

## Die Möglichkeiten der Macht und die Macht des Möglichen

### Überlegungen zum Thema Macht im TZI-Coaching

#### 1. Einleitung

Über ihren Kernbereich, die themenzentrierte Leitung und Begleitung von Gruppen, hinaus hat sich die TZI in den vergangenen Jahren Schritt für Schritt auch als Form der Prozessorientierten Gruppen- und Einzelberatung etabliert (vgl. Raguse-Staufner, B., Raguse, H., 1980, 79 – 90, Ratsch, S., Reichert, H., 1991, Greimel, A., 2001, 28 – 43, Rubner, A., 2007 und Lotz, W., Wagner, C. (Hg.) , 2007). Seit einigen Jahren arbeiten wir an einem Konzept und Verfahren des TZI-Coaching, das wir in einem kompakten Lehrgang in Coaching-Kompetenz zusammengefasst haben und seit 2010 im RCI anbieten. (vgl. Greimel, A., 2011, 109 – 129) Wir verstehen Coaching dabei als ein Format der berufsbezogenen Einzelberatung, welches die drei Aspekte Aufgaben- und Rollenwahrnehmung in der Organisation, Persönlichkeitsentwicklung und professionelle Laufbahnbegleitung beinhaltet und miteinander verknüpft (vgl. Rappe-Giesecke, K., 2008, 46 - 52). Im Folgenden bezeichnen wir den Berater als Coach und den zu Beratenden als Coache und wählen aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form, wollen jedoch stets alle weiblichen Personen als eingeschlossen betrachtet sehen.

In vielen Situationen unserer Coaching-Praxis sind wir auf die Allgegenwart des Macht-Themas im Coaching gestoßen. Drei Beispiele sollen das verdeutlichen:

Frau Z ist Leiterin der Organisation und Administration eines kleinen Unternehmens. Da der Eigentümer und Geschäftsführer sich nach dem Aufbau der Firma in andere Aufgaben verabschieden will, hat er ihr und der Produktionsleiterin gemeinsam die Geschäftsführung angeboten. Auftrag ist die Unterstützung des Entscheidungsprozesses von Frau Z. Gegen Ende der 4. Sitzung formuliert der Coach den Satz: „Ich schlage vor, dass wir das nächste Mal die Entscheidung in Angriff nehmen.“ Frau Z. stimmt zu. Der Coach schiebt nach: „Könnte es sein, dass sie mir zustimmen, weil ich das von Ihnen erwarte?“

Herr W, seit kurzer Zeit mittlere Führungskraft in einer kirchlichen Organisation, berichtet von einer ihm neu zugeordneten, wie er sagt „renitenten“ Mitarbeiterin. Er möchte besprechen, wie er ihr jetzt am besten zeigen könnte, „wo der Hammer hängt“. Einerseits will er seine Durchsetzungsfähigkeit beweisen, andererseits hat er aber Skrupel, die informellen Spielregeln des Hauses verletzen.

Frau L, Leiterin einer Stabsabteilung in einem großen Dienstleistungsunternehmen, hat durch die fachliche und persönliche Wertschätzung ihres Geschäftsführers, mit dem sie aufgestiegen ist, großen Einfluss gewonnen. Nun hat sie erfahren, dass dieser eine Tochterfirma im Ausland übernehmen soll. Das Angebot mitzuziehen kann sie nicht wahrnehmen. Sie kommt ins Coaching mit der Angst, in eine Sackgasse abgeschoben zu werden. Wie kann sie sich im formellen und informellen Machtgefüge neu positionieren?

Nach Max Weber ist Macht, „jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance besteht.“(Max Weber 1956/1980, 28)

Wie verstehen wir nun den Begriff der „Macht“ im Zusammenhang mit den konkreten Anlässen zum Coaching und der Beziehung zwischen Coach und Coache? In Webers Definition, dem wir so folgen, geht darum, was jemand machen kann, also um Potentialität. Der Mächtige muss nicht unbedingt Gebrauch von seiner Macht machen. Dieser definierte Machtbegriff ist in seiner Art neutral. Er fragt nicht nach der Moral des Machthabers oder nach der Legitimität der Macht. Im Kontext des TZI-Coachings erweitern wir diesen neutralen

Ansatz um die Dimension der an die Macht geknüpften Werthaltungen. Nach unserer Vorstellung werden im TZI-Coaching also Machtfragen - im Innen wie im Außen - systematisch als solche identifiziert und stets mit den Werten, Normen und Einstellungen der Handelnden reflektiert und entschieden.

Welche spezifischen „Macht-Fragen“ stehen aber im Mittelpunkt unserer Überlegungen zum TZI-Coaching? Zum einen geht es um die Beziehung zwischen Coach und Coache. Sie ist in vielerlei Hinsicht von einem strukturellen Machtgefälle gekennzeichnet und gefährdet und braucht deswegen eine sorgsame Wahrnehmung und Balance der Mächte und Einflüsse. Dies gilt auch bei einer respektvollen Haltung des Coachs gegenüber dem Klienten und seiner Verantwortung. Noch komplexer wird das Thema, wenn als dritte Rolle der Auftraggeber des Coaching ins Spiel kommt.

Besonders (aber keineswegs nur) beim Coaching von Führungskräften spielt der individuelle Machtaspekt eine ganz wesentliche Rolle: Neben den fachlichen und Management-Kompetenzen gilt die Person der Führungskraft als wichtigstes Führungsinstrument: Was für den Schlosser seine Drehbank, für die Musikerin ihr Instrument, das ist für die Führungskraft die eigene Person mit all ihren individuellen Wahrnehmungs-, Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern und mit ihrer Lebens- und Hierarchie-Erfahrung. Professionelles Coaching setzt folglich auf einen reflektierten und „erfahrenen“ Umgang des Coache mit seiner Macht.

Zum Dritten sind Coach und Coache im Berufsfeld des Klienten mit einem in aller Regel hierarchisch strukturierten Feld von formellen und informellen Mächten und Kräften konfrontiert. Sie begegnen in ihren unterschiedlichen Rollen beide einer Organisation und ihrer spezifischen Machtkultur. Sie analysieren gemeinsam, unter welchen Einflüssen der Coache steht und mit welchen Chancen und Risiken seine Position und Situation verknüpft sind. Sie verhandeln und entwerfen miteinander, mit welcher strategischen Zielsetzung und auf der Grundlage welcher Werte der Coache seine (partielle) Macht in der Hierarchie zum Erreichen seiner Aufgaben und Ziele verantwortlich zur Wirkung bringen kann und will.

Wir machen uns dazu einige Gedanken vor dem Hintergrund des Konzepts und Werteverständnisses der TZI und wir versprechen uns davon den Anstoß eines fachlichen Dialogs. Dies soll es uns auch ermöglichen, das Thema Macht in unserer TZI-Coaching-Qualifikation künftig weiter zu vertiefen und zu verdeutlichen.

## 2. Coach und Coache - ein abgestimmtes und transparentes Spiel der Kräfte und Mächte

Spielraum und Spielregeln der Beziehung zwischen Coache und Coach bestimmt der zwischen ihnen vereinbarte Kontrakt, der in der Startphase des Coaching entsteht. Schon hier sind die Voraussetzungen für beide Rollen unterschiedlich: Die eine Seite ist oft ahnungslos und noch unsicher, für die andere ist der Kontrakt Routine. Umso wichtiger ist es, dass eine eingehende Klärung der spezifischen Erwartungen des Coache vorausgeht, die Orientierung schafft.

Mit dem Kontrakt wird die Grundlage für eine Beziehung geschaffen, die sich zu einem Arbeitsbündnis mit unterschiedlichen und abgestimmten Aufgaben und Verantwortlichkeiten entwickeln soll. Der Kontrakt schafft einen Rahmen von Erlaubnissen und „roten Linien“ und er ist gleichzeitig Gelegenheit, die machtbeschränkende Werteorientierung des Beratungs-Prozesses zu entwickeln: Wertschätzung und Respekt, Ermutigung, Offenheit und Authentizität, die Zumutung der Konstruktiven Konfrontation, das auf Gegenseitigkeit angelegte Feedback, das Prinzip der Reflexion und Selbstreflexion.

Im Verlauf der Beratung werden dennoch wesentliche Seiten unserer eigenen Gefühls-Lebenserfahrung und die unserer Klienten aktualisiert und aktiviert. Plötzlich können sich in

unseren Gefühlsreaktionen im Coaching deutliche und nicht selten irritierende Konturen unserer Person offenbaren. Das Urgestein unserer Persönlichkeit tritt zu Tage und kommt - womöglich hinter unserem eigenen Rücken und gegen unsere Intentionen – plötzlich und ungesteuert zur Wirkung.

Die Beziehung zwischen Coach und Coache darf keinen „stillen Zwang der Macht-Verhältnisse“ zwischen beiden entfalten: etwa den Zwang zum Gelingen und zum Erfolg, die Übertönung dessen, was den Coache bewegt und beschäftigt, durch das, was der Coach für notwendig und für wichtig hält. Dies ist einerseits eine Frage der (TZI-) Berater-Haltung und Methode. Genauso wichtig ist es aber, dass der Coach sich der persönlichen Wirkungen und Nebenwirkungen in „Machtfragen“ bewusst ist, die von ihm grundsätzlich und situativ ausgehen.

Beispielsweise kann es sein, dass ein Coach die Ablehnung seiner gut gemeinten Vorschläge oder Ideen immer wieder als Kritik oder als persönliche Zurückweisung erlebt und mit Kränkung und unangemessener Abwehr reagiert. Oder er neigt dazu, die eigene machtvolle Position und seinen Impuls in Konfliktsituationen auf den gefährdeten und weniger machtbewussten oder mutigen Coache zu übertragen - „das können Sie sich aber nicht bieten lassen!“ - und so die Grenzen der professionellen Zurückhaltung zu überschreiten.

Vielleicht rät der Coach als selbstbewusster Vertreter mutiger und authentischer Konfrontation dem Coache zu einer Strategie, die dieser nicht durchstehen kann, mit der er seine Person, seine Position und seine Ziele gefährdet. Oder er hält ihn warnend von Mitteln und gangbaren Wegen zurück, mit denen er selbst „als gebranntes Kind“ schon immer Zweifel, Ängste und spontane Vorbehalte verbindet

Der Coach sollte sich also selber gut kennen und über einen offenen Zugang zu seinen Macht- und Ohnmachtmustern verfügen. §1§ „Muster“ meint dabei nichts anderes als seine charakteristischen Wahrnehmungs-, Denk- und Fühl-Weisen und die damit verbundenen Bewertungen und Reaktionen. In der Sprache der Psychoanalyse gesagt: der Coach kennt seine Tendenzen der Gegenübertragung, die in typischen Situationen quasi-automatisch immer wieder gleich oder ähnlich auftreten oder auftreten wollen, und die unmittelbar auf die Beziehung und das Verhalten des Coache einwirken. Er muss auf sie vorbereitet sein, damit es ihm gelingt, im Sinne der Chairpersonship (selbst-) steuernd zu intervenieren.

Der Psychoanalytiker Fritz Riemann hat mit seinem Buch *Grundformen der Angst* (vgl. Riemann, F., 2011) in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts ein Persönlichkeitstypologisches Koordinatensystem geschaffen, das im Kontext der TZI weite Verbreitung und hohe Akzeptanz gefunden hat. Riemann hat sich eingehend mit der Psychodynamik der Übertragungsbeziehung zwischen Therapeut und Klient mit Blick auf ihre jeweilige Persönlichkeitstypologische Konstellation befasst (vgl. Riemann, F., 1974). Er arbeitet darin differenziert die Wechselwirkungen zwischen der jeweiligen Struktur des Therapeuten und der des Klienten heraus, die sich in vielerlei Hinsicht auf die Beziehung zwischen Coache und Coach übertragen lassen.

Ich nehme als Beispiel den Therapeuten mit distanzierten, „schizoiden“ Zügen: „Der Patient bekommt bei ihm öfter den Eindruck kühl-wissenschaftlicher Distanz (...), der Patient hat das Gefühl, dass der Analytiker `alles´ registriert und wer weiß was für Schlüsse daraus zieht, deswegen weil er zu wenig erkennen lässt, wie der Patient auf ihn wirkt (...). Zwanghafte Patienten neigen dazu, die kühle Sachlichkeit zu bewundern und als besondere Beherrschung und Sicherheit auszulegen. Depressive Patienten fühlen sich besonders leicht als Objekt.“ (Riemann, F., 1974, 143). Riemann bietet damit dem Coach die spannende Gelegenheit, die Kenntnis seiner Machtmuster zu erweitern und an die Stelle emotionaler Spontanreaktionen und unbewusster Einflusstategien zielgerichtete beraterische Interventionen zu setzen.

Eine wirkungsvolle Vorkehrung gegen die machtvolle und immer wieder auch Angst machende Haltung undurchschaubarer Coachs bildet die Hilfsregel der TZI: „Wenn du eine Frage stellst, sage warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet...“ (Löhmer, C. Standhardt, 2006, 51). Sie fordert vom TZI-Coach nicht nur bezogen auf Fragen, sondern auch bei anderen Interventionsformen, dass er zugunsten einer hohen Transparenz seine eigenen Überlegungen, Motive und Strategien dazu offen legt. Wir nennen diese Transparenz „entwaffnende Offenheit“. Denn sie nimmt dem Coach die Tendenz, am Coache vorbei „machtvoll“, aber unreflektiert zu entscheiden und zu tun, was in seinen Augen gut und richtig ist. Diese Möglichkeiten der Macht, die uns als Coachs immer wieder verführen, werden so transformiert in die Macht des Möglichen, über die sich beide Partner des Beratungsprozesses im Dialog Gedanken machen, und über die der Coache dann in letzter Instanz alleine zu entscheiden hat.

### 3. Mit Haltung und Methode die Macht des Möglichen entdecken

Mit dem Gedanken der immer wieder gemeinsam wahrgenommenen Macht kommen wir zu einem spezifischen TZI - Verständnis der Rolle des Coachs, das sich am Prinzip der Partizipierenden Leitung orientiert. Mit der *Partizipierenden Beratung* verlässt der Coach die Position des verdeckten Ermittlers und Akteurs. Er lässt sich einerseits empathisch auf den Klienten und seine Selbst- und Wirklichkeits-Wahrnehmung ein. Andererseits nimmt er diesen aber immer wieder mit hinein in die analytische Distanz, in die Vogelperspektive. Dieses „Pendeln zwischen dem unmittelbaren Sich-Einlassen und der reflektiven Distanznahme“ (Lotz, W., 2007, 34) begründet eine Kooperationskultur zwischen Coache und Coach, welche die Tendenz zur impliziten, asymmetrischen Machtbeziehung reduziert. Indem sie erkennbar wird, ist sie auch prinzipiell ansprechbar und aushandelbar.

Eine wichtige Gelegenheit und Herausforderung für den offenen Dialog zu Macht- und Einflussfragen (aber nicht nur zu diesen) stellt die themengeleitete Prozessreflexion als eines der methodischen Kernelemente der TZI dar. So wichtig sie in geleiteten Gruppenprozessen ist, so unverzichtbar ist sie als Meilenstein und Wendepunkt im Beratungsprozess, etwa nach den ersten Sitzungen des Vorkontrakts, bei einem Wechsel der Themen und natürlich vor dem Abschluss des Coaching. Thematisch muss sie vor allem auch auf die Beziehung zwischen Coache und Coach fokussieren. Die Prozessreflexion thematisiert, enttabuisiert und relativiert das Thema Macht im Coaching.

Als „Stunde der Wahrheit“ enthält die Prozessreflexion immer Elemente des gegenseitigen Feedbacks. Sie ermöglicht entscheidende Anstöße und ein neues Ausräumen des Kontrakts und der Mächte im Coaching-Prozess. Hier kann etwa ein harmoniebedürftiger, „depressiver“ (Riemann) Coache bewusst aus der Abhängigkeit einer anfänglichen regressiven Anpassung heraustreten in ein höheres Maß an Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein. Ein „hysterischer“ Coache kann darauf stoßen, dass es nach der Eröffnung einer Vielzahl von Alternativen jetzt an der Zeit ist, die Macht der Entscheidung und des Handelns in die eigenen Hände zu nehmen. Die Prozessreflexion ist die Situation, in der wir als Coachs in unseren eigenen Lern- und Entwicklungsprozess viel über uns selbst und über unsere mächtigen und ohnmächtigen Wirkungen erfahren können.

Die *Chairpersonship* der TZI als Selbstwahrnehmungs- und Selbstermächtigungspostulat ist die entscheidende Orientierung für Coache und Coach. *Nach innen* soll diese Schritt für Schritt aus Abhängigkeiten und fürsorglichen Eingriffen heraus und in die eigenständige Wahrnehmung der persönlichen und institutionellen Verantwortung der Berufsrolle führen. Der Coache findet Unterstützung, sein eigenes Potenzial zu erkennen, zu entwickeln und wertegeleitet zu nutzen. Die Macht und die klare Machtbeschränkung des Coachs realisiert sich in einer offenen, kreativen und kritischen Sparringspartnerschaft: die Bereitschaft zu ermutigen, anstelle einer eigenen, festen Position verschiedene Perspektiven einzubringen,

und als *advocatus diaboli* konstruktiv zu konfrontieren, kritische Reflexion und Selbstreflexion anzuregen. Die Entscheidungen des Coache bleiben jedoch immer ihm selbst überlassen. Nach außen, mit Blick auf das Handlungsfeld des Coache im beruflichen Kontext, soll er sich mit seinen eigenen Macht- und Ohnmachtmustern kennen lernen und - mit realistischem Blick auf seine Möglichkeiten und seine Risiken - seine partielle Macht einschätzen und einsetzen, ohne sie zu missbrauchen.

Das Themenprinzip der TZI kommt innerhalb des Coachingformats in einer angepassten Weise vor: im Gruppengeschehen wird das Thema meist vor einer Sitzung formuliert und mit einer passenden Struktur verbunden. Innerhalb eines Coachingsprozesses sucht der Coach gemeinsam mit dem Coache das leitende Thema, dessen Vertiefung, Bearbeitung oder Lösung den Coache unterstützen soll. Auf dem Weg zu diesem „Schlüsselthema“ wird ähnlich wie bei der Vorbereitung einer TZI-Sitzung die Situation des Coache analysiert. Das Thema dient - genauso wie in der Gruppe - als Mittelglied zwischen den Gesprächspartnern. Sehr wichtig ist dabei die Stimmigkeit mit dem Anliegen und der Sprachwelt des Coache. Ein passend formuliertes Thema sichert, dass beide vom Gleichen reden. §3§ Es dient gleichzeitig als Prüfstein für die Rolle des Coachs als Dienstleister - und nicht als Experte - auf dem Weg zu Entscheidungen des Coache. Habe ich als Coach erfasst, um was es dem Coache hauptsächlich geht? Haben wir den richtigen Ausschnitt der Wirklichkeit des Coache fokussiert? Stimmen die Worte mit dem Erleben und Wollen des Coache überein?

In einem Coaching bereitet z.B. Frau A., leitende Angestellte einer Non-Profit-Organisation, ein Gespräch über ihre zukünftige neue Position innerhalb der Geschäftsführung vor. Ihre Gesprächspartner sind der scheidende Geschäftsführer und der kaufmännische Leiter, der im Alltag der Organisation durch einen aggressiv-entwertenden Kommunikationsstil von sich Rede macht. Nach einem gemeinsamen Suchprozess lautet das Thema „Ich möchte diese neue Stelle haben – wie kann ich meine Bedingungen für diese Stelle für mich herausfinden und diese angemessen und selbstbewusst kommunizieren?“

Das formulierte Thema erzeugt zwischen Coach und Coache Transparenz über das Vorgehen und die Richtung des Prozesses. Als eine Art zweiter Kontrakt schafft es eine abgesicherte Basis einer partnerschaftlichen Kooperation und soll gleichzeitig eine Selbstbemächtigung des Coaches beinhalten. Deshalb formulieren wir es oft so: „Was kann ich tun oder lassen, um zu...“.

Sowohl auf dem Analyseweg hin zum Schlüsselthema, als auch bei dessen Bearbeitung hilft dem TZI-Coach das 4-Faktoren-Modell durch die Unterscheidung von Komponenten, die Einfluss auf die Person und die Rolle des Coaches innerhalb seines Umfelds haben. Im Fall von Frau A., die einen Schritt nach „oben“ gehen möchte, kommen folgende Wirkfaktoren zur Sprache: die private, finanzielle und berufliche Situation der Angestellten; ihre Rolle als Frau im männerdominierten Führungsumfeld; die Einschätzung von Charakter und Rolle der Gesprächspartner und die bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ihnen; die Aufgaben der Geschäftsleitung; die Art und der Umfang vergleichbarer Positionen in der Organisation, das Gehaltsgefüge; das formale und informelle Hierarchiegefüge der Organisation.

Die bewusste Klärung und Differenzierung dieser Machtinstanzen verbunden mit der Idee der dynamischen Balance - alle vier Faktoren sind gleichwertig aber nicht gleichmächtig -, geben Coach und Coache eine Orientierung, die das komplexe Erleben und die Reflexion des Coache ordnet. Durch die Ganzheitlichkeit wird das Bild der wirkenden Mächte einerseits vervollständigt und durch die Strukturierung andererseits in dessen Komplexität wiederum reduziert. Als Reflexionsmodell dient es so als Basis für Entscheidungen für das jeweilige Schlüsselthema, als auch zu deren Bearbeitung.

Über die methodischen Überlegungen hinaus ist jeder Coach im Umgang mit Macht durch sein Menschenbild geprägt. Hier birgt die TZI als Konzept einen unverzichtbaren Schatz: die drei Axiome.

Das 3. (pragmatisch-politische) Axiom (Farau und Cohn, 1984, 358) fordert einen genauen Blick auf bedingende innere und äußere Grenzen. Im Coachingprozess gilt es, Rollen mit ihren Kommunikations- und Organisationsregeln, formalen Abhängigkeiten, dem unbewussten Zwang der Verhältnisse und den geahnten Loyalitäten zu erforschen. Der

Coache soll dabei im oft verwirrenden, undurchsichtigen und unüberschaubaren Geflecht von machtvollen Einflüssen logischer und psychologischer Art selbstbestimmt handlungsfähig werden. Die Unterscheidung von zu akzeptierenden und erweiterbaren Grenzen braucht den kritischen Blick von Coach und Coache.

„Die Autonomie des Einzelnen ist umso größer, je mehr er sich seiner Interdependenzen mit allen und allem bewusst ist“ (Farau und Cohn, 1984, 357) heißt es in einem Ausschnitt aus dem 1. Axiom von Ruth Cohn. Neben der Klärung der Interdependenzen geht es um die Erforschung von Spielräumen, Möglichkeiten und Freiheiten. Die Wahrnehmung von Spielräumen ist wesentliches Ziel des TZI-Coachings. Die Organisation, in der Frau A. arbeitet, hat die Gesellschaftsform eines Vereins. Frau A. ist bis dato nicht Mitglied des Vereins ihres Arbeitgebers. Sie könnte jedoch in diesen eintreten und sich ebenso wie ihre bisherigen Vorgesetzten in den Vorstand wählen lassen (was durchaus möglich erscheint). Dies würde ihr zukünftig neben dem kaufmännischen Leiter, der selbst Geschäftsführer werden möchte, ein ausgeglichenes Kräfteverhältnis ermöglichen. Beide müssten sich dann bei allen wichtigen Entscheidungen für die Organisation gleichberechtigt als Vorstände einigen.

Das 2. Axiom fordert „bewertende Entscheidungen“ (Farau und Cohn, 1984, 358).

Voraussetzung dafür ist die Reflexion der eigenen Vorstellungen. Was ist richtig und wichtig für mich? Wofür stehe ich? Wovon lasse ich mich leiten? Werthaltungen erscheinen häufig nur implizit oder sogar verdeckt in den Ausführungen des Coache. Um diese zunächst im Coachinggespräch nicht-bewertend sondern offen zu erkunden, bedarf es der ganzen Kunst des Coachs. Geklärte, mit der Person stimmige Werte ermöglichen nachhaltige Entscheidungen, die das Handeln eindeutiger motivieren und leiten können. Dabei ist die Vorstellung einer Balance von Werten hilfreich, wie sie im Wertequadrat von Schultz v. Thun (vgl. Schulz v Thun, S 38 – 55) ausgeführt ist. Der Coach kann als partizipierend Beratender seine eigenen Werte transparent und konfrontierend einfließen lassen.

Frau A. berichtet, dass sie die meist abwertenden Äußerungen des kaufmännischen Leiters bisher „geschluckt“ hätte, weil er vor geraumer Zeit die Organisation durch seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Fähigkeiten vor der Insolvenz gerettet hatte. Sie hatte sich gefügt und sich für den Wert der Anpassung entschieden. Den Wert der eigenen Würde von Frau A. brachte der Coach ins Spiel. Im Spannungsfeld zwischen der Anpassung an die Kommunikationskultur des Leiters und dem Entstehen für die eigene Würde konnte die Angestellte dann darüber entscheiden, was von ihrem Ärger sie in das Personalgespräch als Feedback einbringen wollte. Der Kaufmann hatte ihr in einem Telefonat während ihrer Freizeit eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit mit gleichzeitiger Erhöhung ihres Lohnes in Aussicht gestellt, was faktisch für sie nicht deutlich mehr Entgelt bedeuten würde. Frau A. empfand diesen Vorschlag als „klein machend“ und die Art und Weise des Gesprächs als unpassend. Diese „Störung“ brachte sie dann als gut vorbereitetes Feedback im Personalgespräch ein. Frau A. nahm bewusst in Kauf, dass diese Rückmeldung auch durchaus verstörend auf ihre Gesprächspartner wirken könnte.

„Störungen“ gelten im Gedankengebäude der TZI als Gegenpol zum reibungslosen Ablauf und zum unreflektierten Weiterbestehen von Machtverhältnissen, sowohl innerhalb einer Person als auch im Zusammenwirken von Personen. Dazu Ruth Cohn: „Was immer sich dem Plan, der Absicht, der Aufgabe, dem Thema einer Person oder der interaktionellen Gruppe in den Weg stellt, nannte ich Störung (Ockel und Cohn, 1992, 185). Folgen nun Coach und Coache dem Postulat „Störungen haben Vorrang“, wird sofort die Aufmerksamkeit verändert: Dem störenden Element wird Bedeutung zuerkannt und damit Macht verliehen. Störungen sind oft Anlass, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Sie werden im TZI-Coaching grundsätzlich als „wertvoll“ und „machtvoll“ gedeutet, anstatt sie zu ignorieren oder abzuwerten. §4§ „Eine Störung darf nicht als Ablenkung vom Eigentlichen“ gesehen, sondern sie muss als Beitrag zu diesem „Eigentlichen“ gesehen und behandelt werden (Rubner E., 1992, 17).

Mit diesen Überlegungen haben wir einen ersten Schritt zum Thema „Macht im Coaching“ getan. Es wird deutlich, dass das Konzept der TZI bestens geeignet ist, die unterschiedlichen Bereiche von Machtthemen sowohl methodisch als auch von seinen wertorientierenden Grundlagen her im Coachingprozess zu identifizieren und genau zu reflektieren. Die

bestehenden Machtverhältnisse, grundsätzlich und speziell im beruflichen und persönlichen Kontext des Coache, werden dabei kritisch gewürdigt und visionäre Leitideen für den Umgang mit Macht in der Berufsrolle entwickelt. Häufig stehen diese Klärungen und Bewusstwerdungsprozesse in diametralem Gegensatz zu den typischen destruktiven und häufig verdeckten Machtstrategien im beruflichen Alltag. Andererseits gibt uns die TZI vielfältige Anstöße, das Spiel der Mächte in der Beratungsbeziehung transparent zu gestalten und daraus fruchtbare Impulse für Coache und Coach und für den gesamten Beratungsprozess entstehen zu lassen.

## Literatur

- Farau A., Cohn, R.: Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven. Stuttgart 1984.
- Greimel, A.: Dynamik balancieren. Ein themenzentriertes Coaching-Verfahren. In: Schmidt-Lellek, C., Buer, F. (Hrsg.): Life-Coaching in der Praxis. Göttingen 2011, 109-129.
- Greimel, A.: Kollegiales Coaching. Die Vielfalt des Teams für die Management-Beratung mobilisieren. In: AGOGIK, 2001 (2), 28 – 43.
- Löhmer, C. Standhardt, R.: TZI - Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Stuttgart 2006.
- Lotz, W., Wagner, C. (Hrsg.): Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in Therapeutischen Prozessen, Stuttgart 2002.
- Lotz, W.: Beratung auf der Grundlage von TZI. In: Lotz, W., Wagner, C. (Hg.): Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in therapeutischen Prozessen. Stuttgart 2007.
- Ockel, A., Cohn, R.C.: Das Konzept des Widerstands in der Themenzentrierten Interaktion. In: C. Löhmer, R. Standhardt (Hrsg.): TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Stuttgart 1992, 177 – 206.
- Raguse-Stauffer, B., Raguse, H.: Ein TZI-Modell der Supervision. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. 1980 (1), 79-90.
- Rappe-Giesecke, K.: Triadische Karriere-Beratung. Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen. Bergisch Gladbach 2008, 46 – 52.
- Ratsch S., Reichert, H.: Praxis und Theorie der TZI-Supervision. In: Themenzentrierte Interaktion. 1991 (2).
- Riemann, F.: Grundformen der Angst. München 2011.
- Riemann, F.: Grundformen helfender Partnerschaft. Ausgewählte Aufsätze. Stuttgart 1974.
- Rubner, A.: TZI und Beratung. Zur Erarbeitung des Themas eines Beratungsgesprächs. In: Themenzentrierte Interaktion. 2007 (1), 18 – 30.
- Rubner, E. (Hrsg.): Störung als Beitrag zum Gruppengeschehen. Zum Verständnis des Störungspostulats der TZI in Gruppen. Mainz 1992.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Hamburg 1989.
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1956/1980.