

# Coaching von Führungskräften im System des Unternehmens

Die Eignung eines therapeutischen Modells im Sinne der Kurztherapie

Vorgelegt von Dr. Hans-Jürgen Breuer

[breuer@teamconcept.de](mailto:breuer@teamconcept.de)

Beim MEIK – Milton Erickson Institut Köln

10. September 2001

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Kontext im System Unternehmen.....	3
2.1. Definitionen .....	3
2.2. Allgemeine Rahmenbedingungen.....	3
2.3. Spezielle Rahmenbedingungen.....	4
2.4. Aufbau von Vertrauen .....	6
3. Modell von Friedmann .....	7
3.1. Vorstellung des Modells .....	7
3.2. Dynamisierung des Modells .....	9
3.3. Analytische Herleitung .....	9
3.4. Vorteile für das Coaching .....	10
3.5. Allgemeine Ableitungen des Modells im beruflichen Kontext.....	11
3.6. Erfahrungen in der Praxis des Coachings .....	11
4. Anforderungen der Kurztherapie .....	14
5. Fallbeispiele.....	17
6. Eignung des Modells von Friedmann im Sinne der Kurztherapie .....	20

## **1. Einleitung**

Gegenstand dieser Arbeit ist ein Coaching-Konzept, das für Angestellte von Unternehmen in der freien Wirtschaft angewendet wird und nach Meinung der Klienten einen Nutzen stiftet. Auftraggeber (und Zahler) ist das Unternehmen. Das Coaching befaßt sich in erster Linie mit rein beruflichen, fachbezogenen Fragestellungen, die der Klient mit seinem Coach bespricht und die von ihm als systemadäquat mit der Unternehmenswelt angesehen werden. Private und seelische Problemstellungen werden vom Klienten zunächst häufig ausgeklammert.

Das Ziel der Ausarbeitung besteht darin, die besondere Eignung eines therapeutischen Modells von Friedman für ein Coaching im beruflichen Unternehmensumfeld zu begründen. Die Anforderungen von Unternehmen lauten, daß Konzepte eine möglichst günstige Kosten-Nutzen-Relation aufweisen müssen. Bei gegebenen Kosten sollte der Nutzen möglichst rasch eintreten. Diese Anforderung wiederum spricht eindeutig für Konzepte im Sinne der Kurztherapie.

Als sekundäres Ergebnis kann vorab festgehalten werden, daß es unter bestimmten Rahmenbedingungen auch möglich ist, seelisch-private Themenstellungen in das Coaching aufnehmen zu können. Dann finden auch Elemente der Therapie Eingang in die Unternehmenswelt! Gesellschafts- und unternehmenspolitisch könnte ein solches Resultat als revolutionär angesehen werden. Verschiedene Thesen von der Entlastung der Sozialversicherungen bis hin zur sozialen Verantwortung des Unternehmens für seine Arbeitnehmer ließen sich hier diskutieren. Der Ausschnitt dieser Arbeit befaßt sich aber lediglich mit den Besonderheiten des Coachings in der Unternehmenswelt im Lichte der Kurztherapie und klammert diese Sekundäreffekte aus.

## **2. Kontext im System Unternehmen**

### **2.1. Definitionen**

Mit Coaching wird ein Prozeß bezeichnet, bei dem im beruflichen Umfeld eine Person in der Therapeuten-Rolle (Coach) die Aufgabe hat, eine Fach- oder Führungskraft eines Unternehmens (Klient) dahingehend mittels indirekter Maßnahmen zu unterstützen, deren Aufgabenerfüllung im Unternehmen zu optimieren. In der Regel findet dieses Coaching mit Einzelpersonen statt. In Ausnahmefällen werden auch Coachings mit mehreren Personen durchgeführt. Dabei kann es sich zum Beispiel um Beziehungskonflikte zwischen zwei Personen oder um Gruppen-Konflikte innerhalb einer Abteilung oder zwischen zwei Abteilungen handeln. Aber auch bei der Arbeit mit Gruppen steht letztlich die einzelne Person im Mittelpunkt des Coachings.

### **2.2. Allgemeine Rahmenbedingungen**

Aus dem Kontext heraus ergeben sich allgemeine Rahmenbedingungen für die Durchführung des Coachings. Als wesentliche sind zu nennen:

- Hierarchie: Das System Unternehmen ist eine hierarchisch aufgebaute und geführte Institution.
- Fremdbestimmtheit: In der Regel entscheidet eine Person A über das Handeln von einer Person B.
- Budgetorientierung: Für den Einkauf von Waren oder Leistungen werden Budgets definiert.
- Kosten-Nutzen-Analyse: Für jede Maßnahme wird geprüft, welche Kosten anfallen und in welcher Relation hierzu ein Nutzen entsteht.
- Geschwindigkeit: In aller Regel besteht die Erwartung, daß Erfolge möglichst schnell eintreten.

### 2.3. Spezielle Rahmenbedingungen

Auftraggeber für den Coach ist das Unternehmen, das die Leistungen im Coaching bezahlt. Entscheider sind in der Regel die Vorstände/Geschäftsführer, die auch die Klienten für das Coaching auswählen. In den meisten Fällen stehen Probleme bei der Auswahl im Vordergrund, ein zweites Feld ist die gezielte Förderung von High Potentials.

Die Situation bei der Behandlung von Problemstellungen kann dadurch beschrieben werden, daß sie sich in einer bestimmten Art und Weise im Widerstand des Klienten widerspiegelt. Wie wirken sich die besonderen Rahmenbedingungen des beruflichen Umfelds auf den Widerstand des Klienten aus? An erster Stelle ist zu nennen, daß die Klienten in den meisten Fällen gleichsam "überwiesen" werden oder zumindest einen "Überweisungs-Rahmen" definiert bekommen, innerhalb dessen sie sich mehr oder weniger freiwillig entscheiden sollen. Da dies für den Ablauf des Coachings von großer Bedeutung ist, sei es hier ausführlicher beschrieben.

Für die Auswahl von Personen für das Coaching können idealtypisch zwei Fälle unterschieden werden. (1) Im ersten Fall wird entschieden, eine einzelne Person zum Coach zu schicken, weil diese bestimmten Anforderungen der Stellenbeschreibung nach Ansicht des Entscheiders nicht optimal erfüllt. Hier handelt es sich dann um eine individuelle Auswahl einzelner Personen für das Einzel-Coaching. (2) Im zweiten Fall werden größere Gruppen gebildet, die meistens nach hierarchischen Gesichtspunkten innerhalb eines Unternehmens abgegrenzt werden: zum Beispiel die zweite Führungsebene oder eine besondere Abteilung. Gecoacht wird aber in jedem Einzelfall die einzelne Person.

Entscheider ist in beiden Fällen entweder die Unternehmensführung oder eine Person in einer hohen hierarchischen Position (beispielsweise der Personalleiter). Bei der Auswahl von Einzelpersonen stellt das Auswahlkriterium in der Regel die Diagnose einer mangelnden Leistungserfüllung dar, bei der Einrichtung einer Coaching-Zielgruppe liegt der Kern der Entscheidung meistens in der Durchführung einer Personal-Entwicklungsmaßnahme.

Hinsichtlich der "Freiwilligkeit" über die Teilnahme an diesen Maßnahmen gilt es folgende Differenzierungen zu treffen. Bei der Auswahl von einzelnen Personen ist die Freiwilligkeit im Prinzip außer Kraft gesetzt: Der Klient wird letztlich "abkommandiert", auch wenn diese Entscheidung im Sprachspiel des kooperativen Führungsstils anders dargestellt wird. Letztlich wird die hierarchisch höhere Position des Entscheiders entsprechend genutzt, um die Führungskraft dem Coach zuzuführen.

Etwas anders sieht dies bei der Einrichtung von Coaching-Gruppen aus. Hier wird den Mitgliedern dieser Gruppen je nach dem vorherrschenden Führungsstil in der Geschäftsleitung in der Regel freigestellt, am Coaching teilzunehmen. Einerseits wird diese Freiwilligkeit vollkommen beachtet, andererseits darf nicht übersehen werden, daß sich dennoch ein bestimmter moralischer Druck gleichsam informell aufbaut, wenn immer mehr Mitglieder dieser definierten Zielgruppe am Coaching teilgenommen haben. Dennoch zeigen die Erfahrungen, daß es auch Personen gibt, die sich in vollständiger Selbstbestimmtheit wirklich autonom für das Coaching (oder auch dagegen) entscheiden.

Im Vergleich zur privaten Therapie-Praxis kann daher festgehalten werden, daß es im System Unternehmung nur graduelle Unterschiede gibt. In der privaten Therapie-Praxis gibt es die Bandbreite der völlig autonomen Entscheidung der einzelnen Person bis hin zur Entsendung in die Therapie durch einen "Überweiser", der seine "hierarchische" Macht-Position in einem anderen System (Familie, Partnerschaft) dazu genutzt hat, diese Entscheidung durchzudrücken.

Als Schlussfolgerungen können daher für das System Unternehmung im Vergleich zu einer privaten Therapie-Praxis folgende Ergebnisse abgeleitet werden:

(1) Gleichartigkeit: Der Widerstand weist bei allen Teilnehmern im beruflichen Coaching eine ähnliche Bandbreite auf, wie sie auch in der in privaten Praxen durchgeführten Therapie besteht. Es wird Personen geben, die einen maximalen Widerstand haben und sich völlig gegen das Coaching sperren. Am anderen Ende der Skala wird es Personen geben, die einen minimalen Widerstand aufweisen und sich hilfesuchend mit großer Offenheit und Bereitwilligkeit in die Hände des Coachs begeben.

(2) Unterschiedlichkeit: Besondere Unterschiede ergeben sich aus den Rahmenbedingungen im System Unternehmung. Diese bestehen insbesondere in den Elementen Diskretion, Geschwindigkeit und private, seelische Themenstellungen.

- Diskretion: In der Regel werden manche Coaching-Teilnehmer im Unternehmen davon ausgehen, daß der Auftraggeber (Vorstand, Geschäftsführung) eine Rückmeldung erwartet, auch wenn das Coaching so eingerichtet wurde, daß die von einem Klienten erhaltenen Informationen diskret gehandhabt werden. Dies wird einen zusätzlichen Widerstand aufbauen, weil der Klient sich bei jeder Fragestellung nicht nur überlegen wird, ob er dem Coach gegenüber offen sein möchte, sondern auch gedanklich prüfen wird, ob diese Information nicht möglicherweise an den Auftraggeber weitergegeben werden könnte. Letztlich braucht es das Vertrauen des Klienten zum Coach, dies für sich zu entscheiden. Dies wird in einer ersten Coaching-Sitzung nur schwer zu erreichen sein, da sich dieses Vertrauen, ohne einen Vorschuss zu geben, erst dann aufbauen kann, wenn ein Coaching durchgeführt wurde, und die mögliche negative Erwartung der Weitergabe von Informationen nicht eingetreten ist (Abwarten der Ergebnisse aus der Feedback-Schleife).
- Geschwindigkeit: Unter dem Aspekt der Geschwindigkeit ist von Bedeutung, daß häufig im Unternehmen davon ausgegangen wird, bereits nach dem ersten Coaching Erfolge sehen zu wollen, da die Maßnahme Geld kostet und die Weiterführung des Coachings und die Belastung der Budgets nur dann in Kauf genommen werden, wenn möglichst schnell Erfolge eintreten.

Das ist insofern kontraproduktiv für das Coaching, weil eine hohe Coaching-Geschwindigkeit ein starkes Leading erfordert und dies in aller Regel einen höheren Widerstand zur Folge hat.

- Private, seelische Themenstellungen: Der Manager entspricht im Idealbild einer Persönlichkeit, die nur aus Stärken besteht und keine Schwächen aufweisen sollte. Jede kleine Schwäche könnte zu einem Gesichtsverlust und möglicherweise sogar zum Verlust der Position führen. Aus diesem Rollenmuster heraus wird deutlich, daß ein großer Widerstand besteht, seelische Problemstellungen zum Gegenstand des Coachings zu machen. Diese werden zunächst auch ausgeklammert und werden erst dann zugelassen, wenn sich eine Vertrauensbeziehung zum Coach entwickelt hat.

## 2.4. Aufbau von Vertrauen

Der vorangegangene Abschnitt hat verdeutlicht, daß es im System Unternehmung kontraproduktive Elemente bei der Durchführung von Coachings gibt. Je mehr negative Energie vorhanden ist, desto stärker müssen die Felder mit positiver Energie ausgeprägt sein, um diese Widerstände überzukompensieren.

Aus vielen durchgeführten Coachings hat sich gezeigt, daß folgende Faktoren einen stark positiven Einfluß ausüben. Sie sollen in Form eines Prozesses abgebildet werden, der einer idealtypisch durchgeführten ersten Sitzung entspricht.

- Zeitdauer Erstgespräch: Für ein Erstgespräch wird im Rahmen meines Coaching-Konzeptes eine Zeitdauer von vier Stunden vereinbart. Das Ziel dieser ersten Sitzung besteht darin, soviel Rapport zwischen Coach und Klient herzustellen, daß Vertrauen entstehen kann und die „Freiwilligkeit“ als eigenverantwortliche Entscheidung nachgeliefert wird. Das Ausmaß von Vertrauen muß so groß sein, daß die Widerstände eher gering gehalten werden können, erste für den Klienten nachvollziehbare, plausible und in der täglichen Praxis umsetzbare Maßnahmen gefunden werden und am Ende der Sitzung vom Klienten die Entscheidung getroffen werden kann, daß das Coaching ihm genützt hat und er es gern weiterführen möchte.
- Begrüßungsphase: Hier spielt das Pacing des Klienten eine wichtige Rolle. Das Ziel besteht darin, den Klienten wahrzunehmen, seine „Landkarte“ kennenzulernen und ihn als Person anzunehmen.
- Formelle Rahmenbedingungen: In der ersten Leading-Phase werden bewußt und sehr ausführlich die Formalien erläutert. Die beiden wesentlichen Elemente sind: Diskretion und Definition der Ziele des Coachings durch den Klienten. Negativ abgegrenzt bedeutet dies, daß vom Auftraggeber keinerlei direkte Ziele formuliert worden sind. Selbst wenn es der Fall sein sollte, wird im Vorfeld mit dem Auftraggeber vereinbart, daß hierzu offiziell kein Briefing stattgefunden hat, weil sich durch dieses Vorgehen Vorteile ergeben. Die Erfahrung zeigt, daß die Klienten aus ihrer Selbstwahrnehmung heraus meistens die Probleme genau benennen können; insofern ist ein Briefing seitens des Auftraggebers nicht wirklich erforderlich. In Unternehmen, in denen ein offenerer Kommunikationsstil gepflegt wird, kann es auch zu einem gemeinsamen

Briefing-Gespräch mit dem Klienten und dem Auftraggeber kommen, in dem die Problemstellungen mehr oder weniger offen angesprochen werden.

- **Positivauswahl:** Auch beim Aufgreifen von Problemfeldern kann dem Klienten zu Anfang deutlich gemacht werden, daß er zu einer Positiv-Auswahl von Führungskräften gehört (negativ formuliert: keinen Problemfall darstellt), denn man investiert ja in ihn und er wird gezielt gefördert. Coaching wird als eine Personalfördermaßnahme für die positiven Leistungsträger des Unternehmens positioniert, die noch einige Ecken und Kanten haben, an denen gearbeitet werden sollte. Metaphern aus dem Sport (auch Tiger Woods hat einen Coach) unterstreichen diese Argumentation. Auch ein hervorragender Spieler hat seine Schwächen und muß weiter gezielt trainieren.
- **Anamnese:** Im Sinne des weichen und langsamen Einstiegs wird dann die logisch nachvollziehbare Bitte geäußert, den Klienten erst einmal kennenlernen zu dürfen. Dies führt meistens zur berufstypischen Schilderung des Werdegangs. In dieser Phase können teilweise schon vertiefende Fragen gestellt werden und erste Beobachtungen über den Grad der Offenheit gezogen werden. Die eher privaten Themen wie Familie oder Hobbys und Interessen werden meistens ausgeklammert, weil in vielen Fällen nicht die Bereitschaft besteht, sich hierzu zu äußern.
- **Problemanalyse und Lösungssuche:** Was hat der Klient bisher unternommen, um das Problem zu lösen? Bei eher analytischen Persönlichkeiten auch: Wie hat er sich das Problem erklärt? Wenn keine Lösung vom Klienten gefunden wird, kann übergeleitet werden auf die Lösungssuche.
- **Modell von Friedmann:** Als sehr hilfreich hat sich erwiesen, bereits in der ersten Sitzung ein psychotherapeutisches Modell zur Rückspiegelung von wichtigen Persönlichkeitseigenschaften einzusetzen. Dieses wird im nächsten Kapitel erläutert.

Auf einer anderen Ebene betrachtet müssen beim Coach folgende Kompetenzfelder positiv ausgeprägt sein, um zunächst die Akzeptanz und später auch das Vertrauen des Klienten erwerben zu können:

- **Kommunikation I:** leer sein, zuhören, aufnehmen, empfangen, beobachten (pacing).
- **Management:** Erfahrungswissen: Wie funktioniert ein Unternehmen? Kenntnisse von Prozessen, Abläufen, Führung.
- **Analyse:** Aufgabenstellung des Klienten verstehen, einordnen in den Management-Rahmen.
- **Konzept:** Lösungen erarbeiten im Kontext des Unternehmen und zur Landkarte des Klienten passend.
- **Kommunikation II:** senden, darstellen, spiegeln (leading).

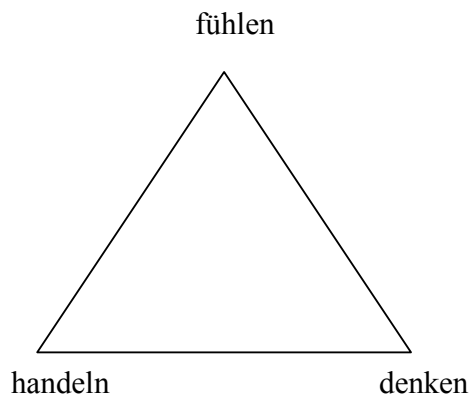
### **3. Modell von Friedmann**

#### **3.1. Vorstellung des Modells**

Friedmann hat ein Modell entwickelt, das die drei Wesenheiten eines Menschen, nämlich denken, handeln und fühlen, in einen logischen Zusammenhang bringt, wertneutral beschreibt und gleichzeitig dynamisiert für eine erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung. "Das Modell der Psychographie geht von folgenden Beobachtungen aus: Jeder Mensch hat sich von Kindheit an entweder auf die Bereiche des

Fühlens, des Denkens oder des Handelns spezialisiert. Einen dieser drei Bereiche - Beziehungsgefühl beim Beziehungstyp, Verstand beim Sachtyp oder Willenskraft beim Handlungstyp - hat jeder unbe-  
wußt zu seinem ganz persönlich dominanten Lebenskonzept gemacht." <sup>1</sup>

Dieses Modell kann durch ein Dreieck veranschaulicht werden:



Wenn eine dieser drei Wesenheiten bei der Persönlichkeit stark im Vordergrund steht, so ordnet Friedmann dieser Person einen Typus zu: Die Dominanz des Denkens führt zum Sachtyp, die des Handelns zum Handlungstyp und die des Fühlens zum Beziehungstyp.

„Wir können von der sich immer wieder bestätigenden Erfahrung ausgehen, daß jeder Mensch sich nur in einem dieser Bereiche besonders gut auskennt, sich vertraut und sicher fühlt und von diesem Ausgangspunkt aus alle Situationen meistern will. Das klappt nur, wenn dazu auch die Situation paßt: Der gewinnende Beziehungstyp kann im persönlich vertrauten Umgang sein Talent nutzen, der rationale und denkakzentuierte Sachtyp bei der Lösung theoretischer Probleme und der kraftvolle Handlungstyp bei praktischen Aufgaben.“ <sup>2</sup>

„Wo aber die Situation und der Persönlichkeitstyp nicht mehr übereinstimmen, sind alle drei - besonders in existentiellen Streßsituationen - überfordert: Ist klare Distanz, Sachlichkeit und Verstand am Platz, tut sich der Beziehungstyp schwer; bei praktischen Handlungen zeigt der Sachtyp Schwächen; und der Handlungstyp übergeht oft seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse (oder die seiner Mitmenschen: Anmerkung des Verfassers).

Das Neue an der Psychographie ist, daß sie den Weg zur persönlichen Weiterentwicklung der drei Grundtypen aufzeigt: Der Beziehungstyp wird nur sich nur weiterentwickeln, wenn er seine Beobachtungsgabe, seinen Intellekt, seine Konzentrationsfähigkeit - also seinen Verstand - ausbaut; der Sachtyp wird nur weiterkommen, wenn er seine Willensstärke und Tatkraft, seine Fähigkeit zur Entscheidung forciert und sein Leben aktiv und selbstverantwortlich gestaltet; der Handlungstyp wird sich nur entfal-

<sup>1</sup> Dietmar Friedmann, Klaus Fritz: Wer bin ich, wer bist du? Deutscher Taschenbuchverlag, 2. Auflage März 1997, S. 9

<sup>2</sup> Ebenda, S. 10



ten, wenn er sein Herz sprechen läßt, Spontaneität entwickelt, seinem Gefühl folgt und Sympathie und Freude am Leben erfährt.

Da sind die psychischen und physischen Kräfte, die jeder Persönlichkeitstyp zunächst vernachlässigt, obwohl gerade hier seine größten Entwicklungspotentiale liegen." <sup>3</sup>

### 3.2. Dynamisierung des Modells

Die letzten Ausführungen von Friedmann zeigen schon die dynamische Komponente des Modells. In der relativen Schwäche-Position zur besonderen Persönlichkeitsstärke liegt die Priorität in der Entwicklungsrichtung.

- So ist der Sachtyp besonders gut im Denken und Analysieren. Er neigt daher dazu, diese Fähigkeit besonders stark zu nutzen. Vor jeder Entscheidung denkt und denkt er immer tiefer. Er findet oft noch viele neue Elemente, die für ihn wichtig sind, ihn aber von einer Entscheidung abhalten. Das Handeln folgt aber erst, nachdem eine Entscheidung getroffen worden ist. Folglich besteht die relative Schwäche des Sachtyps im Handeln.
- Der Handlungstyp ist besonders gut im spontanen Handeln. Dabei berücksichtigt er weniger, welche Auswirkungen sein Handeln auf andere Personen hat. Dies führt oft dazu, daß er mit seiner besonderen Schnelligkeit andere Personen überrollt, deren Gefühlswelt nicht beachtet und folglich Störungen auf der Beziehungsebene eintreten.
- Der Beziehungstyp hingegen ist besonders gut im Managen von Beziehungen. Er verfügt über eine gute Intuition und ein ganzheitliches Verständnis von Situationen. Er agiert gern aus dem Bauch heraus und hört auf seine Gefühle. Dies wiederum hindert ihn daran, die Dinge eher analytisch und logisch zu durchdenken.

Die Konsequenz für die Persönlichkeitsentwicklung lautet somit, an seinen Entwicklungsfeldern zu arbeiten. "Die entwickelte Persönlichkeit hat ihre Schlüsselenergien weitgehend verwirklicht." <sup>4</sup> Schlüsselenergien meint in diesem Zusammenhang die Entfaltung der Persönlichkeit in denjenigen Bereichen, die als Entwicklungsfelder anzusehen sind.

### 3.3. Analytische Herleitung

"Daß jeder Persönlichkeitstyp seine Schlüsselenergien meist erst im Laufe seines Lebens verwirklicht, hängt eng damit zusammen, daß er als Kind zunächst nur auf ein Thema spezialisiert ist, also entweder auf das Fühlen oder das Denken oder das Handeln. Weil es in einem dieser Lebensbereiche schmerzlich erfahren hat, zurückgewiesen, mißachtet oder eingeschränkt zu werden, muß es seine ganze Energie aufbieten, diese Widerstände zu überwinden. Dadurch lernt es früh entweder geschickt im Beziehungsverhalten, gewandt im Denken oder tüchtig im Handeln zu sein." <sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Ebenda, S. 11

<sup>4</sup> Ebenda, S. 89

<sup>5</sup> Ebenda, S. 91

"Es muß etwas geben, daß uns hindert, vom Ausgangsbereich in den Entwicklungsbereich zu gehen."... "Ein Grund ist, wir benutzen gerne gewohnte und uns sicher erscheinende Wege, und jeder Typ ist sehr vertraut mit seinem ganz bestimmten Konzept." <sup>6</sup>

"Tiefenpsychologisch gesehen, stehen die Antreiber in engem Zusammenhang mit den frühkindlichen Störungen, die ursprünglich die Persönlichkeitsbildung herausgefordert haben. Es waren Beziehungsstörungen beim Beziehungstyp ("Sei nicht!" und "Sei nicht nah!"); mentale beziehungsweise narzißtische Störungen beim Sachtyp ("Denk nicht!" und "Sei nicht du selbst!"); Einschränkungen des Wollens und Handelns beim Handlungstyp ("Tu's nicht!" und "Spür nicht, was du eigentlich willst!"). Diese Verbote wurden vom Kind dadurch neutralisiert, daß es ihnen viel Energie entgegengesetzt. Deshalb ist der Beziehungstyp besonders kontaktfähig, der Sachtyp besonders vernünftig und der Handlungstyp besonders tüchtig geworden." <sup>7</sup>

### **3.4. Vorteile für das Coaching**

Die Vorteile dieses Modells für das Coaching bestehen in folgenden Elementen:

- Es ist wertneutral. Jeder Persönlichkeits-Typ ist dem anderen gleichwertig.
- Es ist einfach und leicht zu diagnostizieren und insofern schon in einer ersten Coaching-Einheit anzuwenden.
- Es ist leicht zu erklären und daher für den Klienten sofort verständlich.
- Es schafft eine positive Akzeptanz zum eigenen Selbstbild, weil die Stärken eines Typus in besonderem Maße hervorgehoben werden.
- Es bietet eine gute Möglichkeit der Bestätigung des Klienten und schafft daher ein positives Setting in der Beziehung zum Coach.
- Es ordnet die vom Klienten formulierten Ziele (oder Probleme) klar ein.
- Es verdeutlicht dem Klienten, daß er mit seinen Problemen nicht allein auf dieser Welt ist, sondern einem typischen Persönlichkeitsmuster folgt. Ein Drittel aller Menschen haben die gleichen oder zumindest sehr ähnliche Probleme.
- Es zeigt eine klare Entwicklungsrichtung für die Persönlichkeitsveränderung auf.
- Es macht die Entwicklungsrichtung plausibel, weil man die Defizite in seinem Selbstbild durch ein wissenschaftliches Modell zurückgespiegelt bekommt.
- Es idealisiert die Entwicklungsrichtung nicht, weil der Ursprungstypus des Entwicklungsfeldes auch seine Schwächen und Entwicklungsrichtungen hat.
- Es führt sofort zu einer Verschiebung des Problemdenkens in Richtung auf klar erkennbare Lösungen.
- Es fungiert zwischen Menschen auf der Ebene der Metakommunikation als neues Sprachspiel, reduziert das Nicht-Verstehen von anderen Menschen und transformiert dieses recht schnell in ein neues Verständnis des Andersseins mit positiven Auswirkungen auf die gegenseitige Akzeptanz bis hin zu wertfreien Dialogen, die davor sehr spannungs- und konfliktgeladen waren.

---

<sup>6</sup> Ebenda, S. 99

<sup>7</sup> Ebenda, S. 102

### 3.5. Allgemeine Ableitungen des Modells im beruflichen Kontext

Einige typische berufliche Besonderheiten sollen anhand des beschriebenen Modells erläutert werden.

- Der Sachtyp eignet sich besonders gut für Aufgaben, bei denen es auf das Denken und Präzision ankommt. Analyse, Strategie, Controlling und Revision sind beispielsweise typische Einsatzbereiche.
- Der Handlungstyp ist sehr oft im Vertrieb anzutreffen. Seine spontane, schnelle Art des Agierens prädestiniert ihn geradezu für diese Aufgabe. Während andere noch denken oder Vorbehalte finden, handelt er bereits. Die Tatsache, daß er sich mit den Erfolgen im Vertrieb in erster Linie selbst und seinem Unternehmen verpflichtet fühlt und weniger dem Käufer, entspricht beim nicht entwickelten Handlungstyp für die mögliche Vernachlässigung der Beziehungsebene auf der Kundenseite. Ein Handlungstyp kann Kühlschränke an Eskimos und Lebensversicherungen an Personen im Ruhestand verkaufen, ohne Gewissensbisse zu spüren.
- Der oft kreative Beziehungstyp findet seine ideale Aufgabe in Bereichen, die seiner Kreativität und Intuition entsprechen. Auf sich allein gestellt, kann er seine visionären Ideen und Konzeptsansätze allerdings nicht zur Umsetzung bringen (es sei denn, er ist eine entwickelte Persönlichkeit). So braucht er immer Kollegen mit anderen Kompetenzen, mit denen er eine gute Beziehungsebene haben sollte. Ist dies nicht der Fall, verliert er in einem Unternehmen gegenüber den toughen Handlungstypen und den logisch überzeugenden Sachtypen an Gewicht.

### 3.6. Erfahrungen in der Praxis des Coachings

In vielen Coaching-Gesprächen wurde dieses Modell eingesetzt, überprüft und ständig weiterentwickelt. Folgende Erkenntnisse konnten erzielt werden:

- Analyse des Ursprungstypus: Es ist relativ leicht, den Ursprungstypus (Friedmann: Persönlichkeitstyp) anhand eines Fragemodells zu identifizieren.<sup>8</sup> Hierbei kommt es insbesondere darauf an, diejenige Lebensphase intensiv zu explorieren, in der der Ursprungstypus bereits ausgeprägt war (Kindheit, Jugend).

---

<sup>8</sup> Der Terminus Ursprungstypus hat Vorteile gegenüber dem von Friedmann verwendeten Begriff des Persönlichkeitstyps. Während Persönlichkeitstyp ein Anmutungselement enthält, das eher auf eine starre Festschreibung hindeutet, bietet der Terminus Ursprungstypus eine größere Flexibilität. Man kann sich zwar damit identifizieren, hat aber gleichzeitig den Freiraum, sich eher auf die Entwicklungsrichtung auszurichten, weil es die Sprache schon nahe legt.

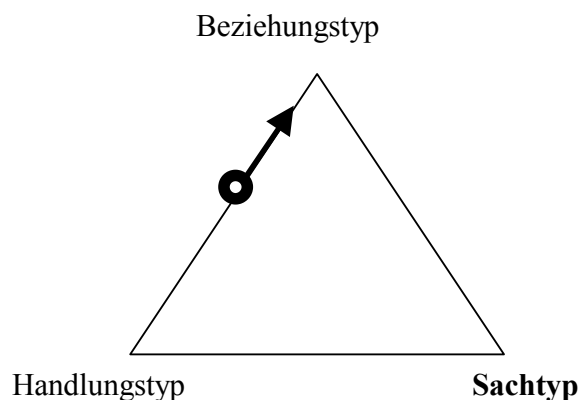
- Ermittlung der Gegenwartsstruktur: Nachdem der Ursprungstypus erhoben wurde, sollte man analysieren, in welchem Entwicklungsstadium sich eine Persönlichkeit befindet. Dies kann in dem zuvor erwähnten Dreieck durch einen Eintrag im Entwicklungsstadium gekennzeichnet werden. Die Einordnung in den Gegenwartstypus kann anhand des auf die Gegenwart ausgerichteten Fragemodells erfolgen.<sup>9</sup>
- Ableitung der weiteren Entwicklungsrichtung und –möglichkeit. Während die Entwicklungsrichtung klar vorgegeben ist, ist die Ableitung der Entwicklungsmöglichkeit eindeutig von der Veränderungsbereitschaft (dem Wollen) und Veränderungsmöglichkeit (dem Können, keine seelischen Widerstände vorhanden) einer Person abhängig. Der Grad der Veränderungsbereitschaft ist invers zur Stärke der Widerstände.

Das nachfolgende Schaubild veranschaulicht diese Zusammenhänge. Der Ursprungstypus wird in Fettdruck angezeigt, der Gegenwartstypus durch einen Kreis, während die Entwicklungsmöglichkeit durch den Vektorpfeil abgebildet wird.

*Ursprungstypus: Sachtyp*

*Gegenwartstypus: bestimmt durch klare Handlungsorientierungen*

*Entwicklungsmöglichkeit: Orientierung in Richtung Beziehungstyp im Wollen der Persönlichkeit klar ausgeprägt*

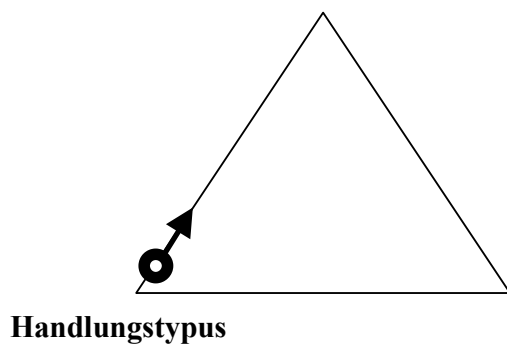


Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, daß es unterschiedliche Konstellationen zwischen dem Ursprungstypus und dem Entwicklungstypus gibt. Zwei extreme Beispiele mögen dies verdeutlichen.

<sup>9</sup> Das Fragemodell geht davon aus, das in der Gegenwart ausgeprägte, typische Problemlösungsmuster (oder in der Kindheit/Jugend: Interessenmuster) zu erheben.

Man findet beispielsweise Menschen, die im Alter von 50 Jahren weitestgehend in ihrem Ursprungstypus verblieben sind und keine Entwicklung durchschritten haben (Fall A). Diese Personen erscheinen wie Kristalle und leuchten besonders stark in ihrem Ursprungstypus. Die Widerstände gegenüber der Entwicklungsrichtung sind demgemäß entsprechend stark ausgeprägt. Selbst kleinste Interventionen in Richtung der Persönlichkeitsentwicklung werden mit hohen Widerständen konterkariert.

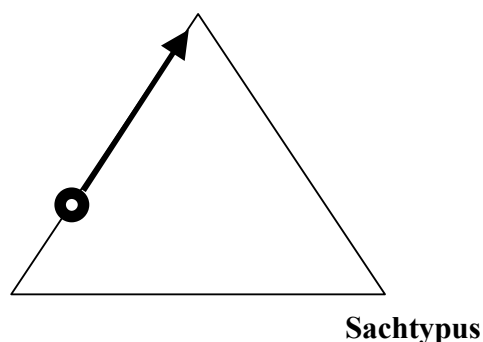
Fall A



Das vorstehende Bild zeigt eine eher rigide Persönlichkeit, die sich nur wenig von ihrem Ursprungstypus entfernt hat und auch kaum Entwicklungsmöglichkeiten nutzt. Die Primärenergie des Ursprungstypus ist enorm stark ausgeprägt und bietet Möglichkeiten, in diesem Feld Höchstleistungen zu erzielen. Das ist die besondere Stärke dieser Persönlichkeit.

Das andere Extrem sind Menschen, die ihre Entwicklungsschritte gegangen sind und mit zunehmendem Alter über einen guten Ausgleich der verschiedenen Energien verfügen. Sie glänzen durch eine hohe Ausgeglichenheit und ein hohes Maß an Persönlichkeitsreife. In jeder Situation stehen ihnen unterschiedliche Energien zur Verfügung, so daß sie in den meisten Fällen souverän agieren können. Durch ihre Ausgeglichenheit strahlen sie allerdings nicht so stark wie der Kristall des älteren Ursprungstypus. Ein typisches Bild für einen solchen entwickelten Menschen ist zum Beispiel (Ursprungstypus Sachtyp, Gegenwartstypus zwischen Handlungstyp und Beziehungstyp, Entwicklungsmöglichkeiten in Richtung Beziehungstyp noch nicht ausgeschöpft; Fall B):

Fall B



Nachdem die Diagnose dieser drei Bedingungen (Ursprungstypus, Gegenwartstypus, Entwicklungspotential) vorgenommen wurde, können klientenspezifische Entwicklungsschritte abgeleitet werden.

- Bei einer offenen, veränderungsbereiten Persönlichkeit können diejenigen therapeutischen Maßnahmen in die Wege geleitet werden, die der Veränderungsbereitschaft entsprechen. Die Schritte können im positiven Fall recht groß sein. Die Erfahrung zeigt, daß diese Interventionen beachtet, umgesetzt und mit Erfolg gegangen werden.
- Im umgekehrten Fall einer eher rigiden, wenig veränderungsbereiten Persönlichkeit besteht das primäre Coaching-Ziel zunächst darin, die Persönlichkeit in sich selbst zu stabilisieren, indem durch Anerkennung und Wertschätzung das vorhandene Persönlichkeitsbild gefestigt wird und gleichzeitig zumindest kleinere Entwicklungsschritte in Gang gesetzt werden, die als Veränderungsbereitschaft und –möglichkeit identifiziert worden sind.
- Die Coaching-Ansätze wiederum sollten den Ursprungstypus stark berücksichtigen. Bei einer gegebenen Veränderungsbereitschaft lassen sich beim Handlungstypus relativ leicht und schnell Verhaltensinterventionen setzen, während beim Sachtyp auf der kognitiven Ebene Überzeugungsarbeit geleistet werden muß und die langsamste Entwicklungsgeschwindigkeit in der Regel beim Beziehungstyp vorliegt. Dieser wiederum akzeptiert am schnellsten das Einsetzen von Trance, während hier der Handlungstyp eher die größte Skepsis hat. Der Beziehungstyp profitiert von hypnotherapeutischen Interventionen am meisten, während der Handlungstyp die verhaltenstherapeutischen Ansätze präferiert. Der Sachtyp liegt in seiner Akzeptanz und Annahme dieser beiden Richtungen genau zwischen Handlungs- und Beziehungstyp.

Zu diesen deduktiven Ableitungen werden im 5. Kapitel Fallbeispiele erörtert werden.

#### **4. Anforderungen der Kurztherapie**

Welche Anforderungen stellt das besondere Konzept der Kurztherapie an Modelle und Methoden in der Therapie? Bahnbrechende Untersuchungen zu dieser Fragestellung sind von Steve de Shazer unternommen worden. "de Shazer (ist) primär an dem Versuch interessiert, das Wesentliche einer wirkungsvollen Psychotherapie sowohl theoretisch als auch praktisch zu definieren; d.h. klar und präzise (im Idealfall minimal) dazulegen, worum es sich bei Kurztherapie handelt und welche Schritte dazu nötig sind. ... Erstens geht es ihm um die Untersuchung der Kurzpsychotherapie selbst. ... Zweitens fokussiert de Shazer auf Lösungen - als gemeinsames Ziel von Therapeut und Klient bei der zweckgerichteten, Psychotherapie genannten, Interaktion." <sup>10</sup>

Steve de Shazer konzentrierte sich auf die Fragestellung, wie eine Lösung für den Klienten möglichst schnell gefunden und in einem therapeutischen Gespräch möglichst früh implementiert werden könnte.

---

<sup>10</sup> De Shazer, Steve: Der Dreh, vierte unveränderte Auflage, 1995, Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg, S. 8

"Im allgemeinen erfordern Lösungen einfach, daß jemand etwas anders macht oder etwas anders sieht, was zu einer größeren Zufriedenheit führt." <sup>11</sup> "Der Prozeß der Lösungsentwicklung kann zusammenfassend als Hilfestellung beschrieben werden, einen nichterkannten Unterschied zu einem Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht." <sup>12</sup> Auf der Suche von Ausnahmen, die zu Unterschieden werden, die einen Unterschied machen, definierte de Shazer: Eine Ausnahme ist alles, "was passiert, wenn die Beschwerde nicht vorhanden ist." <sup>13</sup>

Von diesen Erkenntnissen ausgehend nutzte und entwickelte de Shazer verschiedene Techniken, von denen hier einige beispielhaft erwähnt werden sollen.

- Beobachtungsaufgabe: So stellte er seinen Patienten sogenannte Beobachtungsaufgaben. Die Formulierung hierzu könnte lauten: „Bis zur nächsten Sitzung beobachten Sie nur und beschreiben dann, was in Ihrer Familie so abläuft und was Ihrer Meinung nach so bleiben soll.“
- Suche nach Alternativen: Der Therapeut sollte immer weiter erfragen, welche Alternativen es noch gibt. Er sollte so lange fragen, bis der Klient schweigt. Und dann die Frage stellen, ob es noch eine weitere Alternative gebe. Steve de Shazer vertritt die Auffassung, daß es möglicherweise noch eine weitere gibt. Eine solche Fragekette könnte zum Beispiel wie folgt eingeleitet werden: „Wenn man Sie nach drei Monaten mit einer versteckten Kamera beobachten würde, was würde man sehen, was wäre der Unterschied?“
- Entweder-oder-Konstellationen in sowohl-als-auch-Konstellationen auflösen: Bei Menschen verhärtet sich bisweilen ein Lebensbild zu einer dichotomischen Einstellung, die sich als entweder-oder-Konstellation darstellen lässt. Der Raucher, der gerne mit dem Rauchen aufhören möchte, befürchtet, daß er dann sehr stark zunehmen würde. So sagt ihm seine innere Stimme: „Entweder ich rauche weiter oder ich werde fett.“ Der Therapeut kann diesen scheinbaren Widerspruch in eine sowohl-als auch-Konstellation auflösen. „Sie können mit dem Rauchen aufhören und gleichzeitig so schlank bleiben wie heute.“
- Wunderfrage: Die spektakulärste Intervention stellte seine Wunderfrage dar, die wie folgt lauten könnte: „Einmal angenommen, es würde eines Nachts, während Sie schlafen, ein Wunder geschehen, und Ihr Problem wäre gelöst. Wie würden Sie das merken? Was wäre anders?“ Seine Erklärung hierzu lautet: „In der Therapiesituation scheint das einfache, detaillierte Beschreiben einer Zukunft, in der das Problem schon gelöst ist, die Erwartung zu wecken, daß das Problem gelöst werden wird. Diese einmal geweckte Erwartung kann dem Klienten dabei helfen, sein Denken und Verhalten so zu ändern, daß sich seine Erwartung tatsächlich erfüllt.“ <sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Ebenda, S. 28

<sup>12</sup> Ebenda, S. 28

<sup>13</sup> Ebenda, S. 70

<sup>14</sup> Ebenda, S. 68

- Pars pro toto: Wird ein Teil des Gesamtsystems verändert, so ändert sich auch das gesamte System. „Für den Kurztherapeuten sind Verhalten, Gefühle, Gedanken und Wahrnehmungen und ihr besonderer Kontext Teil desselben Musters; folglich wird irgendein Unterschied im Kontext, Verhalten, Denken, Fühlen und Wahrnehmen notwendigerweise das Gesamtmuster beeinflussen.“<sup>15</sup> "Die Wirkung einer erfolgreichen pars-pro-toto-Intervention liegt höchst wahrscheinlich nicht darin, daß dabei im klassischen Sinne die rechte Deutung zur rechten Zeit gegeben wird. Es handelt sich wohl eher darum, daß ein Teil nicht nur stellvertretend das Ganze darstellen, sondern auch eine neue Ganzheit herstellen kann und damit die Änderung des Weltbildes ermöglicht."<sup>16</sup>
- Umdeutungen: Hat ein Mensch zu irgendeinem Thema eine Einstellung gefunden, die sich verfestigt hat, so befindet er sich diesbezüglich in einem geschlossenen Rahmen. Seine Gedanken oder Gefühle folgen einem festgelegten Muster und sind wie in einem Käfig eingeschlossen. Ein Ausweg erscheint nur dadurch möglich, daß eine andere Sichtweise hinzugefügt wird, die dem Patienten selbst durch eigenes Erdenken oder Erfühlen nicht möglich ist. "...deshalb fokussiert das Interview primär darauf, den Klienten dabei zu helfen, ihre (problematische) Erfahrung anders zu deuten."<sup>17</sup> Dies erfolgt über das "Umdeuten des Bezugsrahmens, d.h. der Therapeut schlägt vor, die Situation des Klienten auf eine andere Art und Weise zu betrachten...der Therapeut behauptet, dies ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht...beinhaltet Normalisieren, Identifizieren..."<sup>18</sup>

Für den Ablauf eines therapeutischen Gesprächs mit einem Patienten hat de Shazer folgenden Rahmen vorgesehen:

- Gibt es eine Beschwerde?
  - nein: Klient ist Besucher, Therapeut macht Komplimente, da er dem Klienten weder bei der Beschreibung einer Beschwerde helfen konnte, noch dazu beitragen konnte, daß der Klient eine minimale Veränderung erwartet;
  - ja: Klient ist entweder Klagender oder Kunde; der Klagende erwartet, daß sich als Ergebnis des Interviews etwas ändert; Therapeut gibt Beobachtungsaufgaben; der Kunde will als Ergebnis des Interviews etwas unternehmen, um eine Lösung zu erreichen; Therapeut kann mit dem Klienten arbeiten.<sup>19</sup>
- Eine Beschwerde konstruieren!
- Nach Ausnahmen suchen.
- Bewußte Ausnahme?
- Spontane Ausnahme?
- Kann die Ausnahme in Verhaltensbegriffen ausgedrückt werden?
- Fand die Ausnahme kürzlich statt?
- Hat jemand etwas unternommen?
- Scheinen die Ausnahmen zufällig aufzutreten?

<sup>15</sup> Ebenda, S. 77

<sup>16</sup> Paul Watzlawick: Die Möglichkeit des Andersseins, Verlag Hans Huber, Bern, vierte Auflage von 1991, S. 61

<sup>17</sup> Ebenda, S. 93

<sup>18</sup> Ebenda, S. 96

<sup>19</sup> vgl. ebenda, S. 59



- Weiß der Klient, was er tun muß, um diese Ausnahme aufrechtzuerhalten?
- Wirkt er zuversichtlich, dies aufrechtzuerhalten und weiterführen zu können?
- Wirkt er entschlossen?
- Wurde die Wunderfrage gestellt?
- Stimmt die Antwort mit der Ausnahmesituation überein?
- Wenn keine Ausnahme gefunden wurde: Konstruktion hypothetischer Lösungen.
- Verschreibung des Verhaltens, das zu der Ausnahme geführt hat:
  - tue mehr von dem, was funktioniert
  - tue gelegentlich mehr von dem, was funktioniert
  - tue das Leichteste von dem, was funktioniert

In einer kritischen Würdigung hält Paul Watzlawick ein Plädoyer für die Hypnotherapie und Kurztherapie. "Viele Therapien scheinen zu scheitern, oder sich endlos hinzuschleppen, weil unentwegt der Versuch unternommen wird, ein Problem in seiner ganzen vermeintlichen Tiefe und Verästelung angehen zu müssen. Hier empfehlen sich die aus der Hypnotherapie längst bekannten, systemtheoretisch gut fundierten und in der Kurztherapie bewährten minimalen, aber gezielten Interventionen. Aus ihrer pars-pro-toto-Natur ergibt sich ihre scheinbar oberflächliche, mechanistische Banalität, die in so krassem Widerspruch zum tiefenpsychologischen Ansatz steht." <sup>20</sup>

Warum funktioniert die Kurztherapie? Welche Erklärungen können hierzu gegeben werden? "Auf jeden Fall ist der Schritt vom Gerede zum wirklichkeitsverändernden, konkreten Handeln schwer; gelingt die Beeinflussung jedoch und ergibt sich ein Wandel in einem vermeintlich nebensächlichen Aspekt des allumfassenden Problems, dann stellt sich rasch heraus, daß das Problem eben doch nicht so monolithisch war, wie es bisher schien." <sup>21</sup>

"Wir haben es nie mit der Wirklichkeit schlechthin zu tun, sondern immer nur mit Bildern der Wirklichkeit, also mit Deutungen. Die Zahl der Deutungen ist groß, subjektiv aber durch das Weltbild des Betreffenden meist nur auf eine einzige scheinbar mögliche, vernünftige oder erlaubte begrenzt. Aufgrund dieser einen Deutung gibt es meist auch nur eine scheinbar mögliche, vernünftige oder erlaubte Lösung, und wenn diese nicht zum Ziele führt, versucht man typischerweise mehr desselben. Hier setzt nun die Umdeutung an und ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, einem bestimmten Sachverhalt einen neuen, ebenso zutreffenden oder sogar noch überzeugenderen Sinn zu verleihen." <sup>22</sup>

## 5. Fallbeispiele

Alle Fallbeispiele werden bewußt aus einer Kundenbeziehung heraus verwendet. Dies bietet als Sekundäreffekt dieser Arbeit zusätzlich den Vorteil, einige weitere Elemente aus dem gesamten Coaching-Prozeß für ein Unternehmen abzubilden und systemische Zusammenhänge aufzuzeigen.

<sup>20</sup> Paul Watzlawick: Die Möglichkeit des Andersseins, Verlag Hans Huber, Bern, vierte Auflage von 1991, S. 60

<sup>21</sup> Ebenda, S. 61

<sup>22</sup> Ebenda, S. 91

### **Fall-Beispiel (1):**

A. sucht das Erstgespräch mit dem Coach. Sein Anliegen (positive Umkehrung der „Beschwerde“) besteht darin, insgesamt kontaktfreudiger zu werden. In erster Linie bräuchte er dies im Beruf: Er sei in der Kundenberatung tätig und es fiele ihm relativ schwer, auf Menschen zuzugehen. Insbesondere in Gruppen fühle er sich sehr unwohl. Auch im privaten Leben sei er überhaupt nicht kontaktfreudig. Die Anamnese ergab, daß A. vor drei Jahren ein schweres persönliches Schicksal erleiden mußte. Seine Lebensgefährtin, die er fast abgöttisch liebte, beging Selbstmord. Das weitere Anamnesegespräch verlief sehr wechselhaft. Einerseits wollte er dieses Thema nicht ansprechen, andererseits kam er immer wieder darauf zurück. Ferner erwähnte A., daß er selbst schon vor dem Suizid seiner Freundin in einer Therapie war und alle möglichen Formen von der klassischen Therapie über die Familienkonstellation bis hin zu therapeutischen Gesprächen mit einem Geistlichen und einer Reise nach Indien in ein Ashram ausprobiert habe. Nach dem Selbstmord seiner Freundin, der starke Schuldgefühle in ihm ausgelöst habe, ging er erneut in die Therapie. Nichts habe ihm jedoch helfen können, den schweren Verlust seiner Freundin zu verschmerzen. Er habe mittlerweile eine große Abneigung gegen Therapeuten entwickelt und sich geschworen, nie wieder zu einem Therapeuten zu gehen.

Es gelang bereits im ersten Gespräch, Vertrauen aufzubauen und verhaltenstherapeutische Maßnahmen zu vereinbaren. Die Analyse des Friedman-Typus ergab bei A. einen Handlungstypen mit Entwicklungsstörung Beziehungstyp. Also wurde eine Intervention in Richtung Beziehungsaufbau vorbereitet. Der Vorgehensweise der Kurztherapie folgend wurde nach der Ausnahmesituation gesucht. Die schlimmste Situation war für A., am Wochenende allein zu sein und überhaupt keinen Antrieb zu haben. Die Decke würde ihm auf den Kopf fallen. Besser würde es ihm gehen, wenn er Kontakt zu anderen Menschen hätte (Ausnahme). Gleichzeitig würde er sich aber nicht trauen, in Kontakt zu Bekannten oder Freunden zu treten, weil er sich diesen dann verpflichtet fühlen würde oder auch Angst hätte, zurückgewiesen zu werden (Entwicklungsstörung).

Fazit: Obwohl ein recht großer Widerstand gegen Therapeuten aufgebaut wurde, akzeptierte der Klient bereits im ersten Gespräch eine "Hausaufgabe". Das Friedmann-Modell trug dazu bei, den Widerstand abzubauen. Er fand sich im Modell wieder und konnte sich selbst, seine aktuelle Situation und seine Entwicklungsrichtung als völlig natürlich akzeptieren; auch deshalb, weil er seine "Alleinstellung" verlor und anhand des Modells erkannte, daß er einem typischen Entwicklungsmuster folgte.

Im Zweitgespräch berichtete der Klient, daß er alle Maßnahmen im Sinne der Hausaufgabe umgesetzt habe und noch einiges dazu getan hätte. So habe er einen kurzen Urlaub geplant und auch durchgeführt, der ihn in die Gemeinschaft mit anderen Personen geführt habe. Er wirkte insgesamt gelöster und zeigte deutlichere Ansätze von Lebensfreude als im ersten Gespräch.

### **Beispiel (2) und (3):**

B. (der einsame Wolf) und C. (der ängstliche Nachbar). B. ist Leiter Vertrieb im Firmengeschäft einer Bank, C. sein Pendant als Leiter Kredit. B. akquiriert die Kreditgeschäfte, während C. die Entscheidung über diese Projekt votiert (für die Vorstandsentscheidung vorbereitet). Zwischen beiden Personen besteht von ihrer Funktion im Unternehmen, die komplementär ist, ein eingebauter und gewollter Konflikt.

B. ist Handlungstyp, über 50 Jahre alt und zeigt keinerlei Entwicklungstendenz in Richtung Beziehungstyp. Er ist ein Einzelgänger mit starken Vertriebs-eigenschaften und fühlt sich nur draußen, beim Kunden, sehr wohl. Intern in der Bank unterhält er keine Beziehungen und meldet sich auch in Sitzungen kaum zu Wort. Von seiner körperlichen Statur her ist er groß und kräftig. Auch seine kommunikative Ausstrahlung entspricht diesem Erscheinungsbild: Er spricht mit einer eher lauten, selbstbewussten Stimme und benutzt direkte, klare Formulierungen. Sein Weltbild ist eher schwarz-weiß als daß es viele Farbtöne hätte.

Ganz das Gegenteil C. Eher von kleinem, schwächtigen Wuchs, eine viel leisere Stimme und vorsichtiger Artikulationen prägen seine Kommunikation. Er ist Sachtyp mit etwas Handlungsentwicklung und Beziehungsorientierung.

Der Auftrag als Coach für diese beiden Personen, der vom Vorstand erteilt wird, lautet: B. beziehungs-fähiger zu machen, C. durchsetzungsfähiger.

Die Beziehungsebene zwischen diesen beiden Personen ist in der Tat angespannt. Als C. nach zwei Coaching-Gesprächen den Mut faßt, auf B. zuzugehen mit dem Angebot, man könnte ja mal abends ein Glas Bier oder Wein zusammen trinken, wurde dies von B. brüsk abgelehnt.

Aus dem ersten Einzelgespräch mit B. Er redete zwei Stunden lang ununterbrochen und betrieb eine reine Selbstdarstellung. Der Tenor war und wurde von ihm auch verbal direkt ausgedrückt, daß er keinen Coach brauche. Nach den zwei Stunden Monolog stellte ich ihm meine erste Frage, die ich auch gleich selbst beantwortete (nach der langen pacing-Phase ein Umschwenken auf leading). Die Antwort war provokativ und riskant. Mir war aber klar, daß B. Beziehung suchte und verstanden und akzeptiert werden wollte. Er war sichtlich verblüfft ob meiner Antwort und ab diesem Moment hatten wir einen Rapport. Von diesem Tag an sucht B. ständig das Einzelgespräch mit mir. Alle Interventionen in Richtung Beziehungsentwicklung müssen möglichst klein sein, werden von ihm aber befolgt.

Aus dem ersten Einzelgespräch mit C. Die Analyse seiner Bedürfnisse ergab in der Tat, daß er durchsetzungsstärker werden wollte. Eine erste Intervention (sich gegen seinen dominanten Nachbarn durchzusetzen), wurde von ihm erfolgreich umgesetzt. Eine spätere Intervention, einen Karatekurs zu belegen, wurde zunächst verweigert, später ohne Erinnerung oder erneute Aufforderung aber gleichsam freiwillig befolgt und sogar weiter ausgedehnt, indem er seinen Sohn mit zu der Karateschule nahm. Das Friedmann-Modell trug stark dazu bei, sein Selbstwertgefühl zu stärken. Als Leiter Kredit muß er in hohem Maße einem Sachtyp entsprechen, weil die berufliche Verantwortung hohe analytische Kenntnisse erfordert. Sein in Relation zum Leiter Vertrieb geringeres Selbstbewusstsein wurde stark aufgewertet. Den Entwicklungsweg konnte er voll und ganz akzeptieren.

### **Beispiel (4) und (5) und (6)**

D. (der Visionär), E. (der Denker) und F. (die Aufsteigerin). D. ist der Vorstandsvorsitzende des Institutes. Eine äußerst charismatische, weit vorausdenkende Persönlichkeit. Vom Typus her ist er Beziehungstyp mit guten Ansätzen im Bereich Sachtyp und auch Handlungstyp. Allerdings führt sein kreativer, visionärer Gedankenreichtum (aus dem Beziehungstyp kommend) dazu, daß er immer wieder neue

Ideen entwickelt und sich nicht gern auf ein festes Konzept vereinbaren lassen möchte. Die Umsetzung seiner Ideen in Konzepte und klare Handlungsmodelle wird daher von Führungskräften seiner Bank als Defizit erlebt. Nach Einführung des Friedmann-Modells konnte Akzeptanz zum Fremdbild erreicht werden. Dies führte zu einigen Anpassungen in der Unternehmensführung. Er nutzt das Modell für seine Führungsgespräche und hat mit dazu beigetragen, daß die Führungskräfte im Haus untereinander mittels dieses Modells kommunizieren. Im Ergebnis führt dies dazu, daß die Konflikte auf einem niedrigeren Ausprägungsgrad stattfinden oder gar vermieden werden können, weil man unterschiedliche Verhaltensweisen im Modell einordnen kann und nicht mehr als interpersonalem Konflikt erlebt.

Eine weitere aus der Anwendung des Modells folgende Maßnahme war die Rekrutierung von E., der das Haus bis dato als externer Unternehmensberater betreut hatte. E. ist „reiner“ Sachtyp mit etwas Handlungsorientierung und starker Beziehungsstörung. Die symbiotische Beziehung zwischen D. und E. besteht darin, daß D. seine visionären Ideen bei E. ablegt und dieser daraus Konzepte für die Umsetzung im Unternehmen fertigt. Die Konzepte selbst werden wohl gut entwickelt; die Umsetzung im Betrieb hingegen wird dadurch etwas blockiert, daß E. seine Beziehungsseite viel zu wenig entwickelt hat und deshalb von anderen Kollegen auf derselben Ebene nicht voll und ganz verstanden und akzeptiert wird. Im Laufe der Zeit entwickelt sich diese Beziehung aber zum Besseren und die Umsetzung wird deutlich flüssiger. Ein Teamtraining hat dazu beigetragen, einige „Bremsen“ zu lösen.

F. ist ein entwickelter Handlungstyp mit guter Beziehungsausprägung (und Defiziten in der Sachtypausprägung). Obwohl im Kreis der Führungskräfte vom Alter und der Zugehörigkeit zu dieser Ebene die Jüngste, gelingt es ihr in der Rolle eines informellen Führers, viel Bewegung herbeizuführen und Kollegen und Konzepte zusammenzubringen.

## **6. Eignung des Modells von Friedmann im Sinne der Kurztherapie**

Wenn ein Klient seine Beschwerde formuliert, liegt darin auch gleichzeitig der Wunsch nach einer Veränderung. Im Sinne der von de Shazer aufgestellten Kategorien sind die Klienten eines Coaches „Klagende“ oder „Kunden“. Oft haben sie schon verschiedene Lösungswege versucht, ohne aber wirklich Erfolg gehabt zu haben; sonst würden sie dieses Thema nicht mit ihrem Coach besprechen. Der versuchte Lösungsweg enthält immer Elemente von Denken, Handeln und Fühlen. Die Rückspiegelung durch das Modell ist einerseits eine Bestätigung des Selbstbildes und des Lösungswegs, andererseits "die Aufgabe (...), mit dem fortzufahren, was bereits begonnen wurde."<sup>23</sup> Aus dem Blickwinkel des Therapeuten kommt es einerseits darauf an, auf der „Landkarte“ des Klienten zu arbeiten und andererseits den Unterschied zu finden, der den Unterschied ausmacht.

Es ist häufig festzustellen, daß sich ein Klient mit seiner Beschwerde allein fühlt. Er hat viele Lösungsmöglichkeiten versucht, aber keinen Ausweg gefunden. Die Folge ist, daß er ein Gefühl von Verzweiflung und Frustration empfindet. Er weiß nicht mehr ein oder aus.

In dieser Situation kann der Therapeut den entscheidenden Unterschied zur bisherigen Lösungsfindung und empfundenen Lebenssituation ausmachen. Es muß ihm gelingen, schnellstmöglich (bereits in der

---

<sup>23</sup> de Shazer, S. 24

ersten Sitzung) die Akzeptanz des Klienten zu gewinnen, damit dieser die Bereitschaft hat und positiv entscheiden kann, die Gespräche fortzuführen.

Das Modell von Friedmann bietet für die therapeutische Arbeit im Kontext der Kurztherapie folgende Vorteile:

- Der Klient formuliert seine Beschwerde. Jetzt geht es für ihn darum, möglichst schnell verstanden und angenommen zu werden. Dies ist seine Erwartungshaltung.
- Der Coach nimmt die Beschwerde auf und versucht in der Pacing-Phase, dem Klienten möglichst viel positive Bestätigung zu geben. Hierzu nutzt er u.a. das Modell von Friedmann, um eine möglichst schnelle Rückspiegelung zu bieten. Das Modell ist einfach, plausibel und ganzheitlich und bietet damit die Chance, schnell verstanden zu werden. Außerdem ist es tautologisch: Es vereinigt drei komplementäre Elemente, zu denen es kein viertes gibt. Jede Situation des Klienten lässt sich in das Modell einordnen. Dies bietet die Gewähr dafür, daß es einerseits alle aktuellen Lebenssituationen des Klienten berücksichtigen und andererseits alle Entwicklungsrichtungen ableiten kann.
- Der Klient findet sich folglich im Modell von Friedmann widergespiegelt: in seinem Selbstbild, in seinen Lösungsversuchen, in seiner Entwicklungsrichtung.
- Dieser Vorgang kann in der ersten Sitzung stattfinden und stellt auf schnelle Art und Weise einen guten Rapport zwischen Klient und Coach her. Der therapeutische Widerstand wird dadurch erheblich reduziert.<sup>24</sup>
- Je schneller der Rapport zwischen Klient und Coach eintritt, um so schneller lassen sich weiterführende Interventionen einbringen. Die Stärke des Rapports ist ein Indiz für die Stärke in der Möglichkeit des Leadings. Insofern sind bei vielen Klienten schon in der dritten oder vierten Sitzung die Möglichkeiten gegeben, hypnotherapeutische Trancezustände zu induzieren.
- Die Rückspiegelung der Persönlichkeitsstärken aus dem Ursprungstypus führt zu einer Stärkung des Selbstwertgefühls und indirekt zu einer Akzeptanz des Coaches. Dies schafft die Grundlage für ein positives Setting.
- Das Modell führt zu einem yes-Setting. Damit erleichtert es das Geben der Intervention. Oft stellt sich bei der positiven Rückspiegelung eine leichte Trance ein. "Während wir Komplimente machen, sehen wir häufig tranceähnliche Verhaltensweisen."<sup>25</sup>
- Die Rückspiegelung der "Schwächen" als positiv gedeutete Entwicklungsrichtung stellt im Sinne der Kurztherapie eine Umdeutung dar. Das Modell von Friedmann macht es für den Klienten einfach, dieses zu verstehen und anzunehmen.
- Die Selbststeuerung des Individuums im Sinne der Selbstbestimmtheit ist möglich versus der Gefahr der Fremdbestimmtheit durch den Therapeuten, weil das Modell nicht-therapeutisch wirkt, und weil es einfach ist und nicht als "psychologisch" eingeordnet wird.

---

<sup>24</sup> Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist das erste Fallbeispiel. Dieser Klient hatte verschiedene therapeutische Personen und Kontexte für sich ausprobiert und die Entscheidung getroffen, nie wieder einen Therapeuten zu konsultieren. Durch ein intensives yes-setting, das ihm eine hohe Bestätigung vermittelte, entwickelte er zu seinem neuen Coach bereits im ersten Gespräch eine Vertrauensbeziehung, die insbesondere durch die Plausibilität des Modells von Friedmann herbeigeführt wurde. Sein Eindruck war: Da ist jemand, der mich versteht, der mich annimmt und der einen plausiblen Lösungsweg aufzeigen kann.

<sup>25</sup> De Shazer, S. 157

- Bei Gruppen oder Systemen besteht ein weiterer Vorteil: Wenn mehrere Klienten im Coaching dieses Modell kennen, wird es zunächst analytisch, später aber auch systemisch eingesetzt und sogar offen kommuniziert. Das Modell dient auf der Metaebene der Sprache dazu, Prozesse und Beziehungen zu verbessern ("Sie als Handlungstyp sollten sich hier mal bremsen. Das Konzept ist noch nicht richtig durchdacht." "Sie als Sachtyp neigen immer dazu, die Dinge noch weiter und weiter zu durchdenken, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Ich glaube, wir haben jetzt ein gut durchdachtes Konzept vorliegen, das wir umsetzen sollten."). In diesem Sinne fördert das Modell Menschenkenntnis, Verständnis für andere und damit Toleranz im Umgang miteinander.

„Die Fähigkeit, mit relativen Wahrheiten zu leben, mit Fragen, auf die es keine Antworten gibt, mit dem Wissen, nichts zu wissen, und mit den paradoxen Ungewisheiten der Existenz, dürfte dagegen das Wesen menschlicher Reife und der daraus folgenden Toleranz für andere sein.“<sup>26</sup>

Generell liefert das Modell von Friedmann einen guten Beitrag zur konstruktiven Gestaltung der Coaching-Beziehung zum Klienten im Sinne der Kurztherapie und im Lichte des Zitats von Paul Watzlawick einen solchen für eine Ausgestaltung der relativen Wahrheiten und zur Entwicklung der Toleranz für andere.

---

<sup>26</sup> Watzlawick, S. 219