

CORE REFLECTION: EIN COACHINGANSATZ

Prof. Dr. Fred A.J. Korthagen

Korthagen Institut für professionelle Entwicklung, Utrecht, Niederlande



Über welche Stärken verfügen Menschen? Wie können diese Stärken optimal genutzt werden? Wie kann ein Coach Menschen dabei unterstützen, Hindernisse zu überwinden und auf der Basis ihrer Stärken zu handeln? Dies sind fundamentale Fragen in Coachingprozessen. In diesem Artikel wird ein Ansatz beschrieben, der genau diese Fragen in den Mittelpunkt stellt. Dieser Ansatz wird als Core reflection coaching bezeichnet.

Vertreter/innen der positiven Psychologie betonen seit 15 Jahren wie wichtig es ist, die Aufmerksamkeit von den Problemen und Traumata der Menschen auf ihr *psychologisches Kapital* zu verschieben. Diese Forderung hat das Coaching stark beeinflusst. In der Vergangenheit standen die Analyse von Problemen und die Suche nach Lösungen im Mittelpunkt von Coachingprozessen. Diese Schwerpunktsetzung hat sich in der Gegenwart stark geändert.

Core reflection Coaching basiert auf dieser neuen Sichtweise und auf Forschungsergebnissen bzgl. effektiver Instrumente zur Verbesserung professionellen Lernens. In diesem Artikel werden drei Perspektiven beschrieben, die gemeinsam die Basis dieses Ansatzes darstellen.

Perspektive 1: Fokussierung auf Qualitäten und Stärken

Menschen die sich coachen lassen (Coachees), kommen in der Regel mit einem Problem und selbstverständlich müssen diese Probleme ernst genommen werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Problem und die Lösungssuche im Zentrum des Coachingprozesses stehen sollten. Der menschliche Geist tendiert dazu, genau dies zu tun. Oft ist dies aber eher kontraproduktiv. Fredrickson (2002) konnte in ihren Untersuchungen zeigen, dass die negativen Gefühle die mit einem Problem verbunden sind, zu einer Art Tunnelblick führen: Die Person tendiert dazu, im Rahmen des Problems zu denken und dies führt nicht zu einem Gefühl von Stärke. Zudem führt dieses Vorgehen oft zu oberflächlichen Lösungen. Zunächst mag der Coachee mit der Lösung glücklich sein, aber oft kehrt das Problem zurück, da die Lösung nicht auf den Stärken der Person basierte. Die innere Stärke ist das *psychologische Kapital*, das manchmal metaphorisch als Diamant bezeichnet wird.

Dies ist der Grund, warum die positive Psychologie die Bedeutung positiver Erfahrungen betont. Die Forschung hat gezeigt, dass diese positiven Erfahrungen die Menschen stärker, kreativer und motivierter machen und letztlich als Folge davon auch effektiver. Bilden die personalen Qualitäten die Basis des Coachingprozesses, so hilft dies, positive Gefühle entstehen zu lassen. Praktisch bedeutet dies, dass ein Coach den Erfolgen des Coachees viel mehr Aufmerksamkeit schenken sollte als den Misserfolgen. Auch positives Feedback zu geben ist wichtig, vorzugsweise im Zusammenhang mit der Nennung von personalen Qualitäten, die wir als *Kernqualitäten* bezeichnen. Beispiele solcher Kernqualitäten sind Zielgerichtetheit, Klarheit, Mut, Flexibilität, Genauigkeit und Kreativität etc.. Diese Kernqualitäten können als Facetten eines Diamanten angesehen werden. Ein solches Feedback unterscheidet sich wesentlich von einem allgemeinen Kompliment wie 'gut gemacht'. (Voerman et al., 2012)

Für den Coach ergibt sich aus diesen Überlegungen also folgende Leitlinie: *Fördere die Reflexion von Erfolgen und schenke dem, was schief gelaufen ist, wenig Aufmerksamkeit. Verbinde die Reflexion der Erfolge mit positivem Feedback durch die Benennung der sichtbar gewordenen Kernqualitäten.*

Perpektive 2: Über die kognitive Dimension hinaus: Die Benutzung des Aufzuges

Viele Coachinggespräche sind vornehmlich geprägt durch das Nachdenken. Eine starke Betonung des Denkens führt aber oft zu einer oberflächlichen Reflexion und hat kaum Konsequenzen für das Verhalten. Um eine tiefergehende Reflexion zu realisieren, ist es notwendig, die *Gefühle* und *Wünsche* des Coachees hinreichend zu beachten, weil die emotionale Dimension sowie die Bedürfnisse und Ideale der Menschen (was sie *wollen*) einen großen Einfluss auf ihr tatsächliches Verhalten haben. (Epstein, 1990; Deci & Ryan, 2002)

Der Einbezug dieser Dimensionen in den Reflexionsprozess erhöht die Chancen, dass diese Dimensionen auch außerhalb des Coachingprozesses vom Coachee selbstverständlicher genutzt werden. Dies ist eine wesentliche Bedingung für die Entwicklung eines wirksamen professionellen Verhaltens.

Der Wechsel der Aufmerksamkeit zwischen den Dimensionen Denken, Fühlen und Wollen stimuliert zudem die innere Bewegung (*flow*) in der Person. Die Fokussierung auf das Wollen (und damit auf *Ideale*) ist eine weitere Möglichkeit, positive Gefühle zu erzeugen und bringt die Menschen mehr mit ihren Stärken in Beziehung als eine problemorientierte Vorgehensweise. Den kontinuierlichen Wechsel zwischen der kognitiven, emotionalen und motivationalen Dimension bezeichnen wir als '*Nutzung des Aufzuges*'. Diese Bezeichnung ermöglicht einen metaphorischen Blick auf die drei Dimensionen als drei Etagen menschlichen Funktionierens.

Die Nutzung des Aufzugs ist nicht ganz so einfach wie viele Leute denken: In vielen Coachinggesprächen reden Coach und Coachee eher verkopft miteinander. Zum Beispiel mag der Coach nach Gefühlen fragen, aber oft wird im nächsten Schritt nur noch rational über die Gefühle nachgedacht. Dies ist in unserer Gesellschaft eine weit verbreitete Vorgehensweise, die nicht leicht zu verlernen ist. Dies erfordert eine 'Vergrößerung der Wohlfühlzone'. Mit anderen Worten, es bedarf der Übung, bevor die Coaches sich mit Fragen wohlfühlen, die sich auf Gefühle und Wünsche beziehen und dann diese Fragen auch selbstverständlich nutzen.

Für den Coach ergibt sich aus diesen Überlegungen folgende konkrete Leitlinie: *Vertiefe die Reflexion durch die Nutzung des Aufzuges. Fokussiere jeweils Denken, Fühlen und Wollen und wechsle kontinuierlich den Focus.*

Perspektive 3: Beachtung innerer Hindernisse

Als ein Ergebnis der beschriebenen Entwicklungen in der Psychologie haben sich unterschiedliche Ansätze, die den Stärken, personalen Qualitäten und Talenten besondere Aufmerksamkeit schenken, entwickelt. Als Resultat ergeben sich oft positive Gefühle und der Coachingprozess endet oft inspiriert und mit einem Gefühl der Stärke. Allerdings ist dies oft ein kurzfristiger Effekt. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass auch den *Hindernissen* die die Stärken der Person begrenzen, und insbesondere den *inneren Hindernissen*, Aufmerksamkeit zu schenken die den Coachee daran hindern Kernqualitäten und Ideale in Handeln umzusetzen. Dieser zusätzliche Aspekt ist charakteristisch und einzigartig für den Core reflection Ansatz.

Ein Beispiel

In einer Coaching-Sitzung berichtet ein Schulleiter, dass er oft erstarre, wenn er kritisiert wird. Sein Ideal ist, dass er stark bleibt und weiterhin das vertritt, wovon er überzeugt ist. Während des Coachingprozesses wird deutlich, dass er über Kernqualitäten wie Zielgerichtetheit, Enthusiasmus und Fürsorglichkeit verfügt. Auf die Frage des Coaches, ob er die Stärke dieser Kernqualitäten im Hier und Jetzt spüren könne, zögert er und beginnt vertieft nachzudenken. Er wirkt in diesem Moment nicht sehr stark. Der Coach arbeitet im Hier und Jetzt und fragt ihn: "Wie blockierst du deine eigene Stärke in diesem Moment? Wie kommt es, dass du deine eigene Stärke im Moment nicht spürst?" Diese Frage ist für viele Coaches ungewöhnlich. Sie tendieren eher dazu, gemeinsam mit dem Coachee das Problem zu analysieren.

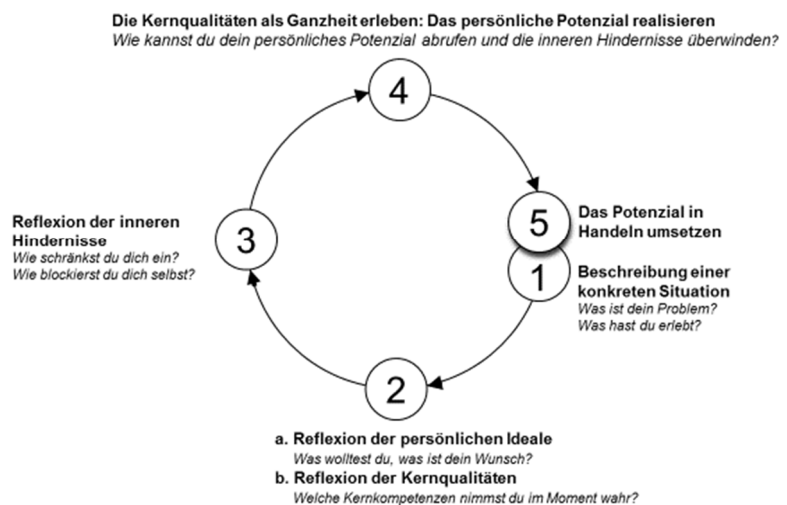
Der Coachee hat keine Idee, wie er diese Frage beantworten könnte. Der Coach sagt: "Ich sehe, dass du intensiv nachdenkst. Hilft das, deine Stärke zu *fühlen*?" Sehr schnell wird deutlich, dass der Schulleiter oft dazu tendiert nachzudenken, wenn etwas nicht glatt läuft. Dies ist ein einschränkendes Muster, das dazu führt, dass der Kontakt zu seiner Stärke, aber auch zu den Personen in der Situation verlorengeht. Der nächste Schritt im Coachingprozess besteht darin, dass versucht wird den Coachee darin zu unterstützen dieses Muster (ein inneres Hindernis) wahrzunehmen, sobald es auftaucht. Dies geschieht nicht vornehmlich auf einer kognitiven Ebene. Vielmehr fragt der Coach wie es sich *anfühlt*, dieses Muster wahrzunehmen und, ob er dieses Muster beibehalten *möchte* (Nutzung des Aufzuges). In diesem Moment wird dem Coachee klar, dass er eine Wahl hat. Er kann das Muster beibehalten oder sich auf die eigene Stärke einstimmen. Er ist glücklich über die erreichte Klarheit und möchte das Gelernte anwenden.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende konkrete Leitlinie: *Nachdem die Kernqualitäten und Ideale reflektiert und gefühlt wurden, ist es sehr wichtig den inneren Hindernissen, durch die der Coachee seine oder ihre eigene Stärke untergräbt, Aufmerksamkeit zu schenken. Es ist wichtig, dass der Coachee sich der inneren Hindernisse in der Gegenwart bewusst ist (Achtsamkeit). Dieser Aspekt soll verdeutlichen, dass es wichtig ist, nicht nur über die inneren Hindernisse nachzudenken, sondern die Auswirkungen dieser inneren Hindernisse zu fühlen und mit dem Wunsch diesem Muster nicht länger zu folgen, in Kontakt zu treten.*

Zusammenfassung des Core reflection Ansatzes

Durch die Kombination der drei oben diskutierten Prinzipien ist eine neue Perspektive für das Coaching entstanden, die auf der Reflexion der eigenen Stärken und der Überwindung innerer Hindernisse basiert. Diesen Typ der Reflexion nennen wir *Core reflection*, weil er hilft, die Menschen in Kontakt mit ihren Kernqualitäten und Kernpotenzialen in Beziehung zu bringen.

Der Reflexionsprozess kann mit Hilfe des Modelles in Figur 1 veranschaulicht werden.



Figur 1: Das Core reflection Modell

Es ist wichtig, nicht zu lange in der Phase 1 zu verweilen, da dadurch ein Tunnelblick sowie eine Tendenz über Lösungen nachzudenken entstehen. Das Wesen des Core reflection Coachings ist es, eine Stufe tiefer zu gehen und die Stärken der Person zu nutzen. Die Phase 2a ist leicht zu erreichen durch Fragen in Anlehnung an die Aufzugsmethapher wie z.B.: "Was denken Sie in der Situation?", "Wie fühlten Sie sich in der Situation?" (Hinweis: Diese Frage ist zu unterscheiden von der Frage wie der Coachee über die Situation jetzt *denkt*), "Wie würde für Sie die Situation idealerweise aussehen?" Diese Phase ist bei Erfolgserlebnissen noch einfacher zu erreichen.

Wenn der Coachee in Kontakt mit seinen Idealen ist, können Kernqualitäten benannt werden, da sie immer dann präsent sind wenn die Person die Kraft des Ideales im Hier und Jetzt fühlt (Phase 2b). Selbstverständlich kann es wichtig sein, dass der Coachee die Kernqualitäten selbst benennt, aber oft ist es sehr hilfreich wenn auch der Coach Kernqualitäten benennt, die er in dem Moment wahrnimmt. Dadurch fördert er die Aufmerksamkeit des Coachees im Hinblick auf diese Kernqualitäten.

Nur dann wenn der Coachee auch seine/ihre innere Stärke in dieser Phase 2 fühlt (dies ist oft in der Körpersprache sichtbar), ist es fruchtbar nach möglichen inneren Hindernissen Ausschau zu halten, die die Umsetzung wichtiger Kernqualitäten verhindern (Phase 3). Dies führt zu einer tieferen Reflexion und führt oft zu einer erweiterten Sicht auf die Problemsituation. In dieser Phase geht es nicht vornehmlich um Problemlösungen, sondern der wesentliche Effekt dieser Phase liegt vielmehr darin, sich selbst anders zu erleben. Die Beziehung zwischen Person und Problem verändert sich. Scharmer (2007) bezeichnet diese Veränderung als 'präsent sein' (*presencing*), weil der Coachee sein inneres Potenzial in dem Moment spürt und seine Potenziale deutlicher sichtbar werden. Der Coachee *fühlt* was er oder sie tun möchte, und der Wille zur Handlung entsteht (Phase 4). Das neue Verhalten das durch diesen Prozess entwickelt wird, ist oft ganz anderer Natur als ein Verhalten das durch rationale Problemanalysen und durch Problemlösungsprozesse entsteht.

Die Herausforderungen für den Coach

Ist es schwierig, in dieser Art zu coachen? Interessanterweise sind die Basisprinzipien die dem Core reflection coaching zugrunde liegen, relativ einfach. Dennoch benötigen die meisten Coaches zwei bis drei Tage Training um diesen Ansatz kompetent umsetzen zu können. Der Grund dafür ist nicht, dass die Prinzipien schwierig sind, sondern vor allem die Coaches ihre gewohnheitsmäßigen Muster verlernen müssen. Die meisten Coaches haben eine oder mehrere der folgenden Gewohnheiten:

1. Die Tendenz zu denken statt zu fühlen (Coaching mit dem Kopf).
2. Die Tendenz Probleme und die Lösung von Problemen in den Mittelpunkt zu stellen (problemorientiertes anstatt personenorientiertes Coaching).
3. Die Tendenz intelligente Fragen zu stellen, damit der Coachee möglichst alles selbst herausfindet (non-direktives Coaching).
4. Die Tendenz den Inhalt des Gesprächs und weniger die Körpersprache in den Mittelpunkt zu stellen (verbaler anstatt non-verbaler Focus).

Solche Gewohnheiten haben ihren Ursprung oft in persönlichen Überzeugungen bzgl. guten Coachings. Diese Überzeugungen sind einerseits oft durch Coachingtrainings entstanden die auf der traditionellen Sichtweise basierten, und andererseits durch jahrelange Gewöhnung. Es ist nicht ganz einfach für Coaches ihre Komfortzone zu verlassen und die beschriebenen Tendenzen aufzugeben. Sobald sie jedoch diese Wende erfolgreich vollzogen haben, sind sie oft überrascht über die hohe Effektivität des Core reflection coaching.

Einige Coaches fürchten, dass der tiefe Wachstumsprozess der im Rahmen des Core reflection Ansatzes stattfindet, therapeutische Aspekte aufweist. Nichts ist weiter von der Wahrheit entfernt: Erstens, Coaching fokussiert das professionelle Umfeld und das Funktionieren in diesem Feld und nicht private Problembereiche (obwohl Core reflection auch im privaten Bereich angewandt werden

kann). Zudem sucht ein Coach nicht nach tieferen Gründen für Probleme und beschäftigt sich auch nicht eingehender mit der persönlichen Biographie des Coachees. Daher vermeidet der Coach auch folgende Fragen: "Warum tust du es auf diese Weise?", "Woher kommt das?" Solche Fragen sind für eine problemorientierte Herangehensweise charakteristisch. Core reflection hingegen geht in die Tiefe, in die Tiefe der persönlichen Potenziale.

Schlussfolgerung

In verschiedenen Studien sind die Prozesse und die Wirkungen des Core reflection coaching analysiert worden. Studien sind durchgeführt worden mit Schüler(n)/innen, Lehrer(n)/innen, Schulleiter(n)/innen, Coaches und Lehrerausbilder(n)/innen. Diese Untersuchungen zeigen, dass Core reflection coaching zu intensiven Lernprozessen mit überdauernden Verhaltensänderungen führt. (Eine Auflistung dieser Studien findet sich in Korthagen, Kim & Greene, 2013.)

Im Allgemeinen ist das größte Hindernis in der Umsetzung der Potenziale des Core reflection coaching im Coach selbst zu sehen. Wenn er oder sie in der Lage ist die ineffektiven Verhaltensmuster zu überwinden, erscheint der Ansatz plötzlich als relativ einfach und zugleich als extrem wirksam.

Weitere Informationen unter: www.korthagen.nl.

Hinweis

Der Autor bedankt sich bei Franz-Josef Brockschneider für die Übersetzung des Artikels.

Literaturhinweise

Deci, E. L. & Ryan, R. M (Ed.). (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: The University of Rochester.

Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality, theory and research* (pp. 165-192). New York: The Guilford Press.

Fredrickson, B. L. (2002). Positive emotions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp. 120-134). Oxford: Oxford University Press.

Korthagen, F. A. J., Kim, Y. M., & Greene, W. L. (Eds.) (2013). *Teaching and learning from within: A core*
Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge, Mass: Society for Organizational learning.

Voerman, L., Meijer, P. C., Korthagen, F. A. J. & Simons, R. J. (2012). Types and frequencies of feedback interventions in classroom interaction in secondary education. *Teaching and Teacher Education*, 28, 1107-1115.