

## **Selbstreflexion der\*des Coach als zentrales Element für den erfolgreichen Coachingprozess –**

### **Am Beispiel von Intersektionalität**

Ein elementarer Bestandteil des Systemischen Coachings ist die Hypothesenbildung. Sie dient der\*dem Coach dazu wichtige Rückschlüsse zu ziehen und der\*dem Coachee neue Sichtweisen einzunehmen und Situationen neu zu bewerten. In dieser Ausarbeitung werde ich verschiedene Formen von Hypothesen vorstellen und die Hypothesenbildung kritisch beleuchten. Um nicht Gefahr zu laufen, dass die eigenen Stereotype und Erfahrungen der\*des Coach die Hypothesenbildung beeinflussen, bedarf es einer eigenen kritischen Reflexion der\*des Coach. Dabei beziehe ich mich auf das Konzept der Intersektionalität und stelle im Anschluss die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen vor.

### **Hypothesenbildung als Element des Coachingprozesses**

Über verschiedene Fragetechniken, wie die systemischen oder zirkulären Fragen, über Pacing und aktives Zuhören beginnt der Prozess der\*des Coach sich auf die\*den Coachee einzustimmen und den Coachingprozess passgenau auf sie\*ihn einzustellen. Ein zentrales Element eines erfolgreichen Coachingprozesses ist die Hypothesenbildung. Die\*der Coach formuliert Ideen und Thesen, die sich während der ersten Phasen entwickelt haben und bietet damit der\*dem Coachee die Möglichkeit neue Sichtweisen zu erlangen, einen Perspektivwechsel vorzunehmen oder die eigene konstruierte Wirklichkeit zu hinterfragen. Über gezielte Fragen, die das System der\*des Coachees betreffen oder Perspektiven in die Zukunft erlauben, können Veränderungen erzielt werden.

Die Hypothesen entwickelt die\*der Coach im laufenden systemischen Coachingprozess. Somit ist die Hypothesenbildung zentraler Kern der Prozessbegleitung und trägt dementsprechend viel Bedeutungskraft. Die Hypothesenbildung folgt allerdings nicht einem klaren Schema, wie etwa Methoden wie das Innere Team, zu dem ein gewisser Ablauf mit bewährten Strategien und Fragemustern gehört. Die\*der Coach formuliert die Hypothesen auf Basis der Antworten und Erzählungen der Coachees. Es ist davon auszugehen, dass der eigene Erfahrungsschatz und das eigene Wertesystem der\*des Coach häufig die Basis ist, auf derer die Hypothesen aufgestellt werden. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass je nach persönlichen Erlebnisse und beruflichen und privaten Erfahrungen unterschiedliche Hypothesen aufgestellt werden.

Im Gegensatz zu einem bestätigten bzw. gut bewährten Zusammenhang, bei dem man von einem Gesetz sprechen würde, muss bei einer Hypothese erst überprüft werden, ob ein Zusammenhang zwischen zwei Sachverhalten besteht. Im Coachingprozess würde dies einen Zusammenhang zwischen einem persönlichen Erlebnis und einem bestimmten Verhalten oder einen Trigger mit einer persönlichen negativen Erfahrung bedeuten.

## Zusammenhangshypothesen

Es gibt zahlreiche Arten und Definitionen von Hypothesen. Ich möchte mich in dieser Arbeit auf die Zusammenhangshypothesen beziehen, wie sie von Ludwig-Mayerhofer vorgestellt wurden, da sie auf das systemische Coaching zu übertragen sind. Es handelt sich um Hypothesen, die behaupten, dass zwei Eigenschaften etwas miteinander zu tun haben. Diese sind in fünf Kategorien zu teilen:

1. Wenn-Dann-Hypothesen  
Diese Hypothese bezieht sich auf kategoriale Merkmale.  
Beispiel: *Wenn ich mehr als 10 Emails in meinem Postfach vorfinde, dann empfinde ich ein Gefühl der Überforderung.*
2. Je-desto-Hypothesen  
Diese Hypothese zeichnet sich durch metrische Merkmale aus.  
Beispiel: *Je mehr Emails ich an einem Tag bekommen, desto höher ist mein Gefühl der Überforderung.*
3. Individualhypothesen  
Diese Hypothese beinhaltet die Annahme, dass wenn die Untersuchungsperson das betreffende Untersuchungskriterium erfüllt, die Konsequenz automatisch zutrifft.  
Beispiel: *Frauen sind gute Führungskräfte.*
4. Kollektivhypothesen  
Bei dieser Hypothese ist wichtig zu beachten, dass die Individualhypothese selbstverständlich nicht von der Kollektivhypothese abzuleiten ist.  
Beispiel: *Je mehr Frauen es in Deutschland gibt, desto höher ist der Anteil an guten Führungskräften.*
5. Kontexthypothese  
In diesem Fall wird von Kollektivmerkmalen auf Individualmerkmale geschlossen.  
Beispiel: *Je mehr Frauen es in einem Land gibt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es dort gute Führungskräfte gibt.*

Die Hypothesen, die ein\*e Coach im Rahmen eines Coachingprozesses bildet, lassen sich demnach in definierte Kategorien einteilen und je nachdem wie die Auftragsklärung sich gestaltet, wird die\*der Coach über Wenn-Dann Hypothesen oder Je-Desto-Hypothesen einen präzise definierten Auftrag herausarbeiten können.

Wie der\*die Coach zu den Inhalten der Hypothesen gelangt, ist jedoch nicht so klar definierbar. Die eigenen Erfahrungen, Beobachtungen, positiven und negativen Erlebnisse, Tagesstimmung, soziales Umfeld, Bildungshintergrund, familiärer Kontext, beruflichen Erfahrungen sind nur einige der Faktoren, die dazu beitragen, welche Hypothesen ein\*e Coach aufstellt und im Coachingprozess anwendet. Die eigene Sozialisation führt unbewusst dazu, dass die Lebenserfahrungen der einen Person (der\*des Coach) mit den Lebenserfahrungen der anderen Person (die\*der Coachee) verknüpft werden. Als Coach ist es von zentraler Bedeutung, sich diese Tatsache immer wieder bewusst vor Augen zu führen, da Stereotype dazu verleiten können, die Hypothesen aufgrund der eigenen Erfahrungen oder gesellschaftlicher Normen zu formen, anstatt den Coachee dabei zu zentrieren. „Stereotypen dienen

dazu, einen Gegenstand, eine Person oder eine Gruppe zu charakterisieren“ (Bundeszentrale für politische Bildung 2014). Sie vermitteln ein Gefühl von Sicherheit für das eigene Handeln und können sogar zur Stabilisierung des Selbstwertgefühls beitragen. Über Stereotypisierung versuchen wir unser Alltagsbewusstsein zu entlasten, da „(...) Situationen und Personen nicht immer wieder neu bewertet und interpretiert werden müssen. Sie haben also eine individuelle und eine gesellschaftliche Funktion“ (Bundeszentrale für politische Bildung 2014).

### **Stereotypisierung als Strategie um Ressourcen zu sparen**

Stereotype helfen uns im Alltag Komplexität in kleine Portionen herunterzubrechen, die unser Gehirn besser verarbeiten kann. Würden wir immer mit voller Energie alle Einflüsse und Impulse verarbeiten, wären wir nach wenigen Minuten überfordert und mental erschöpft. Es kann also durchaus auch als Kompetenz beziehungsweise Überlebensstrategie des Menschen gewertet werden, die eigenen Ressourcen dosiert einzusetzen und durch Verallgemeinerungen Energie einzusparen. Auch bei Stereotypen kann zwischen verschiedenen Formen unterschieden werden. Es gibt stereotypische Zuschreibungen die unbedenklich im Sinne von diskriminierungsfrei sind, wie beispielsweise

*„Alle britischen Menschen haben einen stark ausgeprägten Sinn für Humor“.*

Diese Zuschreibung wird sich nach näherer Betrachtung und Erweiterung des befragten Personenkreises sicherlich schnell widerlegen lassen, dennoch ist es eine Zuschreibung, die nicht auf einer Hierarchie beruht und bestehende Machtstrukturen reproduziert. In diesem Fall ist es vielleicht nicht für alle britischen Menschen zutreffend, dass sie Sinn für Humor haben, aber sie werden nicht aufgrund ihres Humors von Wohnungsbesichtigungen oder Führungspositionen in Betrieben ausgeschlossen.

Hochproblematisch wird es sobald stereotypische Zuschreibungen sich auf historisch gewachsene Machtstrukturen beziehen und diese reproduzieren. In diesem Fall sind Stereotype diskriminierend und führen dazu, dass die\*der Coachee nicht nur auf eine zugeschriebene Rolle begrenzt wird sondern auch, dass der Perspektivwechsel eher noch verhindert statt begünstigt wird. Im schlimmsten Fall kann die diskriminierende Zuschreibung als triggernd oder traumatisierend empfunden werden. Beispiele für eine solche Art Zuschreibung, die als Basis einer Hypothese zugrunde liegen könnte, wäre *eine Coachee immer wieder auf das System Familie zu begrenzen während bei männlichen Coachees dieser Fokus unbewusst auf das berufliche Umfeld verlegt wird*. Oder bei einer Person of Colour (PoC) die Hypothese zu bilden, dass *aufgrund der Hautfarbe ein junger Migrationshintergrund vorliegen muss*. Diese Hypothesen, die als diskriminierend empfunden werden, widersprechen der eigentlichen Intention der Hypothesenbildung, nämlich neue Perspektiven zu eröffnen und verschiedene Angebote zu machen. Dadurch dass die\*der Coachee sich verletzt fühlt, wird es unmöglich, den Prozess passgenau für die\*den Coachee zu gestalten und eine Vertrauensbasis zu schaffen, die für ein erfolgreiches Coaching erforderlich ist.

In den meisten Fällen werden stereotypische Zuschreibungen, die häufig auf der eigenen Sozialisation beruhen und demnach kontext-, zeit- und ortabhängig sind,

unbewusst abgerufen. Umso wichtiger ist es, sich diesen Prozess bewusst zu machen im Rahmen einer Supervision oder einer kritischen Selbstreflexion.

### **Intersektionalität im Bezug zum Systemischen Coaching**

Ein Konzept, dass in der Antidiskriminierungsarbeit immer häufiger angewendet wird ist die *Intersektionalität*. „Intersektionalität kommt von ‚Intersection‘. Das bedeutet im Amerikanischen ‚Straßenkreuzung‘. Diskriminierungen haben häufig unterschiedliche Gründe und Quellen und überlagern sich gegenseitig. Anders gesagt, in der Lebenswirklichkeit vieler Menschen ‚kreuzen‘ oder verknoten sich soziale Kategorien wie Gender, Rasse oder Klasse. (...) Die intersektionale Perspektive erlaubt, jene Wechselbeziehungen sozialer Ungleichheiten bzw. von Machtverhältnissen in den Blick zu nehmen“ (Gunda Werner Institut). Die amerikanische Rechtsanwältin Kimberlé Crenshaw hat den Begriff vor gut 30 Jahren geprägt und damit die afroamerikanischen Arbeiter\*innen-Bewegung und der Critical Race Theory maßgeblich geprägt. Die Erkenntnisse aus dem Antidiskriminierungsdiskurs können auf die Prozesse des Systemischen Coachings übertragen werden. Besonders der Prozess der Hypothesenbildung birgt die Gefahr alte Diskriminierungsformen unbewusst zu reproduzieren und die Coachees emotional zu verletzen. Eine intersektionale Betrachtung bringt zum Vorschein, dass unterschiedliche Machtstrukturen zu mehrschichtigen Arten von Diskriminierungen führen:

„Während weiße Frauen\* und Männer of Colour ebenfalls Diskriminierung erfahren, werden ihre Erfahrungen zu oft als einziger Ausgangspunkt für Gespräche über Diskriminierung genommen“ (Crenshaw 2019: 16).

Dies bedeutet, dass eine Frau\* of Colour sowohl aufgrund ihres Geschlechts als auch aufgrund ihrer Hautfarbe Diskriminierungen erfährt und von Stereotypisierungen auf Basis beider Eigenschaften betroffen ist. Diese Grundlage muss in der Hypothesenbildung der\*des Coach berücksichtigt werden, um eine Reproduktion der Diskriminierungen auszuschließen.

### **Verantwortung der Prozessbegleitung bei der\*beim Coach**

Die Rolle als Coach sieht vor die Verantwortung für die Prozessbegleitung zu tragen, während die\*der Coachee für das Prozessergebnis verantwortlich ist. Zur passgenauen Prozessbegleitung gehört beispielsweise anregende Wenn-Dann-Hypothesen oder Individualhypothesen, die eine Betrachtung von einem bisher unberücksichtigten Blickwinkel erlauben, aufzustellen. Ziel von vielen systemischen Coachingtechniken wie die systemischen und zirkulären Fragen ist es bei der\*dem Coachee einen Perspektivwechsel zu ermöglichen- dies kann offen angesprochen oder auch subtiler angeboten werden. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass auch die\*der Coach einen Perspektivwechsel versuchen sollte, dies aber vielleicht nicht immer gelingen wird. Im Kontext von strukturellen Diskriminierungserfahrungen benötigt es viel Einfühlsamkeit, um die erlebten Emotionen und Frustrationen adäquat anzusprechen. Auch an dieser Stelle bedarf es viel Reflexion auf Seiten der\*des Coach, die im Rahmen einer Supervision besonders vertieft werden können.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Stereotypen und Vorurteilen ist für die\*den Coach eine große Herausforderung. Zum einen, weil tief verankerte, unbewusste Mechanismen abgerufen werden, deren Wurzeln teilweise im eigenen Kulturkreis

liegen können und nur schwer greifbar sind. Zum anderen bedeutet diese Auseinandersetzung auch ein Bewusstmachen der eigenen Privilegien. Dieser Prozess ist schwierig und macht gegebenenfalls Bevorzugungen deutlich, die nur ungern eingestanden werden. Gleichzeitig ist diese Betrachtung aber auch eine Chance zu mehr Gerechtigkeit und eine Chance als Coach mehr Verständnis und eine bessere Hypothesenbildung für eine diverse Gruppe von Coachees ermöglichen zu können. „Intersektionalität ist eine analytische Sensibilität, eine Möglichkeit, über Identität und ihr Verhältnis zu Macht nachzudenken“ (Crenshaw 2019: 14).

## **Die Bedeutung von Supervision und Reflexion**

Um als Coach die eigenen geprägten Denkmuster zu hinterfragen, ist eine Supervision, eine kollegiale Fallberatung und eine eigene Reflexion unerlässlich. Denkbar ist auch eine Supervision mit besonderem Fokus auf strukturelle Denkmuster oder Stereotypisierungen der Coaches. In den Niederlanden wird die Reflexionsfähigkeit als selbstverständlich vorausgesetzt. Ohne diese Fähigkeit entsteht ein kritischer Zustand in dem ein\*e nicht reflektierte\*r Coach in starren Handlungsmustern agiert und sich nicht mehr situativ anpassen kann (Dilger 2007). Es empfiehlt sich diese Selbstverständlichkeit auch auf andere Länder zu übertragen.

„Sozialpsychologische Forschungen belegen, dass man über das tatsächlich Wahrgenommene hinausgeht und unbewusste Schlüsse auf weitere, nicht beobachtbare Eigenschaften des Menschen zieht: Aus dem momentanen Gesichtsausdruck werden z.B. Stimmungen und Persönlichkeitsmerkmale abgeleitet. Außerdem führt die Annahme bestimmter Merkmale einer Person dazu, dass die Existenz weiterer angenommen wird, die zu dem vorhandenen Eindruck ‚passen‘; andere Eigenschaften werden ausgeschlossen“ (vgl. Herkner 1978, S.228 in Bundeszentrale für politische Bildung 2014). Das bedeutet, dass ein\*e erfolgreiche\*r Coach bei der Hypothesenbildung die\*den Coachee genau beobachtet und daraus, möglichst unter Ausschluss der unbewusst gezogenen Schlüsse, passgenaue Hypothesen bildet.

Es lässt sich nicht vermeiden, dass Hypothesen teilweise aufgrund von Stereotypen gebildet werden. Diese berufen sich auf die historische Erfahrung, Sozialisation und viele andere Faktoren. Allerdings ist dabei von zentraler Bedeutung, dass die Inhalte sehr wohl veränderbar sind. Bewertungen der gleichen Sachverhalte oder einer bestimmten Personengruppe können unter veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen verschoben werden. Dafür reicht eine einfache Begegnung mit anderen Menschen, denen bestimmte stereotypische Eigenschaften unterstellt werden nicht aus. So wichtig konkrete Begegnungen und empathisches Zuhören sind, „(...) nur durch sozialen Kontakt wird das Verhältnis zwischen Gruppen nicht unbedingt besser, sondern es bedarf des Willens und der Einsicht, dass der Kontakt durch Vorurteile und Stereotypen geprägt ist. Der Lernwille der beteiligten Menschen ist ein erster Schritt, sie aufzuweichen“ (Bundeszentrale für politische Bildung 2014).

Somit braucht es den konkreten Lernwillen der Coaches sich mit den eigenen Vorprägungen und der eigenen Sozialisation auseinanderzusetzen, um den Coachees den nötigen Raum geben zu können, um ihre Erfahrungen und Erlebnisse

in einem geschützten Raum thematisieren zu können und durch reflektierte Hypothesen einfühlsam durch den Coachingprozess geführt zu werden.

## Literaturverzeichnis

Bundeszentrale für politische Bildung: Definition von Stereotyp und Vorurteil, 2014  
<https://www.dija.de/fileadmin/medien/downloads/Dokumente/Guenter2IKL.pdf>

besucht am 11.09.2020

Crenshaw, Kimberlé, Reach everyone on the planet. Herausgegeben von dem Gunda-Werner-Institut in der Heinrich Böll Stiftung und dem Center for Intersectional Justice. 2019.

Dilger, Bernadette (2007). Der selbstreflektierte Lerner. Paderborn: Eusl.

Gunda Werner Institut. Was ist Intersektionalität. <https://www.gwi-boell.de/de/2019/04/18/was-ist-intersektionalitaet-eine-definition>

besucht am 02.09.2020

Ludwig-Mayerhofer, Prof. Dr. Wolfgang, Vorlesung: Methoden I: Hypothesen/Forschungslogik an der Universität Siegen, [https://www.uni-siegen.de/phil/sozialwissenschaften/soziologie/mitarbeiter/ludwig-mayerhofer/methoden/methoden\\_downloads/meth1\\_3\\_2006.pdf](https://www.uni-siegen.de/phil/sozialwissenschaften/soziologie/mitarbeiter/ludwig-mayerhofer/methoden/methoden_downloads/meth1_3_2006.pdf)

besucht am 10.09.2020