
Im Beziehungsfeld

Von Heide Liebmann



Heide Liebmann hat sich als Positionierungscoach in den zurückliegenden zehn Jahren einen Namen gemacht.

Website: www.heide-liebmann.de.

Robert Reschkowski ist Lehrtrainer und Lehrcoach (DVNLP), Personal- und Organisationsberater.

Website: www.syntegron.de

Kontext Change: Ein Gespräch unter Kommunikations-Profis über Grenzen und Grenz-Erfahrungen im Coachingprozess.

Heide Liebmann: *Grenzübertretungen oder Grenzverletzungen sind für Coaches stets ein Thema, doch bevor wir darüber sprechen, lass uns erst einmal klären, welche Grenzen im Coachingprozess überhaupt für dich relevant sind.*

Robert Reschkowski: Für mich ist Abgrenzung im Coaching ein Prozess, in dem es um Konturieren, Benennen und Abstand gewinnen geht, um den internen und externen Spielraum zu erweitern. Zunächst ist der Coach in seiner Persönlichkeit und Privatheit abgegrenzt vom Coachee, dem er in der Rolle des Coaches begegnet. Die Voraussetzung dafür ist eine integrierte Persönlichkeit, die sich ihrer Bedürfnisse, ihrer Licht- und Schattenseiten bewusst ist. Ich benötige als Coach zudem eine gesunde Selbstdistanz, damit eigene virulente innere Konflikte nicht angetriggert werden und zu Konflikten in der Beziehung zu meinem Coachee führen. Und schließlich muss ich auch in der Lage sein, mich von der Beziehung abzugrenzen, um die Beziehungsdynamik beobachten zu können.

HL: *Das heißt, du musst als Coach den neutralen Beobachter immer „mitlaufen“ lassen.*

RR: Ja, und das ist nur ein Anteil, der am Prozess beteiligt ist. Wir müssen das noch differenzierter betrachten. Klaus Eidenschink hat kürzlich darauf hingewiesen, dass wir es

grundsätzlich nie mit einer festgefügtten Persönlichkeitsstruktur zu tun haben. Sondern es geht immer um Persönlichkeit, verstanden als dynamischer Prozess, also um „Anteile“ oder noch besser gesagt um neurophysiologische Prozessmuster. Als Coach muss ich mich daher immer fragen „Wer sitzt da eigentlich gerade vor mir?“ Also, wer gibt mir den Auftrag, wenn ich den Satz höre „Ich will meine Angst bei Präsentationen überwinden“? Mit wem verbünde ich mich als Coach? Zu welchem Teil gehe ich auf Distanz, zu welchem suche ich Nähe? Die große Gefahr ist, dass ich den falschen Teil stärke, wenn ich mich zum Beispiel gegen den Angstanteil abgrenze. Dann kann der Coachee sich sogar subjektiv besser fühlen, aber im Grunde habe ich dann nur seine Selbstwahrnehmung gestützt, statt ihm zu helfen, einen verleugneten Anteil bewusst zu machen und zu integrieren. Das Selbst als Integrationseinheit und Entscheidungsinstanz kommt bei Prozessmustern, die miteinander gewissermaßen konkurrieren, alleine oft nicht weiter. Das ist dann meine Aufgabe als Coach.

HL: *Das heißt dann auch, dass ich als Coach nicht nur sehr aufmerksam beobachten muss, welcher Anteil mein Auftraggeber ist, sondern eben auch, welcher Anteil das Ziel des Coachings definiert, und nicht zuletzt, welcher Anteil den Erfolg evaluiert.*

RR: Richtig. Das ist von extrem hoher Bedeutung. Wir können in den psychologischen Theorien der letzten 30 Jahre beobachten, dass Psyche eben als dynamische multiple Struktur gesehen wird mit unterschiedlichen „Anteilen“, die auch unterschiedliche Ziele verfolgen und deshalb miteinander in Konflikt geraten. Mit diesen inneren Dynamiken auch innerhalb meiner eigenen Persönlichkeit kann ich natürlich im Coachingprozess arbeiten, indem ich dem Klienten zum Beispiel vermittele, dass „ein Teil von mir“ gerade ungeduldig oder ärgerlich wird. Das lässt sich leichter annehmen und verarbeiten, Klienten fühlen sich somit weniger abgelehnt, weil klar ist, dass der Coach noch immer loyal und liebevoll gegenüber allen Anteilen der Gesamtpersönlichkeit des Klienten agiert.

HL: *Du bist viel in Change-Prozessen in großen Unternehmen unterwegs, und ich könnte mir vorstellen, dass diese Thematik sich auch dort bemerkbar macht.*

RR: Allerdings. Zum Beispiel erhielten wir vor einiger Zeit von einem Bereichsleiter eines großen Konzerns den Auftrag, im Rahmen eines Change-Management-Projektes einen Teambuilding-Prozess seiner Abteilungsleiter zu moderieren, und zwar in Verbindung mit einem Team-Coaching. Inhaltlich sollte es um Strategieentwicklung gehen.

Er wollte primär erreichen, dass seine Leute mehr Proaktivität entwickelten, statt wie bisher nur passiv Vorgaben abzuwarten und zu reagieren. Diesem Bereichsleiter war jedoch ein innerer Anteil nicht bewusst, der das aktive Handeln seiner Mitarbeiter stets sabotierte, aus Angst vor einem eventuell drohenden Machtverlust. Dies zeigte sich in den Storming-, Norming- und Performing-Phasen des Teambuilding-Prozesses, als wir die Debatte und die Selbstorganisation des Teams bewusst „laufen ließen“, ohne Vorgaben zu machen, und auch Leerlauf erlaubten. Das konnte der Bereichsleiter nicht aushalten und griff in gewohnter Manier ein, machte Vorgaben, verteilte Aufgaben etc. Im Sechsaugengespräch danach warf er uns vor, dass wir unserer Aufgabe nicht gerecht geworden seien, den Prozess stringent durch Vorgaben zu steuern. Der evaluierende Anteil in diesem Fall war der ängstliche, sabotierende Anteil.

HL: *Was macht man in so einem Fall? Ihr hattet ja nicht den Auftrag, den Bereichsleiter zu coachen und ihm seine verdrängten Anteile bewusst zu machen. Das wäre ja in gewisser Weise auch wieder eine Grenzverletzung gewesen.*

RR: Wenn man so ein Thema spontan und ohne Einverständnis eskaliert aufdeckt, passiert es sehr schnell, dass man zum Sündenbock gemacht und rausgesetzt wird. Grundsätzlich kann es immer geschehen, dass, wie in diesem Fall, die inneren Konflikte eines Bereichsleiters außen sichtbar werden und zu sozialen Konflikten führen, die sich

letztlich auch nicht lösen lassen, ohne ihn mit seinem Verhalten zu konfrontieren. Die Interaktionsdynamik wird dadurch sehr komplex.

Der Bereichsleiter gewann in einem klärenden Gespräch, das wir später in einer stressfreien Situation mit ihm führten, und in dem wir unser Verständnis für sein Verhalten zum Ausdruck brachten, mehr und mehr Abstand. Wir konnten durch systemische Fragen die dysfunktionalen systemischen Interaktionsmuster von Team und Führung deutlich machen. Schließlich gelang es durch die Wunderfrage, seinen Eigenanteil bewusst zu machen: Wir fragten, was er tun müsste, um das Wunder wieder rückgängig zu machen, dass alle im Team plötzlich proaktiver handeln.

Im Verlauf des Prozesses wurde deutlich, dass der verdeckte Auftrag des BL an uns lautete: „Löst den nicht ausgetragenen Machtkonflikt“. Gleichzeitig nahmen wir als implizite Verhaltensbotschaft des Teams den Auftrag wahr: „Helft uns, den Machtkonflikt zu vermeiden.“ Es gab also eine Korrespondenz zwischen den inneren Konflikten des Bereichsleiters und einem sozialen Konflikt im Team.

HL: *Da kommt dann auch eine gewisse Rollenflexibilität ins Spiel, die man als Coach braucht, oder?*

RR: Das stimmt. So ein Bereichsleiter versucht ja entweder, mich auf seine Seite zu ziehen, mich mit Komplimenten und Anerkennung zu verführen, oder er greift mich an, und das trifft auch auf das Team zu. Manchmal ist es ein Wechselbad: Erst werde ich als „Erlöser“ auf einen Sockel gestellt und dann „geschlachtet“, weil ich mich der Rolle als „Heilsbringer“ verweigere und nicht die erhoffte Lösung bringe. In diesem Fall wird das System zwar kurzfristig entlastet, aber es geht alles so weiter wie bisher. Ich darf mich also im Umgang mit Leiter und Team weder auf das kritische Eltern-Ich noch aufs nährende Eltern-Ich oder nur auf das angepasste Kind beschränken. Stattdessen muss ich in der Lage sein, Ich-Zustände elastisch zu wechseln, um die Beziehung jenseits von Ohnmacht und Allmacht zu gestalten. Sonst werde ich sehr schnell zum Spielball von verdeckten Transaktionen und in den Spielen aufgerieben, die in Konzernen ablaufen, forciert durch einen immensen Zeit- und Leistungsdruck.

HL: *Das klingt, als dürfe man sich zwar einerseits nicht vom System vereinnahmen lassen, müsste sich aber andererseits auch ein Stück weit darauf einlassen, um Vertrauen zu gewinnen ...*

RR: Ich muss als Externer innerhalb eines Change-Management-Projektes zunächst Vertrauen sowie ein Big Picture des Systems und seiner Dynamik gewinnen, beispielsweise durch Einzel-Interviews der Beteiligten im Vorfeld. Der nächste Schritt innerhalb eines Change-Prozesses wäre

Auskünfte von Heide Liebmann, Düsseldorf

Mit welchen Klienten, Coachees oder Seminarteilnehmern kommen Sie besonders gut oder rasch in Kontakt?

Mit Menschen, die ähnliche Werte haben wie ich.

Was wirkt Ihrer Erfahrung nach wohltuend auf die Beziehung zum Anderen, wenn sich der Kontakt oder Rapport mal nicht so gut herstellen lässt? Darüber habe ich jetzt ein Weilchen nachgedacht. Tatsächlich kommt das praktisch gar nicht vor in meiner Praxis, wahrscheinlich deshalb, weil ich durch die Form meines Marketings schon einen „Filter“ installiert habe, durch den die „richtigen“ Klienten zu mir finden.

Haben Sie schon einmal den Rapport, wie NLP'ler es nennen, bewusst gebrochen? Mit welcher Erfahrung?

es, die Systemdynamik und Systemstrategien so weit zu stören, dass das System sich auf einer neuen Ebene organisieren muss. Damit eine solche Störungs-Intervention gelingt, ist es erforderlich, die einzelnen Schritte transparent zu machen, Feedback zu ermöglichen und die Abläufe sauber zu dokumentieren. Sowohl offene Kommunikation und Enttibusierung als auch Offenlegung von versteckten Regeln und Klärung von funktionalen und dysfunktionalen Teamrollen sind unerlässliche Voraussetzungen.

HL: *Welcher „Methodenkoffer“ ist aus deiner Sicht notwendig, um bei solchen komplexen Konstellationen noch ein funktional orientiertes Beziehungsmanagement betreiben zu können?*

RR: Um externe Beziehungsdynamiken zu erkennen und damit umzugehen, sind für mich Transaktionsanalyse und Drama-Dreieck sehr hilfreiche Modelle und Werkzeuge. Im Hinblick auf interne Systemdynamiken nutze ich das IFS-Modell (internes Familien-System) von Richard C. Schwartz und zur Aufstellung von inneren Teilen den Voice Dialogue von Hal und Sidra Stone. Auch das Riemann-Thomann-Modell und das Wertequadrat geben mir Orientierung, systemische Strukturaufstellung und Tetralemmaprozess runden die Palette ab.

Um die Beziehungsdynamik auf der inhaltlichen Ebene zu steuern, finde ich Robert Dilts' Coachingfunktionen in den unterschiedlichen logischen Ebenen – vom Caretaker bis zum Awakener – hilfreich. Die Kenntnis und Handhabung von Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen sind meines Erachtens die methodische Grundvoraussetzung, um den Beziehungsprozess im Coaching jenseits von Ohnmacht und Allmacht, und auch jenseits von Verführung und Distanzierung energetisch-emotional und kognitiv zu balancieren. Nicht zuletzt sollten wir uns mit Persönlichkeitsstilen beschäftigt haben, um prototypische Interventionen durchführen zu können. Insbesondere empfehle ich

Ja, das mache ich sogar ganz gerne. Denn das ist manchmal eine angemessene Intervention, um den Klienten aufzustören und zu konfrontieren. Ich mache das jedoch im Nachhinein immer transparent und frage z. B. „Was ist jetzt gerade passiert?“ und „Wie war das für dich?“

Ihr Coachee hat sein Thema bearbeitet bzw. das Seminar ist beendet – wie gut können Sie Kunden loslassen, die Ihnen besonders ans Herz gewachsen sind? Das fällt mir leicht, denn das ist schließlich Teil meines Auftrags. Klienten aus dem Coachingprozess zu entlassen, bedeutet zudem nicht notwendigerweise, dass sie ganz aus meinem Leben herauspurzeln. Zu einigen Klienten hat sich nach dem Coaching eine Freundschaft entwickelt, so dass wir immer noch Kontakt haben, nur in einem anderen Rahmen.

Taibi Kahlers Process-Communications-Model (PCM) und Vann S. Joines'/Ian Stewarts Ansatz der Persönlichkeitsstile.

HL: *Wie bewertest du ein „Scheitern“ des Coachingprozesses? Da stoßen wir als Coach doch auch auf eigene Begrenzungen.*

RR: Meine feste Überzeugung ist, jeder Mensch hat ein Recht darauf zu scheitern. Scheitern kann auch die Lösung sein. Als Coach muss ich immer aufpassen, dass ich mein Verständnis einer Lösung nicht auf den Klienten projiziere. Scheitern ist möglicherweise das Ziel eines unbewussten Anteils, und die Erfahrung des Scheiterns kann sehr hilfreich sein. Als Coach darf ich diese Erfahrung nicht deshalb verhindern, weil ich das in meiner Lösungsorientierung nicht aushalten kann. Ich bin getragen von der Gewissheit, dass nichts vergeblich ist. Somit kann ich mich aufrichtig einbringen mit allen Facetten des Menschseins und bin immer bereit, den anderen auch in seinem Schatten und seiner vermeintlichen Ohnmacht auszuhalten. Ich trete mit jedem neuen Klienten im gemeinsamen Beziehungsprozess an, das Coaching neu zu erfinden. Die Grenze zwischen Coach und Coachee ist gleichermaßen scharfe Konturierung und durchlässige Membran. Beide kommen sich nahe und müssen sich dabei auch abgrenzen, sie tauschen sich aus und kreieren gemeinsam ein Beziehungsfeld, in dem ganz unterschiedliche Anteile auftauchen können. Es muss auch möglich sein, dass ein dominanter Anteil mit seinen Zielen und dysfunktionalen Strategien scheitert.

Scheitern ist insofern eine Kategorie, die ich mir nicht generell als negatives Kriterium zu eigen mache. Meine Klienten setze ich nicht unter einen Lösungsdruck, sie müssen sich für mich nicht verändern. Und als Coach stehe ich immer auf der Seite aller ihrer Anteile, egal was passiert.

HL: *Vielen Dank für das Gespräch.*