

Focusing und Coaching

„Putting Emotional Intelligence to Work“

von Susanne Weissman

Manfred Sickert hat im letzten Focusing-Journal ein spannendes Konzept zu Focusing und Organisationsentwicklung (OE) vorgestellt. Auch wenn der Begriff „Focusing“ im Zusammenhang mit OE (noch) wenig auftaucht, so ist der Denkansatz in der Personalentwicklung und im Managementtraining unter dem Stichwort „emotionale Intelligenz“ längst „im Kommen“. Mit seinem 1996 auf Deutsch erschienenem Buch gleichen Titels versucht Daniel Goleman, die Dichotomie von Emotionalität und Rationalität aufzuheben. Er plädiert für eine Form von „Intelligenz gepaart mit Emotionalität“. Goleman bezieht sich nur an einer Stelle auf Rogers, den er beispielhaft als jemanden nennt, der über „personale Intelligenz“ verfügt habe (Goleman 1996, S. 59). Golemans Überlegungen sind für jemanden, die sich mit Rogers und Gendlin beschäftigt hat, in diesem Sinne nicht neu; aber sein Verdienst liegt unbestreitbar darin, Emotionalität in der Welt von Unternehmen als *Fähigkeit* „salonfähig“ gemacht zu haben.

David Ryback, der längere Zeit in Kontakt zu Carl Rogers stand, greift in seinem Buch „Putting Emotional Intelligence to Work“ (1998) Golemans Begriff der emotionalen Intelligenz auf. In seinem Vorwort zu Rybacks Buch schreibt Andreas Renschler (von Mercedes-Benz U.S. International):

"Dieses Buch erkennt einen aufkommenden Trend in der Unternehmensführung - ... es beschreibt einen Weg zum erfolgreicherem Management in einer Zeit, in der schnelle Veränderungen eher die Regel als die Ausnahme sind." (Ryback 1998, xvii, Übersetzungen S.W.).

In einer Welt, die zum „globalen Dorf“ vernetzt ist, wo prinzipiell jeder mit jedem kommunizieren kann, braucht es gut ausgebildete Fähigkeiten zwischenmenschlicher Kommunikation:

„Nachdem wir abhängiger werden von den Modalitäten der High-Tech-Kommunikation – Fax, E-Mail, Telekonferenzen - wird es immer deutlicher, dass kommunikative Fähigkeiten zunehmend entscheidend sind ... Wir müssen nahezu in der 'Jetzt-Zeit' kommunizieren und haben dabei kaum die Möglichkeit, Entscheidungen zu überschlafen, bevor wir sie treffen.“ (a.a.O., S. 68)

Focusing und Emotionale Intelligenz

„Emotionale Intelligenz“ erklärt Ryback so: „Emotionale Intelligenz lässt sich am ehesten verstehen als die Fähigkeit, die eigene Achtsamkeit und Sensibilität zu nutzen, um die der zwischenmenschlichen Kommunikation zugrundeliegenden Gefühle zu erkennen und der Versuchung zu widerstehen, impulsiv und unüberlegt zu reagieren, sondern statt dessen aus einer Haltung von *Wertschätzung, Echtheit und Offenheit zu handeln*.“ (a.a.O., S. 53)

Achtsamkeit im Umgang mit der eigenen Innenwelt ist ein Schlüsselbegriff für emotionale Intelligenz. Ryback, (der sich wohl auf Rogers bezieht, Focusing als Instrument jedoch nicht erwähnt), vergleicht emotional intelligentes Verhalten mit dem Navigationssystem eines Schiffes.

„Die Funktionsweise emotionaler Intelligenz lässt sich mit der Funktion eines Sonar auf einem Schiff vergleichen: Es stellt uns ein ganzheitlicheres Bild der Situation zur Verfügung und unterstützt uns darin, nicht sichtbare Hindernisse und Probleme zu vermeiden. Ähnlich wie der Kapitän eines Schiffes nur das sieht, was oberhalb der Wasseroberfläche ist, und das Sonargerät Informationen über die Landschaft unter Wasser zur Verfügung stellt, verhilft uns emotionale Intelligenz während des Arbeitsprozesses das zu sehen, was unsere Logik möglicherweise übersieht, und uns so den besten und sichersten Weg zu geschäftlichem Erfolg zu bahnen.“ (a.a.O., S. 53)

Manfred Sickert beschreibt *Focusing* als Möglichkeit, ein solches inneres Navigationssystem im Umgang mit komplexen, unberechenbaren Situationen zu entwickeln (Focusing Journal, 3/99, S. 26). Focusing bietet hier quasi das „Handwerkszeug“, um emotionale Intelligenz praktisch entwickeln zu können. Der Umgang mit (zunächst) unklaren Gefühle wird vertrauter, im Umgang mit intensiven Empfindungen, die Angst machen, weil sie (vermeintlich) den Verlust der Kontrolle signalisieren, werde ich sicherer:

„... Emotionale Intelligenz zielt weniger auf das Ausdrücken von Gefühlen, als vielmehr auf gefühlsmäßige Achtsamkeit, Sensibilität und Einsicht.“ (a.a.O., S. 54)

Indem ich im Umgang mit mir sicherer werde, entwickeln sich auch meine Fähigkeiten im Austausch mit anderen. Komplexe Fragestellungen, die mich als gesamte Person fordern, können anders und besser bewältigt werden, wenn Intellekt und Emotionen Hand in Hand arbeiten.

Ähnlich wie beim Erlernen von Focusing geht es im Zusammenhang mit emotionaler Intelligenz um das Erlernen von etwas Neuem, mir bislang vielleicht vollkommen Ungewohntem:

„Es ist wie das Erlernen eines neuen, noch nicht in Worte gefassten Standpunktes, der sowohl über Körpersprache, als auch über Worte vermittelt wird.“ (a.a.O., S. 60)

Emotionale Intelligenz entwickeln meint damit zu lernen, implizite (körperlich) gefühlte unklare Empfindungen zu explizieren und in Worte zu fassen, um so neue Sichtweisen zu entwickeln. Nichts anderes wird im Focusing versucht. Emotionalität und Rationalität werden auf diese Weise zusammengeführt.

Einzelcoaching als Angebot für Führungskräfte zur Entwicklung emotionaler Intelligenz

Coaching ist eine Maßnahme im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklung, die auf der individuellen Ebene ansetzt (im Einzelcoaching), oder auch auf der Teamebene (beim Teamcoaching). Das Einzelcoaching (auch „individual“ oder „personal coaching“ genannt) ist eine personenzentrierte, externe Einzelberatung von MitarbeiterInnen mit Führungsaufgaben, das der KlientIn einen Zuwachs an emotionaler Sicherheit und kommunikativer Kompetenz ermöglichen soll. Coaching ist ein Angebot, das Führungskräfte und Mitarbeiter in Anspruch nehmen, weil sie die Chance zur Weiterentwicklung ihrer persönlichen Kompetenzen mit Hilfe eines effizienten Angebots nutzen wollen. Ryback spricht davon, die „Sprache der Emotionen“ zu lernen - ähnlich wie beim Erlernen einer Fremdsprache im Einzelunterricht ist das Einzelcoaching eine sehr intensive Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung.

Als Coach kommen Führungskräfte aus dem Unternehmen in Frage oder externe BeraterInnen. Ein externer Coach ist in der Regel mit den Strukturen des Unternehmens weniger vertraut. Dieser „Mangel an Feldkompetenz“ wird aber dadurch ausgeglichen, dass eine externe BeraterIn sich den organisationsinternen Strukturen und den „ungeschriebenen Gesetzen“ der Organisation weniger verpflichtet fühlen muss.

Die Anlässe für einen Coaching-Prozess können vielfältig sein und reichen von allgemeinen Fragen in einer immer komplizierter werdenden (Berufs-)Welt über Konflikte in der Abteilung bis hin zu Fragen der persönlichen Entwicklung und Karriereplanung. Gründe für das Coaching können in Fragen der Organisationsstruktur liegen (beispielsweise Probleme durch neu geordnete Kompetenzen und Aufgaben oder generellen Strukturwechsel), in der Organisationskultur und dem Führungsstil (z.B. zur Förderung der Teamarbeit, Nacharbeit von Trainings, Einführung bereichsübergreifender Arbeitsgruppen und Projekte) oder im persönlichen Bereich des Mitarbeiters. Fragen, die eher im persönlichen Bereich liegen, können sein:

- Der Wunsch nach Erweiterung der sozialen Kompetenzen (Wie redet man mit Mitarbeitern? Wie geht man mit Konflikten um? Wie motiviert man Mitarbeiter? Wie bleibt man unter Stress gelassen?)
- Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung
- Leistungs- und Motivationsblockaden
- Umgang mit komplexen Strukturen (Komplexitätsmanagement)
- Verhaltens- und Wahrnehmungsblockaden
- persönliche Krisen

Fragen, die sich hierzu ergeben, sind im Allgemeinen sehr komplex und lassen sich nicht mit Hilfe rationaler Erwägungen allein beantworten. Es liegt also auf der Hand, sinnvollerweise alle mir zur Verfügung stehenden Fähigkeiten und Möglichkeiten zu nutzen – intellektueller und emotionaler Natur. Mit Hilfe eines Coachingprozesses kann ich lernen, Intellekt und Emotionen Hand in Hand gehen zu lassen, ohne dass eine Seite die andere dominiert.

Coachingprozesse bewegen sich an der Schnittstelle von Person und Organisation. Die Basis für jeden Coaching-Prozess ist Vertrauen und Respekt; grundlegend ist eine personenzentrierte Grundhaltung der BeraterIn/des Coaches.

Coaching ist keine einmalige Beratung, sondern ein Prozess, der nach folgenden Schritten ablaufen kann (vgl. hierzu Rauen 1999):

1. Ein Erstgespräch wird vereinbart; dabei wird zunächst geklärt, ob die Voraussetzungen für ein Coaching gegeben sind (Freiwilligkeit der Teilnahme, grundsätzliche Veränderungsbereitschaft und gegenseitige Akzeptanz). Der Klient nennt seine Erwartungen, der Coach zeigt ihm die Möglichkeiten und Grenzen des Coaching. Im Erstkontakt werden oft schon konkrete Fragestellungen eingegrenzt.
2. Eine gemeinsame konkrete Problemanalyse wird vorgenommen. Die wichtigsten Probleme werden besprochen („Wo genau liegt das Problem?“, „Wann tritt es auf?“, „Woran würden Sie erkennen, dass das Problem beseitigt ist?“); gemeinsam entwerfen Coach und Klient einen individuellen Arbeitsplan und bestimmen die Ziele, die mit der Zusammenarbeit erreicht werden sollen.
3. Mögliche Problemlösungen werden gemeinsam entwickelt und bewertet. Vor- und Nachteile werden z.B. in durchgespielten Simulationen abgewogen, der Klient entscheidet über die Realisierung der verschiedenen Problemlösestrategien. Der Coach macht u. U. Vorschläge und gibt Rückmeldungen (Feedback), die der Klient annehmen oder ablehnen kann.
4. Entscheidet sich der Klient für eine Problemlösestrategie, wird gemeinsam ein Handlungsplan entwickelt, der in der Praxis ausprobiert wird. Im nächsten Coaching-Gespräch wird besprochen, wo der Klient erfolgreich war, wo er noch Schwierigkeiten sieht, und an welchen Stellen es eventueller Modifikationen bedarf. Der Coach gibt wiederum Feedback. Hat der Klient noch keine der von ihm erwünschten Veränderungen erreichen können, wird zu Punkt 3 zurückgegangen.
5. Der gesamte Coaching-Prozess wird abschließend von den Beteiligten bewertet, es wird geprüft, ob sich die Erwartungen erfüllt haben oder nicht.

Coaching ist ein professionelles Angebot an Führungskräfte. Professionalität bedeutet nicht zuletzt, ein Angebot zu machen, das entsprechenden (berufs-)ethischen Standards folgt. Verankert in der Tradition des personenzentrierten Ansatzes, basiert Focusing auf einem Menschenbild, aus dem sich spezifische ethische Leitlinien oder Handlungsmaximen ableiten lassen, durch die der Coaching-Prozess maßgeblich mitgestaltet wird. Als Coach bin ich für den Klienten auch Modell in der Auseinandersetzung mit Normen und Wertmaßstäben (beispielsweise in der Auseinandersetzung mit Fragen der Unternehmensethik). Damit leistet Focusing einen Beitrag zu den eigentlichen Zielen von OE-Prozessen: einen Weg zu finden, die Unternehmensinteressen zu verbinden mit den Interessen von MitarbeiterInnen und KundInnen.

(Aus: Focusing-Journal Nr. 4, 2000)

Literatur:

- Goleman, D., Emotionale Intelligenz. München, Wien, 1996
 Rauen, Ch., Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen, 1999
 Ryback, D., Putting Emotional Intelligence to Work. Successful Leadership Is More Than IQ. Boston, Oxford, 1998
 Sickert, M., WOLF - Whole Organisation Living Focusing. In: Focusing Journal 3/99, S. 26 ff.

*Dr. Susanne Weissman,
 Dipl.-Psychologin, freiberufliche Trainerin und Beraterin
 (Teamentwicklung, Supervision und Coaching)
 90409 Nürnberg
 susanne.weissman@t-online.de*