

Kommunikation als Methode und als Thema im Coaching

Wolfgang Scholl, Katrin Lackner & Kathleen Grieger (2016)

Online first: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_32-1

Erscheint 2018 gedruckt in S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin, Heidelberg: Springer.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitendes Beispiel aus der Coaching-Praxis
2. Kommunikation – Grundlagen
3. Kommunikationsmodelle
4. Kommunikation im Coaching
5. Kommunikation in den Alltags-Beziehungen des Klienten
6. Literatur

Schlüsselbegriffe: Nonverbale und verbale Kommunikation, Gemeinschaft, Macht, Aktivierung, Perspektivenübernahme, Empathie, Rollenidentitäten und Selbstgefühl

Abstract

Kommunikation ist einerseits die zentrale Methode, die im Coaching angewendet wird, und zum anderen ein häufiges Thema, mit dem Klienten Probleme haben und das im Coaching zur Sprache kommt. Für beide Betrachtungsweisen gelten dieselben wissenschaftlichen Erkenntnisse, deren Grundlagen im ersten Teil des Artikels dargelegt und dann anhand bekannter und weniger bekannter Kommunikationsmodelle spezifiziert werden. Die jeweils besonderen Aspekte der beiden Betrachtungsweisen werden anschließend behandelt und mit Beispielen verdeutlicht. Wegen der notwendigen Kürze muss z. T. auf etliche anschließende Artikel hier im Handbuch und anderswo verwiesen werden.

1. Einleitendes Beispiel

Ein frisch ernannter Projektleiter aus dem Bereich Produktmarketing war erschrocken über den aggressiven Ton in den Beratungen mit seinen neuen Projektpartnern aus Forschung & Entwicklung, Vertrieb und Controlling. Er berichtete, dass er sich dann defensiv verhielt, aber ab und zu auch selbst aggressiv wurde, weil die Kollegen sich zu sehr mit unwichtigen Details aufhielten. Eine im Coaching angestoßene Reflexion über die beteiligten Spezialisten machte Stereotype und Vorurteile in der Firma deutlich: Vertriebsmensen wären oberflächlich, verfügten nicht über genügend technisches Verständnis, Forscher und Entwickler wären detailverliebte Ingenieure, die nur nach Perfektion streben würden und keinen Sinn für Kundenbedürfnisse hätten, Controller wären Pfennigfuchser und würden überhaupt größtenteils stören und Marketingleute würden nur Ihre Befragungsergebnisse und Statistiken kennen, aber kaum je mit den Kunden selbst sprechen. Ein Verständnis für das Denken der jeweils anderen war da kaum möglich, Argumente wurden im Sinne der Vorurteile interpretiert und Un- oder Missverständnisse führten zu aggressiven Auseinandersetzungen anstatt zu genaueren Nachfragen. Ausgerüstet durch das Coaching mit einem klareren Verständnis der Situation gelang es dem Projektleiter, die in einem Führungsseminar gelernte Moderation für eine Reflexion über diese Vorurteile anzuwenden. Damit gelang es schrittweise, Akzeptanz von Diversität, Respekt voreinander und Kooperation bei den Projekttreffen zu etablieren und die Vorteile eines durchgängig kooperativen Diskussions- und Lernklimas für die Projektmitglieder erlebbar zu machen.

2. Kommunikation - Grundlagen

Kommunikation ist der Versuch sich zu verstehen und zu verständigen (Scholl & Schmidt-Lellek 2016) und ist immer ein Teil von Interaktion (Scholl & Kunert 2016). Generell betrachtet man bei Kommunikation vor allem symbolische Aspekte, bei Interaktion eher die Handlungen. Kommunikation umfasst die verbalen und die nonverbalen Ausdrucksformen (Schütz & Kaul 2016), wobei der nonverbale Ausdruck stammesgeschichtlich älter und physiologisch z. T. festgelegt ist, während die verbale Kommunikation wohl ausschließlich bei Menschen vorkommt. Die berühmte Feststellung „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Watzlawick et al. 1969 S. 53) beruht auf der ständigen Präsenz nonverbaler Kommunikation, die nur eine irgendwie gear-tete Begegnung voraussetzt. Die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation über Mimik, Blickkontakt, Gestik, Stimmlage, Körperhaltung usw. wird in den Forschungen zu körperlichen Empfindungen und Erfahrungen (Embodiment: Semin & Smith 2008; Maiese 2011; Schröder & Prytula 2016) verstärkt beachtet, weil der nonverbale Ausdruck immer verbunden ist mit den dabei stattfindenden eigenen körperlichen (propriozeptiven) Empfindungen wie Aufatmen, Erröten, Verkrampftsein usw. Der mit den Körperempfindungen verbundene nonverbale Ausdruck und die gefühlsmäßige Bedeutung der verwendeten Worte signalisieren den Beteiligten die empfundenen Gefühle zueinander und/oder zum jeweiligen Thema; sie schaffen einen gemeinsamen Erfahrungs- und Verständigungsraum. „Kommunikation ist der wichtigste Einzel-faktor, der die Gesundheit einer Person und ihre Beziehungen zu anderen beeinflusst“ (Satir 2002).

Die Gefühle, der nonverbale und der verbale Ausdruck entfalten sich in den Dimensionen (1) der Valenz (positiv versus negativ), die bezogen auf andere Personen Gemeinschaft anzeigt (freundlich versus feindlich), (2) der Macht (stark, überlegen versus schwach, unterlegen) und (3) der Aktivierung (aktiv, erregt versus passiv, ruhig) (s. Mehrabian 1972, Osgood et al. 1975, Fontaine et al. 2007, Scholl 2013). Die drei Gefühlsdimensionen geben der sprachlichen Kategorisierung aller beschreibbaren Aspekte und Prozesse ihre sozial geteilte emotionale Bedeutung, verlangen nach einer kulturell konsistenten Verwendung der Worte und ermöglichen dadurch interpersonales Verstehen, wie die Forschungen zur Affect Control Theory gezeigt haben (MacKinnon 1994; Scholl 2013; Schröder & Prytula 2016). Tatsächlich wird die gesamte soziale Wahrnehmung durch diese drei Gefühlsdimensionen geprägt, die nicht nur die (non)verbale Kommunikation strukturieren, sondern auch die Verhaltens- und Persönlichkeitswahrnehmung (Scholl 2013). Dies bestätigen die vielfältigen Circumplex-Forschungen (z. B. Abele & Wojciszke 2013). Die entsprechende kreisförmige Anordnung der ersten beiden Dimensionen von Gemeinschaft (Communion) und Macht (Agency) ist in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

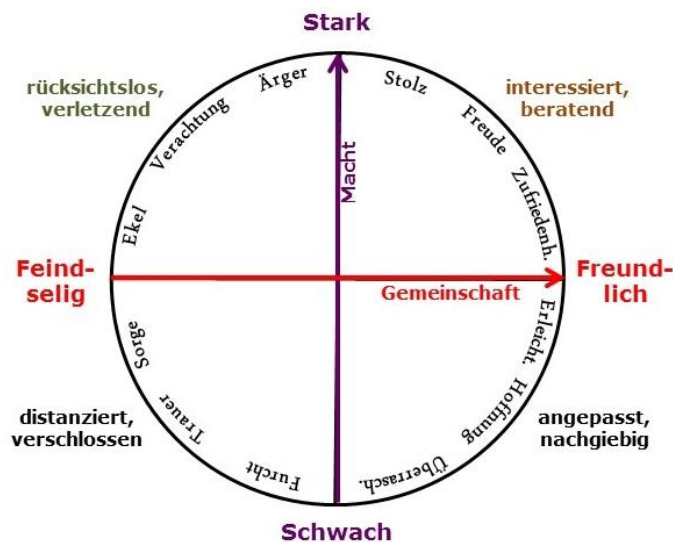


Abbildung 1: Verhalten, Persönlichkeit und Gefühle auf den beiden sozio-emotionalen Dimensionen Gemeinschaft und Macht (basierend auf Jacobs und Scholl 2005 sowie verschiedenen Gefühlsmodellen).

Die gefühlsbezogene Parallelität von nonverbalen und verbalen Ausdrucksmöglichkeiten wird nicht nur zum besseren Verstehen der Gesprächspartner benötigt, sondern speziell auch dazu, die Glaubwürdigkeit von verbalen Aussagen anhand der (Nicht)Übereinstimmung mit dem nonverbalen Ausdruck zu überprüfen, denn dieser ist weniger bewusst kontrollierbar (Jacob et al. 2012). Eine Nichtübereinstimmung kann allerdings auch bewusst für Ironie, Sarkasmus und witzige Bemerkungen genutzt werden. Mehr als in vielen anderen Berufen ist es für Coaches wichtig, die mit-schwingenden Gefühle und damit die Bedeutung in den Aussagen und dem nonverbalen Ausdruck des Klienten zu erfassen (Schütz & Kaul 2016), d. h. zur Perspek-

tivübernahme und Empathie fähig zu sein. Das „Was“ der Kommunikation erhält seine genaue Bedeutung durch das „Wie“.

3. Kommunikationsmodelle

Die gefühlshafte Bedeutung der nonverbalen und der verbalen Kommunikation spiegelt sich in den verschiedenen Kommunikationsmodellen wider. Nach Watzlawick et al. (1969, S. 56) hat jede Kommunikation einen Inhaltsaspekt und einen gefühlsbezogenen Beziehungsaspekt. Weiter differenziert wurde der Beziehungsaspekt im 4-Seiten-Modell der Kommunikation von Schulz von Thun (1981), das neben Inhalt bzw. Darstellung noch Ausdruck, Beziehung und Appell unterscheidet, allerdings theoretisch nur ansatzweise fundiert ist.

Eine wissenschaftlich detaillierter erforschte Betrachtung dieser vier Seiten und ihrer gesellschaftlichen Verankerung ergibt sich aus den Grundannahmen des symbolischen Interaktionismus (SI: McCall & Simmons 1978; MacKinnon 1994): Für gute Orientierung und erfolgreiches kommunikatives Handeln müssen Menschen die wichtigsten Elemente einer Situation identifizieren und dazu gehören vor allem sie selber mit ihren (Rollen)Identitäten, die über Rollenerwartungen der Gesellschaft vorstrukturiert sind: Wer bin ich in dieser Situation und wer ist mein Gegenüber? Passen die wechselseitigen Erwartungen zueinander, finden wir einen ausreichenden Konsens über unsere Rollenidentitäten?¹ Meist geschieht das automatisch und ist in gewohnten Situationen klar. Dabei hat jede (Rollen)Identität einen konventionellen Anteil, das sind die sozial erwartbaren Rollen Aspekte wie z. B. Aufgabenorientierungen, Interessen, Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen, sowie einen persönlichen Anteil, der die habitualisierte Ausgestaltung des Rollenverhaltens durch die spezifischen Erfahrungen, Neigungen und Wünsche der einzelnen Personen widerspiegelt. In der Psychologie wird meist nur von Selbstfacetten oder vom situativen „Arbeitsselbst“ statt von Rollenidentitäten gesprochen (Schütz & Sellin 2003), wodurch die soziale Einbettung und Aktualisierung undeutlich bleibt. Der Beziehungsaspekt wird im SI als Definition der Situation bezeichnet, die sich aus dem Zusammentreffen dieser (Rollen)Identitäten der Beteiligten ergibt; er ist als ein adaptiver Prozess zu verstehen, in dem sie ihr Verständnis der Beziehung durch die Darstellung einer bestimmten Identität zum Ausdruck bringen und eine bestätigende Gegenrollenidentität erwarten (Selbstverifikation: Swann & Bosson 2008). Die Bestätigungswünsche des Anderen sind dabei durch Perspektivenübernahme (taking the role of the other) zu beachten, wobei sozial Inkompetente das nicht gut beherrschen und Mächtigere das oft ignorieren. Der Aushandlungsprozess geschieht meist unbewusst; erfolgt er überlegter und gezielter, dann spricht man auf der Ausdrucksseite von „Impression Management“, d. h. man will den Eindruck von sich beim Anderen steuern (Mummendey 1995). Auf der Appellseite wird es „Altercasting“ genannt, d. h. man will den Anderen in eine Rolle bringen, die die eigene Identität bestätigt, indem geeignete Themen gesucht und bestimmte Episoden berichtet werden (Weinstein & Deutschberger 1963). „Fishing for compliments“ bzw. zu fragen nach einem Auftritt

¹ In der Psychologie und Linguistik wird das oft „grounding“ genannt (Clark 1996).

„wie war ich?“, bringt andere z. B. in eine Zustimmungsrolle, wenn Höflichkeit erwartbar ist. In Organisationen sind geschickte Auftritte und Redebeiträge für die Karriere wichtig, mit denen bei wichtigen Anderen ein positiver Eindruck erzeugt wird, wobei ggf. dritte Personen zusätzlich per „Altercasting“ in die Inszenierung hineingezogen werden.

Ausgehandelte Rollenidentitäten können im Verlauf der Kommunikation jederzeit fraglich werden, jemand „fällt aus der Rolle“: *Der Mitarbeiter erscheint vielleicht „nicht engagiert genug“ (er hat private Sorgen). / Jemand zeigt ungewohnten Eifer (eine vorangehende Schlappe an anderer Stelle soll ausgeglichen werden). / Der Neue im Team „ver-scherzt“ es sich mit lockeren Bemerkungen (wie das in seinem früheren Team üblich war). / Von einem Argument fühlt jemand seine Kompetenz in Frage gestellt und „schießt scharf zurück“. / Mit einer unbedachten Äußerung wird man plötzlich zum Abweichler in seiner Gruppe. / Je nach Sympathie/Antipathie werden Kriterien anders ausgelegt. / Verschiedene Standpunkte führen nach ein paar „falschen Worten“ zu erbitterter Gegnerschaft. / Ein „Kollege“ wird plötzlich als „Ingenieur“ identifiziert, bei denen bestimmte Argumente ja meist auf taube Ohren stoßen (s. Eingangsbeispiel).*

In solchen Fällen kommen andere (Rollen)Identitäten als Interferenz ins Spiel, es entwickeln sich unerwartete Dynamiken. Oft wird unterschätzt, dass jedes Verhalten einen Rückscheinwerfer auf die wahrgenommene Identität des Handelnden hat und dass kommunikative Akte diese besonders stark ausleuchten - und von verschiedenen Beteiligten verschieden ausgeleuchtet werden können. Systemische Fragen im Coaching dienen oft dazu, das Bewusstsein beim Klienten dafür zu schärfen, wie er wohl von anderen gesehen bzw. welche Identität ihm in einem Kontext zugeschrieben wird.

Das Kommunikationsmodell in Abbildung 2 greift diese Konzepte des SI auf in Anlehnung an Brauner (1994, S. 76) und MacKinnon & Heise (2010, S. 7). Kommunikation ist *Ko-Kreation*, ein Prozess wechselseitiger Beeinflussung durch nonverbale und verbale Akte (Wirken) einerseits und selektive Aufmerksamkeit und unbewusste Reaktionen (Merken) andererseits. In der oberen Rahmenleiste ist die Abhängigkeit von der Gesellschaft festgehalten, die einerseits durch *Institutionen* vermittelt wird, wie z. B. die Verteilung bestimmter Rechte, die Kanalisierung möglicher Rollenidentitäten in Bildungsgänge und Professionen, die verfügbaren Technologien usw. Die dazu gehörigen Begriffe der Alltags- und Fachsprache schaffen ein *Welt- und Themenverständnis*, derer man sich auch bei sozial abweichender Auffassung konsistent bedienen muss, um verständlich zu bleiben (Heise et al. 2015; Schröder & Prytula 2016). Beide beeinflussen die soziale Dynamik zwischen den Gesprächspartnern, die sich in den wählbaren (Rollen)Identitäten, im erwartbaren Verhalten und in Art und Inhalt der Kommunikationsprozesse niederschlägt.

In der unteren Rahmenleiste ist die evolutionäre Basis menschlichen Handelns skizziert, die sich für die soziale Wahrnehmung und Kommunikation in den physiologisch verankerten 3 sozio-emotionalen Dimensionen entfaltet (s. o.). Menschen sind schon

per Anlage regelmäßig mit *sozialen Dilemmata* konfrontiert, d. h. sie müssen immer wieder zwischen der Präferenz für das eigene Wohl (bzw. das der Eigengruppe) und dem Erfordernis nach Kooperation mit anderen wählen; solche Dilemmata prägen die Kommunikationsdynamik. Die möglichen Ausprägungen dieser Dilemmata haben die gleiche dreidimensionale Struktur wie die Gefühle und die (non)verbale Kommunikation und sind vermutlich ihre evolutionäre Ursache: Gemeinsame Belohnungen legen Kooperation nahe und schaffen Gemeinschaft; wenn jedoch Ergebnisse für eine Seite zulasten der anderen gehen, dann wird Konkurrenz und Feindseligkeit wahrscheinlich. Asymmetrische Dilemmastrukturen geben einer Seite mehr Macht, sie ist weniger abhängig als die andere; dementsprechend verändert ungleiche Macht die affektiven, kognitiven und intentionalen Tendenzen der Beteiligten (Keltner et al. 2003). Und bei größeren Unterschieden in den individuellen Belohnungen werden Bemühungen um ein gutes statt schlechtes Ergebnis aktiviert und die Erregung steigt (Scholl 2013). Schließlich haben auch die *Persönlichkeitsausprägungen* eine evolutionäre Basis, im Circumplex entsprechend den ersten beiden Gefühls- und Dilemmadimensionen (Asendorpf 2007; Scholl 2013). Zusammen mit den *aktuellen Bedürfnissen* wirken sie sich vor allem auf den nichtkonventionellen Teil der Rollenidentitäten aus.

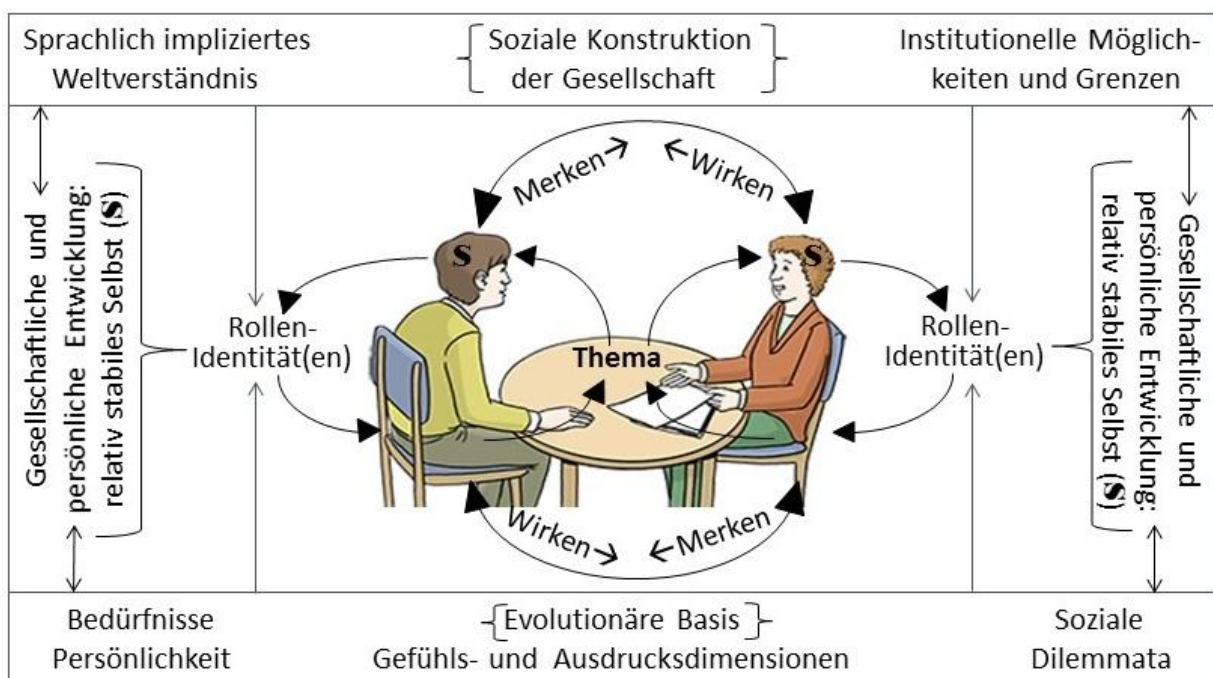


Abbildung 2: Symbolisch-interaktionistisches Kommunikationsmodell; S = Selbstgefühl.

Basierend auf der gesellschaftlichen, interpersonalen und persönlichen Entwicklung hat jede Person ein relativ stabiles Kern-Selbst bzw. Selbstgefühl (S) als Kombination der 3 Gefühlsdimensionen, bestehend aus Selbstwert (Valenz), Selbstwirksamkeit (Macht, s. a. Bandura 1977) und Handlungsbereitschaft (Aktivierung, s. a. Handlungs- versus Lageorientierung: Kuhl 2001). Das Selbstgefühl ist ein Sediment der

mit allen Sinnen gemachten Erfahrungen und sucht nach möglichst positiver Bestätigung in den situativ verfügbaren Rollenidentitäten und deren kommunikativen Ausdrucksmöglichkeiten (Swann & Bosson 2008; MacKinnon & Heise 2010). Das Selbstgefühl ist vermutlich im Sinne der Systemtheorie (Kriz 2016) der grundlegendste Attraktor, der die chaotische Fülle der Wahrnehmungen und ihrer Verarbeitung auf diesen zentralen Kern in den neuronalen Netzwerken hin ordnet, um sich zu vergewissern: So bin ich wirklich und die aktuelle Rollenerwartung, ein weiterer wichtiger Attraktor, ermöglicht oder verwehrt mir eine (Rollen)Identität, in der ich mein Selbstgefühl bestätigen kann. Eine geschickte, teilweise unbewusste Wahl der Rollen, Gesprächspartner und Gesprächsthemen bietet die Möglichkeit, das Selbstgefühl über gelungene Darstellungen situativ passender Rollenidentitäten zu bestätigen, auszubauen oder misslungene vorangehende Darstellungen zu kompensieren. Inhalts- und Beziehungsaspekt beeinflussen sich also wechselseitig; im Coaching können beide in ihrer konstruktiven Verschränkung thematisiert und alternative Gestaltungsmöglichkeiten exploriert werden. Leider gilt diese Bestätigungs- bzw. Selbstverifikations-tendenz (Swann & Bosson 2008) auch für geringen Selbstwert, schwache Selbstwirksamkeit und/oder blockierte Handlungsbereitschaft, was positive Veränderungen für diese Personen sehr erschwert und vielleicht nur durch Therapie möglich macht.

Die verbale Kommunikation zwischen den Personen verläuft primär sequenziell, während die nonverbale Kommunikation gleichzeitig stattfindet: Im Sekundentakt werden Aufmerksamkeit, Äußerungen, Äußerungswünsche, Verstehen oder jeweils ihr Gegenteil signalisiert ebenso wie die emotionale Einordnung des Aufgenommenen und der momentane Beziehungsstatus. Bei jeder Person laufen dazu innere kognitive und affektiv-körperliche *Registrierungsprozesse* ab, die überwiegend unbewusst und routiniert abgewickelt werden (Brauner 1994). Sie reflektieren die eigene Rollenidentität $A(A)$, die unterstellte Rollenidentität des Anderen $A(B)$ und die sozialen Normen $A(N)$ sowie in einfühlerischer Perspektivübernahme, wie der Andere wohl meine $A[B(A)]$ und seine Rollenidentität $A[B(B)]$ sieht. Das Gleiche gilt – primär kognitiv – für mein Wissen über den betrachteten Gegenstandsbereich $A(W_A)$ und das vermutete Wissen beim Anderen $A(W_B)$ sowie die entsprechende Perspektivübernahme $A[B(W_B)]$ und $A[B(W_A)]$, also wie anscheinend der Andere sein und mein Wissen einschätzt. Nur wenn diese Perspektivübernahmen einigermaßen funktionieren, können die wechselseitigen Äußerungen sinnvoll aufeinander zugeschnitten werden und reibungslos ablaufen (Laing et al. 1971).

Mit diesen Registrierungsprozessen wechseln *Handlungsgenerierungsprozesse* in Sekundenbruchteilen ab, in denen die mit dem Kommunikationsthema verbundenen und gewünschten (Rollen)Identitäten von sich selbst und vom Anderen, die Gestaltungsmöglichkeiten der Situation sowie die nächsten Äußerungen und Handlungen in Abstimmung mit den erwarteten Reaktionen reflektiert werden (Brauner 1994). Im Vergleich von gewünschter Entwicklung zur wahrgenommenen Situation ergibt sich zunächst ein *intrapersonales* Feedback, das zur Entscheidung über die kommunikative Äußerung führt (kleiner Zirkel um jede Person in Abb. 2), während die Reaktionen des Anderen ein *interpersonales* Feedback (großer Zirkel zwischen den Beteilig-

ten) liefern. Die Komplexität dieser Kommunikationsleistungen ist eigentlich extrem groß, weil neben der mentalen Aktivierung der eigenen Sichtweisen immer wieder Vermutungen über die Sichtweisen des Anderen in all diesen Punkten angestellt werden müssen, um zu erraten, was man sinnvollerweise als Nächstes äußern könnte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen: Was weiß der andere, wo kann ich anknüpfen? Was weiß er nicht, was muss ich noch näher ausführen? Da scheint sie anderer Meinung zu sein, womit könnte ich sie überzeugen? Wie sieht sie mich? Wie wird sie mich sehen, wenn sie erfährt, dass ich ...? Und wie möchte sie gesehen werden? Meistens stützt man sich auf bewährte Voreinstellungen, prüft nur Teilaspekte und auch dabei sind sich Menschen dieser blitzschnell ablaufenden Prozesse kaum bewusst. Die Reflexion beginnt oft erst dann, wenn sich unangenehme Gefühle einstellen, wenn anscheinend etwas schief läuft. Im Gespräch selbst reichen Zeit und Gedächtniskapazität aber oft nicht aus für eine gründlichere Reflexion und so kommt es dann eher zu habitualisierten Reaktionsmustern, die das aufkommende Sach- und Beziehungsproblem u. U. verschärfen und verfestigen. Gute Beispiele dafür sind die vier Kommunikationsmuster Beschwichtigen, Anklagen, Rationalisieren und Ablenken (Satir 2002), mit denen Menschen eigene Schwächen, basierend auf negativen Selbstwahrnehmungen, verbergen wollen. Coaching bietet eine professionell unterstützte Gelegenheit zu den benötigten Reflexionen. Wie die dargestellte Komplexität der externen Einflussfaktoren und der intern ablaufenden mentalen Prozesse anzeigt, kann diese Reflexion sehr lange und detaillierte Analysen stimulieren. Klient/innen, die sich darauf einlassen, können ihre Kommunikationsprozesse und -probleme zunehmend besser verstehen und sich reflektierter auf den jeweiligen Kontext einlassen.

Spannungen *zwischen* den Beteiligten entstehen oft aus tendenziell überhöhten Selbstgefühlen, denn die meisten Menschen halten sich in Bezug auf ihre Vergleichsgruppe für überdurchschnittlich fähig und gut und/oder ignorieren eigene Schwachpunkte. Das kann einerseits zu Statuskonflikten bei Nichtbestätigung ihrer Rollenidentität durch den Gesprächspartner führen und andererseits zu Verteilungskonflikten, wenn aus der jeweiligen Überschätzung höhere Ansprüche auf zu verteilende Ergebnisse abgeleitet werden (McCall & Simmons 1978). Des Weiteren führen Spannungen *in* den Beteiligten zwischen geforderter (ought self), gewünschter (ideal self) und gelebter Identität (actual self) im Sinne der Diskrepanztheorie (Higgins 1987, Wechsler & Schütz 2016) und der Selbstverifikationstheorie (Swann & Bosson 2008) zu Bestätigungswünschen, die neue Dynamiken in die Kommunikation bringen.

Das Konzept der Rollenidentitäten kann auch gut zur Gewinnung neuer Reflexionsmöglichkeiten im Sinne des inneren Teams von Schulz von Thun (1998) dienen: die Mitglieder des inneren Teams sind erlebte oder beobachtete Rollenidentitäten aus anderen sozialen Bezügen, es sind mentale Repräsentationen, mit denen die Welt anders betrachtet werden kann. Schon Mead (1934), der wichtigste Begründer des SI, hatte gezeigt, wie Kinder im Spiel lernen, sich in die Rollen anderer hineinzuversetzen. Im Coaching geht es z. T. darum, die selbstverständlich gewordenen Rolle-

nidentitäten zu reflektieren und – spielerisch – sich neue Möglichkeiten zu vergegenwärtigen.

4. Kommunikation im Coaching

Das Rollenidentitätsmodell verdeutlicht den systemischen und konstruktivistischen Aspekt jeder Kommunikation: Die eingenommenen Rollenidentitäten werden durch die Gegenrollenerwartungen (erfasst durch role taking), die gegebene soziale Struktur und Dilemmata sowie durch die in diesem Kontext relevanten Konzepte, Annahmen und Sprachspiele beeinflusst. Da die erfolgenden Kommunikationen diesen Rahmungen und Erwartungen meist entsprechen, werden die gedanklichen und verhaltensbezogenen Strukturen wiederum gefestigt, was Veränderungen erschwert. Verknüpft damit, aber keineswegs immer widerspruchsfrei, speisen sich die Identitätswünsche für die Rollengestaltung (role making) aus dem Selbstgefühl als Ergebnis der ganz persönlichen Entwicklungsgeschichte (MacKinnon & Heise 2010).

Im Coaching wird es daher immer auch darum gehen, den Kontext in Bezug auf die Rollenerwartungen und deren Passung zum Selbstgefühl zu reflektieren und neue Möglichkeiten der Rollengestaltung zu eruieren. Zu erfühlen und zu erkunden sind in Frage gestellte Identitäten mit einem verminderten Selbstwert und/oder einer unzureichenden Selbstwirksamkeit und/oder einer gelähmten Aktionsbereitschaft. Dann sind Wege zu entwickeln, wie die Identitäten und das Selbstgefühl mit den Kontextforderungen ins Lot gebracht werden können.

Zur Professionalität eines Coaches gehört es, dass die eigene Perspektivübernahme auf hohem Niveau stattfindet, dass also die Handlungsgenerierungsüberlegungen (wie gehe ich auf die Aussage des Klienten, seine Situation und seine Ziele ein?) blitzschnell, sehr bewusst und achtsam stattfinden. Der Coach stellt dabei seine Identitäts-, Sach- und Beziehungswünsche so gut es geht zurück und bietet mit dem *inter*personalen Feedback vorwiegend ein externalisiertes *intra*personales Feedback an, um Hilfe zur Selbstreflexion und Veränderung zu geben. Damit wird die Perspektivübernahme in Verbindung mit entsprechender Empathie, Wertschätzung und Kongruenz (Rogers 1994) zu einer zentralen Leistung des Coachs, die viel interpersonale Erfahrung, ausreichende Kenntnisse im Gegenstandsbereich des Klienten sowie einen achtsamen Umgang mit wechselseitiger Übertragung (Schreyögg 2016) als Kompetenz erfordert. Eine gelingende Allianz in der Coachingbeziehung dürfte sich dabei durch Synchronie anzeigen, eine vorwiegend unbewusste nonverbale Bewegungskoordination, die mit positiv erregtem Affekt verbunden ist (Tschacher et al. 2014). Synchronie entsteht unbewusst, ergibt sich nach diesen Autoren durch sich selbst ordnende Prozesse im Sinne der Synergetik; die Prozesse selbst bleiben dabei aber weitgehend im Dunkeln. Mit dem Abstimmungsprozess der Rollenidentitäten zwischen den Beteiligten und der internen Abstimmung der in Frage stehender Rollenidentitäten mit dem Selbstgefühl des Klienten lässt sich das vermutlich weiter aufklären. Dabei regt der Coach als Alter Ego Alternativen in den Registrierungsprozessen des Klienten an und hilft problemlösende Handlungsgenerierungsprozesse zu explorieren.

Ein Coaching mit einem Klienten zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und beruflichen Rolle führte bei ihm zur Erkenntnis, dass ihm ein wertschätzendes Umfeld für seine neuen Ideen fehlte (sein role making wurde nicht akzeptiert). Sein Selbstbewusstsein für diesen Identitätswunsch steigerte sich im Verlauf des Coachings und führte zu seiner etwas spontanen Entscheidung, sich auf eine andere Stelle zu bewerben („einfach mal so, ich glaube ja nicht daran“). Zu seiner Überraschung wurde er akzeptiert und machte aufgrund seiner guten Qualifikation einen Sprung auf die nächste Führungsebene. Das Coaching wurde weitergeführt, diesmal mit dem Wunsch, in die Rolle der neu ernannten Führungskraft hineinzuwachsen. Doch nun veränderte sich das positive Gesprächsklima, die Synchronie nahm ab, bei Fragen zur Exploration der Anforderungen der neuen Rolle sendete der Klient nonverbale und verbale Stoppsignale, die mit dem Ansprechen unangenehmer Dinge gegenüber den Mitarbeitenden zu tun hatten. Es kam zu einer zweimonatigen Pause. Als dann der Klient wieder einen Termin vereinbarte und wahrnahm, musste diese Störung erst mal vorsichtig thematisiert werden.

In diesem (unabgeschlossenen) Prozess spielen mehrere Identitätsaspekte eine wichtige Rolle: Der Klient erwarb zu seiner Identität als ideenreicher Experte die zusätzliche Identität als Führungskraft, was gleichzeitig sein Handlungsspektrum veränderte. Im Mittelpunkt stehen nun neben Routinearbeiten und Ideengenerierung auch Abgleichen mit anderen Ideen, Strukturieren, Entscheiden und Umsetzen zusammen mit den Mitarbeitenden. Wichtiger als zuvor wird ein souveräner Umgang mit Konflikten anstelle seiner Tendenz zur Konfliktvermeidung. Hilfreich wird hier eine Reflexion, die eine stärkere Selbstwirksamkeit und Aktionsbereitschaft ermöglicht, ohne in den als feindselig vermuteten Situationen dadurch Selbstwert einzubüßen, was bisher Konfliktvermeidung nahelegte. Auch der Coach musste seine persönliche Rollengestaltung verändern von vorwiegender Stärkung der Expertenidentität des Klienten zur Öffnung für diese noch nicht beherrschten und Verunsicherung erzeugenden Aufgabenaspekte. Zugleich überlegte der Coach, sich trotz der Bezahlung durch das Unternehmen nicht für dessen Rollenerwartungen instrumentalisieren zu lassen, denn das hätte ein offensiveres Ansprechen der Konfliktvermeidungstendenz und einen gewissen Veränderungsdruck hin zum Modell einer starken Führungspersönlichkeit nahegelegt.

Da sich das Selbstgefühl und die möglichen Rollenidentitäten ebenso wie die Bedeutungen anderer Personen und Sachverhalte jeweils auf den drei Gefühlsebenen abbilden, ist deren Wahrnehmung im verbalen und nonverbalen Ausdruck inklusive deren Übereinstimmung zentral für gelingendes Coaching. Erschwert wird dies teilweise dadurch, dass manche Klienten ihre Gefühle kaum oder eingeschränkt zeigen, während andere dies überschwänglich tun. Das ist z. T. persönlichkeitsbedingt, denn Menschen unterscheiden sich in ihrer Affektintensität (Larsen & Diener 1987), z. T. ist es Ausdruck bestimmter psychischer Störungen (Krause & Merten 1999). Oft ist es für Coaches auch wichtig, den Klienten zu helfen, die Intensität ihrer positiven und negativen Gefühle zu den relevanten Teilaspekten zu klären (Storch & Tschacher

2016), wobei die Machtdimension zusätzlich berücksichtigt werden sollte (Schubert et al. 2008).

5. Kommunikation in den Alltags-Beziehungen des Klienten

Die Alltagskommunikation des Klienten kann in verschiedener Weise zum Thema im Coaching werden. Klienten haben, verbunden mit ihrer gelebten Identität, manchmal einen sehr spezifischen *Kommunikationsstil*, der entsprechende Alltagsprobleme erzeugt. Schulz von Thun (1989) hat ausführlich acht solcher Stile, ihre Hintergründe, systemischen Bedingungen und ihre persönlichkeitsförderlichen Entwicklungsmöglichkeiten beschrieben. Diese Stile lassen sich in den Verhaltenskreis von Abbildung 1 einordnen, der zugleich das interpersonelle Spektrum der Persönlichkeit (Jacobs & Scholl 2005) darstellt. Alle Stile rund um den Verhaltenskreis können neben relativ normalen auch extremere Ausprägungen haben, die zu „Interpersonalen Problemen“ (Horowitz 1996) führen. So wird eine Person mit bedürftig-abhängigem Stil als sehr gehemmt oder schüchtern erlebt (Mitte unten in Abb. 1), während der helfende, überfürsorgliche Stil als übermäßig interessiert bzw. zudringlich erscheint (rechts oben in Abb.1). Dementsprechend lassen sich auch alle anderen Stile in Abbildung 1 einordnen. Schulz von Thun (1989) geht auf diese Möglichkeiten jeweils intensiv ein, bezieht sich allerdings nicht auf die entsprechende Circumplex-Forschung. Für Coaching- Ausbildungen wichtig ist der Nachweis, dass bereits normale Persönlichkeitsausprägungen rund um den Verhaltenskreis sich anhand nonverbaler Signale einigermaßen erkennen lassen, wobei längere Kommunikation und Beobachtertraining die Genauigkeit erhöhen können (Gifford 1994).

Ein spezieller Kommunikationsstil muss aber nicht persönlichkeitsbedingt sein, sondern kann auch der Organisationskultur entspringen. *Beim Coaching eines Lehrers ging es vor allem um die Organisationsentwicklung in der Schule; er gehörte zur Projektgruppe. Anscheinend bemühten sich alle Seiten und doch ging es nicht voran. Erst nach sehr detaillierten Schilderungen einzelner Episoden wurde deutlich, dass die Lehrer untereinander in einer Art Lehrer-Schüler-Modus kommunizierten und ihre Beiträge nach richtig oder falsch beurteilten; sie waren einerseits immer auf der Hut, nichts „Falsches“ zu sagen, und andererseits achteten sie genau darauf, ob andere irgend etwas „falsch“ machten.*

Auch sachbezogene Verständigungsprobleme, bedingt durch fachliche und erfahrungsbezogene Einseitigkeiten und oft damit zusammenhängende Identitätswünsche, können Thema im Coaching sein. Ein Coach wird also immer wieder versuchen müssen, die Perspektiven und Einsichten des Klienten zu erweitern und dabei zunächst neue anregende Inkonsistenzen (systemisch: Irritationen) erzeugen. Aufnahmebereit wird der Klient durch ein positives Arbeitsbündnis (was die Balance-Theorie von Heider 1946 vorhersagt). Dabei kann die Exploration durch bestimmte Hintergrundannahmen des Klienten behindert werden und der Coach kann ihm besser da heraushelfen, wenn er selbst über umfangreichere und differenziertere Sichtweisen menschlicher und organisationaler Prozesse verfügt und deren jeweilige Bewährung und Grenzen besser einschätzen kann (s. Scholl & Schmelzer 2016 am

Beispiel von Organisationsmetaphern). Auch wenn es im Coaching primär darum geht, die Ressourcen des Klienten zu aktivieren, zu denen sein fachliches Wissen gehört, kann eine schrittweise Erweiterung dieses Wissens durch den Coach sehr hilfreich sein. Daraus folgt, dass Coaches ihre Wissensbasis selbst fortlaufend kritisch überprüfen und mit Hilfe neuer Erfahrungen aus anderen Coachings und neuer Erkenntnisse aus der Forschung erweitern sollten (wozu u. a. dieses Buch helfen soll). Daraus folgt aber nicht, dass Coaches in einen Expertenmodus kommen und Ratschläge geben müssten.

Kommunikationsprobleme in Organisationen weiten sich oft zu Informationspathologien aus, die ihren Ursprung in der individuellen und/oder der sozialen Informationsverarbeitung haben. *Typisch sind z. B. Ressortegoismen, die die Kommunikation oft abwertend oder unzureichend gestalten und sich aus Stereotypen speisen (s. o.) Weitere Beispiele sind die Beschönigung negativer Aspekte in der Kommunikation nach oben, um negative Zuschreibungen zu vermeiden, sowie mangelnde strategische Erläuterungen in der Kommunikation nach unten, um die eigene Macht durch einen Informationsvorsprung abzusichern.* Aus Platzgründen kann hier nicht näher darauf eingegangen werden, empirische Forschungen und viele Beispiele dazu finden sich in Scholl (2004) sowie in vielen Coachingbüchern.

Das Thema Kommunikation ist unerschöpflich; hier sollte die zentrale Rolle des Selbstgefühls und der darauf aufbauenden Rollenidentitäten betont werden, die sich auf den drei Gefühlsdimensionen der Gemeinschaft, Macht und Aktivierung abbilden lassen und so die gesamte soziale Wahrnehmung und die nonverbale und verbale Kommunikation strukturieren.

6. Literatur

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (Eds.). (2013). Special issue: The big two in social judgment and behavior. *Social Psychology, 44*, 61-176.
- Asendorpf, J. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215.
- Brauner, E. (1994). *Soziale Interaktion und mentale Modelle. Planungs- und Entscheidungsprozesse in Planspielgruppen*. Münster: Waxmann.
- Clark, H. H. (1996). *Using language*. Cambridge: Cambridge University Press
- Fontaine, J. R. J., Scherer, K. R., Roesch, E. B., & Ellsworth, P. C. (2007). The world of emotions is not two-dimensional. *Psychological Science, 18*, 1050-1057.
- Gifford, R. (1994). A lens-mapping framework for understanding the encoding and decoding of interpersonal dispositions in nonverbal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 398-412.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology, 21*, 107-112.
- Heise, D. R., MacKinnon, N. J., & Scholl, W. (2015). Identities, roles, and social institutions: an affect control account of social order. In E. J. Lawler, S. R. Thye, & J. Yoon (Eds.), *Order on the edge of chaos: Social psychology and the problem of social order* (pp. 165-188). New York: Cambridge University Press.
- Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review, 94*, 319-340.
- Horowitz, L. M. (1996). The study of interpersonal problems: A Leary legacy. *Journal of Personality Assessment, 66*, 283 – 300.
- Jacob, H., Kreifelts, B., Brück, C., Nizielski, S., Schütz, A., & Wildgruber, D. (2013). Nonverbal signals speak up: Association between perceptual nonverbal dominance and emotional intelligence. *Cognition and Emotion, 27*, 783-799.
- Jacobs, I. & Scholl, W. (2005). Interpersonale Adjektivliste (IAL): Die empirische Umsetzung theoretischer Circumplex-Eigenschaften für die Messung interpersonaler Stile. *Diagnostica, 51*, 145-155.
- Krause, R., & Merten, J. (1999). Affects, regulation of relationship, transference and countertransference. *International Forum of Psychoanalysis, 8*, 103-114.
- Kriz, J. (2016). Systemtheorien als Grundlage im Coaching. In diesem Handbuch.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Laing, R. D., Phillipson, H. & Lee, A. R. (1971). *Interpersonelle Wahrnehmung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1987). Affect intensity as an individual difference characteristic: A review. *Journal of Research in Personality, 21*, 1-39.
- MacKinnon, N. J. (1994). *Symbolic interactionism as affect control*. Albany: State University of New York Press.
- MacKinnon, N. J., & Heise, D. (2010). *Self, identity, and social institutions*. New York, NY: Palgrave and Macmillan.
- Maiese, M. (2011). *Embodiment, emotion, and cognition*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1978). *Identities and interactions: An examination of human associations in everyday life* (rev. ed.). New York: The Free Press. (Deutsche Fassung

- der 1. Auflage 1974: *Identität und Interaktion*. Düsseldorf: Schwann.)
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press. (Deutsch 2. Aufl. 1975: *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.)
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Mummendey, H.-D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Osgood, C. E., May, W. H., & Miron, M. S. (1975). *Cross-cultural universals of affective meaning*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press.
- Rogers, C. R. (1994). *Die nicht-direktive Beratung*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Satir, V. (2002). *Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe* (15. Aufl.). Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird* (Unter Mitarbeit von L. Hoffmann und H.-C. Gierschner). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2013). The socio-emotional basis of human interaction and communication. How we construct our social world. *Social Science Information*, 52, 3-33.
- Scholl, W. & Kunert, S. (2016). Interaktion. In diesem Handbuch.
- Scholl, W. & Schmelzer, F. (2016). Metaphern der Organisation und ihre Bedeutung im Coaching. In diesem Handbuch.
- Scholl, W. & Schmidt-Lellek, C. (2016). Verstehen und Verständigung. In diesem Handbuch.
- Schreyögg, A. (2016). Übertragung und Gegenübertragung in ihrer Bedeutung fürs Coaching. In diesem Handbuch.
- Schröder, T. & Prytula, M. (2016). Sprache und Bedeutung als Grundlagenthemen im Coaching. In diesem Handbuch.
- Schubert, T. W., Waldzus, S., & Seibt, B. (2008). The embodiment of power and communalism in space and bodily contact. In G. R. Semin & E. R. Smith, *Embodied grounding. Social, cognitive, and neuroscientific approaches*. (pp. 160-183). New York, NY: Cambridge University Press.
- Schütz, A. & Kaul, C. (2016). Mittel verbaler und nonverbaler Kommunikation im Coaching. In diesem Handbuch.
- Schütz, A. & Sellin, I. (2003). Selbst und Informationsverarbeitung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 24, 2003, 151–161.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden 3: Das «innere Team» und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Semin, G. R., & Smith, E. R. (2008). *Embodied grounding. Social, cognitive, and neuroscientific approaches*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Storch, M. & Tschacher, W. (2016). *Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf* (2. Aufl.). Bern: Hogrefe.
- Swann, W. B., Jr., & Bosson, J. K. (2008). Identity negotiation: A theory of self and social interaction. In O. John, R. Robins, & L. Pervin (Eds.), *Handbook of personality psy-*

chology: Theory and research (pp. 448–471). New York: Guilford.

Tschacher, W., Rees, G. M., & Ramseyer, F. (2014). Nonverbal synchrony and affect in dyadic interactions. *Frontiers in Psychology, 5*, 1323.

Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (12. Aufl.). Bern: Huber.

Wechsler, T. & Schütz, A. (2016). Selbstkonzept und Selbstdiskrepanzen - und ihre Bedeutung im Coaching. In diesem Band.

Weinstein, E. A., & Deutschberger, P. (1963). Some dimensions of altercasting. *Sociometry, 26*, 454-466.