

Einleitung

Alica Ryba

»Ich halte die Selbsterkenntnis für schwierig und selten, die Selbsttäuschung dagegen für sehr leicht und gewöhnlich.«

Wilhelm von Humboldt

In diesem ersten Teil des Buches geht es um das Thema Reflexion im Coaching, deren hoher Stellenwert sich unter anderem aus ihrem Potenzial zur zielgerichteten Entwicklung durch Selbsterkenntnis ergibt. Dieser Zusammenhang wird in der vorliegenden Einleitung kurz dargestellt und auf das Coaching bezogen. Die Grenzen und Schwierigkeiten dabei, sich per Selbstreflexion selbst zu verstehen, werden ebenfalls kurz aufgezeigt. Außerdem werden zwei Übungen zur Förderung von Selbstreflexion vorgestellt. Der Aufbau des gesamten ersten Teils wird abschließend erläutert.

»Erkenne dich selbst!« ist der berühmte Leitspruch des griechischen Philosophen Sokrates (470–399 v. Chr.). Die Forderung nach Selbsterkenntnis gilt als einer der ältesten und wichtigsten Appelle der Philosophie, wenngleich ihre Erfüllung auch als sehr schwierig eingeschätzt wird. Menschen haben ein Bewusstsein von sich selbst, wodurch es ihnen möglich ist, eigene Wahrnehmungs-, Denk- und auch Handlungsprozesse zu betrachten (Friebe 2010). Durch Selbstreflexion erhöht sich nach Dörner (1994) die *Effektivität des Denkens*, da der Mensch auf diese Weise mögliche Probleme in seinen gewohnten Mustern identifizieren und dafür geeignete Lösungen finden kann. Bei vielen Autoren findet sich die Auffassung wieder, dass Selbsterkenntnis einen wichtigen Ausgangspunkt für Lernprozesse darstellt und es dem Menschen durch Reflexion möglich ist, sich *bewusst und zielgerichtet* zu verändern (Dörner 1994; Greif 2008; Kriz 1999; Offermanns 2004). Die Bedeutung der Selbstreflexion ergibt sich also aus ihrem Potenzial, »dass sich durch sie eine Erweiterung des menschlichen Denk- und Handlungsrepertoires vollziehen kann« (Trager 2012, S. 21).

Damit hat die Reflexion auch einen wichtigen Stellenwert im Coaching. Häufig ist zu lesen, dass die Arbeit an Wahrnehmungs- und Deutungsmustern eine primäre Aufgabe des klärungsorientierten Beratungsverfahrens ist und dass es dabei darum geht, die Möglichkeitsspielräume des Klienten zu erweitern. Diese An-

sicht findet sich auch in der Definition des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) wieder: »Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.« (DBVC 2014) Grawe (2000) hat in einer Metastudie, die auf dem Gesamtergebnisstand der psychotherapeutischen Prozess- und Wirksamkeitsforschung beruhte, die sogenannte »motivationale Klärung« als einen von vier Wirkfaktoren für Psychotherapie identifiziert. Dabei geht es darum, die motivationalen Beweggründe des Klienten zu reflektieren, damit sich dieser über die Bedeutung seines Erlebens und Verhaltens im Hinblick auf seine Ziele und Werte sowie die damit zusammenhängenden Konflikte klarer werden kann. Diese motivationale Klärung ist auch ein wichtiger Aspekt im Coaching, das einen »geschützten Raum« für die Selbstreflexion bietet (Trager 2009). Greif (2008) geht in seiner Theorie zur ergebnisorientierten Selbstreflexion im Coaching davon aus, dass Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion wichtige Voraussetzungen für die bewusste Selbstveränderung in Richtung auf das jeweilige ideale Selbstkonzept sind. Demnach führt die Stimulierung der Selbstaufmerksamkeit (zum Beispiel durch Feedback des Coaches) dazu, dass Aspekte des idealen Selbstkonzepts in den bewussten Fokus des Klienten geraten. Wenn ein Prozess des bewussten Nachdenkens beziehungsweise Vergleichs zwischen dem realen und idealen Selbstkonzept angestoßen wird, wird dies als Selbstreflexion bezeichnet. Als ergebnisorientiert kann die Selbstreflexion charakterisiert werden, wenn der Prozess so systematisch abläuft, dass er zu praktischen Ergebnissen für künftige Handlungen oder zu weiterführenden Reflexionen führt. Damit grenzt Greif (ebd., S. 37) die ergebnisorientierte Selbstreflexion von »ziellos kreisenden Grübeleien« ab. Jansen, Mäthner und Bachmann (2004) haben in einer empirischen Studie die »Zunahme der Reflexion« als eine Hauptwirkung von Coaching identifiziert. Reflexion gilt demnach nicht nur als ein Kernprozess im Coaching, sondern auch als eine wesentliche Wirkung.

Auch für den Coach selbst ist es entscheidend, seine handlungsleitenden Konzepte zu reflektieren, zu erweitern und sich durch Selbsterkenntnis weiterzuentwickeln. »Jede Wahrnehmung ist grundsätzlich uneindeutig und muss in einem komplizierten Konstruktionsprozess vereindeutigt werden.« (Roth 2009, S. 245) So ist es auch für den Coach wichtig, sich mit seinen Wahrnehmungs- und Beobachtungsgewohnheiten sowie seinem persönlichen Stil, die Wirklichkeit zu konstruieren, auseinanderzusetzen. Andernfalls können blinde Flecken und persönliche Themen dazu führen, dass der Coach nicht in der Lage ist, einen relevanten Unterschied für den Klienten herzustellen. So identifizieren Heß und Roth (2001, S. 159) die regelmäßige Supervision beziehungsweise Intervision als eine wesentliche Qualitätssicherungsmaßnahme für die Prozess-, Ergebnis- und personelle Strukturqualität des Coachings.

Trager (2009, S. 45) stellt fest, dass Menschen ihr Potenzial zur Reflexion häufig nicht ausnutzen und dass »ausgeprägte Selbstreflexionsprozesse eher selten auftreten und von Menschen normalerweise unbewusst, mitunter auch bewusst aktiv vermieden werden«. Dies liegt unter anderem daran, dass Selbstreflexion mit einer Bedrohung des Selbstwertgefühls einhergehen kann und daher Verdrängungsstrategien oder Selbsttäuschungen als Schutzmechanismen ausgelöst werden können. Um sich durch Selbstreflexion selbst verstehen zu können, bedarf es darüber hinaus eines Zugangs zum Selbst, das größtenteils durch ein unbewusstes, integratives Erfahrungssystem repräsentiert wird (Kuhl 2001). Somit stößt das bewusste Nachdenken über sich selbst an seine Grenzen und kann zu verzerrten Selbstwahrnehmungen beziehungsweise Schlussfolgerungen führen. Trager (2012) unterscheidet vier Möglichkeiten, um Erkenntnisse über sich selbst zu gewinnen:

Introspektion Damit ist im Sinne der Selbstreflexion die Untersuchung der eigenen Gedanken, Emotionen und Motive gemeint, indem sich eine Person nach innen wendet. Die Möglichkeiten, um Selbsterkenntnisse zu gewinnen, sind allerdings begrenzt, da Menschen ihre eigene Wirklichkeit konstruieren. Zudem zeigen Studien, dass Personen häufig nicht die wahren Gründe ihrer Gefühle und Handlungen kennen.

Beobachtung des eigenen Verhaltens Eine Person kann ihr tatsächliches Verhalten beobachten und Rückschlüsse auf die Gründe hierfür sowie die damit verbundenen inneren Zustände ziehen. Dies kann sehr aussagekräftig sein, weil menschliches Verhalten in erheblichem Maße durch das Unbewusste gesteuert wird und so wertvolle Hinweise auf die wirklich zugrunde liegenden Motive gewonnen werden können (Roth 2004). Aber auch hier besteht die Gefahr, dass falsche Schlussfolgerungen gezogen werden.

Beobachtung anderer Menschen Hier geht es um die Gewinnung von Selbsterkenntnissen durch sozialen Vergleich, der vor allem dann herangezogen wird, wenn es keinen objektiven Vergleichsmaßstab gibt und eine Person sich ihrer selbst unsicher ist. Durch den Vergleich kann sie besser einordnen, wo sie steht und was sie noch lernen sollte. Zu unterscheiden sind der aufwärtsgerichtete soziale Vergleich (upward social comparison) und der abwärtsgerichtete soziale Vergleich (downward social comparison). Bei ersterem misst sich eine Person mit jemandem, der in Bezug auf eine Leistung oder Persönlichkeitseigenschaft kompetenter ist beziehungsweise als kompetenter wahrgenommen wird. Dies kann allerdings zu negativer Selbstbewertung und Frustration führen. Abwärtsgerichtete Vergleiche sind eher für die Steigerung des Selbstwertgefühls nützlich. Grundsätzlich stellt sich bei dieser Methode die Frage, wie »richtiges« Verhalten definiert werden kann.

Analyse von Fremdwahrnehmungen Wenn eine Person beobachtet oder in Erfahrung bringt, wie sie von anderen Personen eingeschätzt wird, kann dies die eigene Sicht auf das Selbst ergänzen. Insbesondere wenn mehrere Personen zu übereinstimmenden Wahrnehmungen kommen, kann sich dadurch ein realistisches beziehungsweise ganzheitliches Bild ergeben.

Neue Erkenntnisse über sich selbst durch bewusstes Nachdenken zu gewinnen, ist demnach nicht einfach. Hilfreich kann es daher sein, einen Gesprächspartner zu haben, vor dem man laut denken kann und der von außen auf das eigene System schaut. So ist es möglich, eigene Gedanken ergebnisorientiert zu strukturieren und wertvolles Feedback zu erhalten. Davon profitieren Klienten im Coachingprozess und Coaches durch Supervision und Intervision. Die im Folgenden dargestellten Übungen können darüber hinaus nützlich sein, eigene Selbstreflexionsprozesse zu fördern und strukturierter zu gestalten.

Übung 1

Da die Selbstbeobachtung und -wahrnehmung ein wichtiger Teil der Selbstreflexion ist, bieten sich Meditationsübungen zur Schulung und Weiterentwicklung der Achtsamkeit an. Indem man eine Metaperspektive einnimmt und sich selbst beobachtet, wird Achtsamkeit erreicht (Kabat-Zinn 2010). Dadurch kann man sich darüber bewusst werden, dass man fortlaufend damit beschäftigt ist, innere und äußere Erfahrungen zu beurteilen und auf sie zu reagieren. Meist geschieht dies ganz automatisch und unreflektiert. Durch Achtsamkeitsübungen und die damit verbundene Bewusstwerdung dieses Prozesses, ist es möglich, nicht mehr sofort zu reagieren, sondern zunächst den Konstruktionsprozess als solches wahrzunehmen und dann erst zu handeln. Es gibt verschiedene Meditationsübungen. Gemeinsam ist ihnen, dass die Aufmerksamkeit auf eine Sache gelenkt wird, zum Beispiel auf den Atem oder die eigenen Gedanken und Gefühle. Für Einsteiger ist es meist am einfachsten, sich auf den Atem zu fokussieren. Um das zu trainieren, können Sie zum Beispiel eine Woche lang täglich zehn Minuten folgende Übung durchführen (ebd., S. 67):

1. Setzen oder legen Sie sich bequem hin. Falls Sie lieber sitzen möchten, achten Sie auf eine aufrechte, entspannte Haltung mit geradem Rücken. Die Schultern dürfen nach unten sinken und ein wenig hängen.
2. Wenn Sie möchten, schließen Sie die Augen.
3. Spüren Sie, wie sich die Bauchdecke beim Ein- und Ausatmen hebt und senkt.
4. Versuchen Sie, bei der Atmung zu bleiben.
5. Wenn Sie wahrnehmen, dass Ihnen Gedanken durch den Kopf gehen, dann versuchen Sie bitte – ohne zu bewerten –, festzustellen, wovon Sie abgelenkt werden, und kehren dann wieder zur Bauchatmung zurück.

6. Selbst wenn die Gedanken immer wieder abschweifen, sollten Sie Ihre Aufmerksamkeit ebenso oft geduldig zum Atem zurückbringen. Versuchen Sie, sich nicht darüber zu ärgern, und wenn doch, nehmen Sie diesen Ärger bewusst wahr und kehren dann wieder zur Bauchatmung zurück.
7. Versuchen Sie, täglich zu üben, unabhängig davon, ob Sie an diesem Tag Lust dazu haben oder nicht. Beobachten Sie, wie es für Sie ist, wenn Sie jeden Tag für eine gewisse Zeit einfach nur atmen, ohne etwas anderes zu tun.



Übung 2

Trager (2012) weist darauf hin, dass die individuelle Selbstreflexion durch Leitfragen gefördert werden kann, die idealerweise in einem Lerntagebuch dokumentiert werden. Erkenntnisse aus diesem Lerntagebuch können in Peergroups geteilt und so um neue Sichtweisen ergänzt werden. Im zweiten Teil des vorliegenden Buches (»Coachingfälle im Dialog«) laden wir Sie ein, ein eigenes Reflexionskonzept zu entwickeln, das Sie auf die dort dargestellten Coachingfälle anwenden können. Dazu ist es hilfreich, wenn Sie die nun folgenden Texte aufmerksam lesen und sich für Sie persönlich interessante Leitfragen zur Reflexion aufschreiben. Diese können Sie dann sowohl auf die von uns diskutierten Fälle anwenden als auch auf ihre eigenen Fälle und zum Peergroup-Austausch.

Aufbau des ersten Teils des Buches

Der erste Teil des Buches beleuchtet das Thema Selbstreflexion im Coaching aus verschiedenen Perspektiven. Zu Beginn erörtern Siegfried Greif und Hagen Schubert die Funktion und Förderung ergebnisorientierter Reflexionen im Coaching. Sie zeigen auf, wie diese wissenschaftlich untersucht werden können und welche Schlüsse sich daraus für die Coachingpraxis ergeben. Andreas Bergknapp stellt Methoden der Reflexion für Coaches vor. Dabei geht er intensiv auf verschiedene Reflexionsformate ein und gibt Hinweise zu ihrer Anwendung in der Praxis. Stephan Rietmann stellt konkrete Ansatzpunkte zur Reflexion von Coachingprozessen vor und arbeitet auf dieser Basis nützliche Leitfragen heraus. Der erste Teil des Buches schließt mit dem von Karen Zoller verfassten Kapitel, in dem das Innere Team als Instrument professioneller Selbstreflexion vorgestellt wird.

Literatur


DBVC: *Definition Coaching*. 2014

<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html> (11. 03. 2014)

Dörner, D.: *Selbstreflexion und Handlungsregulation: Die psychologischen Mechanismen und ihre Bedingungen*. In: Lübke, W. (Hrsg.): *Kausalität und Zurechnung. Über Verantwortung in komplexen kulturellen Prozessen*. Berlin: de Gruyter 1994, S. 199–222

Friebe, J.: *Reflexion im Training. Aspekte und Methoden der modernen Reflexionsarbeit*. Bonn: Manager Seminare 2010

Grawe, K.: *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe 2002, 2., korrigierte Auflage

Greif, S.: *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe 2008

Heß, T./Roth, W. L.: *Professionelles Coaching – Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger 2001

Jansen, A./Mäthner, E./Bachmann, T.: *Erfolgreiches Coaching – Wirkfaktoren im Einzel-Coaching*. Kröning: Asanger 2004

Kabat-Zinn, J.: *Gesund durch Meditation – Das große Buch der Selbstheilung*. Frankfurt am Main: Fischer 2010, 8. Auflage

Kriz, J.: *Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Eine Einführung*. Wien: Facultas-Univ. 1999

Kuhl, J.: *Motivation und Persönlichkeit. Interaktion psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe 2001

Offermanns, M.: *Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie*. Stuttgart: ibidem 2004

Roth, G.: *Das Verhältnis von bewusster und unbewusster Verhaltenssteuerung*. *Psychotherapie Forum*, 12, 2004, S. 59–70

Roth, G.: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten – Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Stuttgart: Klett-Cotta 2009, 5. Auflage

Trager, B.: *Förderung von Selbstreflexion bei pädagogischen Professionals mit Hilfe von E-Portfolios*. Dissertation 2012

<http://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/index/index/docId/2277> (11. 03. 2014)

Trager, B.: *Selbstreflexion als Kernprozess im Coaching – Erforschung einer Behauptung*. *Coaching-Magazin*, H. 1, 2009, S. 44–48
