



Giftiges für Helden

COACHING-TOOLS

Der Saboteur, der Meckerer, der Perfektionist – die Mitglieder des inneren Teams legen uns gerne einmal Steine in den Weg. Zwei verschiedene Wege, wie Coaches den inneren Saboteuren ihrer Klienten auf die Schliche kommen und so Blockaden lösen können, bieten die Tools „Gift – Gegengift“ und „Der Held in Dir“.

Gift-Gegengift

Anwendungsbereich/Zielsetzung:

Das Tool „Gift-Gegengift“ ist ein kreativitätsförderndes und spielerisches Tool, um Veränderungs- und Lösungsideen zu entwickeln. Besonders gut ist es geeignet, um eingefahrene Denkmuster aufzulockern und „innere Saboteure“ zu erkennen. Zudem kann es als Ventil dienen, um Frustrationen und Ärger abzubauen.

Es wird eingesetzt, wenn ein Klient sein (Zwischen-)Ziel im Dialog mit dem Coach klar definiert und überprüft hat und nun Lösungsideen oder Handlungsalternativen entwickeln möchte.

Vorgehensweise:

Zunächst wird ein wünschenswertes Ziel oder eine Fragestellung in ihr Gegenteil verkehrt. Dann werden Ideen und Strategien gesammelt, die helfen, das neu

formulierte Ziel (also das Gegenteil des ursprünglichen Ziels) zu erreichen („Gift“). Diese „giftigen“ Strategien werden wieder ins Gegenteil verkehrt, so dass neue Lösungsansätze für das Ausgangsziel entstehen.

Ein Beispiel für die Anwendung im Einzel-Coaching: Ein 44-jähriger Klient arbeitet mit wachsender Unzufriedenheit seit über acht Jahren in einem Dienstleis-

tungsunternehmen. Nennenswerte Karriereschritte waren in den vergangenen drei Jahren ausgeblieben. Der Klient klagt über Überlastung und absurde Entscheidungen des Managements. Die Unzufriedenheit überträgt sich zunehmend auch auf sein Privatleben. Nach einer Analyse seiner Situation kommen Coach und Klient überein, an zwei Zeitsträngen zu arbeiten: Es sollen Ideen entwickelt werden, die kurzfristig und unmittelbar zu einer Verbesserung der Situation des Klienten führen. Gleichzeitig will der Klient an den Gründen für seine Unzufriedenheit arbeiten, um langfristige Veränderungen zu erzielen und sich beruflich neu zu positionieren. Zunächst soll aber an der aktuellen beruflichen Unzufriedenheit gearbeitet werden, um so Ressourcen für eine berufliche Neupositionierung freizusetzen.

Das Coaching-Ziel des Klienten „Ich möchte meine Zufriedenheit an meinem Arbeitsplatz steigern. In den nächsten sechs bis acht Monaten möchte ich mich beruflich neu positionieren“ wird in sein Gegenteil umformuliert: „Ich möchte an meinem Arbeitsplatz möglichst unzufrieden sein. Meine Situation darf sich auf keinen Fall verbessern.“ Dieses Ziel wird auf Flipchart gut sichtbar aufgeschrieben.

Nach einem kreativitätsfördernden „Warm-up“ (dazu bieten sich kleine Bewegungsübungen an) wird der Klient aufgefordert, möglichst viele Ideen zu entwickeln, um das neu formulierte Ziel zu erreichen.

Bei diesem Schritt gelten die Regeln des Brainstormings (alles ist erlaubt). Der Coach kann die Ideenproduktion anregen, in dem er eigene Ideen einwirft oder die Ideen des Klienten aufgreift. Wichtig ist es, den Klienten zu ermutigen, möglichst viele, auch radikale, giftige Ideen zu entwickeln.

Im Beispiel entwickelt der Klient unter anderem folgende Ideen:

- ▶ Eine Liste von Tätigkeiten erstellen, die ich am meisten hasse (z.B. Protokolle schreiben).
- ▶ Arbeiten, die mir Spaß machen könnten, delegieren oder ablehnen.
- ▶ Nur schlecht über den Arbeitsplatz reden.
- ▶ Mir jeden Abend klarmachen (aufschreiben!), was mir an meinem Arbeits-

platz nicht gefällt.

- ▶ Möglichst unfreundlich zu den Kollegen sein, mit denen ich am meisten zusammenarbeite.
- ▶ Möglichst ausschließlich anderen zuarbeiten, damit eigene Leistungen nicht sichtbar werden.
- ▶ Mir klarmachen, dass ich die nächsten 20 Jahre an diesem Arbeitsplatz verbringen muss.
- ▶ Mir vergegenwärtigen, welche Projekte und Aufgaben mir in der Vergangenheit misslungen sind.
- ▶ Aufgaben annehmen, die mich langweilen.
- ▶ Den Vorgesetzten regelmäßig auf meine Defizite hinweisen.

Nach der Phase der Ideenproduktion sollte zunächst eine kleine Pause eingelegt werden. Danach bieten sich zwei Möglichkeiten der weiteren Arbeit an: erstens die Auswertung auf der Inhaltsebene. Dabei werden die giftigen Strategien (schriftlich) in ihr Gegenteil umformuliert. Danach geordnet und auf Umsetzbarkeit überprüft.

Die zweite Möglichkeit besteht in der Auswertung auf der Prozessebene. Dazu werden die einzelnen giftigen Ideen und ihr jeweiliger Ursprung näher betrachtet. Mögliche Fragestellungen auf dieser Ebene sind:

- ▶ Welche der giftigen Ideen setzt der Klient (bewusst oder unbewusst) denn schon ein?
- ▶ Welcher Teil in der Persönlichkeit des Klienten hat besonderen Spaß an den giftigen Ideen? Wer profitiert davon?

In dem Beispiel entdeckt der Klient, dass er tatsächlich dazu neigt, zu viel und zu häufig über seinen Arbeitsplatz zu klagen. Bekannt war ihm auch die Tendenz, Veränderungsideen (etwa von Freunden) mit einem „Ja, aber...“ zunichte zu machen.

An diesem Punkt empfiehlt sich ein Blick auf das „Innere Team“ des Klienten. Im Beispiel identifiziert der Klient das Teammitglied „Stinkstiefel“ (Benennung vom Klienten). Dieser innere „Stinkstiefel“ hatte offensichtlich Freude am Kritisieren, Meckern, Klagen.

Im Folgenden werden im Rahmen der inhaltlichen Auswertung Lösungsideen und Ansätze zur sofortigen Verbesserung der Situation des Klienten gesam-

melt und umgesetzt (Gestaltung des Arbeitsplatzes, Selbstfürsorge, „Zufriedenheitstagebuch“). Im Rahmen der Arbeit mit dem „Inneren Team“ wiederum werden Anliegen und Stärken des „Stinkstiefels“ näher betrachtet. Es zeigt sich, dass ein Teil des Klienten durchaus Freude an destruktiven Betrachtungsweisen hat. Um diesem Teil gerecht zu werden, entwickeln Coach und Klient folgende Lösung: Der Klient macht sich Notizen über ärgerliche, frustrierende oder ihm absurd erscheinende Begebenheiten in seinem Unternehmen und beginnt mit großer Freude, kleine satirische Texte über seine Erfahrungen zu schreiben. So hat er ein kreatives Ventil für den „Stinkstiefel“ geschaffen und kann ansonsten eine konstruktivere Haltung entwickeln.

Anwendungsvoraussetzungen:

Der Coach sollte das Tool einmal bei sich selbst angewendet haben. Empfehlenswert sind Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich Kreativitätsförderung. Für die Auswertung auf der Prozessebene sind Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit dem „Inneren Team“ und/oder Erfahrungen mit erlebnisaktivierenden und psychodramatischen Methoden erforderlich.

Erfahrungen:

Die Übung kann auch in einer Gruppe durchgeführt werden. Dabei sollte sich die Auswertung aber auf die Inhaltsebene beschränken. Eine Beschränkung auf die Inhaltsebene ist auch zu empfehlen, wenn die Übung im Rahmen einer Kurzzeit- oder Einmalberatung durchgeführt wird.

Claudia Eilles-Matthiessen ■

Literaturtipps

Christopher Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools. managerSeminare, Bonn 2005, 49,90 Euro. 61 Coaches aus unterschiedlichen Denkschulen präsentieren ihre bevorzugten Interventionstechniken. Die Tools sind folgenden Phasen eines Coachings zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung.

Christopher Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools II. Fortsetzung von Coaching-Tools. 53 Coaches stellen weitere Interventionstechniken vor.

Der Held in Dir

Anwendungsbereich/Zielsetzung:

Über sich selbst zu reden fällt vielen Klienten schwer. Über andere zu reden aber umso leichter. Diese menschliche Schwäche macht sich das Tool „Der Held in Dir“ zunutze. Durch einen Abgleich zwischen Idealbild und Eigenbild wird der Klient bei der Aufdeckung von Projektionen unterstützt und erhält Aufschlüsse über sein Selbstwertgefühl. Das Tool kann in der Analysephase eingesetzt werden, wenn der Coach schon einen groben Eindruck von der Fragestellung des Klienten gewonnen hat, der Klient sich aber schwertut, sich zu öffnen. Insbesondere bei der Karriereplanung oder aber bei Versetzungen, Beförderungen, denen der Klient skeptisch und/oder ängstlich gegenübersteht, ist das Tool bei der Stärken-Schwächen-Analyse eine gute Hilfe. Es kann auch den Startschuss zu einer vertiefenden Arbeit mit dem inneren Team des Klienten bilden.

Vorgehensweise:

Der Abgleich zwischen Idealbild und Eigenbild wird in drei Schritten durchgeführt. Dabei wird das *Idealbild* definiert als die Sicht, die der Klient auf andere ihm wichtige Personen oder aber Eigenschaften und Fähigkeiten hat, die er, von außen betrachtet, für eine Fragestellung/Entscheidung für wichtig und relevant hält. Das *Eigenbild* wiederum ist die Sicht, die der Klient auf sich selbst hat.

Im ersten Schritt wird ein Held bestimmt. Dazu bittet der Coach den Klienten, eine Person zu benennen, die im Rahmen der Fragestellung für den Klienten ein Vorbild ist oder bewundert wird. Diese Person kann auch eine ideale Figur sein, wenn der Klient kein konkretes Vorbild hat.

Wie ist der Held? Das ist die Frage, die im zweiten Schritt beantwortet wird. Am Flipchart oder aber mithilfe von Kärtchen und einer Pinwand sammelt der Klient von der „heldenhaften“ Person die Eigenschaften, die er für besonders wichtig hält. In die Mitte der Sammlung wird der Name oder ein Kürzel für die zu beschreibende Person gesetzt. Um den Namen herum werden die Eigenschaften oder Besonderheiten geschrieben bzw. angepinnt.

Die Autorinnen:

Die Organisationspsychologin **Dr. Claudia Eilles-Matthiesen** arbeitet als Coach, Moderatorin und Trainerin. Ihre Themenschwerpunkte sind Führung, Stärkung überfachlicher Kompetenzen, Bewältigung von Konflikten und Krisen und Karriereberatung. Sie war über zehn Jahre in der Lehre tätig, unter anderem am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Frankfurt. Kontakt: claudia.eilles@cem-beratung.de

Die ehemalige Personalleiterin **Gabriele Gesche-Franzen** arbeitet seit 2004 als Coach. Zu ihren Klienten zählen vor allem Geschäftsführungs- und Vorstandsassistenten sowie Fach- und Führungskräfte aus dem Personalbereich. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen strategische und zielgerichtete Karriereplanung sowie Optimierung von Zeit- und Arbeitsorganisation. Kontakt: dialog@cross-x-check.de



Der Coach kann den Klienten beim Sammeln der Begriffe durch Fragen, die sich auf die Fragestellung des Klienten oder auch angrenzende Problembereiche des Klienten beziehen, unterstützen. Insbesondere sind hier die Bereiche der Kommunikation und der privaten Lebensführung wichtig. Wenn der Klient keine weiteren Eigenschaften mehr findet, werden die Begriffe nochmals gemeinsam durchgegangen und gegebenenfalls verifiziert.

Der Abgleich zwischen Ideal- und Eigenbild findet im dritten Schritt statt. Dazu ersetzt (überklebt/überschreibt) der Coach das Kürzel der Person durch den Namen/Kürzel des Klienten und bittet den Klienten, das neue Bild zu betrachten. Der Coach geht daraufhin mit dem Klienten jede einzelne Eigenschaft des Idols durch und fragt, ob der Klient diese Eigenschaft auch sich selbst zuschreiben würde, ob er diese in anderer Abstufung besitzt oder ob sie überhaupt nicht vorhanden ist. Die Zustimmungen oder Ablehnungen können direkt an den Eigenschaften markiert werden. Am Ende ergibt sich ein Plusminus-Konto mit den aufgelisteten Eigenschaften des Klienten. Dieses Konto gibt auch Hinweise auf die Beteiligten des inneren Teams des Klienten. Die erkannten Anteile können dann in einer nächsten Sitzung befragt werden.

Anwendungsvoraussetzungen:

Kenntnisse zum inneren Team sind hilfreich bei der Anwendung dieses Tools. Bei einer nachfolgenden Analyse mit einer „Teamsitzung“ sind weitergehende Kenntnisse zum inneren Team erforderlich.

Erfahrungen:

Das Tool sollte in keinem Fall vorab erläutert werden, da ansonsten der „Überraschungseffekt“ beim Austausch der Namen verloren geht. Gerade dieser bringt aber das Aha-Erlebnis. Erläuterungen können dem Klienten besser nach Durchführung des Tools gegeben werden.

Fällt es dem Klienten sehr schwer, Eigenschaften zu sammeln, kann es sinnvoll sein, von einer positiv besetzten Person zu einer negativ besetzten Person zu wechseln. Wenn der Klient aktuell eine negative Einstellung zu sich selbst hat, kann dieser Wechsel sehr hilfreich sein.

Gabriele Gesche-Franzen ■