

„Mein Coachee ist im Widerstand“ – was tun?

PRAXIS. Treten beim Coaching Widerstände auf, gilt es herauszufinden, woher diese rühren und wie der Coach den Coachee dabei unterstützen kann, sie zu überwinden. Andernfalls droht das Coaching zu scheitern. Coaching-Expertin Heide Straub beschreibt die verschiedenen Arten von Barrieren, die beim Coaching auftreten können, und erklärt anhand von Beispielen aus ihrer Praxis, wie diese überwunden werden können.

„Mein Coachee ist im Widerstand – und jetzt?“ – mit dieser Frage beschäftigt sich wohl jeder Coach. Denn Widerstand gibt es in fast jedem Coaching. Geschätzt scheitert sogar etwa ein Drittel aller Coachings daran. Doch Widerstände kommen nicht aus heiterem Himmel: In 28 Jahren als Coach bei Comteam habe ich erfahren, dass es gute Gründe dafür gibt. Diese zu erkennen, ihre Funktion zu würdigen und sich mit ihrem Nutzen zu verbünden ist der Schlüssel zu einem erfolgreichen Coaching. Gemeinsam können Coach und Coachee einen Weg aus dem Widerstand erarbeiten.

Dafür gilt es, zunächst einmal die Gründe für den Widerstand des Coachees zu erforschen. Denn niemand befindet sich zum Spaß im Widerstand. Widerstand ist ein innerpsychischer Zustand, der meist unbewusst aktiviert wird, er ist Ausdruck einer Not und erfüllt eine Schutzfunktion: Abwehr dient als Schutz vor Gefahr, Schmerz und Angst, um Druck zu reduzieren und Sicherheit zu erlangen. Nicht selten treten einander entgegengesetzte Gefühle, Wünsche oder Sehnsüchte auf. So kann sich auch ein bestimmtes Bedürfnis hinter der Abwehrhaltung verbergen. Coaching verstehen wir bei Comteam als professionelle Beratungsform unter vier Augen zur Klärung, Entscheidungsfindung und Umsetzung, als eine Form der Qualitätssicherung für die berufliche Rolle. Da der Begriff „Widerstand“ einen Zustand beschreibt, der oft mit Hoffnungslosigkeit und Lähmung assoziiert wird, bevorzuge ich im Coaching das Wort „Barriere“: Im Sinne einer Bahnschranke lässt sich die Barriere öffnen,

Abwehrhaltung. Auch wenn der Coachee sich nicht physisch abwendet: Zeigt er Zeichen von Widerstand, muss der Coach herausfinden, warum.



wenn man richtig mit ihr umgeht. Dahinter liegt ein Weg mit neuen Perspektiven. Die Quellen von Barrieren sind vielfältig. Auslöser können der Coachee und sein Thema sein. Aber auch der Coach kann durch sein Vorgehen Widerstand beim Coachee auslösen. Daher sollte ein Coach stets die Frage dabei haben: „Was habe ich (möglicherweise) durch mein Verhalten zur Barriere beigetragen?“ Wichtig ist, dass der Coach seine eigenen Barrieren kennt und bewusst mit ihnen umgehen kann.

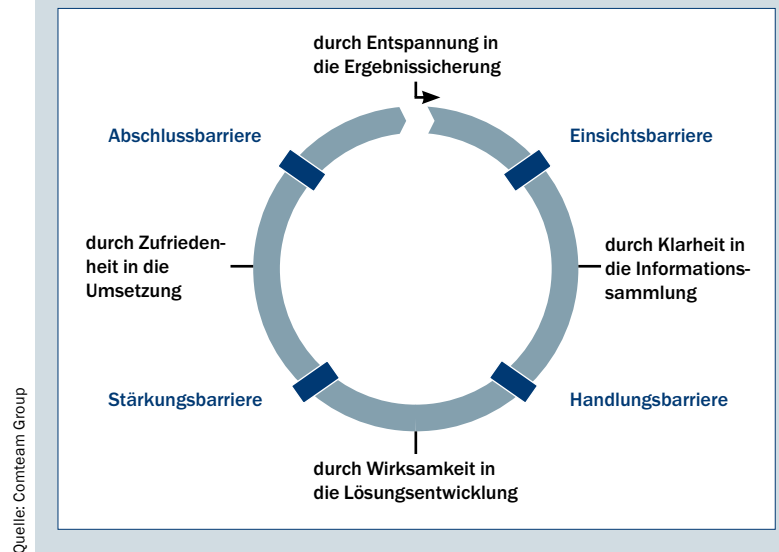
Wie kann der Coach Barrieren erkennen?

Barrieren zeigen sich im Coaching in unterschiedlicher Form. Die Symptome können sich verbal oder nonverbal, aktiv durch Angriff oder passiv durch Flucht oder Erstarren äußern. Hinweise auf eine Abwehrhaltung sind, wenn der Coachee zu spät kommt, Sitzungen verschiebt oder es vermeidet, sich mit einem Thema intensiv auseinanderzusetzen und stattdessen neue Nebenthemen anschnieidet. Polemisieren, Sarkasmus oder offene Aggression sind weitere Indizien. In diesen Situationen kann der Coach mit den richtigen Methoden intervenieren.

Als grundsätzliche Arbeitshaltung gilt für den Coach, Widerstand als legitim zu begreifen – das heißt, die Barriere zu respektieren und mit ihr zu arbeiten. Barrieren treten niemals grundlos auf, sie haben einen Nutzen für den Betreffenden: Sie sind Schutz, Unterstützer, Wächter und Regler. Sie schützen vor Verletzung, Verlust oder Versagen. Sie regulieren das für die Person verträgliche Veränderungstempo, prüfen, ob die Veränderung zu ihr passt und sorgen so für Authentizität. Wegen ihrer guten Funktion werden Barrieren nicht gerne und nicht so schnell aufgegeben. Gleichzeitig liegt hinter der Barriere meist ein Wunsch, eine Sehnsucht oder ein Bedürfnis. Und hier findet sich der Schlüssel zur Öffnung: Wenn der Coach mit der Barriere kooperiert und sich mit ihrer guten Funktion verbündet. Der Wunsch, die Sehnsucht oder das Bedürfnis muss für die gemeinsame Arbeit genutzt werden. Hilfreich ist, sich die neue Wirklichkeit vorzustellen und Bedenken anzusprechen: „Was könnte im

Barrieren im Coachingprozess

Modell. In der Business-Coaching-Ausbildung bei Comteam werden vier Arten von Barrieren unterschieden: die Einsichts-, Handlungs-, Stärkungs- und Abschlussbarriere. Die Grafik zeigt, mit welchen Maßnahmen Coachs den verschiedenen Barrieren begegnen können.



schlimmsten Fall passieren?“ Dies ist ein erster Schritt zur Öffnung der Schranke.

Vier Arten von Barrieren im Coaching

Die Frage, wie man Barrieren erkennen und mit ihnen umgehen kann, behandeln wir in der Business-Coaching-Ausbildung von Comteam mit dem Modell „Barrieren im Coachingprozess“ (siehe Grafik). Wir unterscheiden vier Arten von Barrieren:

Barriere 1: Einsichts-Barriere

An der Einsichts-Barriere steckt jemand fest, der Klarheit vermeidet, sich nicht mit einem Thema auseinandersetzen möchte und ausweicht. Probleme werden genannt, aber keine Ideen, wie man zu Lösungen kommt. Dahinter steckt die Angst, sich festlegen zu müssen. Hier gilt es für den Coach, mit dem Coachee in Kontakt zu gehen: Auf inhaltlicher Ebene sollten konkret die Themen und Fragen, auf emotionaler Ebene die Ängste und Unsicherheiten angesprochen werden. Durch gezieltes Nachfragen kann der Coach die Situation konkretisieren. Ziel ist es, für Klarheit zu sorgen und Wege zu erschließen.

Barriere 2: Handlungs-Barriere

An der Handlungs-Barriere verhindert Überverantwortung effektives Handeln.

Wer hier festhängt, bevorzugt meist Routine und schaltet Unberechenbares aus. Aus Angst, andere zu enttäuschen, fällt es schwer, „nein“ zu sagen, sodass eigene Bedürfnisse unterdrückt werden. Indizien für diese Barriere sind Verzögern und Aushalten, mehrfach das gleiche Gespräch zu führen, ohne Verbindlichkeit zu schaffen.

Bei der Arbeit an dieser Barriere ermutigt der Coach den Coachee, zunächst kleinere Entscheidungen zu treffen und ermöglicht, „nein“ zu sagen. Anfangs kann auf risikoärmeren Testfeldern außerhalb des beruflichen Umfelds geübt werden. Wichtig ist, dass sich der Coachee mit den eigenen Bedürfnissen und dem Gefühl der Überverantwortlichkeit auseinandersetzt.

Barriere 3: Stärkungs-Barriere

Die Stärkungs-Barriere verhindert, Erreichtes anerkennen und Leistung würdigen zu können. Sie zeigt sich, indem jegliche Art von Stärkung und Unterstützung – auch die des Coachs – aus Gewohnheit abgewehrt wird. Folge ist eine zweiflerische Haltung allem und jedem gegenüber. Hinter der Barriere verbirgt sich die Angst zu unterliegen, Grenzen akzeptieren und sich und anderen Fehler eingestehen zu müssen.

Damit sich die Barriere öffnen kann, müssen Coach und Coachee einen Weg →

→ finden, wie Erreichtes wertgeschätzt werden kann. Dabei sollte lösungsorientiert herangegangen werden. Der Coachee muss etwa lernen, Lob auszusprechen und anzunehmen. Nur, wenn Leistung gewürdigt wird, kann der Coachee hinter die Barriere und damit in den Zustand der Zufriedenheit gelangen.

Barriere 4: Abschluss-Barriere

An der Abschluss-Barriere verhindern das Nicht-aufhören- und Nicht-loslassen-Können die Beendigung eines Prozesses. Hinweise sind ein schnelles Arbeitstempo, Perfektionismus und Detailverliebtheit. Das dauerhaft hohe Energielevel führt dazu, dass „der Hamster im Rad“ keine Ruhe findet. Die Angst, in ein Loch zu fallen, führt zu ständigem Weitermachen und Unterdrücken von Gefühlen, sowohl positiven als auch negativen.

Für die Arbeit an der Abschluss-Barriere muss der Coachee in erster Linie in einen Zustand der Entspannung kommen. Der Coach sollte dazu sowohl auf inhaltlicher Ebene Kontakt machen („Es scheint ständig noch etwas zu verbessern zu sein?!“), wie auch auf emotionaler („Es fällt schwer, loszulassen!?“).

Aus der Praxis: Beispiele zu den vier Barriere-Arten

Wie die Arbeit an den Barrieren konkret funktioniert, veranschaulichen folgende authentische Beispiele aus meinen Coachings.

Beispiel 1: Einsichts-Barriere

Auslöser für das Coaching einer Projektleiterin war ein neues Projekt, das größer und umfassender als ihre bisherigen war. Anfangs machte sie einen überlasteten Eindruck, wirkte chaotisch. Im Coaching fing sie an, Themen zu besprechen, brachte diese jedoch nicht zu Ende und sprang von einem Punkt zum nächsten – typisch für die Einsichts-Barriere.

Ich schlug vor, alle Themen zu sammeln. Mit der Frage: „Und was gibt es noch?“ führte ich sie immer wieder zum Sammeln zurück. Um später dranbleiben zu können, schrieb ich alles auf ein Flipchart. Durch das Ordnen gewann die Coachee langsam wieder einen Überblick, wodurch Zuversicht entstand, die Auf-

gabe bewältigen zu können. Sie machte sich ihre positiven Erfahrungen und Stärken bewusst. Wenn sie das Thema wechselte, spiegelte ich ihr Verhalten wider und fragte: „Wie hängt das eine Thema mit dem anderen zusammen?“ oder „An welchem Thema wollen Sie jetzt weiterarbeiten?“ Im Verlauf des Coachings entstand so eine Liste, was in den nächsten Tagen zu klären und zu entscheiden war. Damit gewann die Coachee die Sicherheit, die weiteren Schritte anzugehen.

Beispiel 2: Handlungs-Barriere

Auslöser für das Coaching eines Wissenschaftlers war, dass er über sieben Jahre trotz vieler Bewerbungen nicht zum Professor berufen wurde. Jedes Mal waren andere vorgezogen worden. Im Coaching reflektierten wir sein bisheriges Vorgehen, wobei sich zeigte, dass er sich hinter einer Barriere mit dem Motto „Durchhalten und keine Ansprüche stellen“ zurückgezogen hatte. Als er das erkannte, seine Kränkung wahrhaben und seinen Wunsch mit Kraft verbinden konnte, wurde Energie zum Handeln frei. Wir erarbeiteten neue Handlungsalternativen, um wirksam zu werden. Und tatsächlich: Die nächste Bewerbung hatte Erfolg.

Das Beispiel zeigt, wie sich eine Barriere zunächst als Schutz vor Enttäuschung aufbaut und Wirksamkeit im Tun verhindert. Beim Blick hinter die Barriere offen-

bart sich, welche Vorstellung einer neuen Wirklichkeit dahintersteht. Aus dieser Erkenntnis erwächst Kraft zur Veränderung.

Beispiel 3: Stärkungs-Barriere

Auslöser für das Coaching eines Geschäftsführers waren die Beschwerden seiner Führungskräfte, dass er Hierarchiegrenzen nicht einhalte, auf die Ebenen durchgreife und zu wenig Anerkennung vermittele. Typisch für die Stärkungs-Barriere: Der Coachee konnte so, wie er andere für ihre Arbeit nicht würdigen konnte, das auch nicht bei sich selbst tun. Zwischen den Treffen sollte er am Ende jedes Arbeitstages feststellen, wofür er sich heute selbst würdigen kann. Parallel sammelten wir Gründe, weshalb er seine Führungskräfte wertschätzen sollte, wodurch er auch seinen Blick auf sie schärfte. Ein weiterer Schritt war, Gespräche mit den Führungskräften zu üben, um mit ihnen zu klären, was auf den Ebenen darunter zu tun ist, um mehr Wertschätzung aufzubauen. Durch das Coaching wuchs das Vertrauen in seine Führungskräfte, er konnte seine Fehler aus der Vergangenheit eingestehen und machte die Erfahrung, dass ihm dies nicht als Schwäche ausgelegt wurde, sondern die Achtung der Führungskräfte wachsen ließ. Gleichzeitig verbreitete er weniger „Kampfstimmung“ und wurde zufriedener als vorher.

Beispiel 4: Abschluss-Barriere

Das Anliegen der Coachee, einer Inneneinrichterin, war es, ihren Führungsstil zu reflektieren und Kriterien für die Büroorganisation und die Auswahl neuer Mitarbeiter zu erarbeiten. Aufgrund der hohen Komplexität der Themen und ihrer – typisch für die Abschluss-Barriere – problemfokussierten Herangehensweise fiel es ihr schwer, zum Ende zu kommen. Kurz vor Schluss unserer Arbeitstreffen sprach sie immer wieder neue Aufgaben an und überzog so unsere Sitzungen.

Für die Arbeit an der Barriere war hilfreich, zu Beginn jedes Treffens eine genaue Themensammlung zu machen und die Dauer für jedes Thema festzulegen. Um einen emotionalen Zugang zu ermöglichen, ließ ich die Coachee immer wieder ihre Zufriedenheit mit den bisherigen Ergebnissen feststellen. Ich teilte ihr bei jeder Sitzung mit, wann die Hälfte unse-



AUTORIN

Heide Straub
ist Mitgründerin der „Comteam AG Academy + Consulting“ in Gmund am Tegernsee, wo sie seit 1988 als Coach tätig ist. Sie ist Ansprechpartnerin für den „Comteam Coaching-Pool“, einem Zusammenschluss von 17 Coaching-Spezialisten bestimmter Themenfelder, und für die Business-Coaching-Ausbildung, die es seit 15 Jahren gibt.

Comteam AG
Kurstraße 2-8, 83703 Gmund
Tel. 08022 96660
www.comteamgroup.com

Wie sich Barrieren im Coaching überwinden lassen

Dos and Don'ts. Die folgenden Tipps verraten, mit welchen Verhaltensweisen der Coach dem Coachee helfen kann, Barrieren zu überwinden – und was er dabei besser vermeiden sollte.

Barrieren öffnen sich, wenn diese Bedingungen bei der Coaching-Arbeit erfüllt sind:

- Der Widerstand gegen Veränderung ist schwach ausgeprägt. Je stärker die Barriere und je länger der Coachee daran „festhängt“, desto mehr Zeit wird das Öffnen erfordern.
- Ein tiefer Wunsch nach Veränderung ist vorhanden. Eine „Nice-to-have“-Einstellung, wenn also der Coachee nur einen halbherzigen Veränderungswunsch mitbringt, kann nicht genügend Energie, Kraft und Willen schaffen, um an der Barriere zu arbeiten.
- Die inneren Regeln und Glaubenssätze des Coachees unterstützen die Arbeit an der Barriere und lassen Änderungen damit zu.
- Der Veränderungswunsch ist durch bewusstes Ausprobieren im Handeln und Sprechen im beruflichen wie privaten Alltag des Coachees gestützt.
- Der Coach baut aktiv eine Basis von Vertrauen und Sicherheit zum Coachee auf. Dies ist eine wichtige Bedingung, weil an der Barriere oft Unsicherheiten, Ambivalenzen und Ängste vorhanden sind.

Vor diesen Coachingfallen muss sich der Coach bei der Arbeit an Barrieren in Acht nehmen:

- Drängeln, aufdringlich Lösungen anbieten und Fragen stellen, die die Verwirrung und Unsicherheit des Coachees erhöhen: „Festnageln“ verschließt die Barriere.
- Vorwürfe machen, Druck ausüben, Forderungen stellen: So wird keine Wirksamkeit im Tun erreicht.
- Belehren, Ratschläge erteilen und recht haben wollen: Dieses Verhalten führt dazu, dass der Coachee jegliche Stärkung und Unterstützung des Coachs abwehrt.
- Sich von der Sucht des Coachees nach Lösungen täuschen lassen: Das zu schnelle Überqueren einer Barriere und Erreichen des angestrebten Zustands kann eine Falle sein.
- In Konkurrenz gehen: Eine „Sieger-Verlierer“- oder „Oben-unten“-Hierarchie zwischen Coach und Coachee verbaut eine Vertrauens- und Sicherheitsbasis.
- Die Leistung des Coachees nicht würdigen: Leistung nicht anzuerkennen, gar abzuwerten oder in der Überlast noch mehr Leistung einzufordern, verstärkt die Barriere.
- In die eigene Problemlösung verliebt sein und damit den Coachee aus den Augen verlieren.

rer Zeit um war, und kündigte das Ende 30 Minuten vorher an, damit sie einschätzen lernte, welche Themen priorisiert anzugehen waren. Kleine Schritte mit ersten Erfolgen halfen, die Komplexität zu reduzieren und auch mit einer 80-prozentigen statt einer 150-prozentigen Lösung zufrieden sein zu dürfen.

Was tun, wenn eine Barriere nicht aufgeht?

Nicht immer kommt das Coaching zu einem solchen Ende. Auch das Nicht-Überwinden einer Barriere kann eine Entscheidung sein, wenn der Coachee alle Vor- und Nachteile abgewogen hat und bereit ist, die Konsequenzen zu tragen. Im Fall einer Juristin im Versicherungsbereich war ich es, die das Coaching aussetzte. Auslöser des Coachings war ihre Unzufriedenheit mit ihrer bisherigen Tätigkeit. Ziel unserer Treffen war, über

Alternativen nachzudenken. Nachdem wir die Möglichkeiten erwogen hatten, vermittelte ich ihr auf ihren Wunsch hin Adressen von Juristen aus anderen Bereichen. Diese Kontakte wollte sie nutzen, um Informationen zu sammeln und bewusst entscheiden zu können, ob sie ihren Job behalten oder wechseln sollte. Nach zwei Coaching-Sitzungen hatte sie die Kontakte immer noch nicht genutzt, erwartete aber noch mehr Angebote.

Das Beispiel zeigt, dass im Coaching zwar ein vordergründiges Wollen vorhanden sein kann, jedoch im Hintergrund Faktoren eine Rolle spielen, die zu einem so starken Abwehrverhalten führen, dass die Barriere nicht überwunden werden kann – getreu dem Motto: „Lieber das bekannte Unglück als das unbekannte Glück“. Wenn der Leidensdruck für eine Veränderung noch nicht groß genug ist oder die Zeit für eine Entscheidung noch nicht reif, ist es sinnvoll, das Coaching

auszusetzen. Es kann sein, dass später vor einem anderen Hintergrund eine Veränderung vollzogen werden kann.

Mein Credo ist daher: Barrieren haben auch ihren Nutzen für uns. Mit ihnen halten wir an alten Gewohnheiten fest. Mit ihnen kennen wir uns aus, für sie haben wir ein reichhaltiges Repertoire an Verhaltensweisen entwickelt. Bedenkt man dies, verliert die Einstiegsfrage „Mein Coachee ist im Widerstand – und jetzt?“ ihren Schrecken. Voraussetzung dafür ist die richtige Arbeitshaltung. Dafür gilt es:

- Barrieren anzuerkennen als eine kreative und intelligente Art, mit schwierigen Situationen umzugehen
 - sich mit ihrer guten Funktion zu verbünden
 - den Coachee zu leiten und dabei zu begleiten, sich von der Barriere zu lösen.
- So kann sich die Barriere öffnen und neues Verhalten wird möglich.

Heide Straub ●