

Abschlussarbeit
im Rahmen des Coaching – Lehrgangs 2007/ 2008
an der Führungsakademie Baden – Württemberg

zum Thema

Coachinginstrumente im beruflichen Alltag

Martina Braun M.A.
Südliche Hildapromenade 3
76133 Karlsruhe
Martina.Braun1@web.de

dienstlich:
Oberfinanzdirektion Karlsruhe
Moltkestraße 50
76133 Karlsruhe
0721/ 9262296
Martina.Braun@ofdka.bwl.de

Gliederung

1	Einleitung	3
2	Systemisch – lösungsorientierter Ansatz	4
3	Abgrenzung (Experten-) Beratung – Coaching – Psychotherapie	5
4	Innere und äußere Haltung bei der Gesprächsführung	6 – 11
4.1	Wahrnehmungswelten	6 – 8
4.1.1	Innere Antreiber	8
4.1.2	VAKOG	8 – 9
4.2	Wertschätzende Haltung	10 – 12
4.2.1	Aktives Zuhören	11
4.2.2	Paraphrasieren	11
4.2.3	Nachfragen	12
4.3	Beobachtungen anbieten	12
5	Umdeutungen	13 – 16
5.1	Reframing	13 – 15
5.2	Musterzustände	15 – 16
6	Weitere Instrumente lösungsorientierten Vorgehens	16 – 21
6.1	Konstruktive W – Fragen	16
6.2	Fragen zur klaren Zielformulierung	17
6.3	Zirkuläre Fragen/ Perspektivenwechsel	18
6.4	Zu Vergleichen ermutigen/ Innere Bilder einbeziehen/ Metaphern finden	19
6.5	Zustände skalieren	20
6.6	Bisherige Lösungen einbeziehen/ Ressourcen aktivieren	20 – 21
6.7	Schweigen aushalten	21
7	Struktur des Gesprächs	22 – 25
7.1	Situationsanalyse	22
7.2	Zielfindung/ Vision einer positiven Zukunft	23
7.2.1	Weitere Visionen	23
7.2.2	Weitere Zielfragen	23
7.3	Bisherige Lösungsversuche/ Ressourcenklärung	
7.4	Lösungsfindung/ Entscheidungsfindung/ Konstruktion von Lösungswegen	24
7.5	Transfer sichern	25
	Literaturverzeichnis	26

1 Einleitung

Im **beruflichen Alltag** sind **kommunikative Kompetenzen** auf allen Ebenen erforderlich. Sicherlich kennen viele die Situation, dass Kolleginnen oder Kollegen mit einem Anliegen an sie herantreten und um Hilfestellung bitten. Dabei kann es um Fragen der weiteren beruflichen Zukunft, des zwischenmenschlichen Umgangs im Kollegenkreis oder mit Vorgesetzten gehen bis hin zu persönlichen Problemen.

Gefordert sind hier insbesondere **Interessenvertreter**, also Personalrätinnen und Personalräte, Beauftragte für Chancengleichheit, Gewerkschaftsvertreter und Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen. Aber auch alle anderen Kolleginnen und Kollegen und Führungskräfte werden als Ansprechpartner geschätzt.

Der angefragte Personenkreis sieht sich oftmals einer hohen **Erwartung der Ratsuchenden** gegenüber und gleichzeitig einem **persönlichen inneren Druck** ausgesetzt, diese gestellten Erwartungen zu erfüllen. „Gebe ich die angemessenen Ratschläge, kommt der Kollege mit meinen Anregungen voran und mit ihnen zurecht, kann er/sie diese auch tatsächlich umsetzen? Wie weit reichen meine Kompetenzen?“. Diese oder ähnliche Fragen stellt sicherlich die eine oder der andere an sich selbst.

Betrachtet man diese Befürchtungen unter dem **systemisch-lösungsorientierten Ansatz** kann eine große Entlastung eintreten: Der Ratsuchende selbst wird prinzipiell als lösungskompetent angesehen, er trägt die Lösung bereits in sich. Im Gespräch wird („lediglich“) versucht, Zugang zu der „**persönlichen Landkarte**“ des Ratsuchenden zu finden, was insbesondere durch entsprechende Fragen möglich ist.

Ziel dieser Ausarbeitung war es zunächst, eine Art **Handreichung mit hilfreichen Fragen bzw. Fragetechniken für Gespräche im beruflichen Alltag** zur Verfügung zu stellen. Es hat sich allerdings gezeigt, dass dieses Vorhaben ohne einen Blick auf das Gesamtkonzept des vorliegenden Ansatzes nicht umsetzbar ist. Es bedarf vielmehr zum Verständnis und der Einordnung der jeweiligen Fragestellungen einer einführnden Erläuterung.

Deshalb geben die nachfolgenden Seiten zunächst einen ersten Überblick über den systemisch-lösungsorientierten Ansatz und dessen Möglichkeiten (1 bis 4). Erst danach wird der ursprüngliche Vorsatz, konkrete Fragestellungen anzubieten, umgesetzt (5 bis 7).

Zwei weitere **Vorbemerkungen** sind für die Bearbeitung des Skriptes noch notwendig:

- Zum einen ist bei der Umsetzung der einen oder anderen Frage in einem Gespräch auf **Authentizität** zu achten: es macht keinen Sinn, wenn die Vorgehensweise aufgesetzt wirkt und nicht zur jeweils handelnden Person passt.
- Zum anderen kann **nur ein erster Einblick** in diese Arbeitsweise gegeben werden. Es handelt sich nicht um eine abschließende Auflistung. Ersetzen kann sie keinesfalls eine gegebenenfalls **notwendige professionelle Betreuung** durch ausgebildete Coaches/ Berater.

Die nachfolgenden Seiten beruhen zum einen auf dem bei der Führungsakademie Baden-Württemberg angegliederten Coachinglehrgang und zum anderem auf umfassendem Literaturstudium.

2 Systemisch-lösungsorientierter Ansatz

*„Nicht die Dinge an sich sind es, die uns beunruhigen, sondern vielmehr ist es unsere Interpretation der Bedeutung dieser Ereignisse, die unsere Reaktion bestimmt“
(Markus Aurelius)*

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass menschliche Verhaltensweisen durch die die Person umgebenden sozialen Systeme bestimmt werden.

Gregory Bateson (1904 – 1980) ging in seiner Kommunikationstheorie davon aus, dass die Aufmerksamkeit in der Veränderungsarbeit nicht auf einen einzelnen Faktor oder eine einzelne Person gerichtet werden sollte, sondern auf das jeweilige System (Team, Abteilung, Familie). Kommunikation, Handlungen und Zustände sind ohne **Kontext** bedeutungslos bzw. irreführend - sie können sich nicht selbst erklären. Vielmehr müssen sie in Relation zur Umwelt gesehen werden. Die entscheidenden Faktoren innerhalb des Systems sind nicht einzelne Kommunikationsereignisse, sondern die im System handelnden Personen. Diese Personen reagieren nicht einfach, sondern machen sich aktiv ein Bild von der Wirklichkeit. Das Bild dieser Wirklichkeit ist nie die Wirklichkeit selbst.

Besonders deutlich lässt sich diese Aussage mit den so genannten „Kippbildern“ veranschaulichen:



Mittlere Abbildung wird je nach Kontext anders interpretiert



Ente oder Hase?

Paul Watzlawick (geb. 1921) hat die Kommunikationsideen Batesons weiterentwickelt.

Bekannte Aussagen aus seinen Werken sind:

- Man kann nicht nicht kommunizieren
- Jede Äußerung enthält sowohl einen Inhalts- und eine Beziehungsbotschaft
- Die Natur der Beziehung wird durch die Kommunikationsabläufe bedingt

Schulz von Thun (geb. 1944) hat die Ideen Watzlawicks in dem bekannten, eingänglichen Kommunikationsquadrat zusammengefasst.

Demnach enthält jede Aussage:

- eine Sachinformation (worüber ich informiere)
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe)
- einen Beziehungshinweis (was ich von Dir halte und wie ich zu Dir stehe)
- einen Appell (was ich bei Dir erreichen möchte).

3 Abgrenzung (Experten-) Beratung – Coaching – Psychotherapie

Die unter 2 dargestellten Aspekte bestimmen Abläufe und Inhalte des systemischen **Coaching**. Systemisches Coaching betrachtet immer die Interaktion (Kommunikation bzw. Verhalten) im System. Dabei gibt es kein „richtiges“ oder „falsches“ Verhalten; es gibt lediglich unterschiedliche Sichtweisen.

Der Coachee (Klient) analysiert seinen "Beitrag" und seine Möglichkeiten in der Interaktion um Alternativen zum Problemverhalten bzw. zu seinen Sichtweisen (lösungs- und ressourcenorientierter Ansatz) zu entwickeln.

Hierbei helfen insbesondere systemische Fragetechniken: der Coachee reflektiert durch seine Antworten die Situation aus einer anderen Perspektive, er beschreibt die mögliche/gewünschte Lösung und analysiert die Faktoren, die zu ihrer Realisierung notwendig sind bzw. die Lösung bedingen.

Ziel ist die Problem(auf)lösung durch den Klienten selbst. Coaching wird dabei als ressourcen- und lösungsorientierte Prozessberatung verstanden: Der Klient ist Experte für seine Probleme und Lösungen, der Coach ist Experte für den Weg zum Finden der Lösungen mit Hilfe der noch aufzuzeigenden Interventionsmöglichkeiten.

Wichtig dabei ist, dass der Coach den Kunden dabei unterstützt, individuell passende Lösungen zu finden und keine Lösungen vorgibt.

Genau in diesem letztgenannten Punkt liegt auch der Unterschied zur Expertenberatung:

Diese erfolgt an einer ganz bestimmten Aufgabenstellung oder einem konkreten Problem des Kunden. Neben dem Fachwissen des Kunden auch immer ein spezielles Wissen des Experten hinzu, das dieser als Know-how mit einbringt.

Die Abgrenzung ist gerade für den in dieser Ausarbeitung zu behandelnden Gesprächsbedarf oftmals fließend. Wichtig erscheint jedenfalls, dem Ratsuchenden gegenüber transparent zu machen, in welcher Rolle gerade gehandelt wird: ist eine Expertenberatung aufgrund des besonderen Fachwissens gewünscht oder Hilfe bei einem eher im zwischenmenschlichen Bereich angesiedelten Problem? Die hier vorgeschlagene Vorgehensweise betrifft insbesondere den letztgenannten Bereich. Aber auch in diesem Zusammenhang können spezifische Beratungselemente einfließen. Diese sollten jedoch auch immer als solche vom Ratsuchenden ausdrücklich angefragt werden.

Die **Psychotherapie** hingegen ist vor allem über ihre Indikation zum Coaching abzugrenzen. Sie richtet sich insbesondere im Sinne einer Behandlung an Menschen mit mittleren bis starken psychischen Problemen bis hin zu psychiatrisch zu behandelnden Symptomen. Das Coaching hingegen ist den „gesunden“ Menschen vorbehalten, die grundsätzlich handlungs- und reflexionsfähig sind.

In diesem Zusammenhang sei ein eindringlicher Hinweis erlaubt:

Sobald der Eindruck besteht, es handle sich bei den Anliegen der Ratsuchenden um komplexe Problemsymptome, die einer professionellen Intervention (sei es durch professionelles Coaching oder gar therapeutischer Unterstützung) bedürfen, sollte dies dem Ratsuchenden auch und gerade zur eigenen Entlastung vermittelt werden. Hilfreich ist es dabei, sich auf sein eigenes Gefühl und seine eigene Einschätzung zu verlassen.

4 Innere und äußere Haltung bei der Gesprächsführung

Der häufigste Fehler liegt in der Annahme, dass die Grenzen unserer Wahrnehmung auch die Grenzen des Wahrzunehmenden sind“

(G.W. Leagbeater, amer. Schriftsteller, 1847 – 1934)

Viele zwischenmenschliche Differenzen könnten alleine dadurch vermieden werden, dass sich die Kommunikationspartner auf die Welt Ihres Gegenüber einlassen würden.

Allerdings setzen Menschen in ihrem alltäglichen Handeln voraus, dass die eigene Denkweise und die eigene Gefühlswelt allgemeinverbindlich ist. Hinzu kommt, dass bei der Wahrnehmung von Situationen nicht nur das gesprochene Wort die Reaktion des weiteren Handelns bestimmt, sondern paraverbale Äußerungen wie Tonlage und emotionale Färbung sowie die begleitenden nonverbalen Äußerungen (Mimik, Gestik, Körperhaltung) entscheidenden Einfluss nehmen.

So gehen Studien davon aus, dass bei der Wahrnehmungsgenauigkeit

7 % inhaltliche Informationen,

38 % paraverbale Äußerungen,

55 % nonverbale Äußerungen,

das Geschehen bestimmen.

Wird somit die eigene Wahrnehmungswelt nicht hinterfragt kommt es denkotwendig zu Missverständnissen, wie die nachfolgende Geschichte belegt:

4.1 Wahrnehmungswelten

Es war einmal in einem kleinen Fischerdorf irgendwo in Italien.

Ein Tourist kam vorbei und sah einen Mann, der seelenruhig am Hafenkai saß und auf das Meer blickte. Der Tourist ging zu dem Mann und sagte:

“Entschuldigen Sie, ich möchte Sie etwas fragen: Warum arbeiten Sie eigentlich nicht? Sie könnten sich zum Beispiel ein Fischerboot kaufen und hinaus aufs Meer fahren!”

“Aber warum soll ich denn arbeiten”, fragte der Mann, “ich habe doch alles, was ich brauche- genug, um zu leben, und zufrieden bin ich auch!”

“Aber wenn Sie arbeiten würden, könnten Sie viel Geld verdienen, das Geld sparen und es gewinnbringend anlegen!”, sagte der Tourist.

“Warum”, fragte der Mann, “soll ich Geld verdienen und sparen?”

“Wenn Sie gut verdienen, können Sie von den Zinsen leben, und dann brauchen Sie nicht mehr zu arbeiten!”

Der Mann schaute den Touristen an und schüttelte langsam den Kopf.

Dann ging sein Blick wieder hinaus auf das Meer.

nach Heinrich Böll

Das gegenseitige Verständnis der beteiligten Gesprächspartner für die Gedankenwelt des anderen war offensichtlich nicht vorhanden.

Es gibt zahlreiche Ansätze und Übungen, die diese unterschiedlichen Herangehensweisen des Menschen an eine (Lebens-) Situation verdeutlichen.

Diese stellen allerdings oftmals eine Typologie in der Weise dar, dass Menschen in bestimmte Kategorien eingeordnet werden sollen. Dies kann zu unerwünschten Stigmatisierungen führen, vor denen ausdrücklich gewarnt werden soll.

Nur unter dieser Prämisse werden nachfolgende Übungen angeboten:

4.1.1 Innere Antreiber

Innere Antreiber bestimmen und beeinflussen unsere Entscheidungen und Verhaltensweisen häufig unbewusst. Entstanden sind sie zum großen Teil in der Kindheit unter dem Einfluss der elterlichen Erziehung oder starker Erziehungspersonen. Unten stehende Tabelle zeigt fünf Antreiber und die damit verbundenen Vor- und Nachteile:

Sei perfekt!	Nachteil: kein 80/20, 100 % Ausführung, Übererfüllung der Ziele Vorteil: hilft bei Aktivitäten, die Sorgfältigkeit und Genauigkeit, Kompetenz und Perfektionismus verlangen
Sei schnell!	Nachteil: wenig Zeit geben, unter Zeitdruck stehen, oft keine sozialen Kontakte Vorteil: Dinge sehr schnell zu erledigen, rasch Entscheidungen treffen
Mach es allen recht!	Nachteil: nicht Nein sagen, keine Abgrenzung, wird gern ausgenutzt, eigene Bedürfnisse zählen nicht Vorteil: beliebt, kommt gut an, soziale Kompetenz
Streng Dich an!	Nachteil: nicht zufrieden sein, wenn es leicht geht, Verbeißen, viel Stress, zuviel des Guten Vorteil: Zielstrebigkeit
Sei stark!	Nachteil: Selbstüberschätzung, kommt selbst zu kurz, keine Schwächen zeigen, Heldentum um jeden Preis Vorteil: bekommt oft verantwortungsvolle Tätigkeiten

Bei Gesprächen ist es von Vorteil, diese unterschiedlichen Antreiber und damit auch Herangehensweisen an Problemsituationen sowohl bei sich selbst zu kennen als auch bei dem Gegenüber zu vermuten und entsprechend zu würdigen. Ein entsprechender Test im Internet kann zur Selbsteinschätzung (z.B. http://www.kibnet.org/fix/lpb/content/05_der_lernende/Test-Antreiber.pdf) beitragen und eigene Verhaltensweisen unter Umständen verständlicher werden lassen.

4.1.2 VAKOG

VAKOG ist eine Abkürzung für die Sinneswahrnehmungen






- **v**isuell (=sehen),
- **a**uditiv (=hören),
- **k**inästhetisch (=fühlen),
- **o**lfaktorisch (=riechen) und
- **g**ustatorisch (=schmecken)

Nach einer Studie bedienen sich etwa 45 % der Menschen des visuellen Systems, 40 % des kinästhetischen und 15 % des auditiven Systems.

Auch hierzu sind im Internet Selbsttests verfügbar, aus denen zur Verdeutlichung ein Auszug gezeigt werden soll:

(z.B. <http://www.kik-seminare.at/experimente/vakog2.htm>)

Beispiel:

					
	visuell	auditiv	kinästhetisch	olfaktorisch	gustatorisch
Begriffe	sehen	hören	spüren	riechen	schmecken
Zug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Kreuzen Sie „visuell/sehen“ an, haben Sie beispielsweise bei dem fraglichen Begriff „Zug“ zunächst einen Güterwagen oder einen Schaffner vor dem inneren Auge.
- Kreuzen Sie auditiv/ „hören“ an, hören Sie bei Nennung des Begriffs als erste Reaktion das Geräusch von Schienen oder einer Dampflokomotive.
- Nehmen Sie als erstes das Schaukeln des Zuges wahr, kreuzen Sie „kinästhetisch/ spüren“ an.
- Erinnern Sie sich spontan an die Gerüche im Zug/ Bahnhof, kreuzen Sie olfaktorisch/ „riechen“ an
- Kreuzen Sie „gustatorisch/schmecken“ an, wenn Sie sich spontan an den Geschmack des Kaffees im Speisewagen erinnern.

Die VAKOG-Analyse ist eine Möglichkeit, über die Art der Mitteilungen meines Gesprächspartners dessen bevorzugtes Wahrnehmungssystem zu erkennen und ihn damit auch richtig verstehen zu können.

Eine Herangehensweise kann sein, während des Gesprächs auf die verwendeten Wörter meines Gegenüber zu achten und diese seinem Sinnessystem zuzuordnen.

- Visuelle Prädikate sind zum Beispiel: Durchblick, klar sehen, Perspektive, einsehen, leuchtendes Beispiel, gestochen scharf, usw.
- Kinästhetische Prädikate sind zum Beispiel:
Schritt halten, in Kontakt kommen, anpacken, etwas begreifen, usw.
- Auditive Prädikate sind zum Beispiel:
klingt gut, klingt sehr harmonisch, ich komme in den Rhythmus, der gute Ton, Taktgefühl, usw.

Auch hier soll nochmals deutlich werden, dass jeder Mensch andere Perspektiven hat. Das heißt, jeder nimmt vor seinem Erfahrungshintergrund wahr und verwendet eine für ihn spezifische Ausdrucksweise. Bewege ich mich als Ansprechpartner in eben diesem Sinnessystem mit meinen Äußerungen, fühlt sich auch mein Gegenüber gut verstanden und kann im Gegenzug meine entsprechenden Aussagen in seine Gedankenwelt einfacher einordnen.

Martina Schmidt-Tanger hat eine „Vokabelliste“ mit zahlreichen weiteren Beispielen in Ihrem Buch „NLP-Modelle“ veröffentlicht.

4.2 Wertschätzende Haltung

Wertschätzung ist ein Fachbegriff aus der Klientenzentrierten Psychotherapie von Carl Rogers (1902-1987). Sie gehört mit Empathie und Kongruenz bzw. Echtheit zu den drei Grundhaltungen eines Therapeuten gegenüber dem Klienten.

Mit **Wertschätzung** ist die positive Bewertung einer anderen Person gemeint, und zwar unabhängig von deren Auffassungen und deren gesellschaftlichen Stellung. Sie gründet auf einer inneren allgemeinen Haltung anderen Menschen gegenüber und betrifft eine Person als Ganzes, also ihr Wesen. Sie ist unabhängig von Taten oder Leistungen, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen können.

Wertschätzung wird auch oft verbunden mit Respekt, Achtung, Wohlwollen und Anerkennung und drückt sich in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit dem anderen gegenüber aus.

Zu dieser positiven Grundhaltung gehört insbesondere auch der **Verzicht auf Deutungen**, Belehrungen und Konfrontation. Oftmals kommt im Laufe eines Gesprächs der Gedanke „ich habe so was auch schon erlebt“ auf. Dabei handelt es sich jedoch nur um die eigene Interpretation. Sicherlich ist es möglich, dass sich Situationen gleichen, gefordert ist jedoch vielmehr das Einfühlen in das Gegenüber, in dessen Gedanken- und Gefühlswelt.

Eine Art Selbstdisziplin kann geübt werden, indem man sich immer dann, wenn man die eine oder andere Persönlichkeit zu erkennen glaubt, die folgenden Fragen stellt und entsprechend reflektiert:

- Ist das wirklich so?
- Welches Verhalten habe ich beobachtet?
- Was ist meine Interpretation?
- Was waren dabei meine Emotionen?
- Was könnten äußere Umstände sein, die zu diesem Verhalten geführt haben?
- Wiese schließe ich aus dem Verhalten auf eine Persönlichkeit?

Dazu gehört es gerade auch eigene Hypothesen zum Situations- und Lösungsbild zurücknehmen und diese bestenfalls als solche auf konkrete Nachfrage anzubieten.

Diese „**Haltung der Askese**“ ist im Rahmen der Coachinausbildung bei der Führungsakademie Baden-Württemberg herausragendes Kriterium eines erfolgreichen Coachingprozesses.

Ein wertschätzendes Interesse zeigt sich insbesondere beim aktiven Zuhören, beim Paraphrasieren und beim Nachfragen. Beide Gesprächstechniken können insbesondere durch Üben verinnerlicht werden.

4.2.1 Aktives zuhören

Körpersprachlich und mit kleinen verbalen Signalen soll zum Ausdruck kommen: „**Ich bin ganz Ohr**“.

Dies geschieht durch

- Nonverbale Kommunikation: Nicken, Augenkontakt, Hinwendung des Oberkörpers und des Kopfes, Mimik.
- Sprache: Kurze Bestätigungslaute (z. B. ja, hm, verstehe, ah, mhm, ach) mit emotionaler Betonung, fragendem Anteil und die Vielzahl möglicher kurzer Rückfragen, z. B. Das wurde so gesagt?, Wie bitte?!, Das ist interessant.

4.2.2 Paraphrasieren

Beim Paraphrasieren sollen Kernaussagen auf den Punkt gebracht werden bzw. „**Dem anderen aus dem Herzen**“ gesprochen werden: Paraphrasieren ist ein ganz wesentliches Hilfsmittel, um andere Menschen zu verstehen. Paraphrasieren heißt, etwas mit anderen Worten wiederholen. Wenn wir effektiv kommunizieren wollen ist es wichtig, dass wir ein gleiches Verständnis über die dargestellte Situation entwickeln. Diese für den Coach klärenden Wiederholungen unterstützen zugleich die Selbstklärung des Gegenüber.

Sinnvolle Sätze können sein:

- Aha, Sie denken also.....
- Wenn ich noch mal zusammenfassen darf....
- Korrigieren Sie mich, wenn ich das falsch verstanden habe...
- Ich habe verstanden.....
- Lassen Sie mich genau verstehen, wie das war...
- Wie ist/war das genau?
- Das war bestimmt sehr unangenehm, oder?
- Da waren Sie verärgert, oder?
- Jetzt höre ich etwas anderes als vorher...
- Was haben wir denn jetzt?
- Was mich beeindruckt....
- Finde ich ...(z.B.mutig...)
- Das ist mir ganz wichtig, das richtig zu verstehen, lassen Sie uns kurz dabei bleiben....
- Wenn ich mich in Sie hineinversetze verstehe ich.....

Paraphrasieren soll nicht lediglich eine Wiederholung des Gesagten mit gleichen Worten sein, sondern eine Art Inhaltsangabe. Auch hierbei gilt es wieder, im jeweiligen Sinnessystem meines Gegenüber zu bleiben.

4.2.3 Nachfragen

Insbesondere bei Sachverhaltsschilderungen sollte immer wieder nachgefragt und zur Präzisierung der Aussagen aufgefordert werden :

- wie geht es Ihnen damit?
- welche Gefühle gehören zu der Situation, die sie gerade geschildert haben?
- was geschah genau?
- Was war vorher?
- Was genau sehen oder hören Sie?
- Was passiert genau, bevor Sie zu dieser Einschätzung kommen?

Beispiel:

- A sagt: Mein Chef kann mich nicht leiden.
Antwort: Was genau sagt und macht er, damit Sie zu dieser Einschätzung kommen?

4.3 Beobachtungen/ Wahrnehmungen anbieten

Unter 4.2. wurde die „Haltung der Askese“ angesprochen. Dies schließt jedoch nicht aus, eigene Beobachtungen oder Empfindungen anzubieten. Oftmals handelt es sich hierbei um Dinge, die dem Gegenüber nicht bewusst sind und die als wertvolle Anregungen dienen können. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass die eigenen Äußerungen auch tatsächlich das weitere Gespräch voranbringen und eine Hilfestellung bieten. Außerdem sollte immer nachgefragt werden, ob ein Feedback von Seiten des Ratsuchenden erwünscht ist.

Beispiele:

- Sie wirken ... (ungeduldig, berührt,...)
- Ich habe den Eindruck, dass ...(Sie sich bereits auf eine Vorgehensweise festgelegt haben,...)
- Ich sehe, Sie ... (wippen mit dem Fuß, verdrehen die Augen, beißen sich auf die Lippe)

Wichtig ist, dass sich der Angesprochene bei diesen Äußerungen nicht „ertappt“ fühlt, weswegen solche Beobachtungen nur wohlüberlegt und wohldosiert weiter gegeben werden sollten. Es ist beispielsweise wenig Ziel führend, lediglich die Beobachtung: „Sie haben rote Flecken im Gesicht“ anzubieten.

Von entscheidender Bedeutung ist die Darstellung dieser Beobachtungen und Wahrnehmungen als eigene, was sich beispielsweise auch mit dem Satz:

- Korrigieren Sie mich, wenn ich das falsch verstanden habe, aber bei mir kommt das so an, dass.....

Darüber hinaus sollten auch stets die allgemeinen Regeln des Feedback-Gebens beachtet werden:

- Feedback nur als Ich-Botschaft aussprechen
- Wahrnehmungen, Gefühle und Reaktionen beschreiben, nicht interpretieren
- Feedback nur auf konkrete und aktuelle Situation beziehen

Hiervon zu trennen sind Stellungnahmen zur Situation selbst, in denen die Rolle des Beraters bei fachlichen Aspekten angesprochen wird. Allerdings sollte auch hier konkret nachgefragt werden, ob ein fachlicher Ratschlag erwünscht ist.

5 Umdeutungen

Manchmal braucht man eben erst ein Problem, um die Lösung zu finden!

Die Idee, alles Negative, was uns geschieht, "einfach" positiv umzudeuten und auf diese Weise "immer gut drauf zu sein", klingt für viele verlockend. Aber genau das ist hier nicht gemeint, denn das würde bedeuten, sich jede Situation grundsätzlich schönzureden.

Grundsätzlich sind so genannte "negative" Gefühle, wie Trauer, Frust, Wut u.ä., sinnvoll. Sie gehören zum Leben und zu unserer Persönlichkeit dazu. Sie unterdrücken zu wollen, wäre genauso kontraproduktiv wie uns in sie hineinzusteigern.

Hier gilt, wie bei so vielem: Sowohl eine unreflektierte als auch eine extreme Anwendung einer wirkungsvollen Methode kann schaden.

5.1 Reframing

„Eine sehr alte chinesische Taogeschichte erzählt von einem Bauern in einer armen Dorfgemeinschaft. Man hielt ihn für gut gestellt, denn er besaß ein Pferd, mit dem er pflügte und Lasten beförderte. Eines Tages lief sein Pferd davon. Alle seine Nachbarn riefen, wie schrecklich das sei, aber der Bauer meinte nur, »vielleicht«. Ein paar Tage später kehrte das Pferd zurück und brachte zwei Wildpferde mit. Die Nachbarn freuten sich alle über sein günstiges Geschick, aber der Bauer sagte nur, »vielleicht«. Am nächsten Tag versuchte der Sohn des Bauern, eines der Wildpferde zu reiten; das Pferd warf ihn ab und er brach sich ein Bein. Die Nachbarn übermittelten ihm alle ihr Mitgefühl für dieses Missgeschick, aber der Bauer sagte wieder »vielleicht«. Am nächsten Tag kamen die Rekrutierungsoffiziere ins Dorf, um alle jungen Männer zur Armee zu holen. Den Sohn des Bauern wollten sie nicht mehr, weil sein Bein gebrochen war. Als die Nachbarn ihm sagten, was für ein Glück er hat, antwortete der Bauer, »vielleicht«...“

nach Bandler/Grinder

Die **Bedeutung**, die ein Ereignis für uns hat, steht immer in einem bestimmten Kontext, in einem Rahmen (frame), durch den unsere Wahrnehmung eine Richtung bzw. einen Bedeutungsinhalt erhält. Etwas kann für uns zunächst eine positive Bedeutung haben und durch die Veränderung des frames eine negative Bedeutung erlangen und umgekehrt. Eine solche Rahmenverschiebung kann durch ein „externes“ Ereignis begründet sein: So erweist sich das Davonlaufen des Pferdes, das in der einleitenden Geschichte von den Dorfbewohnern als schreckliches Unheil beurteilt wird, im Nachhinein durch seine Wiederkehr in Begleitung zweier weiterer Artgenossen als günstiges Geschick. Die Erwartung der Dorfbewohner ist durch den weiteren Verlauf der Geschehnisse durchbrochen und ein „neuer Rahmen aufgezogen“ worden.

Reframing ist die Kunst, einen neuen Rahmen für das Verhalten oder das Ereignis zu setzen. Eine einfache Form der Fragestellung, die zu einem Umdenken führen könnte, ist beispielsweise:

- Wofür könnte es gut sein, dass...
- Gibt es Situationen, in denen es nützlich sein könnte, dass...

Eine wichtige **Grundannahme des Reframings** ist, dass alle Erfahrungen im menschlichen Leben nur einen Sinn ergeben, wenn man den Rahmen, also den Kontext, kennt. Darauf aufbauend kann konstatiert werden, dass grundsätzlich jedes Verhalten einen sozialen Sinn macht, wenn es bei den Wahrnehmenden nur im „richtigen“ Kontext auftaucht.

Ein Ereignis oder Verhalten an sich ist weder gut noch schlecht. Erst unsere Zuschreibung oder der Rahmen, in dem wir es betrachten, verleiht ihm also die Bedeutung.

Zusammenfassen lässt sich dies in den folgenden **Schlüsselsätzen**:

- Jedes Verhalten macht Sinn, wenn man den Kontext kennt.
- Jedes Verhalten hat eine sinnvolle Bedeutung für die Kohärenz des Gesamtsystems.
- Jeder scheinbare Nachteil in einem Teil des Systems zeigt sich an anderer Stelle als möglicher Vorteil.
- Man kann niemandem sein Problem ausreden, aber man kann ihm andere Bedeutungen und Bewertungen anbieten.

In der praktischen Umsetzung heißt Reframing

- eine Krise oder kritische Situation als Chance zu begreifen.
- positive Aspekte an einem Problem zu entdecken und sie für sich selbst nutzbar zu machen.
- problematisches Verhalten (erst einmal im Kopf) in einen neuen Rahmen zu stellen, um zu prüfen, ob sich dadurch - von einem anderen Standpunkt aus betrachtet - bisher nicht gesehene, nützliche Aspekte ergeben könnten (positives Probehandeln im Kopf).

Dem Ratsuchenden kann entweder durch **eigene Umdeutungen** zu einer anderen Sichtweise verholfen werden oder durch allgemeine Fragen:

Beispiele für Umdeutungs-Angebote:

- A sagt: Ich kann das nicht.
Antwort: Sie können das also **noch** nicht
(Ermöglichen neue Wahrnehmung eines Problemerlebens durch sog. verflüssigende Begriffe: noch, nicht so ganz, zur Zeit, im Augenblick, im Moment, in dieser Phase, in diesem Kontext, ein wenig, bisher).
- A sagt: Er will mich immer kontrollieren.
Antwort: Vielleicht ist er aber von oben gezwungen oder er braucht Ihre Informationen in seinen Sitzungen?
(Anm.: Das Wort immer in Verbindung mit einem Problem oder Symptom sollte relativiert werden, z.B. durch „in der Vergangenheit“, „oft“)
- A sagt: Ich finde einfach keine Lösung für...
Antwort: Mit einfachen Lösungen ist es ja auch oft nicht getan. Es ist gut, dass Sie andere, bessere suchen.
- A sagt: Ich traue mich nicht, meine Gefühle zu zeigen.
Antwort: Sie dosieren also wohlüberlegt.
- A sagt: Mein Team kann sich keine 10 Minuten in Ruhe zuhören.
Antwort: Da haben Sie wahrscheinlich eine sehr engagierte Truppe.
- A sagt: Ich glaube, meine MA haben ein Autoritätsproblem mit mir.
Antwort: Ihnen hört also niemand richtig zu oder was meinen Sie, was passiert dann genau?

Beispiele für hilfreiche Fragen:

- Inwiefern könnte das, was gerade passiert, genau richtig sein?
- Was könnte hier die Chance sein?
- Was könnten Sie lernen?
- Was macht hier gerade Sinn?
- Wie könnten Sie das noch sehen?
- Wie würde es Ihnen gehen, wenn Sie das anders sehen würden?
- Wofür ist das Problem in Ihrer jetzigen Situation nützlich?
- Was haben Sie im Moment für Vorteile daraus, dass das Problem bisher nicht gelöst ist?
- Gibt es andere, die einen Nutzen davon haben, dass das Problem nicht gelöst ist?

5.2 Musterzustände

Im Problem entsteht ein Tunnelblick. Man befindet sich in einer Sackgasse, die ein Weiterkommen erschwert oder sogar ohne Hilfe Außenstehender unmöglich macht. Oftmals geht es für die Ermöglichung des nächsten Schrittes um einen Perspektivenwechsel, der eine andere Sicht auf die Dinge ermöglicht. Dies wurde bereits unter dem Stichwort Reframing erläutert.

Vorliegend geht es im weiteren Verlauf darum, vom Zustand der Problemfokussierung in einen Ressourcenzustand zu kommen, der überhaupt erst einen erweiterten Blick auf andere Lösungen ermöglicht.

Im systemisch-lösungsorientierten Coaching wird versucht, den Coachee auf dem Weg der Problemanalyse in die Lösungsfindung mit verschiedenen Coachingtechniken zu begleiten. Dabei ist es Aufgabe des Coaches, dem Klienten behilflich zu sein in einen inneren Zustand zu kommen, der eine Sicht auf Lösungen ermöglicht.

Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Vorgehensweise.

Eine klassische Methode ist die **Arbeit mit Visionen**, beispielsweise der „Wunderfrage“. Der Coachee wird dabei aufgefordert, sich einen Zustand ohne sein Problem zu imaginieren und in allen Facetten (entsprechend seines Sinnessystems, s.o.) auszumalen. Dies wird durch das Geschehen eines „Wunders über Nacht“ ermöglicht.

Beispiel:

- Angenommen, es würde eines Nachts, während Sie schlafen, ein Wunder geschehen und Ihr Problem wäre gelöst. Wie würden Sie das merken? Was wäre anders? Wie werden andere davon erfahren, ohne dass Sie ein Wort darüber zu ihnen sagen?

Es können hierdurch hypothetische Veränderungen entworfen werden, die gewohnte Denkmuster unterbrechen und neue Perspektiven ermöglichen.

Man fragt also nicht einfach:

Was wollen Sie lernen oder verändern?

sondern lässt positive Bilder von Zielzuständen entstehen. Aus diesem kreativen Zustand heraus können ganze Lösungswege entwickelt werden. Er führt schnell von einer Problemorientierung in eine Lösungsorientierung.

Eine weitere gute Möglichkeit im Arbeitskontext ist auch, den Coachee den „idealen Arbeitstag“ beschreiben zu lassen mit allen wünschenswerten Veränderungen. Oder aber mit inneren Bildern, sonstigen Visionen oder Metaphern, zu arbeiten. Es können aber auch positive Geschehnisse aus „einer besseren Vergangenheit“ ins Bewusstsein gerufen werden und in der Erinnerung der ressourcenreiche Zustand gefunden werden.

Wichtig ist einzig und allein, dass der Klient aus seinem ihn hindernden Problemzustand herauskommt und ihm eine Sicht auf mögliche Lösungen ermöglicht wird.

Förderliche Fragen können sein:

- Woran werden Sie/ andere erkennen, dass das Problem verschwunden ist?
- Was werden Sie/ andere als erstes (zweites, usw....) anders tun?
- Was wird dann noch anders sein als jetzt?
- Welche Schritte sind erforderlich?
- Welche Rahmenbedingungen sind nötig/ hilfreich?

Danach gilt es, diese entstandenen Wünsche in konkrete Ziele zu übersetzen. Dabei sollte ganz unbefangen vorgegangen werden. Es bedarf noch keiner Festlegung, welches der Ziele tatsächlich in einem nächsten Schritt festgelegt werden soll.

Erst wenn die Vision in eine Liste möglicher Ziele übersetzt ist, entscheidet der Klient, ob und wenn ja welches Ziel als Vorsatz aufgenommen werden soll.

6 Weitere Instrumente lösungsorientierten Vorgehens

“Wenn Du tust, was Du schon immer getan hast, wirst Du bekommen, was Du immer bekommen hast! Wenn Du das, was Du willst nicht bekommst, dann tue etwas anderes!”

Richard Bandler (Entwickler von NLP)

„Etwas anderes tun“ ist schwierig umzusetzen. Es bedarf oftmals Anregungen von außen, um überhaupt erst eine neue Sichtweise entwickeln zu können.

Unter dem Blickwinkel des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes kann mit angemessenen Fragen die „Sprache hinter der Sprache“ des Coachees ermittelt und damit eine Perspektivenerweiterung vorgenommen werden.

Ausgangspunkt ist, dass auf dem Weg der Gedanken in die gesprochenen Worte Dinge verloren gehen, die es zu erfragen gilt.

Die vom Coach gestellten Fragen können dabei als Menüvorschlag betrachtet werden: dem Klienten obliegt es, diesen und damit die Frage anzunehmen und zu beantworten; oder aber er weicht dieser Frage aus und nimmt den nächsten Vorschlag an, in dem er eine der weiteren Fragen gewinnbringend beantwortet.

6.1 Konstruktive W-Fragen

Die Selbstreflexion des Gegenüber soll mit diesen Fragen in eine konstruktive Richtung gelenkt werden: Was, Wann, welche, wer, wie, woran, wodurch. Verzichtet werden sollte auf die „Warum-Frage“, da diese im Gegenüber eine Rechtfertigungshaltung auslösen könnte.

Die W-Fragen sollten zudem so kleinschrittig wie möglich gestellt werden.

Konkretisierungsfragen:

- Wie genau? Wann genau? Womit beginnen Sie genau?
- Wen meinen Sie mit man?
- Wer sagt das, für wen gilt das?
- Was passiert genau, wenn Sie dieses.... haben?
- Von welchen genauen Details hängt das ab?

Generalisierungen auflösen

- Wer ist/ sind: jeder, niemand, alle, alles, dauernd, gar nichts, immer, nie, total, keiner?
- Was steckt hinter dem Wort eigentlich?

Generalisierungen herbeiführen

- Wie sieht der größere Zusammenhang aus?
- Welche Auswirkungen auf andere Lebensbereiche hat das?
- Wer ist noch beteiligt?
- Wie werden Sie in 10 Jahren darüber denken?

Bewertungen hinterfragen

- A sagt:finde ich gut/schlecht
Antwort: Verglichen womit? Auf welcher Basis erfolgt diese Bewertung und wer genau macht diese Bewertung?
- A sagt: Mein Team grenzt mich total aus
Antwort: Heißt das, Sie möchten sich wieder gerne zugehörig fühlen?
(= Vorwurf in Wunsch umwandeln = VW Regel nach Prior)

Modaloperatoren der Möglichkeiten

- A sagt: ich kann nicht, man darf nicht
Antwort: Wer oder was hindert Sie und vor allem wie?

Modaloperatoren der Notwendigkeit

- A sagt: Den Chef darf ich nicht unterbrechen
Antwort: Was würde passieren, wenn sie es täten? Wer sagt das?

Gleichsetzungen unterschiedlicher Sachverhalte

- A sagt: Wenn ich Mittagspausen machen, werde ich in dem Unternehmen nichts werden.
Antwort: Weshalb bedeutet das eine für Sie gleichzeitig das andere?

Ausnahmen erfragen

- Wann hatten Sie das Problem weniger oder gar nicht?

6.2 Fragen zur klaren Zielformulierung

Wie bereits gesehen sollen aus dem Ressourcenzustand die Ziele abgeleitet werden. Ziele sollten mehrere Voraussetzungen kumulativ erfüllen.

Mit den nachfolgenden Fragen können diese ermittelt werden:

6.2.1 Das Ziel muss positiv formuliert sein

- A sagt: ich möchte nicht mehr Rauchen.
Antwort: sondern? Was wollen Sie stattdessen tun?

6.2.2 Das Ziel muss attraktiv-motivierend sein

- Was macht dieses Ziel reizvoll für Sie?
- Was hätten Sie dadurch für sich und Ihr Leben gewonnen?
- Welches wichtige Bedürfnis wäre dadurch erfüllt?

6.2.3 Ziel muss erreichbar sein

- Ist das Ziel erreichbar?
- Liegt die angestrebte Veränderungen in Ihrer Macht/ Ihrem Einflussbereich?
- Was können Sie selbst dafür tun, auf dem Weg zu diesem Ziel einen Schritt weiterzukommen?
- Was machen Sie anders, wenn das Ziel erreicht ist?
- Was würde Ihre Kollegin, Freundin, Partner, usw. sagen, was Sie anders machen?

6.2.4 Ziel muss konkret messbar sein

- Was wollen Sie genau?
- Was würden Sie im Einzelnen tun?
- Wann, wo, mit wem, wie oft, wie lange?
- Woran würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Woran würden andere merken, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?
- Woran könnte Ihre Kollegin, Freundin, Partner, usw. merken, dass Sie sich jetzt entspannter, gelassener, souveräner, kompetenter fühlen?

6.2.5 Ziel muss ökologisch sein

- Angenommen, das Ziel ist erreicht, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit in Ihrem Umfeld und in Ihnen selbst?
- Was ist der Preis für diese Veränderung?
- Was geben Sie damit auf?
- Was wird eventuell schwieriger?
- Wer könnte Einwände dagegen haben?
- Passt das Ziel zu Ihren Wertvorstellungen und zu Ihrem Selbstverständnis?
- Passt das Ziel zu Ihren übergeordneten Zielen?

6.3 Zirkuläre Fragen/ Perspektivenwechsel

Bei dieser Frageform wird man aufgefordert, etwas über sich selbst aus der Perspektive eines anderen zu erzählen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn man sich auf die Welt des anderen einlässt und eigene Vermutungen darüber anstellt.

Die gefundenen Antworten bleiben zwar hypothetisch, können aber den Wunsch nach deren Überprüfung auslösen. Damit fördern sie auch das Zustandekommen der direkten Kommunikation.

Es erfolgt somit eine Betrachtung des Systems aus der **Außenperspektive**:

Beispiele:

- Wenn ich Ihren Kollegen, Vorgesetzten, Partner, beste Freundin, usw.... befragen würde, wie würde sie/er die Situation beschreiben?
- Wenn ich jetzt Ihren Kollegen fragen würde, was Ihre größte Sorge sei, was würde er antworten?
- Angenommen Sie wären an der Stelle Ihres Vorgesetzten, was würden Sie tun?
- Wenn ich Ihre beste Freundin fragen würde, welche Ihrer Fähigkeiten und wer oder was in Ihrem Umfeld Sie auf dem Weg zu dieser Veränderung unterstützen kann, was würde sie mir erzählen?
- Angenommen hinter dem Verhalten Ihres Chefs verbirgt sich eine positive Absicht, welche könnte das sein?
- Welche positiven Auswirkungen oder Vorteile hat dieses Problem – ob man es will oder nicht – auf Ihre Kollegen, Freunde, Partner, usw.
- Wenn Sie diese Veränderung machen würden: wer müsste sich dann auch noch verändern. Und auf wen alles hätte das welche Einflüsse?
- Wenn sie sich in der Situation anders verhalten würden, wen würde das am meisten freuen?
- Angenommen ein Freund hätte Ihnen dieses Anliegen vorgetragen, was würden Sie ihm raten?

Zum Perspektivenwechsel bietet sich zudem eine weitere Übung (nach Fischer-Epe) an, die auch als Selbstcoaching vorgeschlagen wird:

Wählen Sie aus Ihrem privaten Bekanntenkreis oder aus Ihrem beruflichen Umfeld jeweils drei Personen aus, die über positive Fähigkeiten im Umgang mit (z.B. Konflikten) verfügen. Das müssen keine Idealbilder sein. Es reicht, wenn sie einzelne Aspekte dessen beherrschen, was wir als... (z.B. Konfliktfähigkeit) beschreiben bzw. was Sie gerne lernen möchten.

Dann überlegen Sie für jede dieser Personen:

- *Was kann sie besonders gut? Für welches Verhalten ist sie Modell?*
- *Was möchte ich von dieser Person lernen?*
- *Was möchte ich anders machen?*

Erzählen Sie nun Ihrem Übungspartner, was Sie von welchem Modell lernen möchten und bei welchen Gelegenheiten Sie dieses Verhalten gut gebrauchen könnten. Dann überlegen Sie gemeinsam, wie Sie dieses Verhalten am Besten lernen könnten.

6.4 Zu Vergleichen ermutigen/ Innere Bilder einbeziehen/ Metaphern finden

Der Coach kann auch Vergleiche und Bilder aufgreifen und weiter erzählen lassen. Daraus können Geschichten entstehen, die helfen, die Wirklichkeit neu zu erleben. Deshalb empfiehlt es sich in Bildern, Metaphern, Gleichnissen und Vergleichen zu sprechen.

Dies kann zum einen wiederum **in Form eines Angebots** gemacht werden, indem man selbst seine auftauchenden inneren Bilder verwendet oder aber die **Äußerungen des Gegenüber aufgreift**:

- Das, was Sie da schildern erinnert mich an..
- Wenn der aktuelle Zustand in Form eines Wetterberichts zu beschreiben wäre, wie würde dieser aussehen?
Klimaanalyse:
Hoch/Tief/ Temperatur/ Gewitter/ Bewölkt/ Regen/ heiter/ sonnig/ neblig
- A sagt: Ich sitze vor einem Berg von Problemen.
Antwort: Müssen Sie drüber oder gibt es einen Weg drum herum oder kann ein Durchgang gebohrt werden?

Bei dieser Art der Vorgehensweise ist **Phantasie** gefragt: es können alle Arten von Vergleichen wie Märchen, Filme, Bilder, Lieder, usw. verwendet werden. Selbst eigene Bilder, beispielsweise aktueller Zustand und gewünschter Zustand, können gemalt werden.

Wichtig ist wiederum, dass diese Vorgehensweise in das Sinnensystem des Klienten passen und von diesem angenommen werden.

Prior hat in seinem Bändchen *Minimax Interventionen* in diesem Zusammenhang noch eine weitere Technik vorgeschlagen, die er in folgendem Satz zusammenfasst:

- **Vergleiche Dein Problem mit einer Deiner großen Stärken und achte auf die Gemeinsamkeiten**

Anhand zweier Geschichten schildert er diese Technik eindrucksvoll und humorvoll. Eine dieser Begebenheiten soll zur Verdeutlichung aufgezeigt werden:

Mit dieser Gesprächsmethode gelang es mir zum Beispiel, einem Computerfachmann weiterzuhelfen. Sein Problem war, dass er sehr ängstlich, ungeübt und unbeholfen im Umgang mit Frauen war. Im Umgang mit Computern hingegen war er durch lange Übung ausgesprochen souverän und sicher geworden. Ich vertrat vorübergehend die absurde Theorie, dass Frauen wie Computer seien. Durch die Diskussion dieser nicht nur vom feministischen Standpunkt aus sehr fragwürdigen Position erkannte er zum Beispiel, dass auch im Umgang mit Frauen Übung den Meister mache, dass man auch mit Frauen erst einmal irgendwas machen muss, um nicht falsche Schlüsse vom Äußeren auf das Innere zu treffen, und dass es auch bei Frauen ganz entscheidend auf den Input ankommt und darauf, dass man die richtigen Eingaben in der richtigen Sprache macht. Diese groteske Diskussion reduzierte das Gefühl meines Patienten, dass es sich bei Frauen um unheimliche Wesen handele, die man nicht verstehen lernen und bei denen man alles nur falsch machen könne.

Prior, S. 35/ 36

6.5 Zustände skalieren

Um die Bedeutung eines Anliegens erfassen zu können empfiehlt es sich oftmals Zustände skalieren zu lassen. Es handelt sich zum einen um eine sehr anschauliche Methode und macht zum anderen die Wichtigkeit des Anliegens für alle Beteiligten bewusst.

Folgende Fragestellung kann dabei hilfreich sein:

- Stellen Sie sich eine Skala von 1 – 10 vor (wobei 10 den Idealzustand bedeutet). Wo stehen Sie heute bezüglich des Themas?
- Wie viel Prozent Ihrer Arbeit ist im Moment ok?

Diese Vorgehensweise kann auch den angestrebten Zielzustand bzw. den Weg dorthin beschreiben:

- Was brauchen Sie, um in Richtung 10 zu kommen?
- Woran werden Sie merken, dass Sie auf dieser Skala einen einzigen kleinen Schritt weiter in Richtung 10 gekommen sind?
- Welchen Skalenwert wollen Sie mindestens mit diesem Gespräch erreichen?
- Bewerten Sie auf einer Skala von 1 – 10, ob Ihnen dieses Vorhaben wichtig genug ist, dass Sie es auch ausführen werden.

Eine Möglichkeit besteht auch darin, die Skala auf dem Boden visuell aufzuzeigen und den Coachee zu bitten, sich auf die entsprechende Ziffer auch tatsächlich zu stellen. Dadurch kommt zugleich eine oftmals förderliche körperliche Bewegung ins Spiel. Insbesondere bei der Arbeit mit mehreren Personen, beispielsweise einem Team, kann der Standpunkt eines jeden Teammitglieds zu einem bestimmten Thema veranschaulicht werden und Diskussionen auslösen:

„Aufgrund welcher Fakten steht welches Teammitglied an welcher Stelle?“

6.6 Bisherige Lösungen einbeziehen/ Ressourcen aktivieren

Bei Fragestellungen in diese Richtung geht es darum, eigene Kompetenzen in Bezug auf persönliche Fähigkeiten und bisherige Unterstützungssysteme bewusst zu machen. So entsteht eine Basis für konstruktive Veränderung.

Viele dieser Fähigkeiten liegen „auf der Hand“, werden aber aufgrund des bereits geschilderten Tunnelblicks nicht wahrgenommen.

Inhaltlich geht es darum die **bisherigen Ressourcen** zunächst zu würdigen:

- Was war bisher hilfreich?
- Mit welchem Ergebnis?
- So wie Sie sich kennen, mit all Ihrer Lebenserfahrung und all den Herausforderungen, die Sie in Ihrem Leben schon gemeistert haben, was von all dem, was Sie dabei gelernt haben, kann Ihnen jetzt am meisten nützen?
- Wie sind Sie bisher damit umgegangen, solche Situationen erleben Sie bestimmt nicht das erste Mal in Ihrer Berufslaufbahn?
- Dass Sie unter den Bedingungen so lange durchgehalten haben zeigt Ihre Kraft, Ausdauer, Disziplin, Zähigkeit,....
- In welchen Lebensbereichen haben Sie Ressourcen, die bei dem jetzigen Problem hilfreich sein könnten
- Gab es früher schon andere oder ähnliche Probleme, die gelöst werden konnten?

Außerdem sollten konkrete **interne und externe Ressourcen aktiviert und fokussiert** werden, damit das eigene Unterstützungssystem erkannt und „wieder belebt“ werden kann:

- Worauf können Sie sich in herausfordernden Situationen immer verlassen?
- Was haben Sie schon unternommen, das Ihr Problem verringert hat?
- Woran erkennen Sie, dass etwas funktioniert?
- Was soll auf jeden Fall so bleiben wie es ist?
- Wer könnte Ihnen helfen?
- Was haben Sie schon probiert?
- Wenn ich Ihre beste Freundin fragen würde, welche Ihrer Fähigkeiten und wer oder was in Ihrem Umfeld Sie auf dem Weg zu dieser Veränderung unterstützen kann, was würde sie mir erzählen?
- Welche anderen Lebensbereiche gibt es, in denen Sie sich behaupten?
- Können die notwendigen Stärken bei anderen Menschen abgeschaut oder gelernt werden?
- Gibt es innere Widerstände oder Glaubenssätze (vgl. Antreiber), die den Einsatz der Ressourcen verbieten?

Viele dieser Ressourcen müssen mit Hilfe des Coachs erst wieder entdeckt oder aus anderen Lebensbereichen übertragen werden.

Auch hier ist wiederum der systemische Zusammenhang zu beachten.

6.7 Schweigen aushalten

Wenn es schwierig wird in der Kommunikation, dann sag einfach was mit dir ist.

(Ruth Cohn)

Schweigen im Kommunikationsablauf kann unter vielen anderen Gründen die folgenden Ursachen haben:

Der Ratsuchende ist gerade mitten im Denkprozess, der nicht durch vorschnelle, weitere Fragen gestoppt werden sollte. Hier gilt es, dieses Schweigen als „**heilige Momente**“ zu würdigen und diese auszuhalten. Diese Sequenzen mögen dem einen oder anderen, der sich im Handlungszwang sieht, endlos lang erscheinen. Eine realistische Überprüfung zeigt jedoch, dass es sich oftmals nur um wenige Sekunden gehandelt hat und der Coachee einen für ihn wichtigen Gedanken verfolgt hat. Hier sollte auf äußere Zeichen geachtet werden, die ein Ende des Denkprozesses signalisieren. Oder aber Feedback gegeben werden in der Weise

- Ich sehe, Sie beschäftigen sich gerade mit der gestellten Frage....., ich lasse Sie jetzt mal in Ruhe weiter überlegen.

Das Schweigen kann natürlich auch auf Seiten des Coachs entstehen, wenn dieser gerade im Denkprozess ist und selbst das weitere Vorgehen überlegt. Auch dies sollte im Sinne des obigen Eingangssatzes offen angesprochen und transparent gemacht werden:

- Lassen Sie mich mal überlegen, wie wir jetzt weiter vorgehen können.

7 Struktur des Gesprächs

Ein Gespräch unter Einbezug der unter 2 – 6 genannten Elemente sollte eine klare Struktur aufweisen. Diese dient zum einen der beiderseitigen Orientierung und zum anderen dem eigenen Überblick. Oftmals verzettelt man sich gerade in Problemsituationen und weiß irgendwann nicht mehr, an welcher Stelle des Gesprächs man gerade steht.

Vorgeschlagen wird die nachfolgende **Strukturierung**, die Orientierung geben, Situation und Ziele herausarbeiten, Lösungen entwickeln und den Transfer sichern soll.

Bei den zu den einzelnen Punkten aufgezeigten Fragen handelt es sich um Vorschläge, von denen die eine oder andere je nach persönlichen Vorlieben im Gespräch verwendet werden kann.

7.1 Situationsanalyse

Das Anliegen und der Ist-Zustand werden geklärt.

- Was bewegt Sie?
- Beschreiben Sie bitte konkret alles, was Ihnen wichtig erscheint.
- Welche Themen sollten Ihrer Meinung nach hier angesprochen werden?
- Wie genau stellt sich die Situation derzeit für Sie dar?
- Welche Personen spielen in der geschilderten Situation eine Rolle?
- Wie wirkt sich das Geschilderte auf Ihre Arbeitssituation aus?
- Welche Auswirkungen befürchten Sie?
- Was geht Ihnen als erstes durch den Kopf, wenn Sie an Ihre Arbeit denken?
- An welches Thema denken Sie am meisten außerhalb der Arbeitszeit?
- Welches Symbol würden Sie sich heute für diese Situation geben?
- Wie könnte die Überschrift für dieses System lauten?
- Was soll jetzt passieren?
- Was denken Sie ist die Ursache des Problems?
- Wie lange gibt es dieses Problem schon?
Wer hat das größte Interesse in diesem System, etwas an der Situation zu verändern?
- Wer will, dass alles so bleibt, wie es ist?
- Wie würde Ihr Kollege die berufliche Situation schildern?
- Welche Position haben Sie derzeit in Ihrem Team?
- Es gibt das Sprichwort: Das Leben ist wie eine Bühne: welche Rolle spielen Sie?
- Welchen Einfluss hat Ihr Verhalten auf andere Personen?
- Wer hat kein Interesse an einer Veränderung?
- Fällt Ihnen ein Satz zu dieser Person ein?
- Wer profitiert von einer Problemlösung am meisten?/am wenigsten?
- Was wurde bereits getan, um unter den gegebenen Rahmenbedingungen das Problem zu lösen?
- Angenommen es gäbe dieses Problem nicht mehr, welche Möglichkeiten würde das eröffnen?
- Wie könnte nach dem bisher Besprochenen Ihr Anliegen in einem Satz lauten?

7.2 Zielfindung/ Vision einer positiven Zukunft

Umsetzbare Ziele werden entwickelt.

7.2.1 Weitere Visionen

- Mal aus einer glücklicheren Zukunft betrachtet: Ist das Problem irgendwie nützlich gewesen für Ihr Leben?
Was kann mit 70 erzählt werden, wozu die Situation nützlich war und was sie dabei gelernt haben für Ihr Leben?
- Mal angenommen, es sind viele Jahre vergangen und das Problem ist irgendwie nützlich gewesen für Ihr Leben und Sie hätten den Auftrag, diese Geschichte so aufzuschreiben, dass andere von Ihren Erfahrungen profitieren können und die Angst vor Rückschlägen verlieren- was würden Sie schreiben?

- Was wären erste Anzeichen, dass das Wunder passiert?
- Würden andere das bemerken?
- Wer würde wie darauf reagieren? Wer zuerst?
- Und wie reagieren Sie dann jeweils darauf?
- Was wäre dann anders? Und was noch?

7.2.2 Weitere Zielfragen

- Was möchten Sie erreichen?
- Wie genau soll die Lösung sein?
- Liegt die Zielerreichung in Ihrer Hand?
- Wozu ist das Ziel wichtig?
- Was ist Ihre wichtigste Motivation, etwas zu verändern?
- Was ist jetzt das Ziel, das als erstes bearbeitet werden soll?
- Für welches Ziel sind Sie maximal motiviert?
- Was wäre für Sie ein erfolgreiches Ergebnis?
- Wann und wo genau wollen Sie sich anders verhalten, und wem gegenüber?
- Was genau werden Sie wie tun?
- Was bedeutet es, dass die Veränderung noch nicht stattgefunden hat?
- Was genau werden Sie tun, wenn das passiert?
- Was sind die Dinge, die Ihnen zeigen würden, sie sind auf dem richtigen Weg?
- Was glauben Sie, wie lange Sie für eine Veränderung brauchen?
- Was glauben Sie warum das Problem trotz Ihrer Bemühungen noch besteht?
- Gibt es etwas, das möglicherweise sinnvoll oder wichtig daran ist, dass es besteht?
- Wie wäre es, wenn Sie dieses Thema nicht mehr beschäftigen würde?
Was wäre dann?
- Womit würden Sie sich dann beschäftigen müssen?
- Zielen heißt auch verzichten: Worauf muss ich verzichten, wenn ich mein Ziel erreichen möchte?
- Wozu und zu wem muss ich im Großen und im Kleinen nein sagen, damit ich mein Ziel erreichen kann?

7.3 Bisherige Lösungsversuche /Ressourcenklärung

Unterstützungssysteme werden gesucht.

- Wie geschieht das von Ihnen gewünschte Verhalten bereits jetzt?
- Wie haben Sie es bisher geschafft, die Situationen immer wieder zu meistern?
- Was haben Sie davon, sich derzeit so zu verhalten, wie Sie es tun?
- Welches Verhalten möchten Sie verändern?
- Was ist im Moment gut so, wie es ist?
- Was soll so bleiben?
- Welchen Sinn hat Ihr derzeitiges Verhalten?
- Welchen Einfluss hat Ihr Verhalten auf andere Beteiligte?
- Welches Verhalten möchten Sie beibehalten?
- Wovon möchten Sie mehr tun?
- Was möchten Sie anders tun als bisher?
- Angenommen, Sie haben die erforderlichen Ressourcen, um das Problem zu lösen, welche Fähigkeit könnte Sie am meisten dabei unterstützen?
- Gab es Situationen, in denen Sie der Lösung schon einmal näher waren?
- Was haben Sie dazu beigetragen, dass es nicht schon längst viel schlimmer geworden ist?
- Angenommen Ihr Verhalten hat bisher für Sie einen Sinn ergeben, was könnte Ihr Gewinn gewesen sein?
- Angenommen, es gibt für Sie Unterstützer, wer könnte das sein?
- Angenommen; das Problem ist gelöst. Wer hat Sie dabei unterstützt und wie?

7.4 Lösungsfindung/ Entscheidungsfindung/ Konstruktion von Lösungswegen

Gefundene Ziele und Lösungen werden eingeschätzt, hinterfragt und priorisiert.

- Was könnte sich verändern, wenn Sie sich anders verhalten als bisher?
- Woran könnte ich erkennen, dass Sie der Lösung Ihres Anliegens näher gekommen sind?
- Angenommen Sie würden ab heute diesen Weg einschlagen: Welche Auswirkungen hätte das auf die Kollegen?
- Wie würde die Geschichte von anderen erzählt?
- Welche Ziele stecken Sie sich noch?
- Passt das Vorgehen zu Ihren Wertvorstellungen und zu Ihrem Selbstverständnis? Welche Optionen habe ich?
- Passt das Vorhaben zu Ihren übergeordneten Zielen?
- Werden Sie damit Ihr Ziel erreichen?
- Wen müssen Sie informieren? Welche Unterstützung brauchen Sie?
- Wie können Sie diese Hilfen bekommen?
- Angenommen Sie gehen so vor, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit?
- Was geben Sie damit auf?
- Was wird eventuell schwieriger?
- Wer könnte Einwände haben?
- Finden oder erfinden Sie drei Situationen, wo Sie die neue Fähigkeit nicht anwenden möchten sondern lieber das alte Verhalten zur Verfügung haben möchten.

7.5 Transfer sichern

Frage nach dem ersten Schritt.

- Was sind die wichtigsten Erkenntnisse, die Sie heute mitnehmen?
- Welche Impulse möchten Sie aufgreifen?
- Welche Themen werden Sie weiter verfolgen?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Ihre Vorhaben in der Zukunft umgesetzt werden?
- Mal angenommen, Sie gehen aus diesem Gespräch und sind bereits auf dem Weg zu Ihrem Ziel, was könnten Sie jetzt schon anders machen, denken oder fühlen?
- Was wird Ihr erster Schritt sein?
- Nachdem was Sie sich jetzt erarbeitet haben: welchen Schritt werden Sie jetzt konkret als erstes gehen?
- Wo werden Sie gleich weiter darüber nachdenken?
- Woran genau werden Sie erkennen, dass jetzt das alte und dann das neue Verhalten angebracht ist?
- Was werden Sie genau tun? Wann, wie, mit wem, in welcher Reihenfolge?
- Finden oder erfinden Sie drei negative Konsequenzen, die es in Ihrem Leben geben könnte, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben.
- Finden Sie nun für jede der möglichen Konsequenzen verschiedene Ideen, wie sie ihnen vorbeugen könnten oder sie bewältigt werden.
- Hätte noch irgendetwas gesagt werden sollen, was nicht angesprochen wurde?

Literaturverzeichnis

Bandler & Grindler (2007). Therapie in Trance. Stuttgart: Klett-Cotta.

Brüggemann, H., Ehret-Ivankovic, K. & Klütmann, C. (2007). Systemische Beratung in fünf Gängen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Fischer-Epe, M. (2006). Coaching. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Fischer-Epe, M & Epe, C. (2007). Selbstcoaching. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Fischer-Epe, M & Epe, C. (2006). Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Migge, B. (2007). Coaching und Beratung. Weinheim und Basel: Beltz.

Prior, M. (2007). MiniMax-Interventionen. Heidelberg: Carl Auer.

Rechtien, W. (2004). Beratung. München, Wien: Profil.

Rogers, C. (2004). Die nicht-direktive Beratung. Frankfurt am Main: Fischer.

Schmidt, G. (2007). Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Heidelberg: Carl Auer.

Schmidt-Tanger, M. & Stahl, T. (2007). Change Talk. Paderborn: Jungfermann.

Schmidt-Tanger, M. (2005). NLP-Modelle. Kirchzarten bei Freiburg: VAK.

Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (2000). Menschliche Kommunikation. Bern: Huber

Unterlagen der Coaching-Lehrgänge bei der Führungsakademie Baden-Württemberg

Verschiedene Internet-Seiten