

COACHING-TOOL

Biografieanalytisches Coaching

Ein Coaching-Tool von Dr. Martin Hertkorn

» KURZBESCHREIBUNG

Dem persönlichen Coaching werden ein biografisches Interview und dessen umfangreiche Analyse vorgeschaltet. Der Klient liest die komplette Biografieanalyse vor dem eigentlichen Coaching. Er reflektiert seine eigene Biografie als Hintergrund für sein (Führungs-) Verhalten und erhält im Vorfeld des Coachings bereits wichtige Denkanstöße. Der Coach wiederum lernt die Lebensgeschichte seines Klienten kennen und gewinnt – bereits vor dem persönlichen Coaching – einen Einblick in dessen Denkmuster. Das aufbauende Face-to-Face-Coaching konzentriert sich unmittelbar auf die Lösungserarbeitung. Der Coaching-Prozess wird so verkürzt.

» ANWENDUNGSBEREICHE

Das Verfahren eignet sich für Coaching-Anlässe, die tiefer greifende Lernprozesse erforderlich machen. Von der biografieanalytischen Vorarbeit in Form der Hypothesen profitieren besonders Klienten mit knappen Zeitressourcen. Darüber hinaus bringt das Vorgehen durch die offene Herangehensweise in Form eines narrativen Interviews einen „Eisbrechereffekt“ mit sich, der sich besonders bei ins Coaching geschickten Klienten (z. B. in Folge eines Management-Audits) als nützlich erweist.

Im Biografieanalytischen Coaching werden die Coaching-Phasen 1 bis 3 (Kennenlern-, Orientierungs- und Analysephase) auf eine einmalige – allerdings intensive – persönliche Begegnung sowie die Lektüre des Kompetenzprofils reduziert.

» ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Das Interview schafft Vertrauen. Die Lektüre der Biografieanalyse regt bereits vor dem eigentlichen Coaching intensive Reflexionsprozesse an. Die in der Biografieanalyse abgebildeten Hypothesen erweitern die „Innere Landkarte“ des Klienten und geben ihm zahlreiche Denkanstöße.

Der Coach kann im Vorfeld abwägen, auf welche Art und Weise er sich den Sichtweisen des Klienten nähert. Er kann im Vorfeld Stärken und Entwicklungsfelder erkennen und seine Hypothesen ganz auf das Ziel ausrichten. Die Präsenzzeit im Coaching wird reduziert und gleichzeitig intensiviert.

Das Verfahren eignet sich besonders, um tiefer greifende Lernprozesse zu initiieren (im Sinne von „Deutero-Learning“). Nicht geeignet ist es für „kurzfristige Ziele“ wie beispielsweise ein Bewerbungsgespräch vorzubereiten.

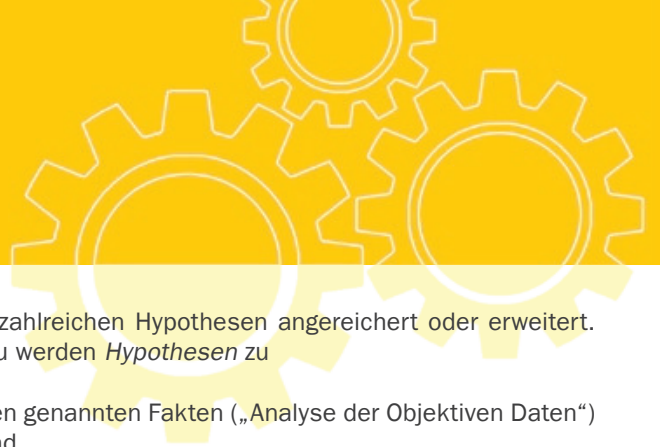
» AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Das Biografieanalytische Coaching nutzt Methoden aus der qualitativen Sozialforschung; einerseits das narrative Interview nach Schütze (1983) zur Datenerhebung, andererseits die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1991) oder Oevermann (1979) zur Erstellung der Biografieanalyse. Die hier vorgestellte Anwendung ist eine vereinfachte Form des vom INQUA-Institut entwickelten Verfahrens High Profiling Coaching®. Das Verfahren setzt sich aus folgenden drei Bestandteilen zusammen:

- Biografisches Interview
- Biografieanalyse durch Hypothesenbildung und
- Face-to-Face-Coaching.

Das biografische Interview mit vorausgehender Zielklärung

Bevor das Aufnahmegerät zur Aufzeichnung des Interviews eingeschaltet wird, erfragt der Coach das Ziel beziehungsweise die Erwartungen des Klienten. Hier eignet sich die so genannte „Feenfrage“, die zum Beispiel so formuliert werden kann: „Stellen Sie sich vor, wir treffen uns in einem Jahr oder im nächsten Sommer zufällig auf der Straße und Sie erzählen mir, dass Ihnen dieser Coaching-Prozess sehr geholfen hat. Was werden Sie mir dann erzählen? Was hat sich verändert? Was ist dann anders als heute?“



Jetzt beginnt die Durchführung des biografischen Interviews. Der Klient erhält die Aufforderung, seine Lebensgeschichte aus seiner spontanen Erinnerung heraus zu schildern. Ihm wird mitgeteilt, dass er ganz nach Belieben entscheiden kann, was er von sich erzählen möchte und was er lieber für sich behält. Die Interviewführung erscheint einfacher als sie in der Praxis ist. Es bedarf einer absoluten Zurückhaltung und einer hohen Selbstdisziplin, den Klienten der freien Selbstentfaltung für die Darlegung seiner biografischen Selbstpräsentation zu überlassen. Die Aufschichtung der Erzählsequenzen darf an keiner Stelle beeinflusst oder gar unterbrochen werden. Pausen, die mitunter Minuten dauern, sind auszuhalten. Der Interviewer (also der Coach) steht vor der Aufgabe, intensiv zuzuhören und im Falle eines plötzlichen Verstummens des Klienten den Erzählfluss wieder anzuregen, ohne in die Erzählung steuernd einzugreifen. Ein bewährtes Vorgehen in solchen Situationen ist die Zusammenfassung des zuletzt Gesagten. Beispiel: „Sie sprachen zuletzt von dem Tag Ihrer Einschulung“.

Bereits die biografische Selbstpräsentation wirkt sich positiv auf den erzählenden Klienten aus. Allein der Umstand, sich die eigene Lebensgeschichte vor Augen geführt zu haben, löst bereits Reflexionsprozesse aus. Da es in unserer schnelllebigen Zeit kaum die Gelegenheit gibt, die eigene Lebensgeschichte zu erzählen, wird das Interview vom Klienten als ein besonderes Erlebnis und als Wertschätzung seiner Person wahrgenommen. Als selbstverständlich versteht sich die Auswahl eines störungsfreien Befragungsortes.

Das in der Regel zirka 50- bis 90-minütige Interview wird wörtlich transkribiert. Für die Transkription ist es erforderlich, sich an die Transkriptionsregeln narrativer Interviews zu halten. Alle persönlichen Angaben, insbesondere Ortsangaben und Namen, sind zu anonymisieren, also durch Kürzel oder Umschreibungen (wie z. B. „Kleinstadt in Norddeutschland“) zu ersetzen.

Der Klient bekommt das transkribierte Interview zur Lektüre vorab zugesandt. Der so entstandene Text bildet eine „biografische Selbstpräsentation“ ab. Durchschnittlich entsteht ein Text von zehn bis 20 Seiten.

Die Biografieanalyse

Die Biografieanalyse ist das Kernstück des biografieanalytischen Coaching. Deren Erstellung benötigt mehrere Tage.

Eine biografische Selbstpräsentation beinhaltet zahlreiche Informationen über den Erzähler. Einerseits werden Fakten dargelegt, die so genannten „objektiven Daten“, andererseits werden diese Fakten allein durch das Erzählen immer auch subjektiv gefärbt. Neben der Untersuchung der Form der Darstellung ist auch die Fragestellung interessant, welche „objektiven Daten“ von dem Klienten überhaupt ausgewählt werden – und welche nicht. Die Analyse erfolgt unter dem Aspekt, den Klienten zum Nachdenken über seine grundlegenden Verhaltensmotivationen anzuregen. Dabei wird seine Sicht auf seine Lebensgeschichte

mit zahlreichen Hypothesen angereichert oder erweitert. Dazu werden *Hypothesen* zu

- den genannten Fakten („Analyse der Objektiven Daten“) und
- zur wörtlichen Erzählweise („Sequenzanalyse“) des Klienten gebildet.

Dabei spiegelt die *Analyse der objektiven Daten* die biografischen Fakten wider. Die *Sequenzanalyse* beschreibt die individuelle Interpretation dieser Fakten.

Die *Hypothesenbildung* erfolgt in erster Linie unter der Prämisse der logischen Nachvollziehbarkeit für den Klienten. Der Klient erhält die komplette Biografieanalyse mit allen Hypothesen ausgehändigt. Hier liegt der elementare Unterschied zu vielen anderen Analyseverfahren oder Persönlichkeitstests, die mitunter von Coaches eingesetzt werden: Bei dem hier beschriebenen Verfahren geht es nicht um die Erzielung eines Testergebnisses, vielmehr um die Darstellung eines ausführlichen Analyseprozesses der biografischen Selbstpräsentation. *Jede Hypothese ist ein Interpretationsangebot*. Der Klient entscheidet, ob er dieses Angebot annehmen will – oder nicht. Im steht es frei, weitere Hypothesen zu bilden. Im Folgenden werden die beiden Analyseschritte detailliert beschrieben.

Analyse der objektiven Daten

Für den ersten Analyseschritt sind alle „objektive Daten“ aus dem transkribierten Interview herauszufiltern beziehungsweise zu rekonstruieren. Es handelt sich um solche biografische Fakten, die objektiven Charakter haben (wie z. B. Geschwisterkonstellation, Berufe der Eltern, Ausbildungsweg, Umzüge in der Kindheit). Diese objektiven Daten lassen sich daran erkennen, dass sie von einem Historiker Jahre später rekonstruiert werden könnten. Bevor die eigentliche Analyse der „objektiven Daten“ beginnen kann, sind diese aus dem Interviewtext herauszusuchen oder zu rekonstruieren. Diese Daten werden unabhängig von der Erzähl-Reihenfolge chronologisch sortiert und ähnlich wie in einem *Lebenslauf* angeordnet.

Es werden zu jedem Datum durchschnittlich zwei bis fünf *Hypothesen* darüber gebildet, welche sozialen (Führungs-) Kompetenzen unter diesen äußeren Gegebenheiten in ihrer Entwicklung eher gefördert oder eher nicht gefördert werden. Dabei lässt sich der Coach von seinem Erfahrungswissen leiten. Ist er gestalttherapeutisch orientiert, werden andere Hypothesen entstehen, als bei einem systemisch geschulten Coach. Doch entscheidend ist nicht die Anzahl und die Vollständigkeit der Hypothesen, sondern die damit implizierte Möglichkeit, dem Klienten Verständnis zu zeigen und ihn zum Nachdenken anzuregen.

Die Anzahl der möglichen Hypothesen ist theoretisch unendlich. *Ziel ist es jedoch, die „Innere Landkarte“ des Klienten zu erweitern*, ihn zur selbstständigen Fortsetzung der Hypothesenbildung anzuregen. Sinnvoll sind auch gegensätzliche Hypothesen, die sich widersprechen. Die Erfahrung zeigt, dass sich bestimmte Hypothesen immer

wiederholen, sich gewissermaßen verdichten, andere jedoch herausfallen. Am Ende dieses ersten Analyseschritts zeichnet sich ein sachliches Bild über den Klienten ab, das in einer kurzen Zusammenfassung wiedergegeben wird.

Beispiel-Hypothesen: Der Klient ist Erstgeborener von drei Söhnen

1. Als Erstgeborener ist er seinen jüngeren Brüdern überlegen. Dies fördert sein Durchsetzungsvermögen und sein Selbstbewusstsein.
2. Der Klient muss früh Verantwortung für seine jüngeren Geschwister übernehmen. Als Führungskraft ist er eher wertkonservativ und weniger flexibel.
3. Die Primärerfahrung der Überlegenheit macht es weniger erforderlich, Empathie zu entwickeln. Sein Führungsverhalten ist eher sach- als zwischenmenschlich orientiert.

Beispiel-Hypothesen: Der Klient wechselt innerhalb der ersten Berufsjahre fünfmal das Unternehmen

1. Der Klient ist flexibel, offen und neugierig.
2. Es fällt dem Klienten nicht leicht, sich in ein Team zu integrieren.
3. Der Klient entwickelt eine überdurchschnittliche Teamfähigkeit, da er sich in kurzer Zeit in unterschiedliche Unternehmenskulturen eingewöhnt.
4. Der Klient sucht weniger nach Leistungsanerkennung, als nach angenehmen Arbeitsbedingungen.
5. Die häufigen Wechsel des Arbeitgebers zeigen den Weiterbildungsdrang und die Leistungsorientierung des Klienten, die ihm wichtiger sind, als soziale Einbindung.

Die Sequenzanalyse

Im zweiten Analyseschritt wird die wörtliche Erzählweise ausgewertet. Sie bildet *die subjektive Interpretation der biografischen Ereignisse durch den Klienten* ab. Als Vorbereitung für die Sequenzanalyse wird der Text in Erzählsequenzen unterteilt. Dazu wird das Interview in seiner Originalfassung in Abschnitte unterteilt, deren Reihenfolge nicht verändert wird. Es handelt sich um Erzählsequenzen, die von zirka drei bis 20 Zeilen variieren, in denen jeweils ein Thema abgehandelt wird.

Diese Abschnitte bzw. Erzählsequenzen werden mit Überschriften versehen (wie z.B. „Berufe der Eltern“, „Schulzeit“, „Geschäftsführertätigkeit“, „Engagement im Sportverein“ usw.). Ergänzend zu dieser Überschrift erfolgt der *Vermerk der jeweiligen Textsorte*:

- Eine *Erzählung* lässt sich daran erkennen, dass im Text Personen vorkommen und auf einen Zeitraum Bezug genommen wird. Beispiel: „Ich war sehr jung, als ich in die Politik ging“.
- Als *Beschreibung* werden solche Sequenzen bezeichnet, in denen keine Personen und keine Zeitenwechsel feststellbar sind. Beispiel: „Das Gebäude hat eine große Eingangshalle. Besonders schön ist der Lichteinfall.“
- Eine *Legitimation* ist eine Rechtfertigung. Beispiel: „Da mein damaliger Chef so dickköpfig war, konnte ich das Projekt nicht nach meinen Vorstellungen gestalten.“

Nachdem das Interview auf diese Weise vorbereitet ist, werden zu jeder Erzählsequenz Hypothesen darüber ge-

bildet, welche sozialen (Führungs-) Kompetenzen sich bei der Art der Darstellung (z. B. reflektierend oder rechtfertigend) erkennen lassen. In diesem Teil der Analyse geht es also darum, *wie der Klient seine biografischen Erfahrungen selbst beschreibt, reflektiert und bewertet*.

Bei diesem Vorgehen bestätigen sich bestimmte Hypothesen (wie zum Beispiel: wenig konfliktfähig oder eher durchsetzungsstark) immer wieder und verdichten sich zu einem Bild. Dieses wird in der abschließenden Zusammenfassung beschrieben und auf das Coaching-Ziel bezogen.

Erzählung über Sportverein und Erwähnung der Brüder

„Tja, und dann, das war ja dann auch in der Zeit – äh –, dass ich Basketball gespielt habe und dann da auch Trainer geworden bin. Meine beiden kleinen Brüder – äh – kamen auch da – äh – in den Verein. Der eine wurde auch Trainer. Bin dann ausgestiegen als ich zu studieren anfing.“

Hypothesen:

1. Der Klient setzt seinen sachlichen Erzählstil fort. Auf den Einsatz von Adjektiven, die Gefühle beschreiben, verzichtet er auch in dieser Sequenz.
2. Der Klient vergisst es nicht, seine jüngeren Brüder zu erwähnen. Er ist verantwortungsbewusst und in seiner Vorgehensweise klar strukturiert.
3. Die Brüder werden nur an dieser einen Stelle erwähnt. Über die Art der Beziehung zu dem jeweiligen Bruder berichtet der Klient nichts. Als Führungskraft ist er eher sach- als beziehungsorientiert.
4. Der Klient ist in seiner Jugendzeit sportlich stark engagiert. Er verfügt über Leistungsfähigkeit, Selbstdisziplin und Teamgeist.
5. Aufregende Erlebnisse aus der Zeit der intensiven sportlichen Betätigung werden nicht geschildert. Der Klient stellt die sachlichen Aspekte in den Vordergrund. Emotionale Belange seiner Mitarbeiter nimmt er weniger wahr.

Legitimation Berufswechsel

„Ich habe dann in den ersten Berufsjahren, ja, warten Sie Mal... also mindestens fünfmal den Job, also die Firma gewechselt. Wenn ich das so erzähle, kommt mir das also richtig verrückt vor. Aber das war halt so in der Zeit. Ich gehörte zu den wenigen Spezialisten einer... einer boomenden Branche, da war also Aufbruchsstimmung, also wie bei den Goldgräbern. Die Headhunter haben sich da um mich gerissen, das kann ich Ihnen sagen, also das hat mir schon geschmeichelt – und da ließ ich mich locken, wenn es auch total anstrengend war, ich echt teilweise auf dem Zahnfleisch lief, eine 70/80-Stunden-Woche, da habe ich also bald gemerkt, dass es so nicht geht und nachdem ein Freund von mir dann zusammengebrochen ist, habe ich mir gesagt: 'Nee, also das tust du dir nicht an' und habe mir dann eine vernünftige Stelle gesucht, das dann also auch bis heute durchgezogen“.

Hypothesen:

1. Der Klient erzählt offen über die Hintergründe seiner häufigen Arbeitgeberwechsel. Er verfügt über Selbstkritikfähigkeit.

COACHING-TOOL

2. Der Klient achtet auf seine Work-Life-Balance. Als Führungskraft wird er auch auf das Wohl seiner Mitarbeiter achten.
3. Der Klient beschreibt nicht nur Fakten, sondern erzählt, wie es ihm in diesem Lebensabschnitt ging. Er ist als Führungskraft dazu in der Lage, seine Mitarbeiter auch auf der emotionalen Ebene zu erreichen.
4. Der Klient geht nicht weiter darauf ein, wie es seinem Freund nach dem Zusammenbruch ergangen ist. Sein Empathievermögen ist ausbaubar.
5. Der Klient setzt seine beruflichen Vorstellungen konsequent um. Er verfügt über Durchsetzungsstärke.

Das Face-to-Face-Coaching

Im Face-to-Face-Coaching nimmt die Nachbesprechung der Biografieanalyse nur einen sehr kleinen Zeitraum innerhalb der ersten Coaching-Stunde ein. Vielmehr geht es unmittelbar um das lösungs- und zukunftsorientierte Erarbeiten wünschenswerter Verhaltensweisen.

Bezieht man das Tool auf die fünf Coaching-Phasen nach Rau und Steinhübel (2001), befinden sich der Klient und der Coach nun in der vierten (Change-) und fünften (Harbour-) Phase. Wie in jedem klassischen Coaching-Prozess werden abschließend Vereinbarungen zur Transfersicherung getroffen.

» VORAUSSETZUNGEN/KENNTNISSE

Geeignet ist das Tool nur für Coaches, die in der Lage sind, einzuschätzen, ob der Klient über eine ausreichend stabile Persönlichkeitsstruktur verfügt. Die Hypothesenbildung zur Erstellung des Kompetenzprofils sollte in interdisziplinärer Teamarbeit erfolgen.

» PERSÖNLICHER HINWEIS/ KOMMENTAR/ERFAHRUNGEN

Die Methode der Biografieanalyse ist ein Instrument, das einer besonders verantwortlichen Handhabung bedarf. Das Verfahren nimmt unmittelbaren Bezug auf das Selbstbild des Klienten.

Die Hypothesen sollen wertschätzend formuliert werden. Grundsätzlich sind die Stärken in den Vordergrund zu stellen. Schwächen sollen als „Entwicklungsbereiche“ benannt werden. Es wird nahe gelegt, das Instrument im geschützten Setting mit eng vertrauten Personen zu erproben und einzuüben. Es empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit Kollegen.

» QUELLEN/WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Kuckartz, U. u.a. (2007). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayring, P. (1991). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In Flick et al. (Hrsg.). *Handbuch qualitativer Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. (S. 209-213), München: Beltz.

Oevermann, U. (1979). *Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften*. In H. G. Soeffner (Hrsg.). *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (S. 352-433). Stuttgart: J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung

Plamper, A. (2008). *High Profiling Coaching®. Evaluation des systemischen Verfahrens High Profiling Coaching®*. Berlin: INQUA-Institut für Coaching.

Rosenthal, G. (1995). *Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen*. Frankfurt/Main: Campus.

Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13 (3), S. 283-293. ■

Der Autor

» DR. MARTIN HERTKORN

Jg. 1961, seit 1997 geschäftsführender Vorstandsvorsitzender des INQUA-Instituts für Coaching in Berlin, Leitender Coach mit langjähriger Führungs- und Managementenerfahrung, Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Spezialisierung auf den Themenbereich Biografie und Führung, Entwicklung des biografieorientierten Verfahrens High Profiling Coaching®.

E-Mail: Martin.Hertkorn@inqua-institut.de

Dr. Martin Hertkorn
INQUA – Institut für Coaching
Kleine Rosenthaler Straße 11
10119 Berlin
Tel.: 030-285 99 430

www.inqua-institut.de



Foto: Haimes Fuß