

Coachings setzen Entwicklung in Gang. Wie kann man als Coach die Verarbeitung und Selbstreflexion zwischen den Einheiten verstärken? Wie dazu beitragen, dass die Entwicklungsthemen über drei bis vier Wochen beim Coachee präsent bleiben?



E. Huber

Erwin Huber

## Reflexionsfragen zwischen den Coachings – Was können sie bewirken?

Führungskräfte, die zu mir ins Coaching kommen, wollen meist Sachthemen aufgreifen, aber auch ihr Führungsverhalten reflektieren und weiterentwickeln. Jedes Verhalten ist eng mit der Persönlichkeit verbunden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich mit den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen, Ängsten und hinderlichen Mustern auseinanderzusetzen, um damit zwischenmenschliche Dynamiken besser verstehen zu können. Die Coachingeinheiten werden durch das Aufgreifen und bewusstes Ansprechen dieser Themen intensiver und bringen Vieles in Bewegung. Es kommen innere Verarbeitungsprozesse in Gang, die dann auch im Anschluss an das Coaching-Gespräch Raum und kontinuierliche Bearbeitung brauchen.

Zwischen den Coachingeinheiten liegt meist ein zeitlicher Abstand von drei bis fünf Wochen. Gerade Führungskräfte werden nach einem Coaching rasch wieder vom Tagesgeschäft eingeholt. Das kann dazu beitragen, dass die Auseinandersetzung mit den anstehenden Entwicklungsthemen wieder überlagert wird und zwischen den Einheiten an Intensität und *Bewusstheit* verliert.

### Reflexionsfragen steigern Prozessintensität

Ich suchte für mich als Coach nach einer Möglichkeit, die Entwicklung, die im Coaching bei meinen Klienten in Gang gesetzt wurde, auch zwischen den Coaching-Terminen mit einer entsprechenden Intensität aufrecht zu erhalten und begann, intensiv mit Reflexionsfragen zu arbeiten. Ich frage seitdem den Coachee in der ersten Coaching-Einheit, ob er einverstanden ist, wenn ich ihm drei bis vier Tage nach jedem Coaching drei Reflexionsfragen zusende. Ebenso frage ich nach seiner Bereitschaft, diese Fragen binnen zehn Tagen nach dem Coaching zu beantworten. Durch die Beschäftigung mit den Reflexionsfragen interveniere ich beim Coachee somit, dass sich innere Dialoge entwickeln, sich die Selbstreflexi-

on verstärkt und Verarbeitungs- und Ordnungsprozesse unterstützt werden.

### Schriftliche Beantwortung als Mehrwert

Die Coachees erachten diese Reflexionsfragen in der Regel als klaren Mehrwert. *Die Fragen helfen mir, den Effekt des Coachings zu intensivieren und die Themen länger im Kopf zu behalten. Die Fragen sind oft herausfordernd und arbeiten in mir.*, war die Resonanz. Für manche Coachees war die schriftliche Beantwortung der Fragen in der ersten Phase nicht ganz leicht. Ich konnte im Verlauf des Coaching-Prozesses aber beobachten, dass die schriftlichen Antworten umfassender und tiefgreifender wurden.

Bestätigt bekam ich auch, dass die Verschriftlichung nochmals dabei unterstützt, in die innere Klarheit zu kommen und das auch einforderte. Für mich als Coach sind die schriftlichen Antworten deshalb wertvoll, weil ich dadurch sehen kann, wo der Coachee in Hinblick auf die Verarbeitung seiner Themen gerade *steht*, welche Themen ihn bewegen und in welcher Weise dies erfolgt. Zu beachten ist, dass die Auseinandersetzung des Coachee mit sich selbst eine gewisse *Eigenzeitlichkeit* hat und man dabei nichts forcieren sollte. *Die Antworten kommen dann, wenn sie reif sind.*

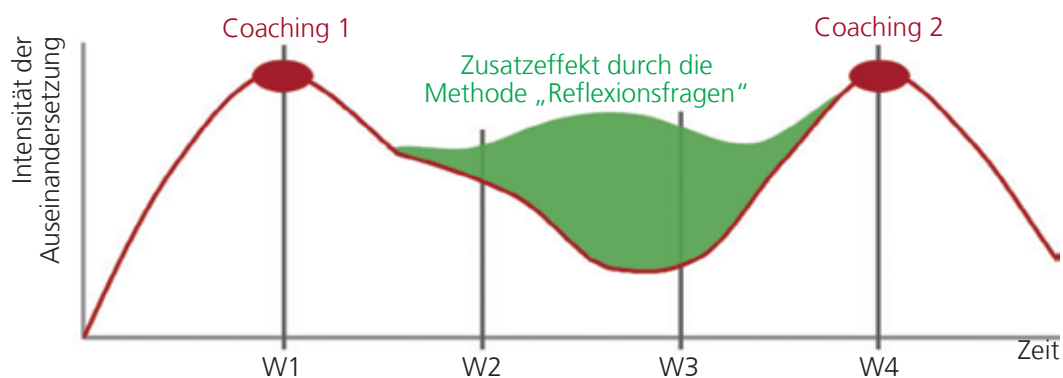
### Der positive Effekt der Reflexionsfragen

Nachfolgender Auszug aus einem Feedback unterstützt das Gesagte nochmals:

*Die Fragen fordern mich, über mich, mein Verhalten, meine Bedürfnisse und Vorstellungen sowie Vorgehensweisen nachzudenken. Ich habe die Antworten nicht sofort vor Augen. Die Fragen arbeiten in mir und ich denke immer wieder bei den unterschiedlichsten Tätigkeiten darüber nach (Autofahren, Kochen, Einkaufen, Laufen...). Ich beobachte mich und versuche zu analysieren, warum meine Reaktionen in gewissen Situationen so sind wie sie sind.* ▶

Schriftlichkeit fordert Klarheit

Tagesgeschäft holt Führungskräfte ein



Grafik 1: Positiver Effekt von Reflexionsfragen im Coaching-Prozess.  
Basierend auf einer persönlichen Evaluierung bei 19 Coachees

„Rollierende“  
Auseinander-  
setzung

### Beispiele für Reflexionsfragen

1. Im letzten Coaching haben wir eine Dynamik offengelegt, in die Sie immer wieder kommen – würden Sie diese *im Kern* bitte nochmals beschreiben?
2. Was spielt sich bei Ihnen in diesen Situationen innerlich ab? Welche Gefühle, Bedürfnisse und Ängste melden sich? Welche körperlichen Empfindungen haben Sie in diesen Situationen?
3. Zu welchem Verhalten, zu welchen Handlungen *treibt* Sie das dann?

Weitere drei Fragen habe ich der gleichen Coachee nach einem längeren Urlaub gestellt. Ich wollte bei ihr anregen, wieder eine bewusste Verbindung mit ihrem Entwicklungsprozess herzustellen. Die angeführten Fragen dienen gleichzeitig auch als Anknüpfungspunkt für das nächste Coaching:

1. Was ist Ihnen, seit Sie wieder aus dem Urlaub zurück sind, gelungen? (Auch kleine Erfolge zählen!) Was genau haben Sie anders gemacht?
2. Was haben Sie sich für diese und die nächste Woche vorgenommen? Was wollen Sie in Ihren Herangehensweisen, Haltungen usw. anders machen?
3. Welche Wirkung erwarten Sie sich dadurch?

Möchte ich den Coachee bei der Vertiefung und Auseinandersetzung mit diesen Fragen noch mehr unterstützen, kommentiere ich die schriftlichen Antworten und stelle Zusatzfragen. Das erhöht die Prozessintensität nochmals. Ich überlasse es jedoch dem Coachee, die zusätzlichen Fragen noch vor dem nächsten Coaching zu beantworten, oder sie erst ebendort aufzugreifen.

### Die Funktion von Reflexionsfragen und deren schriftliche Beantwortung

- Fördert die Auseinandersetzung mit den Entwicklungsthemen, intensiviert innere Verarbeitungsprozesse und trägt zur Selbstreflexion bei.
- Erhöht die Intensität des Coaching-Prozesses durch das, was zwischen den Coachings geschieht.

- Es entstehen Fragen als hilfreiche Anknüpfungspunkte für das nächste Coaching.

### Ferncoaching mittels Reflexionsfragen: Aus der Not eine Tugend gemacht

Eine Fallbeschreibung: Zwei GeschäftsführerInnen flogen zu einem Coaching aus Berlin zu mir nach Graz. Wir arbeiteten an zwei aufeinander folgenden Nachmittagen jeweils vier Stunden. Eine der beiden Personen wollte im Anschluss mit mir an ihren persönlichen Mustern und Themen (weiter-)arbeiten. Die Distanz und der Kostenaspekt ließen kein weiteres persönliches Coaching mehr zu. Ich bot daher das Experiment an, den Coaching-Prozess mit dieser Person in schriftlicher Form durchzuführen. Innerhalb von zwei Monaten ergaben sich sechs *Schleifen* mit Fragen, Antworten, Kommentaren und Zusatzfragen. Die Erfahrung mit dieser Form von Begleitung war bislang durchaus positiv, obwohl durch die schriftliche Kommunikation *Teilsysteme* des Coachees (Gestik, Mimik, Modulation, Stimmung, Emotionen...) abgeschnitten sind.

Auch wenn diese Form des Coachings eher die Ausnahme sein wird, so kann sie bei längeren Abwesenheiten (z. B. Auslandsaufenthalten) den Coaching-Prozess über drei bis vier Monate ohne weitere persönliche Begegnung aufrechterhalten. Dann braucht es aber auch wieder den persönlichen Kontakt.


### Voraussetzungen

Als Coach benötigt man eine gute Beziehung und einen guten Kontakt mit dem Coachee, um sich von seiner Persönlichkeit, seinen Mustern und Entwicklungsthemen ein umfassendes Bild machen zu können. In meinem Fall waren die zwei Coachingeinheiten mit den beiden GeschäftsführerInnen so tiefgreifend, dass ich mich auf diese Form einlassen konnte. Auf Seiten des Coachees ist es wichtig, dass eine Affinität zum Schreiben gegeben ist, damit diese Form des *Ferncoachings* auch funktioniert. Diese kann sich im Laufe der Zeit aber auch entwickeln. ▶

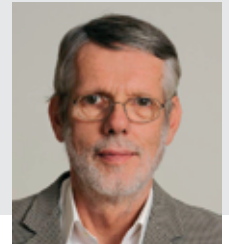
Fragen lenken  
Fokus: So können  
drei Monate  
überbrückt  
werden

**Resümee**

Reflexionsfragen sind Transferhilfen, um Erkenntnisse aus dem Coaching ins tägliche Handeln umzusetzen. Reflexionsfragen zwischen den Coachings erhöhen Frequenz und Intensität. Sie unterstützen den Coachee

dabei, auf eine Metaebene zu kommen, was eine Voraussetzung für Selbstreflektion darstellt. Das erachte ich gerade im Zusammenhang mit der Persönlichkeitsentwicklung als hilfreich, es wirkt aber auch bei allen anderen Fragestellungen in positiver Weise. 

Vielen Coaching-Ansätzen liegt kein solides Modell der menschlichen Entwicklung zugrunde. Trigon vertritt einen systemisch-entwicklungsorientierten Ansatz, der sich perfekt mit der Integralen Theorie Ken Wilbers verbinden lässt.




H. Piber

Hannes Piber

## Vier Perspektiven im und auf Coaching

In diesem Beitrag wird die Anwendung der vier Quadranten auf verschiedene Coaching-Aspekte beschrieben. Ken Wilbers Integrale Theorie gilt heute als umfassendstes Modell für eine ganzheitliche Entwicklung von lebenden Systemen. Wilber hat über hundert Entwicklungstheorien studiert und herausgefunden, dass sich alle nach vier Quadranten einordnen lassen. Die Quadranten ergeben sich aus den Polaritäten: individuell versus kollektiv sowie innerlich versus äußerlich.

Für das Coaching kann das Quadranten-Modell auf den Coach selbst, auf den Klienten oder auf einen konkreten Prozess angewendet werden. Coaching beschäftigt sich in erster Linie mit Veränderung des Klienten. Mit dem Quadranten-Modell lassen sich grundsätzliche Orientierungen bezüglich Veränderung verdeutlichen (vgl. unten). Jede der vier Perspektiven kann ein sinnvoller Einstiegspunkt für Veränderungen sein. Für den Coach ist es zunächst interessant, welche Orientierung der Klient vertritt und in welchem Quadranten er Veränderungen erwartet. Der Coach kann die Klientin einladen, auch andere Perspektiven einzunehmen und darauf verweisen, dass sie (auch) in anderen Quadranten Fortschritte erzielen kann. 

Die vier Perspektiven als mögliche Einstiegspunkte

	<b>individuell</b>		
<b>innerlich</b>	<b>„ICH“</b> Subjektiver Erfahrungsraum Intentionalität	<b>„ES-singular“</b> Objektiver Erfahrungsraum Indiv. Verhalten	<b>äußerlich</b>
	<b>„DU / WIR“</b> Intersubjektiver Erfahrungsraum Kultur	<b>„ES-plural“</b> Interobjektiver Erfahrungsraum; Systeme, kollektives Verhalten	
	<b>kollektiv</b>		

	<b>individuell</b>		
<b>innerlich</b>	Veränderungen geschehen durch Einsichten des Klienten. Das allein schafft eine neue Zukunft.	Veränderungen geschehen durch ein neues „Tun“, durch Verhaltens- änderungen.	<b>äußerlich</b>
	Veränderungen geschehen durch gemeinsame Gespräche; dadurch erhält man Zugang zu neuen Einsichten.	Veränderungen geschehen durch die Optimierung und das Anpassen eines Menschen an das relevante System.	
	<b>kollektiv</b>		

Für Wilber sind die vier Quadranten wesentliche Dimensionen des Seins. *Alle vier Perspektiven mit all ihren Wirklichkeiten stehen in Wechselwirkung miteinander und entwickeln sich gemeinsam. Manchmal vereinfache ich dieses Modell, indem ich es ein ICH-WIR-ES Modell des Kosmos nenne.* (Wilber, 2001)