



Coaching mit dem Häuser-Modell

Das Häuser-Modell ist ein praktisches Tool, um im Coaching die Arbeit mit Klienten zu strukturieren und zu visualisieren, in Form von Häusern. Es folgt einer Grundidee von Friedemann Schulz von Thun (2001) und ist um transaktionsanalytische und systemische Aspekte erweitert.

In dem Modell sind einige zentrale theoretische Gedanken des systemischen Ansatzes berücksichtigt:

- A. Der *Zeitpunkt* des Auftauchens eines Anliegens sowie seine Einbettung in ein aktuelles *Kräftefeld* sind zu beleuchten.
- B. Probleme in Organisationen werden durch (aktuelle) *Interaktion* inszeniert und reproduziert.
- C. Das bisherige Problem und seine Lösungsversuche werden durch *gedankliche Konstrukte* aufrechterhalten.
- D. Es besteht eine Neigung zu *Gewohnheitsaufmerksamkeiten* bei Problemen und Lösungen.
- E. Ein *Hin- und Herbewegen* zwischen Problem- und Lösungsraum macht Sinn.
- F. Das Verhalten hat eine subjektiv „*positive*“ *Absicht*.

Das Coaching ist nach diesem Modell im Prinzip in zwei Phasen geteilt: (1) die Aufnahme der Entwicklungs- oder Problemsituation und (2) der Fortschritt bei einer Situation.

Günther Mohr



Phase 1: Aufnahme

In der Phase der Aufnahme werden vier Felder beleuchtet:

- ▶ der Kontext,
- ▶ das Ziel,
- ▶ die äußere Bühne und
- ▶ die innere Bühne.

Kontext

Im Kontext geht es um die relevanten Kontextaspekte einer Fragestellung. Dies können die Organisationsstruktur und -kultur (Mohr 2000, Balling 2005, Mohr 2006) rund um das Problem, aber auch die Historie des Problems sein. Die Organisationsstruktur kann hier beispielsweise der Ausschnitt eines Organigramms sein. Bezüglich der Historie macht es einen Unterschied, ob ein Problem gestern entstanden ist oder schon fünf Jahre vor sich „hindümpelt“. Im letzteren Falle ist es durch sein so wiederholtes Auftreten genauso wie durch immer vorhandene Lösungs- oder besser Kompensationshandlungen schon gefestigt.

Zielformulierung

In der Zielformulierung kommt die Vertragsarbeit zu Ausführung. Das Ziel für die jetzige Beratungseinheit als eine Vorgabe für den Klienten, das heißt mit dem handelnden „Ich“ in der Formulierung – im Gegensatz zu Zielen für andere – wird dargestellt, mit einer konkreten Beschreibung der Veränderung im Verhalten, Denken oder in den Gefühlen.

Schlüsselsituation

Dann erfolgt als nächster Schritt das Erfassen der konkreten Schlüsselsituation, die äußere Bühne, für die sich die Filmmetapher als hilfreich erweist:

- ▶ Was könnte ein Filmteam in Wort und Bild konkret erfassen?
- ▶ Wie kann sich das Problem oder eine Entwicklungssituation (nicht immer muss es ein Problem sein) im Verhalten ausdrücken?

innere Bühne

Davon zu unterscheiden ist die innere Bühne, in der Gedanken und Gefühle erfasst werden, die der Klient, aber auch andere Betroffene vermuten, zu haben. Gedanken sind auch Bewertungen, Einschätzungen und Einstellungen. Mittels der gezielten Befragung (Berne 2005, S. 207) werden die Gefühle hier ebenso hilfreich für den Bewusstseinsprozess des Klienten. Hier ist auf die sprachliche Unschärfe zu achten, denn Menschen verwechseln oft Bewertungen und Gefühle, weil sie häufig aneinandergespeist



sind. Beispielsweise ist die Aussage: „Ich fühle mich ungerecht behandelt“ kein Gefühl, sondern eine Bewertung, die erst unter Umständen ein Gefühl hervorruft. Für die Möglichkeit der Intervention in Gedanken-Gefühl-Verhaltens-Ketten ist das eine wichtige Unterscheidung.

Man kann Gefühle unter Zuhilfenahme der acht Grundgefühle (Angst, Freude, Ärger, Zuneigung, Trauer, Schuld, Scham, Ekel) erfassen (Mohr 2008, S 71 ff.) und, um die Tragweite und auch die individuelle Differenziertheit der Reaktion eines Menschen zu verdeutlichen, die Emotionen bezüglich des empfundenen Ausmaßes auf einer Skala (z.B. 0–100) einstufen. Ebenso können hier auch funktionelle Ichzustände in ihrem Zusammenwirken im inneren Team (Mohr 2003) untersucht werden. In der Praxis zeigen sich häufig interessante Unterschiede zwischen sehr ausführlichen äußeren Bühnen bei gleichzeitig wenigen inneren Reaktionen, und genauso umgekehrt.

Was der Coach aufschreibt, wird hervorgehoben („specification“ [Berne 2005, S. 207]), was er nicht hervorhebt, erhält nicht so viel Aufmerksamkeit. Dessen sollte sich der Coach bewusst sein. Hilfreich ist, wenn er seine Lieblingsfoki kennt und denen nicht erliegt. *Inquiry*, *attunement* und *involvement* im Erskine’schen Sinne können hier den Kontakt zum Klienten bestimmen (Erskine et al. 1999). *Inquiry* steht für die Haltung des gemeinsamen Erforschens, *attunement* für die Nähe zu dem, was der Gesprächspartner äußert und empfindet, *involvement* für das Spüren der eigenen Reaktion und deren angemessener Einsteuerung.

Verhalten, Denken und Fühlen, die Resultate der beiden Bühnen, sind die Definitionsbestandteile des Ichzustandes. Allerdings werden im Sinne von Peter Senge Personal Mastery das innere Empfinden und das verhaltensmäßige Äußern unterschieden (Senge 1994). Man erhält hier also Muster, die den momentanen zu ändernden Ichzustand (Mohr 2010) erfassen.

Verhalten, Denken und Fühlen, die Resultate der beiden Bühnen, sind die Definitionsbestandteile des Ichzustandes.

Als Letztes kann man, wenn man will, noch einmal die Essenz der Entwicklungssituation in einem kurzen Slogan beschreiben lassen. Hierfür erweist es sich als hilfreich, als Boulevardjournalist die Essenz des Problems in kurzen Worten aufmerksamkeitswirk-

sam auf den Punkt zu bringen. Dies kann man im Berne'schen Sinne als Illustration auffassen (Berne 2005, S. 210). Insgesamt bringt das Erfragen dieser Felder schon oft das nötige Bewusstsein für die wesentlichen Punkte.

Aufnahme einer Entwicklungs- oder Problemsituation

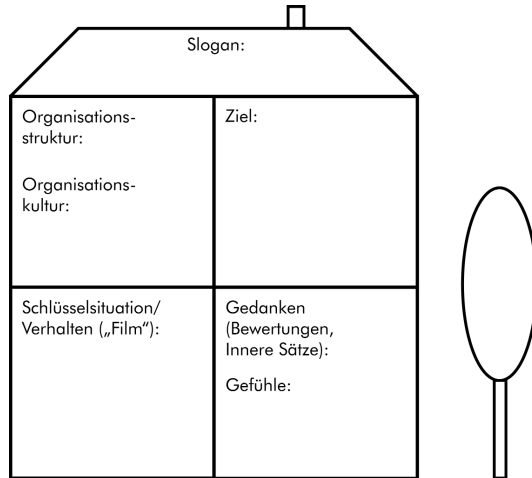


Abb. 1: Haus Nr. 1 – Aufnahme

Phase 2: Fortschrittsphase

Die Fortschrittsphase dient dazu, Neopsyche, d.h. neue Erwachsenen-Ichzustände zu bilden (Mohr 2005). Zunächst werden ausführlich die bisherigen Lösungsversuche und -ideen des Klienten erfragt. So wird für den Beratenen seine Kompetenz erfahrbar und er erhält an dieser Stelle oft den Eindruck, bereits eine ganze Menge getan zu haben, und wird so ermutigt. Ebenso werden die sogenannten „Ja-aber“-Spiele (Berne 1970, S. 151; Dehner 2001) vermieden.

Zusätzlich macht hier durchaus die Frage von Steve de Shazer, dem Begründer der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, Sinn: „Was sonst noch?“ („What else?“). Denn Klienten brauchen oft Zeit, um auf Lösungsideen zu kommen.

Für den Coach ist es sehr wichtig, die Auswirkungen der bisherigen Lösungsversuche zu ermitteln. Häufig zeigen sich durchaus effiziente Lösungen, die jedoch nicht konsequent durchgeführt werden.



Mit diesem Verfahren werden meistens eine oder mehrere wirklich gute Lösungsideen ermittelt. An dieser Stelle kann der Coach aber auch Widersprüche konfrontieren und den Klienten zur Stellungnahme auffordern. Er kann auch mit dem Klienten einen Vertrag schließen, dass er ihm eine zusätzliche Lösungsidee oder Anregung anbieten kann.

In dieser Phase kann das Repertoire von Bernes Interventionstechniken in der vollen Breite greifen. Der Coach kann konfrontieren, bestätigen, erklären und das „modellbezogene Deuten“ einsetzen (Mohr 2010).

In dieser Phase kann das Repertoire von Bernes Interventionstechniken in der vollen Breite greifen.

Ein Coach ist in erster Linie ein Prozessberater bzw. ein *process facilitator* („Prozesserleichter“) und kein Fachberater. Dennoch kann er in Ausnahmefällen durch einen entsprechenden „Vertrag abgesichert“ auch in andere Rollen gehen:

In die Expertenrolle: „Meine Erfahrung ist hier sinnvoll ...“

In die Ratgeberrolle: „Ich würde Ihnen empfehlen ...“

Oder sogar in die Instruktorrolle: „Machen Sie auf jeden Fall ...“

Aber immer ist der Klient danach zu befragen, wie er dazu steht und was er damit macht.

Der letzte Schritt in der Lösungsphase ist die Frage an den Klienten, was sein nächster Schritt sein wird. Dieser kann darin bestehen, etwas zu tun oder auch etwas zu lassen.

Fortschritt für eine Entwicklungs- oder Problemsituation

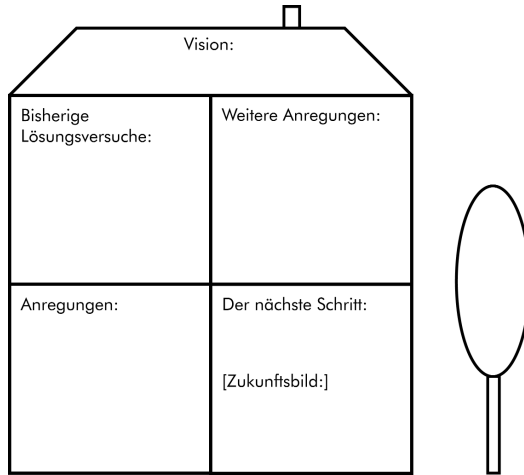


Abb. 2: Haus Nr.2 – Fortschrittsphase

Die Häuser von Nahem – Beispielfragen

Ziel – Vorvertrag/Vertrag:

- ▶ Was würden Sie hier gerne erreichen?
- ▶ Woran werden Erfolg oder Misserfolg zu erkennen sein?

Kontext – Systemstruktur und Historie:

- ▶ Wer ist beteiligt und steht einer Aktivität positiv gegenüber, wer ist eher skeptisch?
- ▶ Wie (wann) ist die Idee, etwas zu unternehmen, entstanden?
- ▶ Wer entscheidet über Erfolg oder Misserfolg?

Äußere Bühne – aktuelle Schlüsselsituation und aufrechterhaltende Bedingungen:

- ▶ Wie kommen Probleme/Entwicklungsnotwendigkeiten momentan zum Ausdruck?
- ▶ Wie folgen bestimmte Verhaltensweisen einzelner Beteiligter aufeinander? Welche Auswirkungen hat das auf wen?
- ▶ In welchen Situationen treten bestimmte Verhaltensketten auf?

Innere Bühne – die subjektive Verarbeitung des Problems:

- ▶ Wie wichtig ist das Problem (Skala 0–100)?
- ▶ Was denkt der Klient während der Schlüsselszenen?
- ▶ Worauf wird das „Problem“ zurückgeführt?
- ▶ Wie würden die Beteiligten das Problem schildern?



- ▶ Welchem und wessen Zweck nützt das Problem („Profiteure“)?
- ▶ Welche Gefühle treten in welcher Intensität auf (Skala 0–100)?
- ▶ Wie würde ein neutraler Beobachter das Problem schildern?

Die bisherigen Lösungsversuche und -ideen – das Potenzial des Coachees:

- ▶ Was wurde bisher von wem versucht?
- ▶ Wie waren die Erfolge, die Misserfolge und welche Gründe gab es für sie?
- ▶ Wie sieht es konkret aus, wenn das Problem einmal nicht vorhanden ist?
- ▶ Wie war es, als das Problem noch nicht da war?
- ▶ Wie könnte man das Problem verschlimmern?
- ▶ Wie könnte eine Hilfsmaßnahme zur Verschlimmerung beitragen?
- ▶ Welchen Preis zahlen die Beteiligten, wenn alles so bleibt, wie es ist?

Der potenzielle Lösungsraum: „Angenommen ...“

- ▶ Angenommen das Problem wäre wie durch ein Wunder morgen verschwunden, woran würden Sie dies am konkreten Verhalten der Beteiligten erkennen (die Wunderfrage)?
- ▶ „Angenommen-dass-Fragen“
- ▶ Was müssten Sie an Glaubens(ch)ätzen aufgeben, damit sich etwas ändert?
- ▶ Welche drei Lösungsrichtungen sehen Sie?
- ▶ Welche Auswirkungen hat der Erfolgsfall, welche der Misserfolgsfall?
- ▶ Welchen Preis und welchen Gewinn haben die drei Varianten?

Auswertung des Prozesses – der nächste Schritt:

- ▶ Wenn Sie noch einmal den Prozess Revue passieren lassen, was erscheint Ihnen jetzt vordringlich?
- ▶ Was ist der nächste Schritt?

Literatur

- *Balling, R. (2005): Diagnosis of organisational cultures, TAJ 4, S. 313-320.*
- *Berne, E. (1970): Spiele der Erwachsenen, Reinbeck: Rowohlt (Originaltitel: Games people play, 1964).*
- *Berne, E. (2005): Grundlagen der Gruppenbehandlung, Paderborn: Junfermann (Originaltitel: Principles of Group treatment, 1966).*
- *Dehner, U. (2001): Die alltäglichen Spielchen im Büro, Frankfurt a.M.: Campus.*
- *Erskine, R.G.; Moursund, J.P. & Trautmann, R.L. (1999): Beyond empathy: A therapy of contact-in-relationhip. Philadelphia: Brunner-Routledge.*
- *Mohr, G. (2000): Lebendige Unternehmen führen, Frankfurt: FAZ-Buchverlag.*
- *Mohr, G. (2001): Neopsyche. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 1-2.*
- *Mohr, G. (2003): Das innere Team der Ich-Zustände. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 3.*
- *Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse, Grundlagen und Dynamiken der Organisationsentwicklung, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.*
- *Mohr, G. (2008): Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.*
- *Schmid, B. (2004): Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.*
- *Schmidt, G. (2005): Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung, Heidelberg: Carl Auer.*
- *Schulz von Thun, F. (2001): Praxisberatung, Weinheim: Beltz*
- *Senge, P. (1994): Das Fieldbook der fünften Disziplin, Stuttgart: Klett-Cotta.*