WAS DAS SELBST STEUERT

Diagnostik im Coaching. Ein Beispiel für die Anwendung der PSI-Theorie.

VON **CAROLA HEUMANN**
UND **STEFAN WELLMANN**

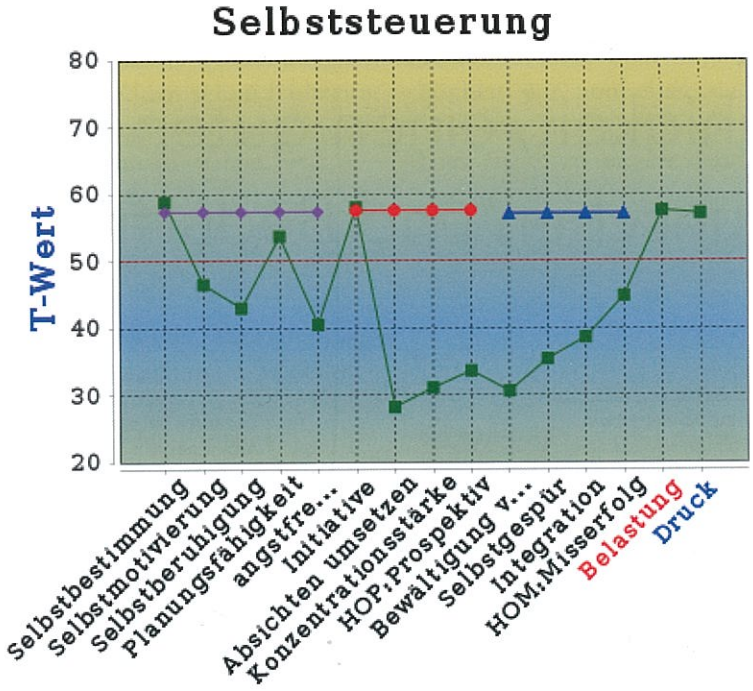
Ob jemand sein Potenzial tatsächlich entfalten kann, also seine Ziele und sein Anliegen verwirklicht und praktisch umsetzt, hängt wesentlich davon ab, wie seine Selbststeuerungskompetenzen entwickelt sind. Wie kann Coaching dabei helfen? Und wenn wir von der Entwicklung dieser Kompetenzen sprechen, lässt sich das messen und im Coachingprozess nutzbar machen?

Dazu möchten wir folgenden Praxisfall vorstellen: Ein Klient berichtet über Probleme am Arbeitsplatz. Er fühlt sich unsicher im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten und er hat Angst vor Präsentationen und davor, Personalgespräche zu führen. Bei der Arbeit spürt er Zeitdruck und setzt sich auch selbst häufig unter Druck. Wenn etwas für ihn nicht gut gelaufen ist, drehen sich seine Gedanken ständig im Kreis. Bei Konflikten und Misserfolgen zieht er sich zunehmend zurück.

Was hat dies mit „Selbststeuerungskompetenzen" zu tun?

Zunächst zum Begriff: Selbststeuerungskompetenzen sind Fähigkeiten des Klienten, die sein „Selbst steuern" und die trainierbar sind. Wir unterscheiden im Wesentlichen vier Gruppen: Selbstregulation, Selbstkontrolle, Willensbahnung und Selbstzugang (s. Kasten). Mit der PSI-Theorie entwickelte eine Gruppe um Julius Kuhl an der Universität Osnabrück eine Diagnostik, mit deren Hilfe diese Kompetenzen gemessen werden können. PSI steht für Persönlichkeits-System-Interaktionen. Anders als bei den „klassischen Typentests" ermitteln wir bei diesem Vorgehen keinen relativ unveränderbaren Persönlichkeitsstil oder stabilen Charakter,

sondern trainierbare Fähigkeiten, die sogenannten Selbststeuerungskompetenzen. Die PSI-Diagnostik misst also das, was veränderbar ist.
Im Coaching geht es ja schließlich weniger um die Frage „Was bin ich für ein Typ?" als vielmehr um eine spezifische Veränderung. Fragen wie „Was kann ich konkret tun, um meine Ziele zu erreichen?" oder „Wo setze ich an?" stehen im Vordergrund. Deshalb eignet sich diese Diagnostik besonders gut, wenn sie den Coachingprozessen vorangeht.
Selbststeuerungskompetenzen sind also trainierbar, und zwar ähnlich wie ein Muskel nach dem Prinzip *use it or lose it*. Wer von seinem „Typus" her scheu und vor Publikum eher ängstlich ist, kann trotzdem lernen, kompetent und selbstbewusst einen Vortrag zu halten. Und zwar indem er ausgiebig an seiner Fähigkeit der Selbstberuhigung arbeitet und es so u. a. schafft, sich kurz vor dem Vortrag zu entspannen und dann aus der Kraft der Ruhe zu agieren.



„Ausreißer" sind u. a. Selbstberuhigung, Konzetrationsstärke und Bewältigung von Misserfolg.

In unserem Coachingfall schreibt der Coach nun die wesentlichen Punkte des Klientenanliegens auf ein Flipchart: Stress, Gedanken kreisen, Unsicherheit mit Kollegen und Vorgesetzten, Rückzug etc. Anschließend wertet der Coach zusammen mit dem Klienten die Ergebnisse des PSI-Testes zu den Selbststeuerungskompetenzen aus. Wobei der Klient den Test schon vor der Coachingsitzung zu Hause mithilfe eines Fragenkataloges am PC durchgeführt hat. Das Ergebnis wird anschließend in Form einer Grafik abgebildet. In unserem Fall sah diese Grafik wie oben aus.
Die Werte 20 bis 80 bezeichnen den Grad der Ausprägung der jeweiligen Selbststeuerungskompetenz des Klienten. Der sogenannte T-Wert (50) macht dabei den Durchschnittswert, abhängig von Geschlecht und Alter, sichtbar. Er zeigt also, wie Männer um die Vierzig im Mittel bei den getesteten Selbststeuerungskompetenzen abschneiden. Werte, die um diesen T-Wert herum liegen (zwischen 40 und 60) sind in der Regel unauffällig. Besonders interessant sind also die „Ausreißer", in unserem Fall die Kategorien: Selbstberuhigung, Absichten in Taten umsetzen, Konzentrationsstärke, Umgang mit Misserfolg, Selbstgespür.
Mit dem Klienten werden zunächst die „Normalwerte", dann die „Ausreißer" wertschätzend besprochen. Dabei werden die einzelnen Kompetenzen erläutert, sodass Klient und Coach die Zusammenhänge zwischen dem Klientenanliegen und seinen Selbststeuerungskompetenzen herleiten können. Unserem Klienten fiel es – wie den meisten an dieser Stelle – nun leicht, zu verstehen, welche Veränderungen genau hilfreich wären, um sein Ziel zu erreichen. Auf dem Flipchart ordnen wir dann die relevanten Selbststeuerungskompetenzen dem jeweiligen Anliegen zu und machen sie damit sichtbar (s. Abb. S. 54).
Durch das Reflektieren der Zusammenhänge zwischen Anliegen und Kompetenzen gelangt der Klient zu einem tieferen Verstehen seines Anliegens. Das Durchsprechen und ▸

Die Selbststeuerungskompetenzen (nach J. Kuhl)

Gruppe 1: Selbstregulation
(Selbstbestimmung, Selbstmotivierung und Selbstberuhigung)

Gruppe 2: Selbstkontrolle
(Planungsfähigkeit, angstfreie Zielorientierung)

Gruppe 3: Willensbahnung
(Initiative, Absichten umsetzen und Konzentrationsstärke)

Gruppe 4: Selbstzugang
(Bewältigung von Misserfolg, Selbstgespür und Integration)

Unter Selbstgespür verstehen wir die Fähigkeit, einen guten Kontakt zu seinen Wünschen und Bedürfnissen zu haben.

Den einzelnen Klientenzielen werden die Kompetenzen zugeordnet, die dann im Coaching zu entwickeln sind.

Erklären der Zusammenhänge im Wege einer Psychoedukation ist rapportfördernd, weil der Klient sich gut gesehen und verstanden fühlt. Es hilft ihm bei der psychologischen Einordnung und ermöglicht ein Coaching auf Augenhöhe.

Coach und Klient können nun gemeinsam eine Art Coaching-Fahrplan überlegen, vor allem: welcher „Angelpunkt" unter den Selbststeuerungskompetenzen am sinnvollsten anzugehen ist.

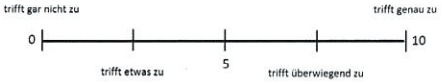
In unserem Beispiel ist es für den Klienten besonders wichtig, Selbstgespür und Selbstberuhigung stärker zu entwickeln. Gelänge ihm das, dann würde er sich weniger Sorgen machen und Präsentationen und Personalgesprächen gelassener begegnen können. Er würde sicherer im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten werden und schließlich bei Konflikten und Misserfolgen Handlungsalternativen entwickeln, anstatt sich zurückzuziehen. Die Kompetenzen „Absichten umsetzen" und „Konzentrationsstärke" werden dadurch mit gestärkt.

Unter Selbstgespür verstehen wir in der PSI-Theorie die Fähigkeit, einen guten Kontakt zu seinen eigenen Wünschen und Bedürfnissen zu haben. Ist diese Fähigkeit nur gering ausgeprägt, besteht die Gefahr der Übernahme und Befolgung fremder Ziele; es fehlt dann der innere Kompass. Selbstberuhigung ist die Fähigkeit, die eigene Aktivierung situationsgerecht zu regulieren (Aktivierungskontrolle). Kann ich z. B. vor unangenehmen Erlebnissen (Vortrag, Präsentation) so gelassen werden, wie es die Situation erfordert, oder werde ich von Unsicherheit, Nervosität oder Angst überflutet? Zur Verdeutlichung stellen wir die beiden Selbststeuerungskompetenzen noch einmal im Rahmen einer Skalierung vor.

Selbstberuhigung

- Auch wenn ich stark angespannt bin, kann ich mich schnell wieder entspannen.
- Nervosität kann ich ganz gut wieder abbauen.
- Wenn es mal anstrengend wird, kann ich das gut lockern.

Selbstgespür



- Wenn ich unter Druck gerate, spüre ich oft nicht richtig, was ich will.
- Unter starker Belastung verliere ich den Zugang zu meinen Gefühlen.
- Wenn ich traurig bin, verliere ich das Gespür für das, was ich wirklich will.

Der Coaching-Fahrplan ging nun von der Annahme aus, dass bei einer Verbesserung der Werte für Selbstgespür und Selbstberuhigung die meisten auf dem Flipchart notierten Anliegen sich deutlich verbessern. Dies hat sich im Coachingprozess dann auch bestätigt. Der weitere Coachingprozess läuft klassisch ab. Zunächst sucht der Coach mit dem Klienten nach geeigne-

ten Ressourcen, dann folgt deren Aktivierung. Als Nächstes haben wir bei unserem Klienten mithilfe des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) eine neue Haltung etabliert. Das ist häufig der Schlüssel zum Coachingerfolg. Hier entscheidet sich auch, wie nachhaltig der Coachingerfolg ist.

Mit dem Zürcher Ressourcenmodell gelingt es unserer Erfahrung nach besonders leicht, eine Haltung zu entwickeln, die das gewünschte Verhalten und auch das dazugehörige Denken und Fühlen ermöglicht. Schließlich arbeiten wir dann auch gemeinsam mit dem Klienten an Umsetzungsstrategien für den Alltag. Methodisch nutzen wir im Anschluss an den Diagnostikteil neben dem ZRM (nach Storch/Krause) bevorzugt NLP (Arbeit mit inneren Anteilen, Arbeit an Überzeugungen) und wingwave (bei stärkeren Blockaden).

Der Einsatz dieser Diagnostik im Coaching hat folgende Vorteile:

- Klient und Coach verstehen das Anliegen besser und der Klient fühlt sich dadurch auch besser verstanden. Das fördert den Rapport.
- Der Klient versteht insbesondere die Ursachen besser. Durch die Erläuterung von Begriffen und Zusammenhängen (Psychoedukation) beginnt der Klient schon frühzeitig im Coachingprozess nach möglichen Lösungen zu suchen.
- Die Diagnostik reduziert den Zeit- und Personalaufwand, der auf die Exploration des Anliegens verwendet wird.
- Die anschließende Veränderungsarbeit ist passgenau, weil deutlich geworden ist, wo genau der Hebel angesetzt werden kann.

Die PSI-Theorie bietet ein Meta-Modell dafür, wie Handlung im psychischen System überhaupt entsteht und damit Veränderung initiiert werden kann. Die Theorie integriert motivationale, volitionale, kognitive, entwicklungs- und persönlichkeitspsychologische Theorien und basiert auf Ergebnissen der aktuellen Gehirnforschung.

Mit der Einbeziehung der Diagnostik in das Coaching erhält dieses einen wissenschaftlich fundierten Rahmen und die Wirksamkeit des Coachingprozesses lässt sich messen, so wie wir es auch nach unseren Coachings tun. Werden Selbststeuerungskompetenzen messbar, d.h. dokumentiert in einem Test nach dem Coaching, verbessert, können wir von einer nachhaltigen Wirkung des Coachings ausgehen. Dies führt zu einem deutlich sicht- und messbaren Return on invest. ◂◂

Zu den Autoren

Carola Heumann
Coach, Trainerin und Lehrerin, spezialisiert auf SchülerCoaching. Sie bildet Lehrer auf der Grundlage der PSI-Diagnostik zu SchülerCoaches aus.

Stefan Wellmann
Gelernter Volljurist und Coach. Seine Spezialgebiete sind Potenzialentdeckung, Selbstmanagement und die Entwicklung von Coachingsystemen.

Der Coachingablauf unter Verwendung der PSI-Diagnostik

Methodisches Vorgehen	Ebene
• Anliegen des Klienten erörtern • Anliegen einordnen mit Hilfe der Diagnostik	**Reflexionsebene**
• Ressourcensuche • Ressourcenaktivierung • Eine neue Haltung etablieren	**Veränderungsebene**
• Umsetzungsstrategien für den Alltag entwickeln	**Transferebene**

Abb. Übersicht

LITERATUR

Carola Heumann: Selbstkompetenzentwicklung im SchülerCoaching. In: Solzbacher, Claudia; Lotze, Miriam; Sauerhering, Meike (Hrsg.): Selbst – Lernen – Können, Selbstkompetenzförderung in Theorie und Praxis. Schneider Verlag Hochgehren, Baltmannsweiler 2014.

Impart GmbH (Hrsg.): Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik TOP. Sonderpunkt Verlag, Osnabrück 2009.

Maja Storch, Frank Krause: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). Verlag Huber, Bern, 5. Auflage 2014.