013.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Böning, U. (2006). Executive-Coaching: »Formel 1«-Coaching oder »Business as usual«. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 83-99). Heidelberg: Springer.
- Chambless, D. L., & Ollendick, T. H. (2001). Empirically supported psychological interventions: Controversies and evidence. *Annual Review of Psychology*, 52, 685-716.

- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 164–172.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York: Free Press.
- Della Picca, M. (2006). Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 69-82). Heidelberg: Springer.
- Eck, C. D. (2006). Ethische Fragen im Coaching von Führungskräften und Managementgremien. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 262-278). Heidelberg: Springer.
- Emmelkamp, P. M. G., Bouman, T. K., Blaauw, E. (1994). Individualized versus standardized therapy: A comparative evaluation with obsessive-compulsive patients. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 1, 95-100.
- Frankl, V. E. (2005). *Ärztliche Seelsorge: Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. Zehn Thesen über die Person*. Wien: Deuticke.
- Greif, S. (2007a). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion – Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2007b). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2, 222-249.
- Hausherr Fischer, A. (2006). Coaching in Change-Prozessen. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 158-168). Heidelberg: Springer.
- Hogue, A., Henderson, C. E., Dauber, S., Barajas, P. C., Fried, A., & Liddle, H. A. (2008). Treatment adherence, competence, and outcome in individual and family therapy for adolescent behavior problems. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76, 544-555.
- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching*. Heidelberg: Asanger.
- Johner, P. (2010). *Transforming leaders*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Kehr, H. M. (2008). Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand. *Organisationsentwicklung*, 3, 23-30.
- Kendall, P. C., & Chu, B. C. (2000). Retrospective self-reports of therapist flexibility in a manual-based treatment for youths with anxiety disorders. *Journal of Clinical Child Psychology*, 29, 209-220.

- Künzli, H. (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 280-294). Heidelberg: Springer.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 16, 1-15.
- Längle, A. (1999). Die anthropologische Dimension der Personalen Existenzanalyse (PEA). *Existenzanalyse*, 1/99, 18-25.
- Längle, A., & Holzhey-Kunz, A. (2008). *Existenzanalyse und Daseinsanalyse*. Wien: Facultas.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Lippmann, E. (2006a). Grundlagen. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 11-46). Heidelberg: Springer.
- Lippmann, E. (2006b). Methoden im Coaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 325-349). Heidelberg: Springer.
- Martens, J.-U., & Kuhl, J. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung* (3., akt. und erw. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Middendorf, J., & Fritsch, M. (2013). Coaching-Honorare stiegen 2012 um 5,3 Prozent. *wirtschaft + weiterbildung*, 03/2013, 32-34.
- Rogers, C. R. (1946). Significant aspects of client-centered therapy. *The American Psychologist*, 1, 415-422.
- Rogers, C. R. (1950). A current formulation of client-centered therapy. *Social Service Review*, 24, 442-450.
- Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 482-486.
- Shazer, S. de & Dolan, Y. (2008). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute*. Heidelberg: Auer.
- Schermuly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S., & Gläs, K. (2012). Die Zukunft der Personalentwicklung: Eine Delphi-Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56, 111-122.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- Schulte, D. (1997). Behavioural analysis: Does it matter? *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 25, 231-249.

Schulte, D., Künzel, R., Pepping, G., & Schulte-Bahrenberg, T. (1992). Tailor-made versus standardized therapy of phobic patients. *Advances in Behaviour Research and Therapy, 14*, 67-92.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley.

Wilson, G. T. (1996). Manual-based treatments: The clinical application of research findings. *Behaviour Research and Therapy, 34*, 295-314.

Wilson, G. T. (1997). Treatment manuals in clinical practice. *Behaviour Research and Therapy, 35*, 205-210.