

WERNER GILL / SABINE ENGELMANN (HG.)

COACHING-PERSPEKTIVEN

IGW-Publikationen

Hg. Institut für Integrative Gestalttherapie Würzburg (IGW)
Institut für Integrative Gestalttherapie Wien (IGWien)
Institut für Integrative Gestalttherapie Schweiz (igw Schweiz)
GestaltAkademie Südtirol

Die Reihe wird gemeinsam vom Institut für Integrative Gestalttherapie Würzburg (IGW) und dem Institut für Integrative Gestalttherapie Wien (IGWien) sowie dem Institut für Integrative Gestalttherapie Schweiz (igw Schweiz) herausgegeben. Die Schwesterinstitute wollen damit im deutschen Sprachraum einen Beitrag leisten zum öffentlichen fachlichen Diskurs unter Gestalttherapeutinnen und Gestalttherapeuten sowie bei gegebenem Thema auch Personen, die andere Therapieansätze vertreten. Als Autorinnen und Autoren treten Lehrende und Graduierte der Institute auf, aber auch andere Kolleginnen und Kollegen.

Verantwortlich für die Reihe sind:

Colette Jansen Estermann, Luzern (IGW/igw Schweiz) und Ursula Grillmeier, Wien (IGWien)]

Herausgeber und Herausgeberin

Werner Gill, Dipl. Päd., Studien in Pädagogik, Psychologie und Soziologie. Psychotherapeut/Integrative Gestalttherapie, Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeut, Heilpraktiker (Psychotherapie). Langjährige Tätigkeiten sowohl im klinischen Bereich als auch als Trainer und Berater in der Industrie. Ausbildung in Gestalttherapie am IGW, Fortbildungen in Gruppendynamik und Bioenergetik. Seit 1982 freiberufliche Praxis als Psychotherapeut und Supervisor. 1991–1999 Mitglied der Instituts- und Ausbildungsleitung des IGW. 1995 Mitbegründer und seither Vorstandsmitglied des IGWien. Seit 2005 Geschäftsführer des IGW. Seit 2012 Geschäftsführer des IGW Schweiz.

Kontakt: www.wernergill.de; info@wernergill.de

Sabine Engelmann, M.A. der Geisteswissenschaften an der LMU München, Personal- und Organisationsentwicklerin, Gestalttherapeutin (DVG). Seit knapp 20 Jahren als Beraterin, Trainerin und Coach für Profit- und Non-Profit-Organisationen tätig. Zehn Jahre Mitarbeit am IGW in der Institutsleitung und als Trainerin; 2007–2014 Konzeption und Durchführung der Fortbildung »Systemisches GestaltCoaching« für das IGW. Vier Jahre Mitglied im Vorstand der DVG. Aus- und Fortbildungen in Gestalttherapie, systemischer Beratung, Strukturaufstellungen und Council. Supervisorin für Berater und Coaches mit Praxis am Tegernsee.

Kontakt: www.se-coaching.de; info@se-coaching.de

Werner Gill / Sabine Engelmann (Hg.)

COACHING PERSPEKTIVEN

Theoretische Überlegungen und integrative Anwendungen
für ein besonderes Beratungsformat

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich

*Umschlagentwurf: Uwe Giese
– unter Verwendung eines Bildes von Dorothea Cyran-Daboul (Golfbag) –*

*Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin
Gedruckt in der EU*

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

*ISBN 978-3-89797-905-5 (Print)
ISBN 978-3-89797-618-4 (EPub)
ISBN 978-3-89797-619-1 (PDF)*

Inhalt

<i>Die Herausgeber</i>	Vorwort	7
<i>Sabine Engelmann</i>	GestaltCoaching – eine Begriffsklärung	11
<i>Sandra Čanić</i>	Gestalt Coaching – From Awareness to Change	57
<i>Hans Baumeister</i>	Coaching und Organisationsverständnis	69
<i>Monika Spiegel</i>	Führungskräfte im Spannungsfeld	87
<i>Christof Schneck</i>	Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene	139
<i>Jürgen Fabian</i>	Persönliche Leistung und Lebensqualität in effizienzgetriebenen Organisationen – Ansatzpunkte für die Arbeit im Coaching	217
<i>André Kindhauser</i>	Der Banker und die Gestaltberatung oder Die Angst des Bankers vor der Gestalt	237
<i>Karin Schwenk</i>	Klopfen für die Arbeitssuche – Coaching mit Arbeitssuchenden	271
<i>Tom Gerum</i>	Selbstcoaching durch die Methode »Embedded Handbuch«	285
<i>Werner Gill</i>	Fetzen – ein Essay	333
<i>Anhang</i>	Über die Autoren	348

Die Herausgeber

Vorwort

Ist Coaching wirklich so ein »besonderes« Beratungsformat? Schließlich ist der Begriff inzwischen allgegenwärtig, vieles, was vorher »Beratung« hieß, wird jetzt als »Coaching« angeboten und ist damit Teil des Alltags geworden. Wir meinen, dass genau das das Besondere ist:

Coaching ist modern und attraktiv. Zumindest bei größeren Unternehmen erfreut sich diese Art der Einzel-Beratung inzwischen großer Akzeptanz. Haben Manager bis vor einigen Jahren noch eher verschämt darüber geschwiegen, dass sie sich beraten lassen, kann man heute auf Führungskräfte treffen, die das ihnen angebotene Coaching als eine Art Statussymbol begreifen: »So viel Aufwand und Geld bin ich meinem Unternehmen wert.«

Coaching ist aber nicht nur etablierter Bestandteil im Maßnahmen-Katalog von Personalentwicklern. Der Begriff hat von dort weite Teile der Beratungslandschaft erobert, und so trifft man jetzt auch im sozialen Feld auf Familien-Coaches, Schul-Coaches, Gesundheits-Coaches und Lebens-Coaches. Ganz zu schweigen von den entsprechenden Angeboten aus den Bereichen Life-Style bis Esoterik, die sich mit dem »xy-Coaching« den Anschein von Professionalität und Effektivität geben. Schließlich denkt man bei Coaching an Spitzensportler und/oder Manager und assoziiert somit Leistung, Zielerreichung und Erfolg.

Was uns zu einer weiteren Besonderheit des Formats Coaching führt: Trotz aller Popularität scheint nach wie vor nicht klar, was »Coaching« eigentlich ist. Diese Feststellung bezieht sich nicht nur auf das weite Feld der sozialen oder spirituellen Beratung, das sich, so steht zu vermuten, den Begriff ausleiht, weil er attraktiv ist. Auch im Umfeld der Organisation herrscht zum Teil Unklarheit über Rahmen, Inhalt und Anwendungsmöglichkeiten dieser Art der Beratung. Je nach Selbstverständnis und Menschenbild der Organisation wird Coaching entweder als »Therapie light«, »Mittel zur individuellen Entwicklung«, »Mittel zur Verbesserung der Performance des Mitarbeiters«, »Reparatur-Werkstatt« oder »Incentive für verdiente Mitarbeiter« verstanden und jeweils mit hohen Erwartungen an seinen Erfolg eingesetzt. Durchgeführt von Coaches, die sich, je nach professionellem Selbstverständnis und Menschenbild, als Therapeuten,

Organisationsberater, Trainer, Ersatz-Führungskräfte oder Dienstleister verstehen. Entsprechend weit gefächert sind die Methoden und Interventionen, die im Laufe eines Coaching-Prozesses zur Anwendung kommen können. Neben den altbewährten Ansätzen, die Coaches aus der Organisationsberatung und der humanistischen Psychologie übernehmen, um die Co-Kreation der Beratungssituation zu befördern, finden sich, um nur ein paar Beispiele zu nennen, inzwischen auch die Vertreter von NLP, Wingwave, EMDR, Positive Psychology, Provokativer Therapie, Chanting, Hypnose etc. als Coaches in Organisationen ein. Worüber in all der Unübersichtlichkeit inzwischen weitgehend Einigkeit herrscht, sind einige Rahmenbedingungen des Formats Coaching: Es findet unter vier Augen statt, die Inhalte sind vertraulich und es ist zeitlich begrenzt.

Womit wir bei einer weiteren Besonderheit dieser Art von Beratung sind, ihrer potenziellen Unangepasstheit an die Organisations-Logik. Im geschützten Raum kann der Mitarbeiter seine persönliche und individuelle Position zu den Anforderungen und Phänomenen der Organisation mit jemandem reflektieren und klären, der nicht Teil der Organisation ist. Daraus können theoretisch intensive Lernerfahrungen für den Mitarbeiter und positiv verstörende Impulse für die bisherige Ordnung der Organisation entstehen. Theoretisch. Praktisch wird Coaching mindestens genauso häufig zum (Trost-)Pflaster oder zur Alibiveranstaltung, dessen Wirkung sich in den Weiten der Organisation oder der Bequemlichkeit der handelnden Personen verliert.

Aus diesen Überlegungen wird deutlich, dass das professionelle Rollenverständnis der als Coach tätigen Berater in diesem Geschehen eine große Rolle spielt. Der Auftrag der Organisation ist das eine. Inwieweit der Coach dem entspricht, ist das andere. Das hängt (u. a.) von seinem beraterischen Selbstverständnis, seinem Bild von Organisationen und seinem Konzept von persönlicher Veränderung ab. Dies sind Gründe, weshalb Coaching auch für Coaches ein anspruchsvolles und besonderes Beratungsformat ist.

Die Organisation als Ort und bedeutsames Umfeld, in der und für welche Coaching stattfindet, der Mitarbeiter als Funktionsträger und Individuum mit Körper, Geist und Seele und der Coach als beratender Unterstützer lassen Coaching zu einem komplexen Geschehen auf verschiedenen Ebenen werden, die es sich aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten lohnt. Einige dieser Ebenen adressieren die Beiträge in diesem Buch:

- Sabine Engelmann klärt und definiert das Konzept von »GestaltCoaching«.
- Sandra Čanić zeigt den Weg von »Awareness to Change« auf.
- Hans Baumeister beantwortet die Frage, wie das Bild der Organisation die Vorgehensweise im Coaching beeinflusst.
- Monika Spiegel untersucht die Persönlichkeitsstruktur von Führungskräften im Spannungsfeld.
- Christof Schneck beschäftigt sich mit dem Umgang mit narzisstischen Phänomenen im Management Coaching.
- Jürgen Fabian geht der Frage der persönlichen Leistung und Lebensqualität in effizienzgetriebenen Organisationen nach und entwickelt daraus Ansatzpunkte für die Arbeit im Coaching.
- André Kindhauser schildert seinen ganz persönlichen Weg vom Banker zum Gestaltberater.
- Karin Schwenk beschreibt die Anwendung einer besonderen Methode im Coaching von Arbeitslosen.
- Tom Gerum lässt uns teilhaben an seinem Selbstcoaching mit der Methode »Embedded Handbuch«, und schließlich, statt eines Nachworts, nimmt uns
- Werner Gill mit auf einen gedanklichen Streifzug und zeigt, dass jeder Ausgang auch ein Eingang ist.

Sabine Engelmänn

GestaltCoaching – eine Begriffserklärung

Vorbemerkung¹

Im Grunde ist »GestaltCoaching« eine begriffliche Zumutung. Ein Kunstwort, zusammen gesetzt aus einem Teil Jargon, der die Herkunftsbezeichnung »Gestalttherapie« salopp verkürzt² und einem zweiten Teil des in aller (Berater-) Munde geführten Begriffs »Coaching«, der inzwischen für alle möglichen Formen von Beratung erhalten muss. Weshalb ich trotz dieser Zumutung den Begriff verwenden werde, will ich im Folgenden kurz begründen.

Neben der einerseits von Isadore From kritisch angemahnten plump-vertraulichen Verkürzung zu »Gestalt« ergeht es der Gestalttherapie andererseits ähnlich wie der Systemtheorie, auf die in Begriffen wie »systemisches Management«, »systemisches Denken« oder »systemisches Coaching« verwiesen wird. In seiner »Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus« schreibt Fritz Simon:

»Allerdings, das sei hier angemerkt, ist die in der Begrifflichkeit enthaltene Art der Zuschreibung der Eigenschaft ›systemisch‹ zu Handlungen problematisch. Denn Handlungen ›an sich‹ können zwar bestimmte Wirkungen haben oder auf Motive zurückzuführen sein, die der Beobachter dann auch bewerten kann, aber sie ›sind‹ genauso wenig systemisch wie sie katholisch oder grün ›sind‹. (...) Ganz anders sieht es bei der Begründung oder Erklärung von Handlungen aus. Sie können in dem Sinne systemisch sein, dass sie aus systemtheoretischen Überlegungen abgeleitet werden.«³

Wollte man das GestaltCoaching also korrekt bezeichnen, müsste man es »Gestalttherapeutisches Coaching« oder »Coaching nach Ansätzen der Gestalttherapie« nennen, womit wohl mehr Verwirrung gestiftet würde als

¹ Im nachfolgenden Text wird immer wieder von Beratern, Therapeuten, Klienten etc. die Rede sein. Ich verwende diese Begriffe mit dem grammatischen Genus als Bezeichnungen für Rollen und Funktionen unabhängig vom Geschlecht ihrer Inhaberinnen und Träger. Ich gebe damit der grammatischen Korrektheit und der leichteren Lesbarkeit den Vorzug vor der *political correctness*.

² und ihn damit tendenziell auch herabwürdigt, wie Isadore From 1987 in seinem Beitrag in der ersten Ausgabe der Zeitschrift *Gestalttherapie* schrieb. (»Gestalttherapie und ›Gestalt‹«, 5–10)

³ Fritz Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg 2006, 13

Klärung. Schließlich geht es im Coaching, wie wir noch sehen werden, eben nicht um Therapie. Aufgrund dieses Dilemmas werde ich die Bezeichnung »GestaltCoaching« verwenden, die zudem kurz und griffig klingt.

Auch GestaltCoaching ist in erster Linie Coaching, das heißt, eine spezifische Form von Einzelberatung. Damit aus Coaching »GestaltCoaching« wird, reicht es meines Erachtens nicht, das Wörtchen »Gestalt« vor das Coaching zu setzen und damit anzudeuten, dass im Laufe dieses Coachings Methoden oder Konzepte der Gestalt(therapie) zur Anwendung kommen.⁴ Es braucht auch mehr als einen Gestalttherapeuten, eine Gestaltberaterin oder einen Gestaltorganisationsberater, die oder der dem Coaching quasi durch bloße Anwesenheit zu »Gestalt«-Qualität verhilft.⁵

Sowohl zu Gestaltberatung, Gestaltpädagogik, Gestaltsupervision und auch zum Gestaltansatz in der Organisationsberatung gibt es Literatur, die sich mit dem Was und Wie dieser Beratungsformen auseinandersetzt.⁶ Viele in Gestalttherapie ausgebildete Berater coachen seit vielen Jahren erfolgreich, ohne das, was sie tun, GestaltCoaching zu nennen. Mit der aufkommenden Popularität des Beratungsformats Coaching, das mit Prestige und gutem Verdienst lockt oder zumindest modern klingt, drängen immer mehr beratend oder trainierend Tätige auf den Markt, weshalb es inzwischen eine große Anzahl von Coaching-Fortbildungen gibt. Unterscheidung und Marketing werden damit wichtiger, und so ist vielen dieser Ausbildungen ein »systemisches«, »interaktives«, »relationales« oder eben »Gestalt« vorangestellt.

Das IGW, das Institut für integrative Gestalttherapie Würzburg, bietet seit 2004 eine zwölf-tägige Fortbildung »Systemisches GestaltCoaching«⁷ an, die seither ein bis zwei Mal im Jahr durchgeführt wird. Von 2006 bis 2014 habe ich diese Fortbildung geleitet, und seitdem beschäftige ich mich mit der Frage: Was ist »GestaltCoaching«?

⁴ »(...) nach ein paar Jahren bekamen sie dann diese seltsamen Zusammensetzungen von ›Gestalt und Bioenergetik‹, ›Gestalt und Rolfing‹, (...) ›Gestalt und Zen‹ (...) ›Gestalt‹ schien mit allem und jedem kompatibel.« From 1987, 7

⁵ Vor einigen Jahren wurde ich Zeugin einer hitzigen Diskussion unter Gestalttherapeuten, welche der vielfältigen Methoden und Techniken der verschiedenen Therapie-Richtungen, »eigentlich« gestalttherapeutische Methoden seien. Um der Diskussion ein Ende zu machen, erklärte schließlich eine der anwesenden Therapeutinnen, *jede* Methode oder Intervention, die ein Gestalttherapeut anwende, sei mit dieser Anwendung gestalttherapeutisch. »Alles, was ein Gestalttherapeut tut, ist Gestalt!« Das ist gewissermaßen die Umkehrung der viel zitierten Nutella-Werbung: Immer da, wo Gestalt drin ist, steht auch Gestalt drauf.

⁶ Nicht zuletzt sind zu allen diesen Beratungsformen Artikel im *Handbuch der Gestalttherapie* vertreten.

⁷ Ein Titel, der – siehe meine Eingangsbemerkung – eine doppelte Zumutung ist.

Im Laufe der Jahre habe ich einige Antworten auf diese Frage gefunden und will im Folgenden die aus meiner Sicht zentralen theoretischen Konzepte der Gestalttherapie vorstellen, die aus Coaching GestaltCoaching machen können. Dabei lasse ich mich von der nur scheinbar banalen Feststellung leiten, dass auch GestaltCoaching in erster Linie Coaching ist. Das heißt, dass es für eine ganze Reihe von Merkmalen eines Coachings bereits Definitionen und/oder Beschreibungen gibt, die ich weder ohne Not aufgeben noch mit akademischen Verrenkungen in ein »Gestalttherapie«-Kleid zwingen möchte.

Was ist Coaching?

Zweifellos: Coaching ist ›in‹. Was noch vor einigen Jahren Beratung hieß, ist heute Coaching. Während man aber beim »Gesundheits-Coaching«, beim »Fitness-Coaching« und beim »Coaching« im Life-Style- und Esoterik-Bereich leicht merkt, dass sich jemand hier den schicken Begriff mit seinen positiven Konnotationen umgehängt hat, stiftet das »Coaching« im Organisationskontext Verwirrung, wenn es plötzlich die altehrwürdigen und etablierten Begriffe wie ›Team- und Organisationsentwicklung‹ oder ›Training‹ ablöst.⁸

Wenn ich den Begriff ›Coaching‹ verwende, bezeichne ich damit eine zeitlich begrenzte, personenbezogene Einzelberatung von Menschen in Organisationen, die sich vorrangig mit Themen beschäftigt, die dort entstehen, wo ›Mensch‹ auf ›Organisation‹ trifft. Dabei können die Anlässe und Themen für ein Coaching unterschiedlich nah an den jeweiligen Polen ›Mensch‹ und ›Organisation‹ angesiedelt sein, aber nie nur an einem der beiden Pole.⁹ Das heißt, selbst die persönlichsten Anliegen werden im Coaching nur über ihre Bedeutung im oder für den Organisationskontext relevant und bearbeitet, ebenso wie die strategischen oder administrativen Belange der Organisation nur über ihre Auswirkungen auf die Person und ihre Funktion in der Organisation thematisiert werden.

Damit diese Form der Beratung ihre größte Wirksamkeit entfalten kann, wird sie sinnvoller Weise von externen Beratern ausgeführt, die über eine, wie Christopher Rauen das nennt, »Schnittfeldqualifikation« verfügen. Externe

⁸ Vgl. dazu Wolfgang Looss: *Unter vier Augen, Coaching für Manager*. Bergisch Gladbach 2006, 124–128

⁹ Damit definiere ich Coaching strenger als Christopher Rauen in seiner Einführung *Coaching*, in der er schreibt: »Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann.« C. Rauen: *Coaching*. Göttingen, Bern 2003, 2 ff.

Berater, weil die Nicht-Zugehörigkeit zur Organisation sowohl den größeren Interventionsspielraum¹⁰ gewährleistet als auch reizvolle Andersartigkeit in die Organisation bringt und damit Lernen und Veränderung erleichtert.¹¹ Schnittfeldqualifikation, weil Coaching mit Theorien und Methoden aus zwei sehr unterschiedlichen Bereichen arbeitet, nämlich mit denen der Humanwissenschaft (Psychologie, Pädagogik, Philosophie) und denen der Management- und Organisationstheorie und -praxis. Das macht Coaching zu einem komplexen »Beziehungsgeschehen der besonderen Art.«¹²

Erhöht wird diese Komplexität noch dadurch, dass der Auftraggeber für das Coaching inzwischen häufig nicht mehr der oder die »Zu-Coachende«¹³ ist, sondern die Organisation selbst, zumeist vertreten durch die Personal(entwicklungs)abteilung und die Führungskraft des Coachee. Diese Situation gestalten zu können und sich innerhalb des Dreiecks-Kontrakts und seinen Implikationen für die Zusammenarbeit zu bewegen, ist eine Anforderung an den Coach, die häufig unterschätzt wird. Stärker als in anderen Beratungsformaten ist der Coach hier damit konfrontiert, Mitgestalter und Prozessverantwortlicher einer Personalentwicklungsmaßnahme zu sein, die im Spannungsfeld zwischen erwarteter Auftragserfüllung und vertraulicher Begleitung eines persönlichen Lernprozesses mit offenem Ausgang angesiedelt ist.

¹⁰ »... Berater, die gleichzeitig eine Beziehung zu ihrem Klienten aufbauen und demselben Unternehmen angehören [geraten] relativ bald in eine Zwickmühle (...): Immer dann, wenn in ihrer Beratungsarbeit der Interessengegensatz zwischen den Absichten des Unternehmens und denen der beratenen Führungskraft auftaucht, erwächst ihnen ein Loyalitätsproblem. (...) Der andere Hintergrund für die hierarchische Beschränkung des Einsatzgebietes interner Berater ist wohl bedeutungsvoller, weil beziehungsbezogen: Der interne Berater gilt als hierarchisch nicht ausreichend hoch angesiedelt, um höheren Managern auf gleichwertiger Ebene begegnen zu können.« Wolfgang Looss, a. a. O., 162 f.

¹¹ »A basic premise of Gestalt Therapy is that change or learning takes place at a boundary between that which is already known or incorporated by an individual or group and that which is not. We say that the real work of any change effort is »at the boundary.« The role of the consultant is seen as a boundary role. The effective consultant works at the boundary in that he or she belongs to a group other than the client system. (...) To be effective the consultant must be able to display and use his or her differences while appearing acceptable to the »alien« client system.« Edwin C. Nevis: Organizational Consulting; A Gestalt Approach. Cambridge, Mass., 1998, 178 f.

¹² Looss, a. a. O., 17

¹³ Die Bezeichnungen für den, der gecoacht wird, variieren: vom »Gecoachten« (Rauen) über den »Coaching Klienten« (Looss) bis zum importierten »Coachee«. Sprachlich vermeiden eigentlich nur der »Klient« mit seiner begrifflichen Anleihe aus dem Beratungs- und Therapiekontext und der »Coachee« die Assoziation, dass im Coaching einer aktiv ist und der Andere eben ge-coacht wird. Im Unternehmenskontext findet »Coachee« meist die größere Akzeptanz, weshalb ich es auch hier verwende.

Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten

Eine der immer wiederkehrenden Fragen im Zusammenhang mit einer Definition von Coaching ist die Abgrenzung zu anderen Beratungsformen, vor allem der ›klassischen‹ Beratung, der Therapie und der Supervision. Da es sich bei GestaltCoaching im eigentlichen Sinne um Coaching nach/mit gestalttherapeutischen Ansätzen handelt, scheint mir diese Abgrenzung hier besonders wichtig. Dabei finde ich die bedeutsamsten Unterschiede zwischen den Formaten weniger im Anwenden von bestimmten Methoden, also im Inhalt, als viel eher in den Rahmenbedingungen. Gleichzeitig ergeben sich sowohl aus der Abgrenzung als auch aus den Gemeinsamkeiten vertiefende Aussagen darüber, was Coaching sein kann.

›Klassische‹ Beratung wird in zwei verschiedenen Formen angeboten. Entweder von Experten (Steuerberater, Finanzberater, Verbraucherberater), dann erfolgt sie nach dem Muster: »Du hast eine Frage, ich habe das Wissen und damit die Antwort, und mit dieser Antwort wirst du wieder handlungsfähig.« Oder sie findet in speziellen (Sozial-) Beratungsstellen statt, die Menschen aufsuchen, wenn sie nicht mehr weiter wissen und es um Probleme geht, die mit Expertenwissen allein nicht zu lösen sind: Partnerschaftsprobleme, Erziehungsprobleme, Suchtprobleme etc. Die Beratung hier ist eher prozessorientiert, eine Lösung wird gemeinsam erarbeitet, der Berater unterstützt in den schwierigen Phasen des »Was-ist-das-wirkliche-Problem?« über das »Noch-nicht-handeln-Können« hin zu einer Lösung »So-kann-ich-weitermachen«.

Beide Beratungsaspekte finden sich inhaltlich im Coaching wieder: Der Coach ist sowohl Prozessbegleiter als mitunter auch Experte, der einen klaren Rat gibt. Während allerdings das Ratgeben und -nehmen im Management sich hoher Akzeptanz erfreut und es eher die Berater sind, die dem skeptisch gegenüber stehen, finden Führungskräfte mit ihren spezifischen Problemstellungen in Beratungsstellen wenig Antworten auf ihre Fragen:

»man [ist] in diesen Einrichtungen auf berufliche oder persönliche Probleme von Führungskräften inhaltlich oder methodisch kaum vorbereitet. Weder sind die spezifischen Symptomlagen von ansonsten gut »funktionierenden« Führungskräften dort geläufig noch gibt es ein entwickeltes Interventionsrepertoire, das auf solche managerialen Fragestellungen zugeschnitten wäre.«¹⁴

Diese Aussage lässt sich auch auf die Therapie übertragen. Berater aus dem sozialen oder therapeutischen Umfeld erliegen manchmal der Annahme, bei

¹⁴ Wolfgang Looss, a. a. O., 69

Coaching gehe es um so etwas wie ›Therapie light‹ am Arbeitsplatz, schließlich müssten die »verkopften« Manager mit ihren Gefühlen in Kontakt kommen. So richtig diese Diagnose im Einzelfall sein mag, sie übersieht den ›Hintergrund‹ der Organisation, der der ›Figur‹ im Coaching ihre Bedeutung gibt. Nicht alle Probleme der Person liegen im persönlichen Bereich, manchmal sind sie durch die Struktur der Organisation ausgelöst und müssten auch dort mit einem entsprechenden Interventionsrepertoire adressiert werden. In solchen Fällen ist es eher angezeigt, auf Konzepte und Modelle aus dem Management-Training zurückzugreifen.

Gleichzeitig ist das Coaching-Setting zweifellos der Ort, an dem, um bei dem vereinfachenden Bild zu bleiben, Führungskräfte über sich und ihre Gefühle sprechen können (und sollen). Einer therapeutischen, vertiefenden Arbeit stehen hier zwei Aspekte entgegen: zum einen die zeitliche Begrenztheit des Coachings insgesamt sowie die manchmal großen und auch unregelmäßigen Abstände zwischen den einzelnen Coachingsitzungen, die zudem oft in den Räumen der Organisation stattfinden. Dieses Gerüst trägt keinen stark verunsichernden oder irritierenden persönlichen Prozess wie ihn eine Therapie phasenweise darstellt.

Der zweite, ebenfalls bedeutsame Aspekt berührt eher Fragen der beraterischen Ethik, als der methodischen Sauberkeit: der »Dienstvertrag«. Die Organisation zahlt für eine Leistung, für die sie einen Auftrag erteilt hat, der nicht »Therapie«¹⁵ heißt. Im Rahmen der Auftragserfüllung mag es einzelne Sitzungen geben, die einen eher therapeutischen Anklang haben oder in denen Interventionen genutzt werden, die erlebnisvertiefend wirken, dies aber nur insoweit (und so tief), wie es für die Zielerreichung des Coachings sinnvoll ist. »Psychische Erkrankungen, Abhängigkeitserkrankungen oder andere Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit gehören ausschließlich in das Aufgabenfeld entsprechend ausgebildeter Psychotherapeuten, Ärzte und medizinischer Einrichtungen«, so die Abgrenzung des DBVC, des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V.¹⁶

Das Beratungsformat, das dem Coaching am ähnlichsten ist, ist die Supervision, sofern es sich nicht um Fallsupervision handelt. In einem Artikel der Süddeutschen Zeitung aus dem Jahr 2009¹⁷ kommen der Berater und Coach

¹⁵ Eine solche Undercover-Kooperation zwischen Coach und Coachee hieße zudem, die Rolle des Coachs »an der Grenze« der Organisation aufzugeben und damit die eigene Wirksamkeit zu gefährden.

¹⁶ »Was ist Coaching?« www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html, Zugriff am 03.09.2014

¹⁷ Süddeutsche Zeitung, München vom 12.3.2009, Petra Meyer: Eine Frage des Stils

Wolfgang Looss und Jörg Feller mann von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) zu der übereinstimmenden Einschätzung, dass zwischen dem Tun erfahrener Coaches und Supervisoren kein Unterschied auszumachen sei. Sehr vereinfachend kann man sagen, Supervision kommt aus dem sozialen Umfeld und arbeitet vorzugsweise dort, Coaching ist ein »Kind« der Unternehmenswelt und des Managements und arbeitet in diesem Feld. In diesen Feldern unter der jeweils anderen Bezeichnung zu arbeiten, würde jedoch Irritationen auslösen, denn beide stehen sich skeptisch bis ablehnend gegenüber. Assoziieren Manager und Führungskräfte mit dem sozialen Bereich eher »emotional, gefühlsbetont und unwirtschaftlich«, finden die »Sozial-Arbeiter« den Managementkontext »kalt, unpersönlich und auf Macht fixiert.«¹⁸

Der bedeutsamste Unterschied zwischen diesen beiden Beratungsformen liegt darin, dass die Ausbildung zum Supervisor klar geregelt ist, wohingegen sich »Coach« jeder nennen kann.

Zusammenfassend gesagt: Coaching bezeichnet eine personenbezogene Prozessberatung von Führungskräften in Organisationen zu Themen, die an der Schnittstelle Mensch und Organisation auftreten. Dieser Beratungsprozess ist häufig eine »Entwicklungsmaßnahme«, angestoßen von der Organisation selbst, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit des Funktionsträgers zu erhalten oder zu verbessern. Coaching nutzt Methoden und Instrumente aus dem Repertoire der sozialen Beratung¹⁹ und des Management-Trainings, um die Selbstreflexion und -wahrnehmung des Coachee zu verbessern und seine Handlungsfähigkeit im Organisationskontext zu erweitern.

Je nach Auftrag und Zielformulierung handelt es sich beim Coaching also aus Sicht des Coachee um einen kürzeren oder längeren Lernprozess,²⁰ begleitet und unterstützt von einem Experten für solche Prozesse, dem Coach.

»Führungskräfte, die sich beraten lassen, gehen in eine künstlich hergestellte, zweckorientierte und nicht in ihr Leben integrierte Arbeitsbeziehung hinein, um sehr persönliche und intime Problemstellungen zur Person, insbesondere zu deren Schwierigkeiten im Umgang mit der Berufsrolle als Manager aufzuarbeiten.«²¹

¹⁸ Ein weiterer Grund, im Managementkontext nicht als Supervisor aufzutreten, auf den Wolfgang Looss hinweist, ist der Umstand, dass in der globalisierten Unternehmenswelt häufig englische Bezeichnungen genutzt werden. Im Englischen heißt *supervisor* »Vorgesetzter«. Vgl. Süddeutsche Zeitung, a. a. O.

¹⁹ die wiederum häufig auf therapeutische Konzepte der diversen »Schulen« zurückgehen

²⁰ Es soll aber auch Coaches geben, die aus den Prozessen, die sie begleiten, etwas lernen.

²¹ Wolfgang Looss, a. a. O., 70

Ausgehend von der Definition von Coaching als personenbezogenem Beratungsprozess will ich im Folgenden ausloten, welche gestalttherapeutischen Modelle und Ansätze sich handlungsleitend auf diese Form der Einzelberatung anwenden lassen, um so ein Konzept von »GestaltCoaching« zu entwickeln. Dabei geht es mir weniger um die »typischen« oder »klassischen« Interventionsmethoden der Gestalttherapie, um deren Herkunft im Einzelnen man zudem streiten kann und deren Anwendung allein noch keine »Gestalttherapie«, respektive GestaltCoaching, macht. Als »roter Faden« dient mir der idealtypische Ablauf eines Coaching-Prozesses, in dessen Verlauf verschiedene Fragestellungen auftauchen. Davor gilt jedoch der Satz »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie«. ²² Das heißt, auch praxisorientierte Überlegungen sind zunächst theoretische Überlegungen. Bevor die Praxis zur Figur werden kann, ist es unerlässlich, sich mit dem theoretischen Hintergrund zu beschäftigen und einige Grundbegriffe und -konzepte der Gestalttherapie kurz zu erläutern.

Theoretischer Hintergrund

*Reality is nothing but
The sum of all awareness
As you experience here and now.
The ultimate of science thus appears
As Husserl's unit of phenomenon
And Ehrenfeld's discovery:
The irreducible phenomenon of all
Awareness, the one he named
And we still call
GESTALT.*²³

Organismus-Umweltfeld

Das zu ihrer Zeit Neue und Radikale an der Gestalttherapie war ihr Abschied vom Verständnis des Individuums als einer in sich abgeschlossenen Einheit, die »ist«. Stattdessen sprachen Perls und Goodman von einem fortlaufenden Prozess der »Interaktion zwischen dem Organismus und seiner Umwelt«, die sie als Organismus-Umweltfeld bezeichneten:

²² Dieser Kurt Lewin zugeschriebene Satz stammt offenbar nicht von ihm, sondern von Friedrich W. Dörpfelt. Vgl. Helmut E. Lück: Kurt Lewin. Weinheim 2001, 58f.

²³ Frederick S. Perls, In and Out the Garbage Pail, New York, 1972, S. 30

»Es ist beispielsweise nicht sinnvoll, von einem atmenden Lebewesen zu sprechen, ohne Luft und Sauerstoff als Teil der Definition zu berücksichtigen, oder vom Essen ohne Erwähnung der Nahrung (...) oder vom Reden ohne Kommunikationspartner. Es gibt keine einzige Funktion irgendeines Lebewesens, die ohne Beteiligung von Objekten und Umwelt wirksam wird, ob man die vegetativen Funktionen wie Nahrung oder Sexualität, oder die Wahrnehmungsfunktionen, oder motorische Funktionen, oder Gefühle, oder das Denken selbst im Auge hat. (...) Wir wollen diese Interaktion zwischen Organismus und Umwelt bei jeder Funktion das »Organismus/Umweltfeld« nennen. Und wir sollten daran denken, dass es sich immer um solch ein Interaktionsfeld handelt, auf das wir uns beziehen, nicht auf ein isoliertes Lebewesen (...)«²⁴

Der »Ort«, an dem diese Interaktion stattfindet ist die »Kontaktgrenze«, die allerdings weniger das Innen von einem Außen trennt, sondern eher wie ein »Organ der Bewusstheit«²⁵ zu verstehen ist.

Der von Perls und Goodman verwendete Feldbegriff geht auf Kurt Lewin zurück, der mit »Feld« die Wechselbeziehungen in einem bestimmten sozio-kulturellen, biologischen oder physischen Wirkungsgefüge bezeichnete.

»Der menschliche Organismus und seine Umwelt haben natürlich nicht nur physische, sondern auch soziale Aspekte. Deshalb müssen wir bei jeder humanwissenschaftlichen Untersuchung (...) von einem Feld sprechen, in dem zumindest soziokulturelle, biologische und physische Faktoren interagieren.«²⁶

Mit Hilfe des Konzepts vom Organismus-Umweltfeld als Metapher für Erfahrung lässt sich beschreiben, wie der Mensch »am Du zum Ich wird«,²⁷ wie sich eine Person zur Umwelt in Beziehung setzt und durch diesen Prozess sich selbst, wer er/sie in diesem Moment »ist«, erschafft. Erst durch die Unterscheidung von einem »Ich« zu »Nicht-Ich«, respektive einem »Wir« und »Nicht-Wir« kann das »Ich« erlebt, erfahren und in der Selbstreflexion beschrieben werden.

Interaktionsfeld heißt, dass sich Organismus und Umwelt gegenseitig beeinflussen und diese Funktionen und ihre Wechselwirkungen können, gewissermaßen von außen, untersucht und beschrieben werden.²⁸

²⁴ Frederick S. Perls / Ralph F. Hefferline / Paul Goodman: Gestalttherapie, Grundlagen der Lebensfreude und Persönlichkeitsentfaltung, Bd. 1. Stuttgart 2006, 22; nachfolgend zitiert als PHG

²⁵ a.a.O., 62

²⁶ a.a.O., 23

²⁷ Martin Buber, zitiert nach F.-M. Staemmler: Was ist eigentlich Gestalttherapie? Bergisch Gladbach 2009, 17

²⁸ Martina Gremmler-Fuhr bezeichnet diese beiden Betrachtungsebenen als »Innen-« und »Außenperspektive«. Die »Außenperspektive« und ihr Beschreibungsinventar ist all denen, die sich mit Systemtheorie oder Komplexitätstheorie beschäftigen, vertraut. Vgl. Martina Gremmler-Fuhr: Grundkonzepte und Modelle der Gestalttherapie. In: Fuhr / Srekovic / Gremmler-Fuhr (Hrsg.): Handbuch der Gestalttherapie. Göttingen 2001, 356; nachfolgend zitiert als »Handbuch«.

Figur-Hintergrund

Den Prozess der jeweiligen Erfahrung ›im Feld‹ und die Dynamik der menschlichen Wahrnehmung, ja die »grundlegende Dynamik unseres Bewusstseins«²⁹ beschreibt das Konzept von Figur und Hintergrund: Vor einem diffusen, formlosen Hintergrund wird eine Figur des Interesses bewusst. Diese Figur

»entspricht einer klaren, lebhaften Wahrnehmung, einem Bild oder einer Einsicht; (...) Die Figur/Hintergrundbildung ist ein dynamischer Prozess, bei dem Notwendigkeiten und Ressourcen des Feldes die dominante Figur fortlaufend mit Interesse, Leuchstärke und Kraft versorgen. Es ist daher sinnlos, sich mit einem psychologischen Verhalten zu beschäftigen, ohne den soziokulturellen, biologischen und physischen Kontext zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist die Figur in besonderer Weise auch psychologischer Natur: Sie besitzt beobachtbare Eigenschaften von Glanz, Klarheit, Einheitlichkeit, Faszination, Anmut, Kraft, Freiheit usw., je nachdem, ob wir es vorwiegend mit Wahrnehmungs-, Gefühls- oder Bewegungskontexten zu tun haben.«³⁰

Das, was als momentan relevant in den Fokus der Aufmerksamkeit kommt, sind Unterschiede im Feld. »Was ständig vorhanden ist, immer gleich bleibt oder indifferent ist«,³¹ wird eher nicht zur Figur, oder, um eine Definition von Gregory Bateson zu zitieren, zur Figur wird eine Information, also ein Unterschied, der einen Unterschied macht.³² Das kann auf unterschiedliche Weise geschehen, eine Figur kann sich klar und deutlich vor einem diffusen Hintergrund abheben, sie kann ihrerseits verschwommen und unklar sein, es können sich mehrere Figuren gleichzeitig anbieten und der Prozess der Figurbildung kann abbrechen und unvollständig bleiben.

Zwischen Hintergrund (all dem, was der Organismus in seinem Umweltfeld wahrnehmen kann) und Figur (dem, was tatsächlich wahrgenommen wird) besteht ein, wie Martina Gremmler-Fuhr es nennt, »sensibles und komplexes Wechselspiel«,³³ in dem sich beide gegenseitig bedingen: Einerseits beeinflussen unsere »Bedürfnisse« (Ideen, Ziele, Impulse, körperliche Empfindungen) unsere Wahrnehmung, andererseits lässt das, was wir wahrnehmen, Bedürfnisse, Ideen, Impulse etc. entstehen. Wird »Hunger« bewusst, geraten Supermärkte oder Restaurants in den Fokus, die ansprechend dekorierte Auslage eines Geschäfts kann appetitanregend wirken.

²⁹ Handbuch, 353

³⁰ PHG, 26 ff.

³¹ PHG, ebd.

³² Vgl. Gregory Bateson: Geist und Natur, Eine notwendige Einheit. Frankfurt 1987, 87

³³ Handbuch, 353

Ein weiterer zentraler Aspekt des Figur-Hintergrund-Konzepts ist das, was auch als Kontextabhängigkeit der Wahrnehmung beschrieben wird: der Prozess der Bedeutungsbildung. Die Bedeutung einer Figur entsteht durch ihren Hintergrund und kann sich somit verändern. Wie so etwas visuell geschieht, kann man an Kipp-Bildern unmittelbar nachvollziehen, auf denen man z. B. entweder eine alte oder eine junge Frau, einen Eskimo oder ein Gesicht oder, als Antwort auf die Frage »What's on a man's mind?« entweder das Profil von Sigmund Freud oder eine nackte Frau sieht. Das Verhalten einer Seminargruppe, die sich Kopien eines Artikels nimmt, der nicht für sie bestimmt ist, kann als unbotmäßig und frech gedeutet werden oder als neugierig und interessiert. Je nach Bedeutung und Bewertung, die dem Verhalten gegeben wird, wird sich der Seminarleiter verhalten, also seine Handlung daran ausrichten. Auslöser für Handlung ist immer die Bedeutung, die dem Wahrgenommenen gegeben wird.³⁴

Gestalt

Den Begriff »Gestalt« verwendet die Gestalttherapie erkenntnistheoretisch für den menschlichen Erfahrungsprozess an sich und bezieht sich dabei auf die Ergebnisse der Gestaltpsychologie und der Gestalt-Theorie.³⁵ Der Gestaltpsychologe Christian von Ehrenfels hatte in einem 1890 erschienenen Text über »Gestaltqualitäten« demonstriert, dass Menschen das, was sie wahrnehmen, zu für sie sinnvollen Einheiten gewissermaßen gruppieren. Wahrgenommen wird nicht, indem die Abfolge oder Ansammlung einzelner Reize oder Elemente einer objektiven Wirklichkeit zerlegt und wieder zusammengesetzt werden, sondern in Ganzheiten. Diese Ganzheiten nannte er »Gestalten.« Kurz gesagt

³⁴ Sehr anschaulich hat Chris Argyris diesen Prozess in seiner »ladder of inference«, der »Schlussfolgerungsleiter« dargestellt. Ausgehend von Beobachtungen und Situationen, als ob eine Kamera im Raum wäre, über die Auswahl der »Daten« aus dem Beobachteten, über die Interpretation und den daraus folgenden Annahmen werden Schlussfolgerungen gezogen, aus denen sich wiederum Überzeugungen entwickeln. Diese Schlussfolgerungen führen zu Handlung. Mit der »reflexiven Schleife« (»reflexive loop«) macht das Modell deutlich, dass die Überzeugungen/Bedeutungen beeinflussen, was wir das nächste Mal aus der Fülle des zu Beobachtenden auswählen. Vgl. Peter Senge et al.: *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York 1994, 242 f.

³⁵ Aus Gründen der Prägnanz verzichte ich an dieser Stelle darauf, die gestaltpsychologischen Wurzeln, Einflüsse und Vorfahren der Gestalttherapie ausführlich darzustellen. Das ist in zahlreichen Veröffentlichungen geschehen, u. a. im Handbuch der Gestalttherapie (345–352); Staemmler: Was ist eigentlich Gestalttherapie? 59–67); L. Perls / D. Rosenblatt: Der Weg zur Gestalttherapie; L. Perls: *Leben an der Grenze*; G. Yontef: *Awareness, Dialogue and Process* etc.

erschaffen wir unsere Wirklichkeit, indem wir Gestalten bilden. Wie wir das tun, beschreiben zum einen der Prozess der Bildung und Auflösung von Figur und Hintergrund und zum anderen der Kontaktzyklus.

Gestalten heben sich von ihrem Umweltfeld ab und sind in sich strukturiert, sie bestehen aus einzelnen Elementen, die durch ihre Beziehung zueinander erst die jeweilige Bedeutung der Gesamt-Gestalt ausmachen. Die »Gestaltqualität« ist die umfassende Bedeutung einer Gestalt und das, was die Bedeutung der einzelnen Teile bestimmt. Am Beispiel der Kippbilder ist es »ein Eskimo« oder »ein Gesicht« woraus sich ergibt, ob eine gebogene Linie »einen Arm« oder »eine Nase« bedeutet.³⁶ Das einzelne Element einer Wahrnehmung oder Erfahrung hat keine Bedeutung »an sich«, sie ergibt sich erst aus dem Gesamt-Gefüge. Und die Struktur einer Gestalt ist prinzipiell dynamisch, die Veränderung eines Elements oder der Beziehung der Elemente untereinander, verändern die Gestalt.

Gestalten sind transponierbar, das heißt sie können wie Melodien von einem Modus in einen anderen verschoben werden und behalten doch ihre Gestaltqualität.

Gleichzeitig sind Gestalten eingebunden in ein Gefüge aus umfassenderen Gestalten, die ihnen wiederum Sinn und Bedeutung verleihen.

Eine Eigenschaft weist über den erkenntnistheoretischen Aspekt von Gestalt hinaus: Gestalten haben eine Tendenz, zur »guten«, abgeschlossenen Gestalt zu werden. Versteht man Gestalt auch als Reaktionsmuster, als Erlebnis und Erfahrung und die daraus entstandenen Überzeugungen und Annahmen des Individuums über sich und die Welt, so beschreibt diese Tendenz einerseits das Streben des Organismus danach, biologisch, physisch und psychisch in ein »besseres«, der Situation angemesseneres Gleichgewicht zu kommen. Gleichzeitig besteht das »Quasi-Bedürfnis, das von sich aus zur Erledigung der Sache drängt.«³⁷ Dieses Bedürfnis wird dadurch befriedigt, dass eine Aufgabe erledigt, eine Situation abgeschlossen oder Erfahrungen integriert, also Gestalten geschlossen werden. Bleibt eine Erfahrung unvollendet (plötzlicher Beziehungsabbruch, abgebrochene Berufsausbildung, Ende eines gemein-

³⁶ Blumiger formuliert es Max Wertheimer in einem Vortrag vor der Kant-Gesellschaft 1924 und bezieht sich dabei auf das Wiedererkennen einer Melodie, auch wenn sie transponiert wurde: »Wenn eine Melodie aus sechs Tönen besteht, und ich reproduziere sie, in dem ich sechs ganz andere Töne spiele, und sie wird wiedererkannt – was bleibt übrig? Diese sechs Elemente sind zunächst sicher als Summe da...; aber neben diesen sechs Elementen ein Siebentes anzunehmen, das ist die Gestaltqualität. Das Siebente, das ist das, was es mir möglich macht, die Melodie wieder zu erkennen.« Max Wertheimer: Über Gestalttheorie. In: Gestalt Theory, Bd. 7 (1985), No. 2, Opladen, 99–120

³⁷ Helmut E. Lück: Kurt Lewin, Eine Einführung in sein Werk. Weinheim 2001, 30

samen Erlebnisses ohne Abschied etc.) dann bindet diese »offene Gestalt«, Energie und behindert oder verhindert gar das Entstehen einer aktuellen, auf das Jetzt bezogenen Gestalt. Fritz Perls hat sie später auch als »unfinished business«³⁸ bezeichnet. Offene Gestalten können zudem gewissermaßen erstarrten, das heißt, bestimmte Erfahrungen werden entweder verdrängt oder immer wieder re-inszeniert im Bestreben, sie (doch noch) abzuschließen oder in einen größeren Sinnzusammenhang zu stellen, also in eine umfassendere Gestalt zu transformieren.

Das Konzept »Gestalt« so verstanden, kann auch veranschaulichen, wie Lernen und menschliches Wachstum geschehen. Demnach heißt Wachsen durch Integration von Erfahrungen (Schließen von Gestalten) offen zu sein für das, was jetzt und als nächstes im Umweltfeld prägnant ist, damit in Kontakt zu gehen und so eine weitere Erfahrung zu machen.

Kontakt und Kontaktzyklus

»Kontakt« umfasst im Rahmen des Gestalt-Ansatzes den Prozess und die Phasen der Gestaltbildung: die Unterscheidung von Organismus und Umweltfeld durch die Grenze Ich/Nicht-Ich, auch Kontaktgrenze genannt. Den Austausch zwischen Organismus und Umwelt an dieser Grenze und die Bildung einer Gestalt durch die Figur-Hintergrund-Auflösung.

Der Kontaktzyklus, oder auch »Zyklus des Erlebens«³⁹ beschreibt den Fluss der Wahrnehmung und des Gewahrseins. Ein Reiz wird empfunden, wird dann bewusst wahrgenommen und erkannt/benannt, das Energieniveau steigt und fokussiert auf eine Figur. Der Organismus setzt sich mit der Umwelt auseinander, auf die Entscheidung, wie auf den Reiz reagiert wird, folgt eine Handlung, die den Wahrnehmenden in vollen Kontakt mit dem Wahrgenommenen bringt. Die Kontaktgrenze wird durchlässig, was sowohl den Organismus als auch das Umweltfeld verändert. Anschließend sinkt das Erregungsniveau, der Organismus verarbeitet und gibt dem Geschehen eine Bedeutung, worauf die Aufmerksamkeit von der Figur abgezogen wird und sich damit der Unterschied zwischen Figur und Hintergrund auflöst, das heißt, die Figur wieder mit dem Hintergrund verschmilzt. Der Rückzug der

³⁸ »(...) repetitions are investments toward the completion of a gestalt in order to free one's energies for growth and development. The unfinished situations are holding up the works; they are blocks in the path of maturation.« F.S. Perls: In and Out the Garbage Pail, 67

³⁹ Perls und Goodman sprachen von einem »Kontaktprozess«, Ausbilder des Gestalt Institute Cleveland entwickelten das Modell weiter und sprachen vom »Gestalt cycle of experience«. Vgl. Martina Gremmler-Fuhr: Grundkonzepte der Gestalttherapie. In: Handbuch, 362 f.

Aufmerksamkeit lässt den Organismus bereit werden für den nächsten Zyklus. Die letzte oder auch erste Phase, die in den meisten Modellen nicht explizit dargestellt wird, ist die Phase zwischen Rückzug und erneuter Erregung durch eine auftauchende Figur. In dieser Phase der ›schöpferischen Indifferenz‹, die meist eher als Punkt bezeichnet wird,

»ist zwar nichts (no thing, nothing-ness), weil noch nichts differenziert ist, aber gleichzeitig auch alles, weil alles noch nicht Differenzierte differenziert werden kann, auf unendlich verschiedene Weise.«⁴⁰

Perls und Goodman haben den Kontaktzyklus in vier Phasen unterteilt, das Modell der Cleveland School besteht aus sieben. Zum besseren Verständnis habe ich in einer Grafik (s. Abb. 1) beide Modelle verbunden.

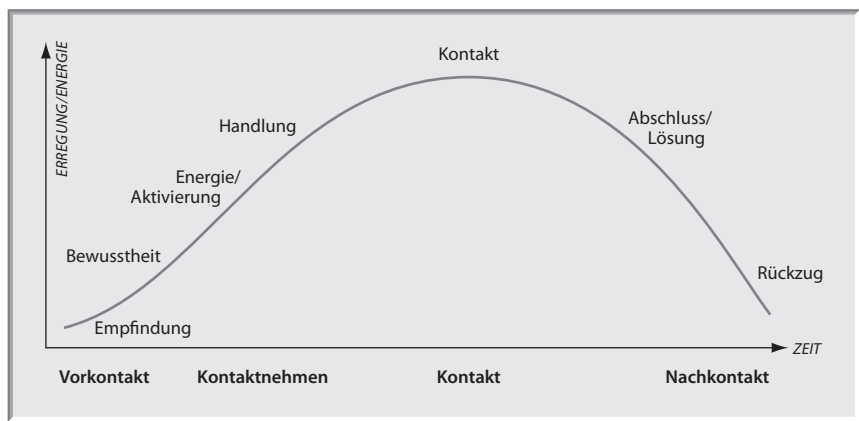


Abb. 1: Der Kontaktzyklus der Gestalttherapie

Wie die anderen Konzepte beschreibt der Zyklus von Kontakt und Rückzug ein komplexes und vielschichtiges Geschehen und nutzt dazu ein vereinfachendes Modell, das nicht mit der erlebten Wirklichkeit verwechselt werden sollte, die

»viel komplexer und unübersichtlicher ist, als ein in vier oder sieben Phasen untergliederter Kontaktzyklus, da sich meist mehrere Kontaktzyklen unterschiedlicher Qualität und Dauer überlagern und aneinanderreihen.«⁴¹

Gleichwohl kann das Modell des Kontaktzyklus dabei unterstützen, Erfahrungsprozesse allgemein zu beschreiben und zu reflektieren und das Bewusst-

⁴⁰ Heik Portele: Plädoyer für die Gestalttherapie. In: Gestalttherapie heute, Hg. DVG o. J., 31

⁴¹ Martina Gremmler-Fuhr: Grundkonzepte in Handbuch, 360

sein dafür zu schärfen, wo und wie diese Erfahrungsprozesse gegebenenfalls unterbrochen oder angehalten werden.

Awareness/Achtsamkeit

Voraussetzung und Ausdruck sowohl für das Offensein der Umwelt gegenüber als auch für den Kontaktprozess ist eine Haltung der mehr oder eher weniger gerichteten Aufmerksamkeit auf das, was jetzt ist. Der vietnamesische Mönch Thich Nath Hanh beschreibt Achtsamkeit am Beispiel des Geschirrabwaschens:

»Die Tatsache, dass ich hier stehe und diese Schalen abwasche, ist die wunderbare Wirklichkeit. Ich bin ganz ich selbst, folge meinem Atem und bin mir meiner Präsenz, meiner Gedanken und Handlungen völlig bewusst.«⁴²

Im Buddhismus ist Achtsamkeit eine (meditative) Übung. In der Gestalttherapie wird ›awareness‹ sowohl als Ausdruck als auch Quelle der Lebendigkeit verstanden, ein Sich-Einlassen auf den Moment und seine Anforderungen mit dem Gefühl des Verbundenseins und der Freiheit. Dabei schließt dieses Gewahrsein⁴³ sowohl körperliche, geistige als auch emotionale Phänomene ein, deren Auftreten nicht beobachtet, sondern unmittelbar gespürt, erlebt oder gefühlt werden. Achtsamkeit richtet sich nicht nur nach innen, sondern auch nach außen und auf das Dazwischen, sozusagen das »Ich in der Welt« und seinen Dialog mit ihr, wie es auch, weniger poetisch, im Konzept vom Organismus-Umweltfeld beschrieben wird.

Einen weiteren Aspekt des gestalttherapeutischen Verständnisses von Achtsamkeit beschreibt Gary Yontef folgendermaßen:

»Awareness is accompanied by owning, that is, the process of knowing one's control over, choice of, and responsibility for one's own behavior and feelings. Without this, the person may be vigilant to experience and life space, but not to what power he or she has and does not have. (...) The person who is aware knows what he does, how he does it, that he has alternatives and that he chooses to be as he is.«⁴⁴

⁴² Thich Nath Hanh: Das Wunder der Achtsamkeit. Berlin 2001, 16

⁴³ Martina Gremmler-Fuhr unterscheidet drei Arten von Achtsamkeit: Bewusstheit, die sich auf die wahrnehmbaren Unterschiede im Feld bezieht und damit die Figurbildung unterstützt. Gewahrsein als das Wahrnehmen und Erkennen von Zusammenhängen und die Fähigkeit, Absichten und Intentionen zu haben. Mittlerer Modus, der Zustand vor der differenzierenden Wahrnehmung und Erkenntnis. Vgl. a. a. O., 380 ff.

⁴⁴ Gary Yontef: Awareness, Dialogue And Process, Essays on Gestalt Therapy. New York 1993, 145

Die Bewusstheit der gegenwärtigen Situation beinhaltet also auch die Verantwortung für den Umgang mit ihr. Allerdings heißt Verantwortung hier nicht die Zuschreibung einer Pflicht oder Schuld, sondern meint vielmehr die Möglichkeit zu antworten (response-ability) im Sinne einer Ermächtigung. Wir werden später noch sehen, welche Implikationen das für den Coaching-Prozess haben kann.

Am Beginn dieses theoretischen Exkurses stand ein Zitat von Fritz Perls. Zum Abschluss soll hier Laura Perls zu Wort kommen:

»Das Ziel der Gestalttherapie ist das Kontinuum der Bewusstheit, die sich frei entwickelnde Gestaltbildung, in welcher das, was für den Organismus, die Beziehung, die Gruppe oder die Gesellschaft am wichtigsten und interessantesten ist, zur Figur wird, in den Vordergrund rückt, wo es vollständig erlebt und bewältigt (anerkannt, durchgearbeitet, eingeordnet, verändert, abgelegt) werden kann, so dass es dann im Hintergrund verschmilzt (vergessen oder assimiliert und integriert wird) und den Vordergrund für die nächste, bedeutsame Figur freilegt.«⁴⁵

Der Kontaktzyklus als Struktur für den Coaching-Prozess

Edwin Nevis und die ›Cleveland School‹ des Gestalt Institute of Cleveland haben in ihrer Arbeit mit Organisationen auf die Nützlichkeit des »cycle of experience« als Orientierungsprinzip hingewiesen.⁴⁶ Dieses Prinzip kann meines Erachtens auch auf Coaching angewandt werden. Ich verwende im Folgenden die Bezeichnung »Kontaktzyklus«, die sich im deutschen Sprachgebrauch etabliert hat, auch wenn damit in den meisten Fällen das siebenphasige Modell gemeint ist, das korrekterweise als Zyklus des Erlebens bezeichnet werden müsste.

Coaching ist eine Form der Prozessberatung. Der Begriff »Prozess« kommt aus dem Lateinischen: *procedere* heißt »vorwärts schreiten.« Im Falle von Coaching hat dieses Vorwärtsschreiten einen definierten Beginn und für gewöhnlich auch ein definiertes Ende, wobei sich das Ende zumeist darauf bezieht, wann eine vorher vereinbarte Anzahl von Sitzungen absolviert und/oder wann ein bestimmtes Lernziel erreicht ist. Grundsätzlich gilt für Coaching wie für alle Beratungen, dass der Prozess ergebnisoffen ist, auch wenn durch eine Zielver-

⁴⁵ Laura Perls: *Leben an der Grenze*. Bergisch Gladbach 1999, 98

⁴⁶ Vgl. Edwin C. Nevis, a. a. O., 17 ff.

einbarung zu Beginn diese Offenheit eingeschränkt wird und dem Coaching dadurch ein Fokus gegeben wird.

Jeder Coaching-Prozess besteht aus verschiedenen Phasen, deren Beachtung das gemeinsame Arbeiten von Coach und Coachee erleichtern, wenn man Coaching auch als einen Lernprozess versteht, der vom Coach gewissermaßen choreographiert wird. Eingängig und bildlich leicht nachvollziehbar kann ich dies anhand des Kontaktzyklus tun. Darüber hinaus lässt sich die Beschreibung der einzelnen Phasen sowohl auf den Coaching-Prozess als Ganzen anwenden als auch auf die einzelnen Sitzungen mit Coach und Coachee. Martina Gremmler-Fuhr geht in ihrem Beitrag über die »Grundkonzepte und Modelle der Gestalttherapie« ausführlich auf die Stärken und Schwächen des Kontaktmodells ein⁴⁷ und weist wiederholt darauf hin, dass es sich bei dem Modell um ein »Konstrukt« handelt. »Dennoch«, fährt sie fort, »scheint die idealtypische Phasenfolge einem als natürlich empfundenen Grundrhythmus zu entsprechen.«⁴⁸

Deshalb halte ich diesen als »natürlich empfundenen« Rhythmus auch für geeignet, die Struktur eines idealtypischen Coaching-Prozesses darzustellen:

Die Phase der Empfindung, die noch nicht gerichtete Aufmerksamkeit, kann mit dem unverbindlichen Kennenlernen von Coach und Coachee verglichen werden, an dessen Ende die Entscheidung steht, miteinander zu arbeiten. Beim darauf folgenden Zielvereinbarungs- und Auftragsklärungsgespräch mit der Personalentwicklung und/oder der Führungskraft werden Anlass und Ziel des Coachings bewusst gemacht. Durch diese Fokussierung wird zielgerichtete Energie frei. In der daran anschließenden Sitzung, der ersten von Coach und Coachee, wird der Kontrakt, das Arbeitsbündnis, geschlossen und mit der gemeinsamen Arbeit begonnen, im Zyklus beschrieben als Handlung. Die Phase des »Kontakts« beschreibt Martina Gremmler-Fuhr so:

»Sensorisches Bewusstsein und Aktion fließen zusammen, während sich der Organismus mit der Figur befasst. Er assimiliert Objekte aus der Umwelt, nachdem er sie teilweise zerlegt hat, um sie erfassen zu können und das für ihn Brauchbare aussortieren zu können. Organismus und Umwelt werden in diesem Austauschprozess verändert. Kontakt wird in diesem Schritt nicht auf den Sonderfall der Bedürfnisbefriedigung reduziert, sondern bezieht sich auch auf das, was möglich ist (...)«⁴⁹

⁴⁷ Gremmler-Fuhr: Grundkonzepte. In: Handbuch, 358 ff.

⁴⁸ a. a. O., 360

⁴⁹ a. a. O., 363

Übersetzt in die Sprache des Coaching heißt das, der Coachee »zerlegt« in den folgenden Sitzungen seine Fragestellungen und Probleme mit Hilfe des Coaches in ihre Einzelteile, um sie besser verstehen zu können, sie auf ihren tatsächlichen Problemgehalt zu überprüfen und ihre Bedeutung für sich zu beschreiben. Daraus können Lösungen und Antworten entstehen. Wenn wir den Zyklus des Erlebens als Modell für den ganzen Coachingprozess verwenden, steht die Phase des »Kontakts« für eine ganze Reihe von Coaching-Sitzungen, in denen »am Thema« gearbeitet wird. In der vorletzten oder letzten Sitzung des Prozesses ziehen Coach und Coachee ihr Resümee, sie lösen sich voneinander, und durch die Rückschau erhält der gesamte Prozess noch einmal Bedeutung. Mit dem Evaluations-Treffen, gemeinsam mit der Führungskraft und/oder der Personalvertretung, wird der Coaching-Prozess beendet, der Organismus zieht seine Aufmerksamkeit von der Figur zurück, die Gestalt wird geschlossen.

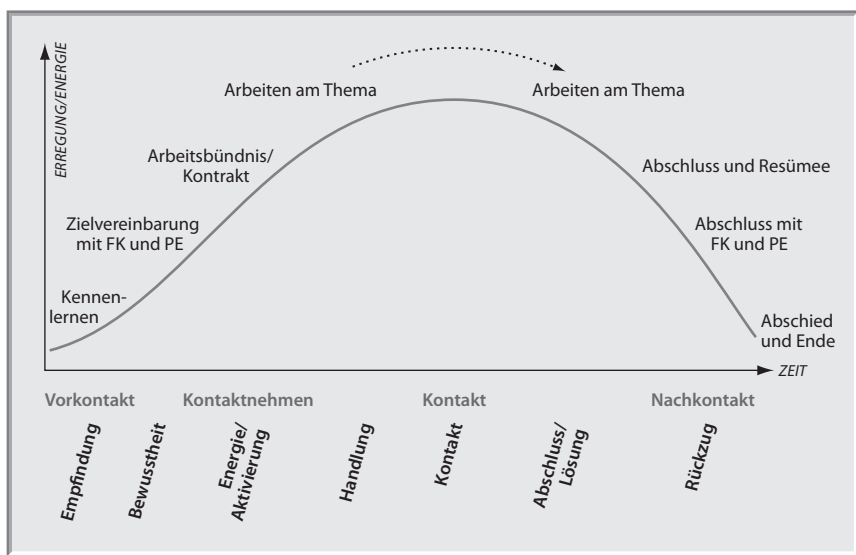


Abb. 2: Der Kontaktzyklus als Struktur für den Coaching-Prozess

Ein idealtypisch verlaufender Coaching-Prozess berücksichtigt demnach den Umstand, dass es einer Orientierungsphase bedarf, in der zum einen der Fokus (die »Figur«) der Problem- oder Fragestellung herausgearbeitet werden kann und sich der Coachee (der »Organismus«) als abgegrenzter Teil der Organisation (des »Umweltfeldes«) mit dieser Fragestellung, diesem Problem auseinandersetzt und es löst oder beantwortet und diesen Vorgang verarbeitet und integriert. Der Zyklus des Erlebens beschreibt die Phasen, die durchlaufen

werden müssen, damit bewusst eine Erfahrung gemacht, abgeschlossen und integriert werden kann. Gestalttherapeuten und Coaches

»(...) sind hier, um den Prozess des Wachstums zu fördern und das menschliche Potenzial zu entfalten. Wir reden nicht von augenblicklicher Freude, von augenblicklicher Wachheit der Sinne, von sofortiger Heilung. Der Prozess des Wachstums ist ein Prozess, der Zeit braucht.«⁵⁰

Wenn ich auch in den vorherigen Abschnitten wiederholt das »Idealtypische« des Kontaktzyklus als Struktur für ein Coaching herausgehoben habe, möchte ich im Folgenden anhand der einzelnen Phasen darauf eingehen, weshalb es mir sinnvoll erscheint, sich in der Rolle des Prozessverantwortlichen eher am Ideal zu orientieren statt sich (zu) früh an die Anforderungen der (organisationalen) Umwelt anzupassen.⁵¹

Kennenlernen

Ein zunächst unverbindliches Kennenlernen von potenziellem Coach und potenziellem Coachee ist Ausdruck der selbstverantwortlichen Wahlfreiheit auf beiden Seiten und legt so den Grundstein für das vertrauensvolle und vertrauliche Arbeitsbündnis. Nur vor dem Hintergrund eines erlaubten »Nein« zu einem bestimmten Coach oder Coachee hat das »Ja« Gehalt.

Eine im Zusammenhang mit dem ›Kennenlernen‹ immer wieder auftauchende Frage ist die, inwieweit der potenzielle Coach auch schon bei dieser Gelegenheit anfangen kann (oder soll) zu arbeiten. Abgesehen von Situationen, in denen der Ratsuchende tatsächlich in einer krisenhaften Situation ist, die sowieso andere Interventionen nötig macht, ist das zum einen sicher abhängig vom persönlichen Stil und dem jeweiligen Berater(selbst)verständnis. Zum anderen berührt diese Frage zwei Aspekte: Den Wunsch zu helfen und/oder Marketing-Überlegungen. Liefert der Coach gewissermaßen eine Probe-Arbeit ab, kann das dem Coachee unter Umständen die Entscheidung für oder gegen ihn erleichtern. Wird aus den Schilderungen des potenziellen Coachee deutlich, dass dieser sich in einer für ihn schwierigen Situation befindet, verspüren empathische Berater häufig den Drang, unmittelbar helfend einzugreifen. In

⁵⁰ F. S. Perls: Gestalt-Therapie in Aktion. Stuttgart 1976, 11

⁵¹ Martina Gremmler-Fuhr weist in ihrem Beitrag auf die zwei Bedeutungen des Kontaktkonzepts in der Literatur der Gestalttherapie hin: Zum einen der eher normative Ansatz des »guten Kontakts«, wie man ihn u. a. bei F. Perls und Polster & Polster findet, zum anderen der heuristische Ansatz, der den Kontaktzyklus als Referenz-Modell versteht, subjektives Erleben zu erforschen. Auch ich will in meinen Überlegungen das Kontaktmodell eher als Landkarte zur Orientierung in manchmal unübersichtlichem Gelände verstanden wissen. Vgl. Handbuch, 358

beiden Fällen scheint mir zur Orientierung eine Verortung im Kontaktzyklus sinnvoll: Der Prozess, von dem noch nicht klar ist, ob es ein gemeinsamer wird, ist ganz am Anfang. Es gibt noch keinen Auftrag (keine Figur) und auch kein Arbeitsbündnis (gerichtete Energie), das ein Eingreifen des Coaches stützen würde. Eine »Probe-Intervention« muss also als solche ausgewiesen sein und mit Zustimmung des potenziellen Coachee geschehen.

Ähnlich verhält es sich mit den helfen wollenden Interventionen, die, wenn sie ungefragt und nicht ausgewiesen unternommen werden, ein Oben-Unten-Ungleichgewicht in der Beziehung zur Folge haben. Das führt mitunter zu einem »Nein« zum Coach, weil der als zu nah gekommen wahrgenommen wurde und hinterlässt beim Coachee unter Umständen ein Gefühl von Verpflichtung. Coaches sprechen dann rückblickend manchmal von der Undankbarkeit dieser Personen, ein Ausdruck der deutlich macht, wie verwickelt eine Beziehung schon nach kurzer Zeit sein kann.

Auftrags- und Zielvereinbarung

Die Verbindlichkeit und damit auch die Energie steigen, wenn der Auftrag und das Ziel für den Coachingprozess definiert und vereinbart werden. Im Falle eines Dreiecks-Kontrakts sind an diesem Schritt Coach, Coachee und Organisationsvertreter beteiligt, für gewöhnlich die direkte Führungskraft und die Personalentwicklung. Mit Blick auf das Arbeitsbündnis von Coach und Coachee ist es in diesem Kontext wichtig, Transparenz über die Positionen und Erwartungen sowie die Verantwortung der einzelnen Beteiligten herzustellen, um Phantasien über Allianzen oder verdeckte Aufträge zu vermeiden.

Gleichzeitig verleiht ein klarer Auftrag und ein deutliches Anliegen dem Coaching erst Prägnanz und Zugkraft. Hier entsteht die »Figur« des Coachings und

»Wenn eine Figur trübe, unklar, reizlos und energielos ist (...) können wir sicher sein, dass Kontaktmangel herrscht, irgendetwas in der Umwelt wird ausgeklammert, irgendein vitales Interesse wird nicht ausgedrückt; die Person ist nicht ›ganz da‹, das heißt, ihr gesamtes Feld kann keine Dringlichkeit und keine Ressourcen zur Vollendung der Figur beisteuern.«⁵²

Führungskräfte, denen man sonst keine attraktive Weiterbildungsmaßnahme mehr anbieten konnte, oder denen das Coaching verordnet wurde, können dementsprechend oft wenig mit diesem Angebot anfangen. Coaching als Incentive- oder Korrekturmaßnahme mag für die Personalentwicklungsabteilung

⁵² PHG, 28