

Coaching fürs Leben

MARTINA SCHMIDT-TANGER & THIES STAHL

# Change Talk

Coachen lernen! ✨  
Coaching-Können bis zur Meisterschaft



Junfermann

Verlag

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2005

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Druck: Zimmer Print + MedienService GmbH, Büren-Wewelsburg

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-87387-861-7

*Dieser Titel erscheint parallel als Printausgabe (ISBN 978-3-87387-617-0).*



## Inhalt 1

### I Grundsätzliches

Grundlagen 1	Zum Umgang mit der Kartei .....	7
Grundlagen 2	Teaching – Consulting – Coaching (Definitionen) .....	9
Grundlagen 3	Die drei Freiheiten des Coaches .....	11
Grundlagen 4	Spielregeln .....	13
Grundlagen 5	Vom „Amt“ des Coaches .....	15
Grundlagen 6	Grundfähigkeiten des Coaches .....	17
Grundlagen 7	Status – Führen und Geführt werden .....	19
Grundlagen 8	Implizite Prozessinformationen erkennen .....	21
Grundlagen 9	Das C.L.E.E.R.I.T. Format zur Auftragsklärung im Business .....	23
Grundlagen 10	90 Grad-Sitzanordnung im Coaching .....	25
Grundlagen 11	Wahrnehmungspositionen – Paralleles Bewusstsein .....	27

### II Basisvariablen für eine Coaching-Beziehung

Basis 1	Das Fundament (Einleitung) .....	29
Basis 2	Der Coach als Herr oder Frau über das Setting .....	31
Basis 3	Sicherheit und Kompetenz ausstrahlen .....	33
Basis 4	Akzeptieren .....	35
Basis 5	Wiedererkennen signalisieren .....	37
Basis 6	Sich selbst/Beziehung anbieten .....	39
Basis 7	Gespräche weit eröffnen .....	41
Basis 8	Gespräche eng eröffnen .....	43
Basis 9	Aktives Zuhören und Paraphrasieren .....	45
Basis 10	Selbstklärung unterstützen .....	47
Basis 11	Beobachtungen anbieten .....	49
Basis 12	Nach Gefühlen fragen .....	51
Basis 13	Nach Meta-Gefühlen fragen .....	53
Basis 14	Ereignisse in eine Reihenfolge bringen .....	55



## Inhalt 2

Basis 15	Zu Vergleichen ermutigen .....	57
Basis 16	Innere Bilder einbeziehen .....	59
Basis 17	Im Sinnessystem bleiben .....	61
Basis 18	Metaphern aufgreifen und entwickeln .....	63
Basis 19	Die Don'ts .....	65
Basis 20	Der Klient als Experte (die Erste- und Letzte-Hilfe-Karte) .....	67

### III Gut gefragt ist halb verändert

Fragetechniken 1	Fragen über Fragen (Einleitung) .....	69
Fragetechniken 2	Klärende Wiederholung .....	71
Fragetechniken 3	Konkretisierungsfragen .....	73
Fragetechniken 4	Fragen, die Generalisierungen auflösen .....	75
Fragetechniken 5	Fragen, die (tiefer) ins Problem führen .....	77
Fragetechniken 6	Fragen nach Ausnahmen vom Problem .....	79
Fragetechniken 7	Fragen, die auf das Ziel ausrichten .....	81
Fragetechniken 8	Fragen auf unterschiedlichen psychologischen Ebenen .....	83
Fragetechniken 9	Fragen zum Wechsel der Wahrnehmungseinheit/-größe .....	85
Fragetechniken 10	Fragen zur Erweiterung der Perspektiven (Wahrnehmungsposition) .....	87
Fragetechniken 11	Fragen, die Sachverhalte personalisieren .....	89
Fragetechniken 12	Fragen, die interne Ressourcen aktivieren .....	91
Fragetechniken 13	Fragen, die auf externe Ressourcen fokussieren .....	93
Fragetechniken 14	Fragen zum Überbrücken in die Zukunft (Future pace) .....	95
Fragetechniken 15	Fragen zur Überprüfung der Ökologie .....	97
Fragetechniken 16	Fragen, die Kompetenzen deutlich werden lassen .....	99
Fragetechniken 17	Lösungsfokussierte Fragen .....	101
Fragetechniken 18	Zirkuläres Fragen .....	103
Fragetechniken 19	Paradoxes Fragen .....	105
Fragetechniken 20	Fragen zur Abklärung des Grundvorgehens (Coaching, Consulting, Teaching) .....	107



## Inhalt 3

### IV Emotionale Beteiligung steuern

Emotionale Relevanz 1	Die Betriebstemperatur (Einleitung) .....	109
Emotionale Relevanz 2	Prozesse verlangsamen .....	111
Emotionale Relevanz 3	„Heilige Momente“ aushalten .....	113
Emotionale Relevanz 4	Trance-Momente nutzen .....	115
Emotionale Relevanz 5	Emotionalität des eigenen Zitates spüren lassen (Resonanz) .....	117
Emotionale Relevanz 6	Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte (VEE) .....	119
Emotionale Relevanz 7	Prüfsätze verwenden .....	121
Emotionale Relevanz 8	Ins Hier-und-Jetzt orientieren .....	123
Emotionale Relevanz 9	Realitäts-Checks durchführen .....	125
Emotionale Relevanz 10	Individuelle „Psychogeografie“ nutzen .....	127
Emotionale Relevanz 11	Symbolisieren, inszenieren und dramatisieren .....	129
Emotionale Relevanz 12	Wunderfrage verwenden .....	131
Emotionale Relevanz 13	Zum Erlebnisebenenwechsel einladen .....	133
Emotionale Relevanz 14	Muster im emotionalen Erleben suchen .....	135
Emotionale Relevanz 15	Das Thema hinter dem Thema adressieren .....	137
Emotionale Relevanz 16	Die Beziehung zum Coach nutzen .....	139
Emotionale Relevanz 17	In unterschiedliche Rollen schlüpfen .....	141
Emotionale Relevanz 18	Informationen des Körpers einbeziehen .....	143
Emotionale Relevanz 19	Mit Weinen umgehen .....	145
Emotionale Relevanz 20	Innere Repräsentationen verändern .....	147
Emotionale Relevanz 21	Verantwortung übernehmen lassen .....	149

### V Sprache, die verändert – SprachArt

Change Talk 1	Neue Aufmerksamkeitsfokussierungen – der Schlüssel für neue Lösungen .....	151
Change Talk 2	Akzeptieren Sie keine festen Diagnosen oder Etikettierungen .....	153
Change Talk 3	Präzisieren und hinterfragen Sie Aussagen .....	155
Change Talk 4	Verflüssigen Sie Problembeschreibungen .....	157



## Inhalt 4

Change Talk 5	Setzen Sie das Leiden in Bezug .....	159
Change Talk 6	Wechseln Sie die Rahmen (die Bedeutung) .....	161
Change Talk 7	Kommunizieren Sie die Erreichbarkeit von Zielen .....	163
Change Talk 8	Fördern Sie die Toleranz für Mehrdeutigkeit .....	165
Change Talk 9	Fokussieren Sie auf gewünschte Effekte (Metaziele) .....	167
Change Talk 10	Kommunizieren Sie Schwierigkeiten und Probleme als Phasen .....	169
Change Talk 11	Lassen Sie Zustände skalieren und quantifizieren .....	171
Change Talk 12	Bringen Sie den Klienten ins Handeln .....	173
Change Talk 13	Verweisen Sie auf Subjektivität .....	175
Change Talk 14	Verwandeln Sie Vorwürfe in Wünsche .....	177
Change Talk 15	Finden Sie Kompetenzkontexte und erweitern Sie sie .....	179
Change Talk 16	Fokussieren Sie auf die Ressourcen der Ausnahmen .....	181
Change Talk 17	Regen Sie an, Modelle zu nutzen .....	183
Change Talk 18	Lassen Sie den Klienten sich selbst zum Modell nehmen .....	185
Change Talk 19	Aktivieren Sie Ressourcen im „Als-ob-Rahmen“ .....	187
Change Talk 20	Initiieren Sie Reframingprozesse .....	189

## VI Alles, was Coaching noch besser & eleganter macht

Advanced 1	Darf's ein bisschen mehr sein? (Einleitung) .....	191
Advanced 2	K.A.I.S.E.R.I.N. Rapport .....	193
Advanced 3	Sinnessysteme ergänzen .....	195
Advanced 4	Metaphoriken wechseln .....	197
Advanced 5	Umgang mit „Du-Zieldefinitionen“ .....	199
Advanced 6	Inkorporieren nutzen .....	201
Advanced 7	Re-Sync Intervention .....	203
Advanced 8	Strategien explorieren .....	205
Advanced 9	Übergeordnete Themen / Motive finden .....	207
Advanced 10	Fokuswechsel zwischen Inhalt und Prozess .....	209



## Inhalt 5

Advanced 11	Externalisieren von Systemen .....	211
Advanced 12	Teilearbeit – zusätzliche Kommunikationsebenen erschließen .....	213
Advanced 13	Versöhnungsarbeit (mit Teilen) .....	215
Advanced 14	Loyalitäts-Interventionen für Erfolgserlaubnis .....	217
Advanced 15	Trennungsrituale .....	219
Advanced 16	Etablieren einer positiven Self-Fulfilling-Prophecy (Feedforward) .....	221
Advanced 17	Prozessinstruktion zum „Einpacken“ (I) .....	223
Advanced 18	Prozessinstruktion zum „Einpacken“ (II) .....	225
Advanced 19	Mit „Hausaufgaben“ arbeiten .....	227
Advanced 20	„Und Tschüss“-Prophezeiungen .....	229

VII **Bewährtes und Hilfreiches**

Methoden / Formate 1	More (Einleitung) .....	231
Methoden / Formate 2	Augenbewegungen .....	233
Methoden / Formate 3	Z.E.N.T.R.A.L. Format .....	235
Methoden / Formate 4	Genogramme aus der Familientherapie .....	237
Methoden / Formate 5	Technik des leeren Stuhls .....	239
Methoden / Formate 6	Metaphern, Märchen und Geschichten .....	241
Methoden / Formate 7	Kreative Begleit-Prozesse .....	243
Methoden / Formate 8	Träume einbeziehen .....	245
Methoden / Formate 9	Phantasiereisen .....	247
Methoden / Formate 10	Umgang mit dem Körper (Stressmanagement) .....	249
Methoden / Formate 11	Zeit- und Energiemanagement .....	251
Methoden / Formate 12	Energetische Psychologie .....	253
Methoden / Formate 13	Timeline-Arbeit .....	255
Methoden / Formate 14	Metaprogramme .....	257
Methoden / Formate 15	Glaubenssätze (Einstellungen, Überzeugungen) .....	259
Methoden / Formate 16	Tetralemma .....	261



## Inhalt 6

Methoden / Formate 17	Pro-vocative Interventionen .....	263
Methoden / Formate 18	Beispiele für pro-vocative Interventionen .....	265
Methoden / Formate 19	Klientenzentrierte Gesprächsführung .....	267
Methoden / Formate 20	Coaching-Erfolg messen .....	269

### VIII Nützlich als Coach zu wissen

Theoretisches 1	Prämissen der Veränderungsarbeit .....	271
Theoretisches 2	Wahlmöglichkeiten schaffen .....	273
Theoretisches 3	State versus Trait .....	275
Theoretisches 4	Wahrnehmungsgenauigkeit .....	277
Theoretisches 5	Erweiterung der Interaktionsräume des Coachees .....	279
Theoretisches 6	Erweiterung des Interaktionsraumes der Begegnung .....	281
Theoretisches 7	Rapportstufen .....	283
Theoretisches 8	Coaching als Feedback-Kontext .....	285
Theoretisches 9	Emotionalisierung als Grundlage für Veränderungen .....	287
Theoretisches 10	Ressourcenaktivierung durch Bedürfnisbefriedigung .....	289
Theoretisches 11	Metaphern im Coaching .....	291
Theoretisches 12	Übertragung und rekursive Muster .....	293
Theoretisches 13	Kalibrierte Kommunikationsschleifen (Reiz-Reaktionsketten) .....	295
Theoretisches 14	Umgang mit Interaktionsstörungen .....	297
Theoretisches 15	Umgang mit thematischer Affinität .....	299

Literatur .....	301
-----------------	-----



Psychologisch-methodisches Know-How ist ein Bereich der Kompetenz, in dessen Entwicklung der Coach durch Weiterbildung und intensives Einüben technischer Verfeinerungen mit schnell messbarem Zugewinn rechnen kann. Die hier zusammengestellten Vorgehensweisen sind für den professionell arbeitenden Veränderungshelfer ein guter Einstieg in die Entwicklung einer eklektischen Methoden- und Interventionsvielfalt. Sie sind eine gute Grundlage für eine Methodenkompetenz, die nicht einer einzigen psychologischen oder psychotherapeutischen Orientierung entstammen sollte, sondern auf einer breiten Kenntnis altbewährter und neuerer Methoden und Interventionslogiken der Veränderungsarbeit beruht.

Die Kartei gliedert sich in acht Bereiche:

- I. Grundlagen**
- II. Basisfähigkeiten**
- III. Fragetechniken**
- IV. Emotionale Relevanz**
- V. Change Talk**
- VI. Advanced**
- VII. Methoden und Formate**
- VIII. Theoretisches**

*Begrifflichkeit:* Die Termini Klient und Coachee werden in den Erklärungstexten synonym verwendet.

In den Übungen verwenden wir die Bezeichnungen A für den Akteur und B für den Begleiter bzw. Coach. Die Übungen sind gedacht als spielerische Herausforderung für Übungsgruppen bzw. Kleingruppen in Coaching-Ausbildungen.

Sie können natürlich auch als Anregungen für reale Coachingsituationen verwendet werden, und einige Übungen (z.B. *Resourcen-ABC*) sind auch für Klienten sehr sinnvoll.

Es gibt unterschiedlichste Varianten, effektiv mit dieser Coachingkartei zu arbeiten:

❖ Jeder der Bereiche II bis VIII kann für sich allein bearbeitet werden, um sich Möglichkeiten anzueignen, zum Beispiel beim Klienten „emotionale Relevanz“ zu fördern oder auch, um fit zu werden in den Varianten der „Fragetechnik“.

❖ In einer Übungsgruppe können nach und nach alle auf den Karten vorgeschlagenen Übungen durchgeführt werden. Auf diese Weise können sich die Übenden die Interventionskarten Schritt für Schritt erarbeiten. Auf diese Weise können in der Ausbildung behandelte Themen noch einmal nachgearbeitet und vertieft werden.





❖ Eine andere Variante, mit der Kartei zu arbeiten, besteht darin, eine Karte auszuwählen und von ihr ausgehend über mehrere Karten hinweg jeweils die Querverweise zu verfolgen. Auf diese Weise kann man sich die verwandten Themen mit den entsprechenden Hintergründen und Interventionen in unterschiedlichen Komplexitätsgraden erschließen und aneignen.

❖ Für die Übungsgruppen empfiehlt sich das *Überraschungs-Coaching*. Aus jedem der Bereiche II bis VII wird jeweils eine Karte verdeckt gezogen, und im dann folgenden Übungskoaching müssen mindestens fünf von diesen sechs Karten umgesetzt werden.

❖ Will man in realen Coaching-Situationen üben, kann man drei Karten aus einem bestimmten Bereich oder auch bereichsübergreifend auswählen – oder auch zufällig ziehen – und sie in der nächsten Coachingstunde dazu verwenden, ihre jeweiligen Inhalte im eigenen Tun zu berücksichtigen.

❖ Die Karten im Abschnitt *Methoden/Formate* können einzeln für eine anregende Übungssequenz genutzt werden, und bei weiterem Interesse natürlich als Einstieg für eine Vertiefung des Themas mit Hilfe weiterführender Literatur.

❖ Die Karten in den Abschnitten *Grundlagen* und *Theoretisches* bilden, z.B. in einer Übungsgruppe, eine gute Diskussionsgrundlage, um zu einer eigenen Profilierung und Standortbestimmung als Coach zu gelangen.

Natürlich gibt es unzählige weitere hilfreiche und spannende Varianten, die wir der Kreativität unserer Leser überlassen.

***Viel Spaß und Erfolg!***



### Was ist Teaching?

Teaching ist Unterricht, Training in Bezug auf ein bestimmtes inhaltliches Thema, bei dem ein Informationsmangel beim Klienten besteht, z.B. in Bezug auf Wissen über die Auswirkungen von Körpersprache, unterschiedliche Führungsmodelle, allgemeine Meetingregeln – hierbei gibt es Tipps zur Arbeitsorganisation und zum Zeitmanagement, zum Changemanagement etc.

Gerade bei jüngeren Führungskräften nimmt dieses Element oft einen wichtigen Stellenwert ein. Beim Teaching sind vor allem Coaches im Vorteil, die auch als Trainer arbeiten und die die wichtigsten Managementthemen im Repertoire haben und diese in sinnvollen Kurzeinheiten darstellen können.

### Was ist Consulting?

Beim Consulting geht es um Ratschläge, Meinungen, Stellungnahmen und Analysen aus der eigenen Expertise und der Erfahrung des Coaches. Die Begleitung durch erfahrene Experten mit Feldkompetenz wird oft auch *Mentoring* genannt.

Ziel ist meist, das Coaching abzukürzen oder konkrete Managementaufgaben zu lösen. – Der Coach/Consultant fungiert dabei als Berater/Experte und als externer Ideengeber mit einer erwünschten eigenen Meinung zur Sache.

### Was ist Coaching?

Beim Coaching handelt es sich um ein vertrauliches, freiwilliges Arbeiten unter vier Augen, bei dem es primär um das Erreichen der Ziele des Coachees geht.

Coaching soll Veränderungs- und Selbsterkenntnisprozesse ermöglichen. Die Eigenwahrnehmung des Klienten wird erweitert, das eigene Verhalten wird für ihn selbst versteh- und steuerbar(er). Er erlebt eine verantwortliche Zunahme seiner Wahlmöglichkeiten im Denken, Fühlen und Handeln.

Unser Coachingbegriff geht davon aus, dass jeder Mensch alle Ressourcen hat, um seine Verhaltensprobleme zu lösen – manchmal hat er sie in bestimmten Momenten und Kontexten nur nicht zur Verfügung. Bei guten Coachings geht es nie darum etwas „wegzumachen“, sondern immer um eine Ergänzung. Der Coach arbeitet explorativ-additiv (hinzufügend), nicht defizitär-eliminierend.



...⇒ Implizite Prozessinformationen erkennen (G8)  
 ...⇒ Rapportstufen (T7)  
 ...⇒ Fragen zur Abklärung des Grundvorgehens  
 (Coaching, Consulting, Teaching) (F20)



## Teaching – Consulting – Coaching (Definitionen)

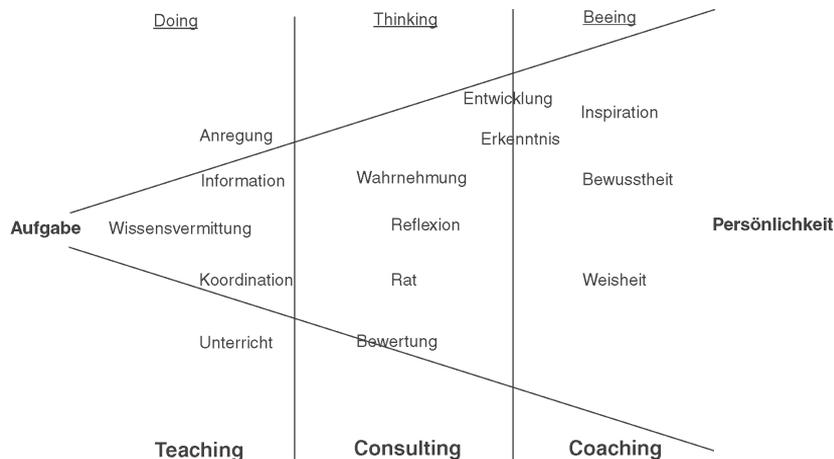
## Grundlagen 2 – Rückseite

Beim Coaching werden im verschwiegenen, experimentellen Kontext neue Erfahrungen, neues Erleben für den Klienten möglich und ausprobierbar. Einschränkungen im Denken und Verhalten werden erkannt und ressourcenorientiert bearbeitet. Und: Der Klient erfährt sich selbst als Quelle seiner Veränderungswünsche, -möglichkeiten und -handlungen.

Rahmenwechsel: Der Coach sollte sich immer des Rahmenwechsels vom Coaching zum Consulting oder zum Teaching-Modus bewusst sein – und beim Wechsel diesen auch dem Klienten mitteilen, da in unterschiedlichen Rahmen unterschied-

liche Spielregeln gelten (z.B. der Grad der emotionalen Verletzlichkeit).

Wenn Sie die verschiedenen Vorgehensweisen (Coaching, Teaching, Consulting) abwechselnd verwenden, deuten Sie jeweils bitte kurz an, auf welcher Ebene Sie gerade arbeiten. Nur so können Sie sicher sein, dass die emotionalen und interaktionalen Voraussetzungen für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit gegeben sind – nämlich dass der Klient einverstanden ist und den jeweils initiierten Prozess auch tatsächlich wünscht und deshalb auch mitträgt.



© Schmidt-Tanger



Voraussetzung für adäquate, kundenbezogene Steuerung des Veränderungsprozesses im Coaching ist die Realisierung dreier grundlegender Freiheiten des Coaches.

Bei der Implementierung von Coaching in Unternehmen sind sie sogar unverzichtbar, will man wirklich von „Coaching“ sprechen. Gerade hier werden eklatante Fehler gemacht, die dieses hoch sinnvolle Personalentwicklungsinstrument oft kontakrieren und es in seiner Wirksamkeit enorm einschränken.

Die Coachingkultur einer Firma sagt eine Menge über den Reifegrad eines Unternehmens aus. Es zeigt sich deutlich, ob es eine vertrauensvolle, respektvolle und entwicklungsorientierte Unternehmenskultur gibt, in der sich die Mitarbeiter persönlich ernst und wichtig genommen fühlen, oder ob Coaching nur ein weiteres Instrument ist, mit dessen Hilfe Leistung erzwungen und auf Disziplinierung ausgerichtete „Führungsaufgaben“ delegiert werden können. Ein solches „Coaching“ erzeugt Misstrauen und trägt zu einer Überwachungskultur bei.

### Die inhaltliche Freiheit

Ein Coach darf in keinerlei Weise ausführungsvollständig für die Ziele Dritter gebunden sein, da dies die Veränderungsbereitschaft und das Vertrauen des Coachees massiv untergräbt und langfristig weitreichende negative Effekte auf die gesamte Coachingkultur eines Unternehmens hat. Fremdbestimmte Ziele sind erfahrungsgemäss nicht dauerhaft erreichbar und Coaches, die mit fremden Zielen „geimpft“ den Coachee zu irgendetwas

„bewegen“ sollen, sind keine Coaches. Das betrifft auch „Feedbackgespräche“ mit dem Vorgesetzten des Coachees oder der Personalabteilung, in denen oft „großzügig“ mit dem Begriff Verschwiegenheit umgegangen wird.

### Die materielle Freiheit

Um das Risiko der Entstehung von systemischen Verstrickungen und von Manipulierbarkeit zu minimieren, sollte der Coach materiell nicht vom Coaching abhängig sein. Im Zusammenhang mit der Coachingarbeit z.B. an die eigene noch zu „zahlende Miete“ denken zu müssen, kann den Coach dazu verführen, seinen Klienten unangemessen zu pathologisieren und das Coaching unnötig zu verlängern. Klienten werden möglicherweise leicht manipuliert, und der Coach verfolgt dann mehr die eigenen materiellen, statt die inhaltlichen Ziele des Coachees.

### Die persönliche Freiheit

Der Coach darf persönlich-emotional nicht davon abhängig sein, dass der Coachee ihn liebt oder dass ihm alle direkt oder peripher Beteiligten aufgrund seiner Arbeit applaudieren. Eine egolastige Beziehung zu Ungunsten des Coachees führt immer zu missglückten Coachings. Der Coach sollte ein unabhängiger



- ...⇒ Spielregeln (G4)
- ...⇒ Das C.L.E.E.R.I.T. Format zur Auftragsklärung im Business (G9)
- ...⇒ Wahlmöglichkeiten schaffen (T2)



## Die drei Freiheiten des Coaches

## Grundlagen 3 – Rückseite

Begleiter, Feedback-Dienstleister oder auch Lehrer, Mentor oder Ratgeber sein, der keine emotionalen Erwartungen an den Coachee richtet und der durchgehend und ausschließlich auf das Anliegen des Coachees fokussiert ist.

(Siehe: [www.ProC-association.de](http://www.ProC-association.de), Professional Coaching Association, Ethik)





Coaching, als spezielle Feedback- oder Unterstützungs-Dienstleistung, braucht Vereinbarungen und Regeln, die grundlegende Fragen beantworten. Dadurch bekommt das soziale Ereignis Coaching eine eigene Struktur und kann so für den Coachee überhaupt erst ein schützender Rahmen sein. Zum Coaching gehört unbedingt

→ **Verschwiegenheit:** Alles, was besprochen wird, ist vertraulich und verbleibt zwischen den Coachingpartnern, es sei denn, der Klient will es anders.

→ **Freiwilligkeit:** Sie sollte auf beiden Seiten gegeben sein, also auch beim Coach, der sich nicht von einem bestimmten Coaching-Auftrag ökonomisch abhängig machen darf.

→ **Unabhängigkeit:** Der Coach sollte sich nicht dazu verpflichten lassen, den Klienten zu bewerten, Ergebnisse aus den Sitzungen weiter zu geben oder geheime Aufträge des Geldgebers zu akzeptieren, wie z.B. bestimmte inhaltliche Ergebnisse gegen den Willen des Klienten zu forcieren – es sei denn, er selbst und sein Klient stimmen ausdrücklich zu. Das Wissen oder die Befürchtung des Coachees, dass der Coach heimliche Abhängigkeiten vom Geldgeber akzeptiert, belastet die Coaching-Beziehung – bis hin zum Totalverlust der Arbeitsgrundlage.

→ **Selbstverantwortlichkeit:** Der Klient wird nicht mit Lösungen „bedient“, sondern nutzt selbstverantwortlich den zur Verfügung stehenden Raum, die vorhandene Zeit und die Möglichkeiten der Beziehung zum Coach.

→ Der **Inhalt** des Coachinggesprächs ist für den Coachee **frei** wählbar und wird nicht vom Coach oder Dritten bestimmt.

→ Der Coach ist nicht der „Besserwisser mit den Patentlösungen in der Tasche“, sondern er hilft zu „sortieren“ – er ist **Begeleiter** und eventuell auch **Führer** in wichtigen geistig-emotionalen Prozessen.

→ Der **methodische Rahmen** wird bewusst **offen** gehalten (auch für andere Methoden und Techniken – je nach Kompetenz des Coachs –, wie z.B. Entspannungsübungen, Videotraining oder Phobiebehandlung) und ermöglicht es, weg von vorschnelen und isolierten Sachlösungen und hin zu persönlichkeits- und systemorientierten Lösungen zu kommen.

→ Der Coach ist jemand, der anregt, „vom Weg abzukommen, um die Gegend kennen zu lernen“, manchmal auf etwas **unkonventionelle Art** (z.B. kann zehn Minuten Schweigen eine phantastische Intervention zur Erforschung der „inneren Gegend“ sein).

→ Coaching ist **eine professionelle Beziehung**, d.h. eine bezahlte Dienstleistung und keine private Freundschaft. Während der professionellen Coachingbeziehung gehören private Einladungen (aller Art) nicht dazu. Unpassend ist natürlich auch das Besprechen von Anliegen, Wünschen und Problemen des Coaches.



→ Die drei Freiheiten des Coaches (G3)

→ Das C.L.E.E.R.I.T. Format zur Auftragsklärung im Business (G9)

→ Vom Amt des Coaches (G5)



- Coach und Klient benötigen einen geschützten, klar abgegrenzten **Zeitrahmen** und eine **störungsfreie** Umgebung. Beides stellt sicher, dass im Coaching alle Möglichkeiten genutzt werden können und auch unkonventionelle Vorgehensweisen offenstehen (die z.B. Dritten erst lange erklärt werden müssten, sollten diese zufällig in eine Sitzung „hineinplatzen“).
- Coachings am Arbeitsplatz des Klienten sollten nur bei Consulting oder Teachingbedarf durchgeführt werden. Für „richtiges“ Coaching bedarf es einer **anderen Umgebung**, die so etwas wie „Veränderungen wagen“, „Neues probieren“, „Über-den-Tellerrand-blicken“ und „die eigene Komfortzone verlassen“ unterstützt. Coachings am Arbeitsplatz behindern durch vielfältige „Probleminduktionen“, d.h. durch Personen oder Elemente des Arbeitskontextes, die nötige alternative, frische Sichtweise und den Mut, gewünschte Veränderungen zu realisieren.



## Vom „Amt“ des Coaches

## Grundlagen 5

Am Anfang eines jeden Coachings steht die Entscheidung von Coach und Coachee, „es miteinander zu versuchen“. Wenn der Coach seinen Coachee in spé anschaut und in dessen Augen und Gesamthaltung so etwas erkennt, wie *„Ich werde das, was Sie jetzt sagen und tun werden, in einer sehr besonderen Weise für mich wichtig nehmen“*, ist der Coach – wenn er das nicht explizit ablehnt – „im Amt“.

Ein Amt ist eine mit bestimmten Ritualen verbundene Rolle, für die sehr klare Regeln und Grenzen gelten. Die Ausübung des Amtes hat einen definierten Beginn und ein klar abgegrenztes Ende. Letzteres trifft sowohl auf die einzelnen Begegnungen (Treffen oder Sitzungen) zu, die ‚von Amts wegen‘ zustande kommen, als auch auf den gesamten Zeitraum, in dem diese stattfinden.

Der Coach sollte vor der eigentlichen „Amtsübernahme“ einen innerlichen Check machen und sich im Blickkontakt mit seinem Gegenüber fragen: *„Will ich mich auf diesen Menschen, der mir hier mit seinen Problemen, Nöten und Schwierigkeiten gegenüber übersetzt, einlassen?“* – Mit seinem innerlichen Ja ist er nun endgültig „im Amt“, mit aller damit verbundenen Verantwortlichkeit. Hierzu gehört es auch, einen explizit psychotherapeutisch arbeitenden Kollegen in „Hintergrund-Bereitschaft“ zu haben, zu dem

er diesen Klienten schicken kann, wenn es sich im Coaching zeigen sollte, dass der Klient Themen bearbeiten will und muss, die für den Coach zu intensiv und zu „therapeutisch“ sind. Genauso sollte er seinen Klienten, wenn sich ein Consulting- oder Trainingsbedarf in einem Bereich zeigt, für den die Feldkompetenz des Coaches nicht ausreicht, natürlich auch an einen Kollegen mit entsprechender Fachkompetenz weitervermitteln.

Das Amt des Coaches ist zu Ende, wenn Coachee oder Coach das Ende des Coachings deklarieren, unabhängig davon, ob das ursprüngliche Anliegen des Coachees erfolgreich bearbeitet wurde oder (noch) nicht – d.h. auch der Coach kann jederzeit das Ende des Coachings definieren, wenn er meint, gute Gründe dafür zu haben.



- ...⇒ Spielregeln (G4)
- ...⇒ Umgang mit Interaktionsstörungen (T14)
- ...⇒ Umgang mit thematischer Affinität (T15)



Ein guter Grund, das Coaching zu beenden und aus dem Amt zu gehen, hat ein Coach, wenn er sich überfordert fühlt – entweder mit der inhaltlichen Entwicklung eines bestimmten Themas im Coaching oder mit der Intensität der mit einer solchen Entwicklung verbundenen Emotionen (→ *Grundfähigkeiten des Coaches*). Jederzeit die Option zur Beendigung des Coachings zu haben (nicht nur als „kognitive Erinnerungsleistung“, sondern als wirklich von Moment zu Moment gefühlte, reale Handlungsalternative), halten wir für eine der Grundfähigkeiten eines professionellen Coaches – auch und gerade dann, wenn der Coach befürchten muss, dass dieser Schritt als Unvermögen seinerseits interpretiert werden könnte.

Entscheidet sich der Coach, das Amt zu beenden, so sollte er diesen Entschluss dem Klienten so vermitteln, dass sowohl dieser als auch er selbst optimal daraus lernen können – und vor allem auch so, dass keinem ein Vorwurf gemacht wird. Manchmal „passt es einfach nicht“ und andere Konstellationen sind für beide emotional günstiger und hinsichtlich erwünschter Veränderungen ergiebiger.



**Wahrnehmungsfähigkeit:** Grundlegend ist die Fähigkeit, im Hier und Jetzt der Coachingsituation relevante verbale und vor allem non-verbale, prozessbezogene Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Nicht weniger wichtig ist diejenige, sich auf bestimmte Zustände des Coachees zu eichen, um sie wieder zu erkennen, ihre Veränderung zu registrieren und sie für Interventionen nutzen zu können.

**Synthetisch-ordnende Fähigkeiten:** Die Fähigkeit, Erfahrungen in Begriffe und Strukturen zu fassen und sie in Beziehung bzw. Einklang zu größeren oder parallelen Bezugsrahmen zu setzen: Wie lassen sich die Erfahrungen beschreiben, gruppieren? Welche Muster sind zu erkennen? Lassen sich kontext- und zeitüberschreitende Muster erkennen? Wie passen Dinge zusammen? Fehlt etwas? Welche Oberthemen gibt es?

**Analytische Fähigkeiten:** Die Fähigkeit, etwas in kleinere Komponenten zu zerlegen und diese Elemente zu kategorisieren: Aus welchen Einzelteilen besteht etwas? Welche Strategiekomponenten gibt es? Welcher Teil der Handlungs-/Gedankenkette ist probleminduzierend bzw. stabilisierend? Wie lassen sich Problemketten unterbrechen?

**Emotional aktivierende Kommunikation:** Die Fähigkeit, die Erfahrungswelt oder Verhaltensweisen anderer emotional zu aktivieren und angemessen zu begleiten. Den gezielten Umgang mit „Gas“ (emotionale Relevanz) und „Bremse“ (emotionale Sicherheit) zu beherrschen, d.h. die „Betriebstemperatur“ (→ *Emotionale Relevanz*) des Klienten zu steuern.

**Introspektion und Selbst-Disziplin:** Die Fähigkeit, die eigenen Reaktionen auf die Handlungen des Gegenübers erkennen zu können. Und die Fähigkeit, sich immer wieder daran zu erinnern, dass es nicht um das eigene Weltbild und Wertegerüst geht, sondern um das des Klienten.

**Liebe und Faszination:** Die Fähigkeit, ein Menschenfreund zu sein und zu bleiben, fasziniert zu sein von den Besonderheiten der Lebenssituationen und den Beziehungskonstellationen der Klienten, ihrer Schicksale und ihrer in größere Zusammenhänge eingebetteten Geschichte.



„Die höchste Vollkommenheit der Seele ist ihre Fähigkeit zur Freude.“  
– Friedrich Schiller

- Wahrnehmungsgenauigkeit (T4)
- Emotionalität des eigenen Zitates spüren lassen (Resonanz) (E5)
- Ressourcenaktivierung durch Bedürfnisbefriedigung (T10)
- Die drei Freiheiten des Coaches (G3)



**Bindungsfähigkeit und emotionale Flexibilität:** Die Fähigkeit, eine sichere, schützend-stärkende und auch herausfordernde Beziehung anzubieten und zu halten. Die Fähigkeit, passende (komplementäre) Rollen und Verhaltensweisen in Bezug auf die zum Anliegen des Klienten gehörenden Rollen-, (Sub)Kultur- und Kontextbesonderheiten auszuwählen und temporär einnehmen zu können. Weiterhin: Im Coachingprozess emotional unabhängig vom Klienten zu agieren und ihm bindungsfähig und nachnährend „Vater und Mutter“ sein zu können, um regressive Sequenzen im Veränderungsprozess positiv schützend begleiten zu können.

**Bescheidenheit und (vielleicht etwas) Weisheit:** Die Fähigkeit, sich darum zu bemühen, die eigene Begrenztheit zu akzeptieren, Frieden und Versöhnung in der eigenen Seele anzustreben und eigene Egobedürfnisse und Eitelkeiten zur Seite stellen zu können – also gute Bedingungen für die Entwicklung der eigenen Weisheit zu schaffen.



Im Prozess des Coaching ist es für den Coach unerlässlich, fortlaufend sicher zu stellen, für den Coachee jemand zu sein, der ihn führen kann, darf und will. Nur wenn der Coachee dem Coach für dessen Vorschläge, Instruktionen und Interventionen den notwendigen „Kredit“ gibt, kann der Coachee sich auf Dinge einlassen, die zu einer Erweiterung seines inneren Modelles der Welt und einer Veränderung seiner Überzeugungen, Einstellungen und Haltungen führen können.

Verantwortung und Führung in Bezug auf den Prozess (manchmal auch auf den Inhalt) zu übernehmen bedeutet, in der Begegnung mit dem Coachee im „Hochstatus“ zu sein. Dabei bezeichnet der Begriff Hochstatus (wie auch der des Tiefstatus – vgl. Johnstone 2004) keine Persönlichkeitseigenschaft, sondern ein temporäres, flexibles Verhalten in definierten Kontexten. Verhält sich der Coach hochstatusmäßig, gibt er dem Klienten Sicherheit und bietet ihm dadurch einen Rahmen, in dem dieser Vertrauen in seinen Coach entwickeln kann – Vorbedingungen dafür, sich einzulassen auf neue Arten des Erlebens und Lernens. Gerade das wichtige zweite Lernstadium bewusst erlebter Inkompetenz (siehe nächsten Absatz), das mit dem für die meisten Coachingprozesse unabdingbarem Akzeptieren zeitweiliger Inkompetenz und situativer Kontrolllosigkeit einhergeht und das von den meisten Menschen (und gerade auch von Führungskräften) angestrengt vermieden wird, kann ohne Bereitschaft zur „Führungsverantwortung“ des Coaches nicht erreicht werden.

Die **vier Stadien des Lernens** sind

- ❖ Unbewusste Inkompetenz („*Ich weiß nicht, dass ich nicht weiß/kann ...*“).
- ❖ Bewusste Inkompetenz („*Ich weiß, dass ich nicht weiß/kann ...*“).
- ❖ Bewusste Kompetenz („*Ich weiß, was und wie ich es/das kann.*“).
- ❖ Unbewusste Kompetenz („*Ich kann, weiß aber nicht [mehr] wie ...*“).

Der Coach hat verschiedene Möglichkeiten zu testen, ob er die Führungsposition und den damit verbundenen „Kredit“ des Klienten noch hat. Ein fortlaufender Test besteht darin, darauf zu achten, ob der Coachee Fragen des Coaches tatsächlich beantwortet (nicht alle Worte, die der Coachee im Anschluss an eine Frage äußert, konstituieren eine Antwort auf die jeweils gestellte Frage). Tut er das nicht, sollte der Coach über respektvolle Wege verfügen, möglichst umgehend sicher zu stellen, dass er, wenn auch im Nachhinein, eine Antwort auf seine Frage bekommt („*Das waren interessante Informationen, die vielleicht später noch einmal wichtig werden ... Aber jetzt möchte ich Ihnen gerne noch einmal meine Frage stellen: ...*“).



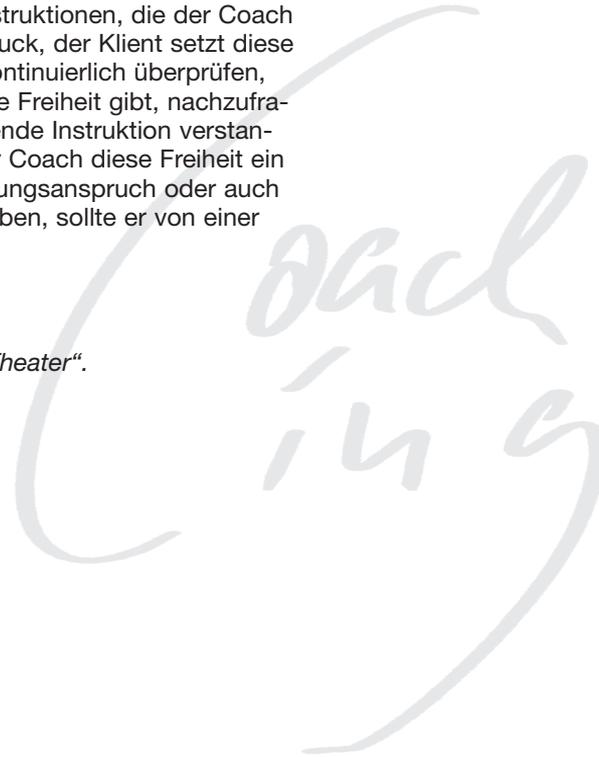
- ❖ Rapportstufen (T7)
- ❖ Sicherheit und Kompetenz ausstrahlen (B3)
- ❖ Umgang mit Interaktionsstörungen (T14)
- ❖ Vom „Amt“ des Coaches (G5)
- ❖ Spielregeln (G4)



Entsprechend ist das Vorgehen bei Instruktionen, die der Coach seinem Klienten gibt. Hat er den Eindruck, der Klient setzt diese innerlich nicht um, sollte der Coach kontinuierlich überprüfen, ob er sich noch zu jedem Zeitpunkt die Freiheit gibt, nachzufragen, wie und ob der Klient die betreffende Instruktion verstanden und/oder umgesetzt hat. Büßt der Coach diese Freiheit ein oder hat er den Eindruck, seinen Führungsanspruch oder auch den Kredit des Klienten verloren zu haben, sollte er von einer Störung in der Interaktion ausgehen.

Literatur:

Keith Johnstone: „*Improvisation und Theater*“.





Beobachtet ein unerfahrener Zuschauer eine Coachingstunde, fällt ihm zunächst wohl nur das auf, was der Coach im expliziten Funktionsmodus tut, d.h. das, was explizit besprochen wird, der inhaltlich-sachliche Austausch; der verbale Austausch über das vom Klienten angebotene Thema. Beim Coaching geht es aber immer auch um die Beziehungsgestaltung – als weitaus wichtigere Ebene. Sie wird überwiegend unbewusst, d.h. non-verbal gestaltet.

Die wichtigen Informationen in diesem sogenannten impliziten Modus werden fortlaufend ausgetauscht, auch ohne dass die Beteiligten ihre Aufmerksamkeit darauf richten oder diese bewusst steuern. Implizite Prozessinformationen zu monitoren und mit ihrer Hilfe zunehmend die beziehungsrelevanten Prozesse zu steuern, ist nur durch eine gute Ausbildung erfahrbar bzw. lernbar.

Seien Sie sich immer bewusst, dass Sie als Coach nicht als Handwerker mit einem Methodenkoffer daher kommen, sondern als Mensch mit einem lebendigen Beziehungsangebot.

Alles, was der Coachee bespricht – oder auch nicht bespricht – hängt davon ab, ob Sie in der Lage sind, eine tragfähige, vertrauensvolle Beziehung anzubieten. Um sich zu öffnen, mit eigenen Unsicherheiten oder alten Verletzungen in Kontakt zu kommen, oder auch um geheime Wünsche und leidenschaftliche Visionen mit jemandem zu besprechen, bedarf es eines Gegenübers, der/die positiv, warmherzig, zuversichtlich und selbstsicher ist.

Bei der Beobachtung eines Coachings stellen Sie sich doch einmal die folgenden Fragen:

- ❖ Schafft es der Coach tatsächlich, eine Situation zu kreieren, bei der der Klient mit den besten seiner Möglichkeiten in Kontakt kommt (*Ressourcenaktivierung*)?
- ❖ Macht der Coach positive Beziehungsangebote während des Coachings, die die inneren Prozesse des Coachee bestmöglich begleiten (*Bindungsbedürfnis*)?
- ❖ Fühlt sich der Klient wirklich im Fokus der ungeteilten Aufmerksamkeit? (*Selbstwerterhöhung*)
- ❖ Strahlt der Coach soviel Sicherheit und Kompetenz aus, wie es für diesen Klienten notwendig ist (*Sicherheits-Kontrollbedürfnis*)?



- ❖ Erweiterung der Interaktionsräume des Coachees (T5)
- ❖ Grundfähigkeiten des Coaches (G6)
- ❖ Übertragung und rekursive Muster (T12)
- ❖ Wahrnehmungsgenauigkeit (T4)



Wechseln Sie während einer Sitzung wiederholt von der Inhalts- zur Prozessebene und fragen Sie sich, welche impliziten Erfahrungen der Klient gerade im Moment macht, welchen Einfluss das auf seine Grundbedürfnisse (Bindung, Selbstwert, Sicherheit) hat und welche möglichen Interpretationen er daraus für seine Situation und seine Ziele ableitet. Da alles, was im impliziten Modus abläuft, nicht (oder höchst selten) direkt thematisiert wird, aber von entscheidender Wirkung auf den Klienten ist, empfehlen wir Ihnen: Überlegen Sie nicht nur was Sie sagen und tun, sondern überlegen Sie auch sorgsam, wie Sie es gestalten.

Die Körperhaltung und vor allem der Tonfall des Coaches sind die wichtigsten Träger der impliziten Prozessinformationen. Dabei ist die Stimmqualität das relevante Merkmal einer positiven Beziehung. Der Tonfall sollte unabhängig vom Gesagten warm, professionell und frei von jeder Ängstlichkeit sein.

Leider gelingt es einem als Coach nur begrenzt, willentlich selbstsicher, warmherzig, offen und zieloptimistisch zu sein. Das sind jedoch die Merkmale erfolgreicher Veränderungshelfer. Wer all dies nicht von Natur aus reichlich mitbringt, muss länger und intensiver an seiner eigenen Persönlichkeit arbeiten, um dem anderen ein guter Coach sein zu können.

Mehr dazu siehe Prof. Klaus Grawe: „*Neuropsychotherapie*“.



Vor einer größeren Coachingmassnahme werden oft Gespräche mit dem Auftraggeber bzw. Geldgeber geführt. Dabei ist eine gute Auftragsklärung unverzichtbar. Hier eine Struktur für eine solche Auftragsklärung:

<b>C. = Contact</b>	<b>Wie?</b>
<b>L. = Leiden, Symptome</b>	<b>Was?</b>
<b>E. = Entwicklungsgeschichte</b>	<b>Woher?</b>
<b>E. = Effekt der Veränderung</b>	<b>Wozu?</b>
<b>R. = Ressourcen</b>	<b>Womit?</b>
<b>I. = Identifizierte Person</b>	<b>Wer?</b>
<b>T. = Target, Ziel</b>	<b>Wohin?</b>

### **C. = Contact: Wie wollen wir vorgehen?**

Wieviel Zeit ist vorgesehen? Sind die richtigen Menschen (Auftraggeber, Geldgeber, Inhaltsgeber) anwesend, um entsprechende Entscheidungen treffen zu können? Was ist das Ziel des Gesprächs? Ist es z.B. der Auftrag für eine konkrete Maßnahme oder sollte sich der Coach lediglich vorstellen?

### **L. = Leiden: Was ist das konkrete Problem?**

Was ist (sind) das (die) augenblickliche(n) Symptom(e), das offensichtliche Leiden, die momentan schwierige Situation? Welche Auswirkungen hat das Problem? Was/Wer ist noch negativ dadurch beeinflusst?

### **E. = Entwicklungsgeschichte: Woher?**

Welche Vermutungen gibt es hinsichtlich der Ursache des Problems? Wie lange existiert das Problem schon? Was wird als Auslöser für die Symptome angenommen?

### **E. = Effekte: Wozu soll die Veränderung führen?**

Was sollen die Auswirkungen der Maßnahme sein? Welche Effekte sollen damit erreicht werden? Woran würden die Auftraggeber erkennen, dass die Maßnahme erfolgreich ist? Wie würde sich das auswirken? Gibt es noch eventuell andere negative Effekte, die auftreten könnten?

### **R. = Ressourcen:**

#### **Wodurch soll die Veränderung bewirkt werden?**

Was ist bisher bereits unternommen worden? Wurden schon andere Maßnahmen in Betracht gezogen: Coaching, Training, Consulting, Gespräche? Gibt es Vorstellungen über die Art des Vorgehens? Wessen Idee war das Coaching? Warum? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie viel Zeit, Geld, Engagement und Bereitschaft sind zur Veränderung vorhanden? Welche Vorstellungen über den Zeitbedarf für diese Veränderung gibt es? In welchem Zeitfenster soll die Veränderung vorstatten gehen?



...⇒ Die drei Freiheiten des Coaches (G3)

...⇒ Spielregeln (G4)

...⇒ Teaching – Consulting – Coaching (Definitionen) (G2)

...⇒ Z.E.N.T.R.A.L. Format (M3)

**I. = Identifizierte Person: Wer?**

Wer wird als „Symptomträger“ identifiziert? Bei welcher(n) Person(en) soll(en) die Veränderung(en) stattfinden? Wieso verdichtet sich das Problem auf xy? Gibt es noch jemanden, der beteiligt ist? Liegt es am Menschen oder am System?

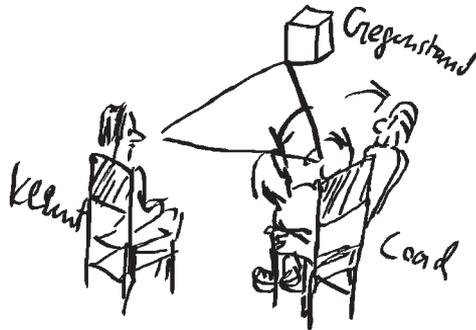
**T. = Target, Ziel: Wohin soll es gehen?**

Was soll jetzt konkret geschehen? Was ist das Ziel? Und mit wem?

Gibt es ein wohlformuliertes Ziel oder ist das Ziel lediglich die Abwesenheit der Symptome? Was soll jetzt konkret die einzuleitende Maßnahme sein?

Coaching, Consulting, Training, Umstrukturierung?

(Beispiele zur expliziten **Auftragsklärung/Auftragsgestaltung** siehe das Buch von Martina Schmidt-Tanger: „Gekonnt coachen“.)



Die Autoren empfehlen für Coachingsitzungen eine Sitzanordnung, bei der die Sitzgelegenheit des Coaches in einen Winkel von ca. 90 Grad zu der des Coachees steht. Tische schränken die Beweglichkeit und die Sicht ein, für Wasser oder Unterlagen sind kleine, seitlich platzierte Beistelltische nützlich. – Diese Sitzanordnung bietet den Vorteil, dass der Coach seine jeweilige Arbeitsposition je nach Notwendigkeit flexibel körpersprachlich variieren kann.

Bewegt sich der Coach zur Seite und lehnt er sich über die eventuell vorhandene Armlehne in Richtung Coachee, deutet er durch diese veränderte Sitzhaltung an, dass er (virtuell) eine Position neben dem Coachee eingenommen hat und nun in die gleiche Richtung schaut wie dieser. In dieser Position kann er gut „die Perspektive des Klienten“ einnehmen (was z.B. auch die beste Position für viele pro-vocative Interventionen ist).

Lehnt er sich zur anderen Seite, etwa über die vielleicht vorhandene andere Armlehne hinaus, so nimmt er (virtuell) eine Perspektive auf seinen Coachee ein, die ein Gegenüber des Coachees haben könnte, um den es dem Coachee in dieser Sitzung vielleicht gerade geht. In dieser Position kann der Coach schnell kleine Rollenspiele inszenieren und sich als die Person, die er dann darstellt, auf den Klienten beziehen.

Diese Positionen/Perspektiven, die der Coach zu seinem Coachee einnehmen kann, entsprechen den ... *Wahrnehmungspositionen (G11)*, die der Coachee selbst in Bezug auf sein gerade besprochenes Thema einnehmen kann. Außerdem entsprechen diese Perspektiven körpersprachlich dem Fokus, den der Coach von Moment zu Moment auf das Anliegen des Coachees haben kann.



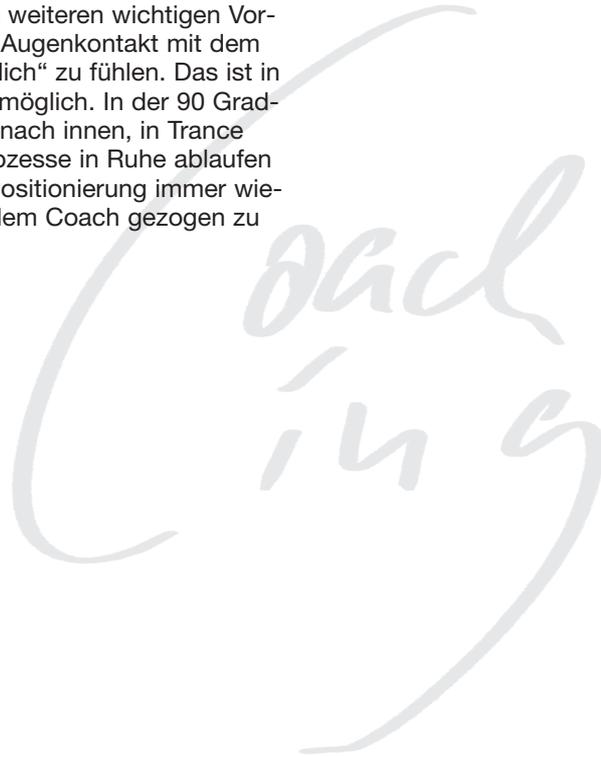
- ...⇒ Individuelle „Psychogeografie“ nutzen (E10)
- ...⇒ In unterschiedliche Rollen schlüpfen (E17)
- ...⇒ Symbolisieren, inszenieren und dramatisieren (E11)
- ...⇒ Fokuswechsel zwischen Inhalt und Prozess (A10)
- ...⇒ Rapportstufen (T7)
- ...⇒ Der Coach als Herr oder Frau über das Setting (B2)
- ...⇒ Wahrnehmungspositionen (G11)



## 90 Grad-Sitzanordnung im Coaching

## Grundlagen 10 – Rückseite

Diese 90 Grad-Anordnung bietet einen weiteren wichtigen Vorteil: Der Klient kann jederzeit aus dem Augenkontakt mit dem Coach herausgehen, ohne sich „unhöflich“ zu fühlen. Das ist in der Gegenübersitzposition z.B. fast unmöglich. In der 90 Grad-Variante kann der Klient mehr zu sich, nach innen, in Trance gehen und die wichtigen internalen Prozesse in Ruhe ablaufen lassen, ohne durch eine face to face-Positionierung immer wieder in den „Höflichkeits“-Kontakt mit dem Coach gezogen zu werden.





Professionelle Coaches zeichnen sich durch eine hoch entwickelte Fähigkeit aus, multidimensional wahrzunehmen und relevante Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten: Im Coaching sollte der Coach, idealerweise parallel, auf jeden Fall jedoch sequenziell und wechselnd, ein Bewusstsein über die eigene Person haben (ich-assoziiert sein), sich emphatisch in den Klienten einfühlen können (du-assoziiert sein) und sich den Prozess bzw. die Beziehung zwischen Coach und Klient (Meta-position) vergegenwärtigen können. Um diese Art von parallelem Bewusstsein zu üben, kann man immer wieder zwischen den einzelnen Wahrnehmungspositionen wechseln.

### Ich-Assoziation

Der Coach bringt sich in Verbindung mit seiner Gesamterfahrung und seiner Kreativität und lässt Ideen „aufsteigen“. Er wendet sich ganz den eigenen Gefühlen, Gedanken, Assoziationen und Ideen zu, z.B. mit der Frage: „*Wie geht es mir gerade, was empfinde ich, wenn ich das sehe und höre? Welche Informationen in mir, aus meinem Erleben, kann ich für den Coachingprozess nutzen? Welche („verrückten“) Ideen, Bilder, Gefühle steigen beim Zuhören in mir auf?*“

### Du-Assoziation

Die Position der „Du-Assoziation“ entsteht durch Empathie: „*Was fühlt, denkt, erlebt mein Gegenüber wohl? Wie würde es*

*mir an seiner Stelle gehen? Welche Wahrnehmungen machen in seiner Landkarte Sinn? Wie mag es ihm mit mir, mit der Situation hier gehen?*“ – Dieses Hineinfühlen und Verstehenwollen erleichtert den Rapport, da der Klient sich maximal angenommen und verstanden fühlen kann. Das Nachfühlen und Mitschwingen sowie das Hineingehen in die „Realität“ des Klienten ermöglichen tiefes Verstehen des Ungesagten, der Inkongruenzen und auch das Nach- und Miterleben körperlicher Zustände (oder eben auch der Symptome, weshalb man diese Phase auch nicht zu lange ausdehnen sollte).

### Meta-Position

Metaposition im Coaching bedeutet, die Gesamtheit der Interaktion Coach-Coachee zu betrachten, z.B. indem man innerlich ab und zu an eine Zimmerecke schwebt und die Interaktion von oben betrachtet: „*Was passiert da unten gerade zwischen diesen beiden Personen? Was gibt es konkret wahrzunehmen? Was kann man sehen und hören? Wie gehen diese Personen miteinander um? Woran erinnert mich die Interaktion (Mutter-Kind, Beichtvater-Sünder)? Gibt es irgendwelche Reiz-Reaktionsketten (... Kalibrierte Kommunikationsschleifen – T13)? Auf welche Weise wird das Problem des Klienten in der Interaktion mit dem Coach re-inszeniert? Welche Ideen über die Art des Problems gibt es aus dieser Position?*“

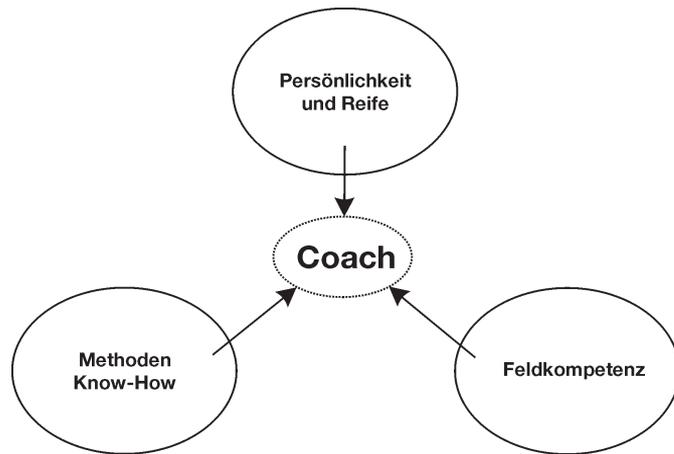


- ...⇒ 90 Grad-Sitzanordnung im Coaching (G10)
- ...⇒ Fragen zur Erweiterung der Perspektiven (Wahrnehmungsposition) (F10)
- ...⇒ Coaching als Feedback-Kontext (T8)



Diese drei Positionen ermöglichen einen holistischen, multi-perspektivischen Eindruck: Wahrnehmungsschnittmengen, die aspekthaft Informationen aus allen drei Modi vereinen und somit den Weg zur genauen Erfassung des wirklich Wichtigen ermöglichen.





Damit sich ein Coaching-Gespräch von einem „normalen“ Gespräch unterscheiden kann, wie es z.B. unter guten Freunden oder Nachbarn stattfindet, sollte ein Coach bestimmte Basisverhaltensweisen in sein Repertoire integrieren. Er oder sie braucht einige grundlegende Fähigkeiten, um den interaktionellen Anforderungen zu genügen, die ein Gespräch zu einem professionellen Coaching machen. Einige dieser grundlegenden Interventionsfähigkeiten, von denen wir meinen, dass sie jeder Coach meistern sollte, haben wir auf den folgenden Basiskarten zusammengestellt. Sie bilden das Fundament für den Aufbau einer Coachingbeziehung.

Die Karten enthalten Erklärungs- und Interventionstexte mit zunehmender Komplexität. Sie ergänzen sich gegenseitig und behandeln Themen, die über mehrere Kapitel verteilt jeweils differenzierter und ergänzend behandelt werden. Eine sichere Basis zu haben und diese Karten „aus dem ff“ zu können ist der halbe Coachingerfolg, denn die Basiskarten enthalten all die Dinge, mittels derer ein Coachee in den ersten fünf Minuten des Coachings die *impliziten Prozessinformationen (G8)* (aufnimmt, um zu entscheiden: „*Will ich mich von dieser Person coachen lassen.*“



- ...→ Vom „Amt“ des Coaches (G5)
- ...→ More (M1)
- ...→ Spielregeln (G4)
- ...→ Rapportstufen (T7)
- ...→ Coachingerfolg messen (M20)