

Tina Lazardzig

Psychodramatische Verfahren und Techniken in fokussierten Coachingprozessen



Tina Lazardzig

Dipl.-Pädagogin, 1976, Psychodrama-Assistentin in Ausbildung (Moreno Institut Überlingen), Personalberaterin, Trainee und Coach in einer Hamburger Unternehmensberatung, Schwerpunkte in der Beratung und im Coaching von jungen Führungskräften, Frauen in Führungspositionen und in der Personalauswahl und -beurteilung

Summary:

Within the domain of personnel development, when working with high and midlevel managers, Coaching is gaining in importance. This article presents exemplarily how the author uses specific methods out of a comprehensive repertoire of psychodramatic procedures and techniques when coaching welfare managers and executives of health care facilities. Applicability and benefit of different psychodramatic approaches are being examined on the basis of these case studies, while emphasizing the concrete operational coaching procedures. The project was evaluated within the scope of a diploma thesis and the result shows clearly the effectiveness and advantages of psychodramatical methods.

Zusammenfassung:

In der Arbeit mit Führungskräften mittlerer und gehobener Hierarchieebenen gewinnt Coaching im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zunehmend an Bedeutung. Die in diesem Artikel vorgestellte Arbeit mit Führungskräften aus dem Sozialmarkt schöpft aus dem reichen Repertoire psychodramatischer Verfahren und Techniken. Anhand von Fallbeispielen werden die Anwendbarkeit und der Nutzen verschiedener psychodramatischer Vorgehensweisen konkret überprüft, im Fokus steht dabei das konkrete handlungsmethodische Vorgehen während der Arbeitsphase. Das Gesamtprojekt wurde im Rahmen einer Diplomarbeit evaluiert. In der Evaluation finden sich deutliche Hinweise auf die Wirksamkeit der eingesetzten Verfahren zu Gunsten des Psychodramas.

Einleitung

Dieser Artikel stützt sich auf die Erfahrungen der Verfasserin mit Einzel-Coachings, die im Rahmen der Arbeit als Personalberaterin in einem Hamburger Beratungsunternehmen

men gesammelt wurden, das in den Geschäftsfeldern „Unternehmensberatung“, „Personalberatung“, „Seminare“ und „Coaching“ tätig ist. Coaching wird in der Form von Fach-Coaching (z.B. Existenzgründung, Projektmanagement) und Berufs-Coaching (z.B. Karriereplanung, -begleitung und -unterstützung) angeboten.

Inhaltlich geprägt sind die Coachings durch eine Standortbestimmung in der Berufsbiographie, einer Analyse der Arbeitssituation und dem Herausarbeiten eigener Fähigkeiten und Potenziale. Ergänzende Informationen liefert ein Kompetenz- und Potenzialanalysefragebogen, der von den Kunden vor dem Coaching ausgefüllt wird. Schwerpunktmäßige Teilnehmer der hier dargestellten Coachingmaßnahmen waren in den vergangenen zwei Jahren die Führungskräfte eines Unternehmens aus dem Gesundheits- und Sozialmarkt, bei denen die Unternehmensleitung Coaching prinzipiell in die Personalentwicklung integriert hat. Nach Abschluss des Gesamtauftrags fand im Rahmen einer Diplomarbeit am Fachbereich für Wirtschaftspsychologie der Universität Lüneburg eine Evaluation hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und der Wirksamkeit von externem Einzelcoaching statt. Im Folgenden werden Ablauf, handlungsmethodisches Vorgehen und Evaluationsergebnisse erläutert.

Ausgangspunkt und Rahmen des Coachingauftrags:

Ausgehend von einer Veränderung der Arbeits- und Aufgabenfelder, Jobrollen-Wechsel und anderer Rahmenbedingungen, sollen die Führungskräfte aus der 1. und 2. Hierarchieebene externe Unterstützung erhalten. Jeder Führungskraft wird zunächst ein Coachingtag von sieben Stunden angeboten. Je nach Bedarf schließt sich eine telefonische Begleitung durch den Coach und nach mindestens sechs Monaten ein weiterer Coachingtag an. Die Arbeit zwischen Coach und Coachee findet in einem externen Raum außerhalb der Einrichtung des Coachees statt.

Der Coachingauftrag bezieht sich konkret auf:

- Die Bearbeitung genereller beruflicher Probleme
- Die Entwicklung der individuellen Führungskompetenz
- Die persönliche Weiterentwicklung
- Die Verbesserung der sozialen Kompetenzen

Über den Ablauf, die Zielsetzung und den Hintergrund des Coaching-Angebots wird innerhalb des Unternehmens offen informiert, dabei kann jede Führungskraft selbst über die eigene Teilnahme entscheiden.

Besonders hervorzuheben ist, dass von Seiten des auftraggebenden Unternehmens keinerlei Zielvorgaben, i.S.v. „Was soll dieser Mitarbeiter innerhalb seines Coaching erreichen?“ gegeben wurden. Außerdem wurde jedem Teilnehmer absolute Verschwiegenheit über die jeweiligen Coachinginhalte zugesichert – eine Berichtspflicht des Coachs gegenüber dem Auftraggeber gibt es nicht.

Ablauf

Ausgehend von der Individualität eines jeden Coachings ist eine starre Ablaufdarstellung unrealistisch. Die grundlegende Struktur Vogelauers (2002, S. 29ff.), der in fünf Phasen unterteilt, kann jedoch auch auf den idealtypischen Ablauf der hier beschriebenen Coachings angewendet werden:

1. Einstiegs- und Kontaktphase

Die Arbeit zwischen Coach und Coachee beginnt mit einem telefonischen Vorgespräch, in dem Erwartungen und Wünsche des Teilnehmers an die gemeinsame Arbeit erfragt und Vorbehalte und Fragen geklärt werden. Generell steht der Coach für alle Fragen im Vorfeld begleitend zur Verfügung. Aufgrund der räumlichen Distanz der Teilnehmer vom Coachingort findet das erste persönliche Kennen lernen jedoch erst am Coachingtag selbst statt.

2. Vereinbarungs- und Kontraktphase

Zwischen dem auftraggebendem Unternehmen und dem Coach besteht ein Rahmenvertrag über die Gesamtmaßnahme.

3. Arbeitsphase

Coach und Coachee treffen sich zur gemeinsamen Arbeit für einen Tag (7h). Zunächst findet eine gemeinsame Situationsanalyse und Diagnose statt, in welcher der Coach ein besseres Verständnis von den aktuellen Anliegen erhält. Ein solcher Erkenntnisgewinn ist das zentrale Element dieser Phase und wird begleitet von einer Festigung der Beziehung zwischen dem Coach und dem Teilnehmer. Wesentlich ist an dieser Stelle ferner, dass das Umfeld und die Abläufe im Unternehmen des Teilnehmers einbezogen werden, damit der Coach die Prozessabläufe in der Organisation einschätzen und berücksichtigen kann (Walther, 2004).

Für den Coachee ist es in dieser Phase bedeutsam, dass er ein empathisches Verstehen durch den Coach erfährt und eine Orientierung bekommt, wohin das Coaching führen kann (Vogelauer, 2002). Ferner ist es für den Coach wichtig, einen besseren Eindruck in die zu bearbeitende Situation sowie in die Person und Interessen des Coachee zu gewinnen, damit bei beiden Beteiligten ein „gemeinsames Bild der zu bearbeitenden Situation“ entsteht (ebd., S. 33). Diese Bestandsaufnahme sollte für die gemeinsame Erarbeitung eines Arbeitsplans, die zu erarbeitenden Ziele und eine spätere Evaluation schriftlich fixiert werden (Rauen, 2005).

4. Abschluss-Phase

Mit Beendigung des Coachingtags wird die „Abschluss-Phase“ mit einem Feedback und einem Ausblick für den Coachee eingeleitet. Zeitnah zum Coaching wird dem Teilnehmer das Protokoll seines Coachings zugesandt, dabei steht der Coach bei allen Fragen zur Umsetzung der erarbeiteten Inhalte zur Verfügung.

5. Evaluations-Phase

In einer abschließenden „Evaluations-Phase“ ist drei Monate nach dem Coaching ein telefonisches Gespräch über den Veränderungs- und Umsetzungserfolg zu führen (Vogelauer, 2002). Es empfiehlt sich jedoch in Bezug auf die Selbständigkeit des Kunden ein Zeitraum von mindestens sechs Monaten, bevor in ein neues Coaching eingestiegen werden sollte.

Handlungsmethodisches Vorgehen während der Arbeitsphase

Hinsichtlich des eingesetzten Methodenrepertoires in der beschriebenen Coachingmaßnahme wird im Folgenden die Arbeitsphase näher beschrieben. Generell stehen als Arbeitsmittel Flipchart, Pinwand, Moderationsmaterialien (Karten, Wolken, Marker etc.) und zusätzlich farbige Tücher, Bausteine u.ä. zu Verfügung, die als Intermediärobjekte für Aufstellungsarbeiten genutzt werden.

Zu Beginn des Coachingtags werden Ziele und Themen für die gemeinsame Arbeit schriftlich festgehalten. Diese Zielsetzung bleibt ebenso wie die gemeinsam vereinbarten Spielregeln der Zusammenarbeit (Vertraulichkeit, Offenheit, Eigenverantwortung etc.) für den gesamten Arbeitszeitraum sichtbar an der Pinwand hängen. Die Situationsanalyse beginnt mit der Darstellung der „Zeitgeschichte“ des Coachee. In dieser Phase stellt der Teilnehmer auf dem Flipchart dar, welche Situationen des beruflichen und persönlichen Werdgangs ihm wichtig sind. Als wirkungsvoll für diese Erwärmung hat sich auch die Visualisierung bzw. das gemeinsame Abschreiten einer Zeitlinie durch den Raum erwiesen. Nachteil dieses Vorgehens gegenüber der Arbeit am Flipchart ist die erschwerte Protokollierbarkeit und die nicht immer gegebene Bereitschaft des Coachee, sich auf zunächst unge wohnte Arbeitsmittel und -verfahren einzulassen. Ein eindeutiger Vorteil besteht jedoch in der stärkeren Aktionsorientierung und der dadurch gesteigerten Intensität des Erlebens.

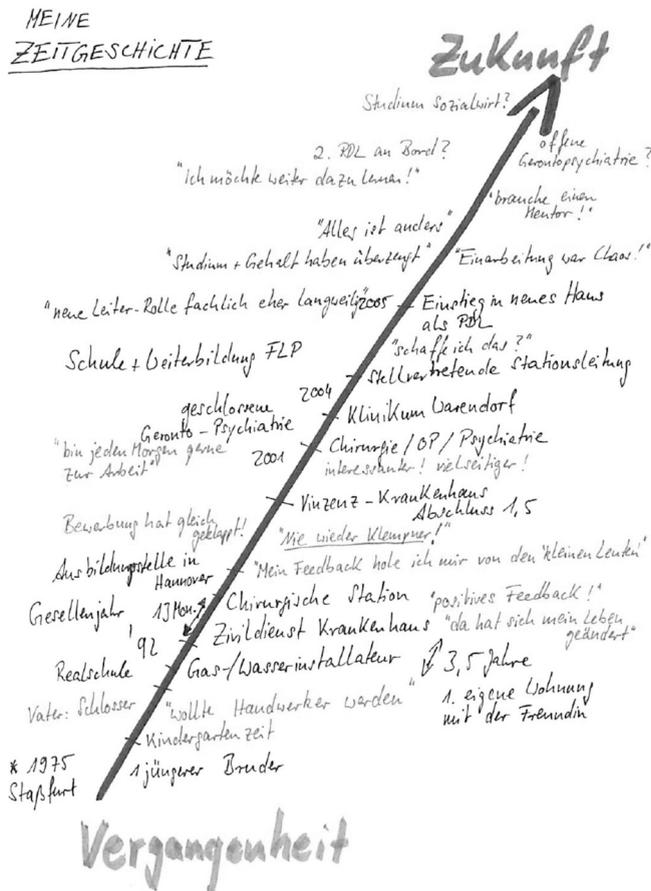
Der Coach begleitet den Coachee in dieser Arbeitsphase teils durch verstärkendes Doppeln, teils durch Paraphrasieren oder durch konkretisierende Fragen zum Lebenslauf und den einzelnen Stationen. Als Grundstruktur dient dabei der chronologische Fokus auf Fragen zu:

- Geburtstag und Geburtsort
- Grundschulzeit und weiterführende Schulen, Schulabschluss
- Kriterien der Berufswahl und Auszug aus dem Elternhaus
- Ausbildungs-/Studienphase
- Berufseinstieg
- Besondere Lebensereignisse (Partnerschaft, Kinder, Todesfälle, Umzüge, Trennungen etc.)
- Weiterbildungsphasen und berufliche Umorientierungen
- Unterschiedliche Arbeitgeber/Jobwechsel/Karriereschritte
- Wichtige/wesentliche Begleiter und Förderer des beruflichen Lebenswegs

Nach dem Abschreiten der Zeitlinie bis in die Gegenwart, wagt der Coachee den Blick in die Zukunft: „Was liegt vor mir? Welche Zielbilder und Visionen tauchen auf? Wo möchte ich leben? Welche Arbeit möchte ich verrichten? Welche Herausforderungen kommen auf mich zu?“

Die Darstellung der Zeitgeschichte findet ihren Abschluss im Hier und Jetzt der Gegenwart. Durch ein Heraustreten und den Blick von Außen erhält der Coachee die Möglichkeit der Selbstreflektion. Verstärkend kann ein Satz formuliert werden, der den Ist-Zustand beschreibt („Was für eine Sackgasse!“, „Alles soll bleiben wie es ist!“, Die Reise soll weitergehen!“ etc.). Am Ende der Erwärmungsphase steht die Rückmeldung durch den Coach, der als „Spiegel“ in Erscheinung tritt. Im Ergebnis haben sich die weiterführenden Fragen für die gemeinsame Arbeit konkretisiert und werden schriftlich festgehalten.

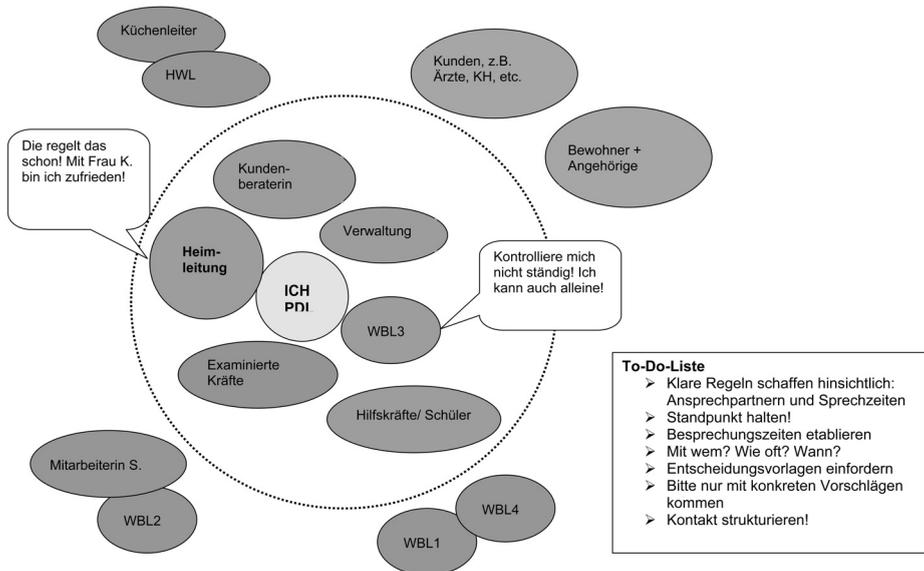
Abb. 1: „Zeitgeschichte“



Ein weiterer Bestandteil im Coachingprozess ist die Analyse des näheren Arbeitsumfelds des Coachee. Die Darstellung des individuellen, persönlichen Netzwerks am Arbeitsplatz hat einerseits eine Ressourcenstärkung zum Ziel, andererseits kann auch die Qualität von Verbindung zwischen dem Coachee und seinen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten hinsichtlich der Kriterien „stärkend“ und „schwächend“ beleuchtet werden. Für den Coachee geht es zunächst darum, in einen leeren „Rahmen“ auf einer mit Packpapier bespannten Pinwand einen Platz für sich selbst zu finden. Es folgt die Aufforderung, alle ihm wichtigen Personen um sich herum zu positionieren. Der Reihenfolge nach beschreibt der Coachee zunächst den jeweiligen Vertreter. Ähnlich dem Sozialen Atom werden nun Verbindungslinien zu den relevanten Stellvertretern gezogen, die positiven (durchgezogene Linie) bzw. negativen (gestrichelte Linie) Kontakt sichtbar werden lassen.

Um die innere Bühne des Coachee zu beleben, wird dieser aufgefordert, den subjektiv am relevantesten erlebten Personen vermutete typische Aussagen über den Coachee in den Mund zu legen, die als Sprechblasen festgehalten werden („Ich traue Herrn M. die Projektleitung einfach noch nicht zu – der muss da noch reinwachsen!“ Oder: „Ein guter Stellvertreter, auf den ich mich blind verlassen kann!“).

Abb. 2: „Arbeits-Rahmen“



Ein erneutes Heraustreten und die Einnahme der Metaposition ermöglicht dem Coachee, seine zu Papier gebrachte „Arbeitsplatz-Landkarte“ von Außen zu betrachten und sich selbst aus dieser Perspektive Hinweise oder Ratschläge zu erteilen („Da musst du dich hinwenden! Halte Abstand zu den Kollegen aus dieser Abteilung! Lass’ dir durch diesen Kollegen nicht den Blick auf das übrige Team versperren!“)

Um ein Zukunftsbild zeichnen zu können, empfiehlt es sich, für die relevanten Rollenträger Moderationskarten zu verwenden, deren Positionen auf der Pinwand veränderbar sind. So kann überprüft werden, ob mehr Nähe zu einem Kollegen gleichzeitig mehr Sicherheit, bzw. mehr Distanz gleichzeitig mehr Entscheidungsfreiraum bedeutet.

Neben dem Aufbau einer inneren Bühne mit Hilfe der psychodramatischen Techniken des „zur Seite sprechen“, Doppeln und Spiegeln, können im Verlauf weitere Spielformen genutzt werden, von denen im Folgenden zwei Beispiele für die monodramatische Arbeit in Coachingprozessen gegeben werden.

Fallbeispiel 1

Eine Wohnbereichsleiterin (42) aus einer Pflegeeinrichtung mit 12 Jahren Betriebszugehörigkeit ist im selben Unternehmen zur Pflegedienstleiterin befördert worden. Die neue Führungsrolle ist unklar definiert und für die Mitarbeiterin selbst noch überwiegend unscharf.

Zur Rollenklärung bietet sich die Arbeit mit dem Kulturellen Atom dieser Mitarbeiterin an. Dabei werden die vorhandenen Rollen (Kollegin, Freundin, Kummerkasten, „Feuerwehr“, Seelenrösterin, Strafende, Kontrollierende, etc.) zunächst auf Moderationskarten festgehalten und anschließend auf dem Tisch um den Mittelpunkt („Ich“) angeordnet.

Anschließend macht der Coach den Dialog zwischen den im Konflikt stehenden Rollen am Flipchart sichtbar:

Abb 3: Die Arbeitsrollen im Kulturellen Atom

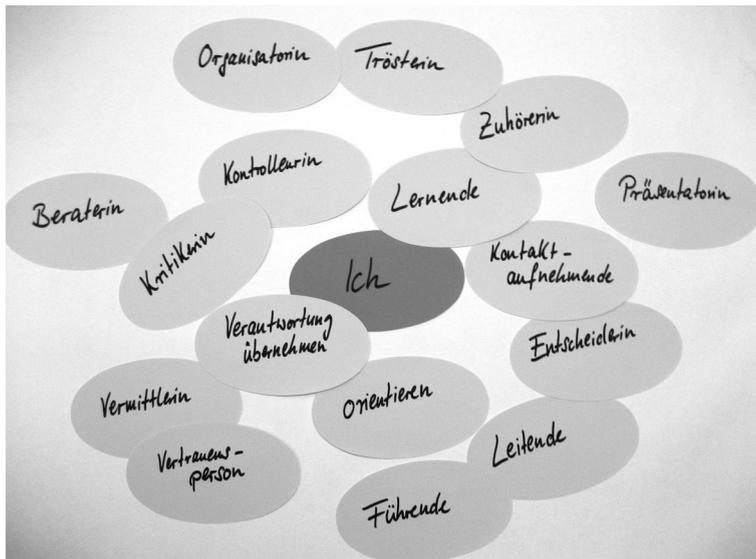
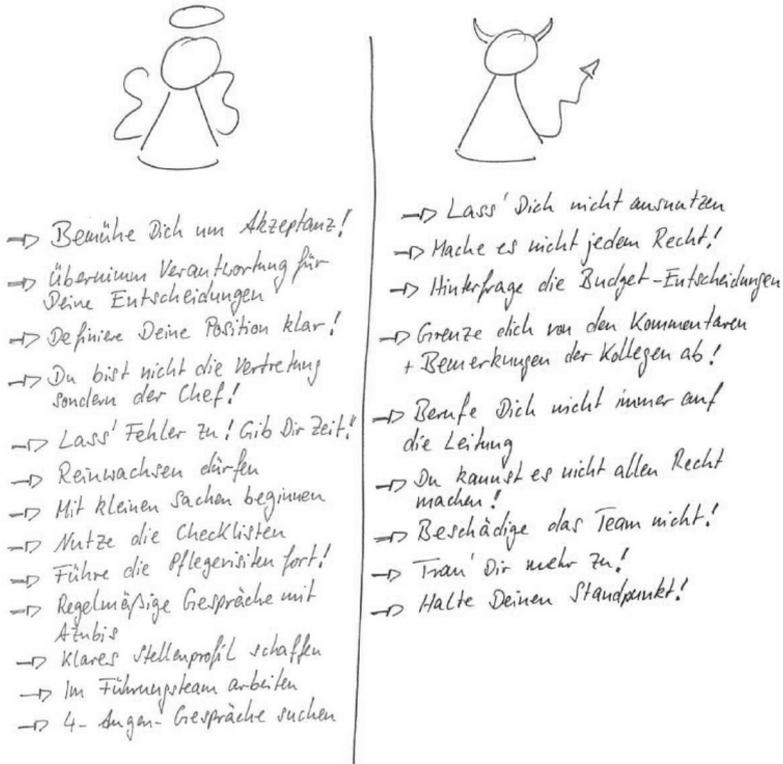


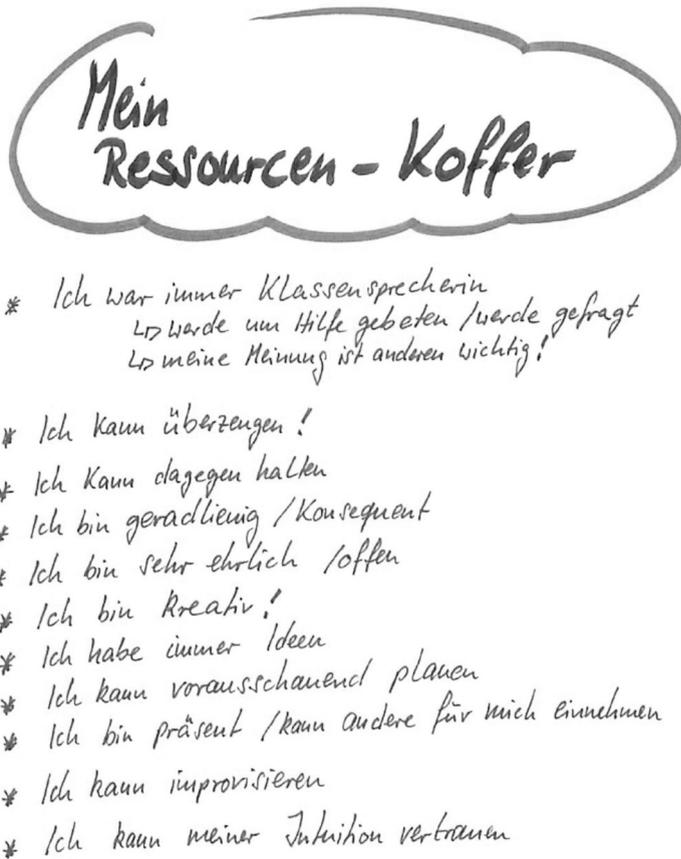
Abb. 4: Interrollenkonflikt



Fallbeispiel 2

Eine Wohnbereichsleiterin (29) aus einer Pflegeeinrichtung steht vor dem Abschluss einer dreijährigen berufsbegleitenden Weiterbildung. Coaching-Anlass ist die verstärkte Prüfungsangst vor der anstehenden mündlichen Prüfung. Bestandteil des Coaching ist der „Zauberladen“, eine originär gruppenzentrierte Spielform, die dem Coachee monodramatisch die Möglichkeit bietet, die eigenen Ressourcen zu stärken. Auftakt ist zunächst eine Imaginationsübung, die den Coachee in den „Zauberladen“ führt, der gedanklich nach eigener Phantasie und Präferenz ausgestaltet werden kann. Der Coach übernimmt die Rolle des Ladeninhabers, das Angebot umfasst Güter wie „Mut“, „Entschlossenheit“, „Sicherheit“, „Humor“, „Leichtigkeit“ etc. In Ihrer Rolle als „Einkäuferin“ beginnt die Protagonistin einen Tauschhandel mit dem „Verkäufer“. Als Währung gelten die eigenen vorhandenen Ressourcen. Nach ausführlicher Verhandlung und Bewusstmachen der eigenen Potenziale wird ihr der gewünschten „Mut“ im Tausch mit „Humor“ und „Kreativität“ überreicht. In der abschließenden Reflektion wird ein „Ressourcen-Paket“ geschnürt.

Abb. 5: Ressourcen



Evaluation der Coachingmaßnahme

Im Rahmen der Evaluation wurde untersucht, wie sich Einflussgrößen von Coaching beschreiben lassen. Bezogen auf den Einsatz psychodramatischen Handelns, sind auf der Grundlage von N= 20 befragten Personen folgende Ergebnisse herauszustellen:

- Vorrangig wird nicht das fachliche Wissen (z.B. Pflege-Knowhow), sondern die soziale Kompetenz und die Methodenkompetenz des Coachs geschätzt.
- Vertrauen und Offenheit werden als Elemente des Coachingerfolgs beschrieben. Dabei sollen diese Beziehungskriterien „zweckdienlich“ im Sinne des Coachingziels vorangetrieben werden. Aufgrund einer möglichen Hemmschwelle ist besonders Per-

sonen ohne vorheriger Coachingerfahrung eine hohe Zielorientierung und der behutsame Einsatz handlungs- und aktionsorientierter Methoden wichtig.

- Im Coachingprozess wird die Zusammenarbeit durch die empathische Haltung des Coachs gegenüber dem Coachee verbessert. Ebenso viel wert sollte jedoch auf die Einhaltung formeller Kriterien gelegt werden (Spielregeln, Protokoll etc.).
- Im Hinblick auf die Ergebnisqualität werden sichtbare Zwischenerfolge im Coachingprozess durch Zukunftsprobe, Probehandeln etc. als besonders wichtig erachtet. Vor allem die Hilfe bei konkreten beruflichen Problemen durch aktionsorientierte Interventionen stellt ein besonderes Qualitätsmerkmal dar.

Zumindest für die hier evaluierten Coachingsitzungen hat sich das beschriebene psychodramatische Vorgehen bewährt und stieß auf Seiten der Teilnehmer auf eine hohe Akzeptanz. Auch wenn die skizzierten Ergebnisse nicht ohne weiteres zu generalisieren sind, sollten sie doch zum selbstbewussten und reflektierten Einsatz psychodramatischer Spielformen und Techniken in Coachingprozessen anregen.

Literatur

- Kant, B. (2006). Die Erfolgsfaktoren von externem Einzel-Coaching. Diplomarbeit an der Universität Lüneburg, FB Wirtschaftspsychologie.
- Vogelauer, W. (2002). Der Coaching-Prozess. Die Phasen und ihre Umsetzung. In W. Vogelauer (Hg.), *Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen* (4. erw. und überarb. Aufl.) (S. 29-42). Neuwied, Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Walther, P. (2004). Grenzen der Einzelberatung. Wie weit darf Coaching gehen? *ManagerSeminare*, 79, 54-62.

Anschrift der Verfasserin:

Tina Lazardzig, Papendamm 24, 20146 Hamburg, Tina-Lazardzig@web.de