

BONUSMATERIAL + LÖSUNGSVORSCHLÄGE

Die 100 besten Coaching-Übungen

*Das große Workbook für Einsteiger und Profis
zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten
(Managerseminare Verlag, 2010)*

Vorbemerkung

Liebe Leserinnen und Leser,

wie schön, dass Sie dieses Dokument aufrufen! Daraus schließe ich, dass Sie mein Buch „Die 100 besten Coaching-Übungen“ nicht nur gelesen haben, sondern intensiv damit arbeiten. Das ist ganz im Sinne des Erfinders bzw. Autors, denn ich glaube: Übung macht den Coaching-Meister.

Bitte bedenken Sie, dass meine Antworten nur eine Möglichkeit von vielen sind. Also keine „Lösungen“ in dem Sinne, wie man Rechenaufgaben beantwortet – sondern Anregungen, mit denen Sie Ihre eigenen Ideen vergleichen und weiterspinnen können.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und viele Erfolgserlebnisse mit diesen Lösungsvorschlägen. Schicken Sie mir gerne eine Mail, wenn Sie Anregungen haben oder mir Ihre Erfahrungen mit dem Buch rückmelden wollen: info@karriereberater-akademie.de

Haben Sie Lust auf noch mehr praktische Übungen? Dann lade ich Sie ein, meinen Ausbildungsgang zum Karrierecoach /-berater durch eine Probebuchung zu testen (www.karriereberater-akademie.de). Ich freue mich auf Sie!

Allzeit ein gutes Händchen, beim Coachen und auch sonst,

wünscht Ihnen

Ihr

Martin Wehrle

Inhalt

Übung im Buch	Seite im Lösungsdokument
2. Der gläserne Methodenkoffer -----	3
5. Positiver Start -----	4
9. Die Journalisten-Übung -----	5
12. Der aktive Zuhörer-----	6
20. Störung als Verstärkung-----	7
24. Die Sprachbild-Malerei-----	8
25. Der richtige Wahrnehmungskanal-----	9
30. Impact für Effekt-----	10
43. Der Lösungs-Dolmetscher-----	11
57. Werte im Quadrat-----	12
60. Das Gold der Kompetenzen schürfen-----	13
67. Kompetenzen ohne Grenzen-----	14
78. Brief an sich selbst-----	16
85. Der Klient in der Dunkelkammer-----	17
86. Tagebuch eines Coachs-----	18
87. „Bitte coachen Sie meinen Problemfall“-----	20
88. Von der Chefin verdonnert-----	21
89. Ein Auto-Mann geht in die Luft-----	22
90. Der zerrissene Informatiker-----	25
91. Der Tanz auf der Nase-----	27
92. „Ich muss hetzen wie ein Windhund“-----	29
93. „Ein wenig Pech“ – entlassen nach 30 Jahren-----	30
94. Krieg mit den USA-----	31
95. Eine Perle vor den Säuen-----	34
96. Der Schatten der Fusion-----	36
97. Eine Grafikerin zwischen den Stühlen-----	38
98. Der Sprach-Detektiv-----	39
99. Die Rabenmutter-----	40
100. Die durchschaute Abwehr-----	41

2. Der gläserne Methodenkoffer

5. *Wie würden Sie folgende Aussagen für einen Laien, sprich Klienten, übersetzen?*

a. „Ich wende diverse Interventionen an, um Ihr Ressourcenpotenzial zu aktivieren.“

„Ich bin überzeugt, dass Sie alles, was Sie zur Lösung brauchen, bereits jetzt besitzen. Die Frage lautet nur: Wie können Sie diesen Schatz heben? Wie können Sie Ihre Erfahrungen, Ihre Kompetenzen, Ihre Talente für die Lösung nutzen? Mit dem, was ich sage und frage, möchte ich Ihren Blick für diese Möglichkeiten schärfen.“

b. „Mein Methodenkoffer beinhaltet eher verhaltens- als tiefenpsychologische Werkzeuge.“

„Ein Psychotherapeut würde mit Ihnen vor allem nach hinten schauen, auf schwierige Situationen der Vergangenheit. Als Coach schaue ich mit Ihnen vor allem nach vorne – auf Lösungen, die Sie anstreben, und auf Verhaltensweisen, die Sie vorwärts bringen. Und natürlich geht es auch darum, wie Sie diese Erkenntnisse in Ihrem Alltag umsetzen können.“

c. „Mein systemischer Ansatz verzichtet auf die Suche nach kausalen Ursächlichkeiten.“

„Wenn ein Auto nicht anläuft, dann weiß der Mechaniker genau: Entweder liegt es an den Zündkerzen. Oder an der Batterie. Oder an noch ein paar Möglichkeiten, die er prüfen kann. Es gibt klare Ursachen und Wirkungen. Bei uns Menschen ist das nach meiner Überzeugung komplizierter. Wenn etwas nicht klappt, liegt das niemals nur an einem Umstand oder einem Menschen – da spielen immer mehrere Faktoren zusammen. Nehmen Sie einen Konflikt. Zwei Menschen streiten sich. Aber an wem liegt es? Weil der eine dieses tut, tut der andere jenes. Das wirkt sich aufeinander aus, das schaukelt sich hoch. Es liegt also immer ein Stück weit an beiden. Diese Sichtweise, nach der ich coache, nennt man auch den ‚systemischen Ansatz‘.“

5. Positiver Start

3. Bitte übersetzen Sie die folgenden Problembeschreibungen in die Zielsprache:

a. „Ich bin einfach keine Plaudertasche, ich arbeite lieber. Manchmal lasse ich sogar wichtige Meetings sausen und ärgere mich dann, dass andere wieder ganz groß rauskommen – obwohl das nichts mit ihrer Arbeit, eher mit ihrer großen Klappe zu tun hat. Mein Problem ist, dass mein Projekt deswegen kaum bekannt und nur mit einem Mini-Budget ausgestattet ist ...“

Lösungs-Vorschlag fürs positive Zuhören (als sanftes Angebot): „... und deshalb ist es Ihnen wichtig, auf eine möglichst natürliche Weise dafür zu sorgen, dass Ihr Projekt auf dem Radar der Verantwortlichen auftaucht, von ihnen als bedeutend erkannt wird und einen angemessenen Etat bekommt ...?“

b. „Ich fühle mich manchmal so unecht, wenn ich die Tagungen moderiere. Das ist ein Gefühl, als wäre ich ein Schauspieler auf einer Bühne. Im Grunde fürchte ich auch, dass mir irgendwann einmal die Maske vom Gesicht gerissen wird. Klar, ich nenne mich ‚Projektleiter‘. Aber werde ich dieser Funktion überhaupt gerecht?“

Lösungs-Vorschlag: „... und deshalb suchen Sie nach einem Weg, wie Sie in Ihrer Rolle als Moderator und Projektleiter mehr Sicherheit gewinnen können, so dass Sie sich wohler in Ihrer Haut fühlen und alle anderen merken: ‚Der kann’s!‘ ...?“

c. „Bei uns in der Firma kommen nur Männer vorwärts. Das sehen Sie schon daran, dass nicht eine Frau in der Geschäftsleitung sitzt. Offenbar will man verhindern, dass ich eine Abteilung führe. Ich frage mich, warum meine Verbesserungsvorschläge nicht längst bewiesen haben, dass ich unternehmerisch denke und was auf dem Kasten habe.“

Lösungs-Vorschlag: „... gerne würden Sie eine Möglichkeiten finden, wie Sie Ihrer Geschäftsleitung *unübersehbar* zeigen können, dass Sie für die Firma als Abteilungsleiterin mindestens so wertvoll wie ein Mann wären ...?“

9. Die Journalisten-Übung

Wie setzen Sie Rollenspiele methodisch um? Die folgende Anleitung stammt aus meinem Buch „Karriereberatung – Menschen wirksam im Beruf unterstützen“ (Beltz, 2007). Dort finden Sie unter anderem ein Sonderkapitel mit den effektivsten Interventionen fürs Karriere- und Business-Coaching.

Rolle vorwärts

Das Rollenspiel ist eine ideale Methode, den Klienten auf eine Schlüsselsituation vorzubereiten, etwa auf Vorstellungs- und Konflikt-, auf Gehalts- und Beförderungsgespräche. Er kann eine Situation *erleben*, Verhaltensweisen probieren und durch das Feedback des Beraters optimieren. Dieses Training verleiht ihm mentale Stärke und rhetorisches Können – so wie ein Fußballspieler, der Strafstöße im Training übt, beim entscheidenden Elfmeterschießen nerven- und schussstärker als ein Untrainierter ist. In der Regel kommt das vorwärts gewandte Rollenspiel zum Einsatz: Klient und Berater spielen eine künftige Situation durch. Manchmal wird aber auch eine vergangene Situation aufgearbeitet. Wie läuft ein Rollenspiel ab?

1. **Arbeitsvertrag:** Was soll das Rollenspiel erreichen? Wie sehen die Methoden, wie die Grenzen aus? *Beispiel:* Das Rollenspiel soll gewährleisten, dass der Klient sich optimal in einem Beförderungsgespräch präsentiert. Durch dreifaches Fingerschnipsen kann der Klient das Rollenspiel zur Not beenden.
2. **Bühne gestalten:** Ein Spielraum wird errichtet. Meist reichen zwei Stühle aus. Die Anordnung sollte realitätsnah sein. Zum Beispiel kann der Berater fragen: „Wie sieht es im Büro Ihres Chefs aus? Wie werden Sie sich gegenüber sitzen? Können wir in diesem Raum etwas tun, um das Chefbüro realitätsnah abzubilden?“
3. **Rollenverteilung:** Nun wird definiert: Wen stellt der Klient dar, wen der Berater? Meist übernimmt der Klient seine eigene Rolle, der Berater die eines Konflikt- oder Verhandlungspartners. Manchmal ist es sinnvoll, dass man bewusst eine Idealrolle (gutes Vorbild) oder Katastrophalrolle (schlechtes Vorbild) spielt (Solche „Drehbücher“ sind eindeutig festzuhalten. Ein Sonderfall des Rollenspiels ist die „Stühle-Übung“: Dabei wechselt der Klient mit dem Stuhl die Rollen, auch im Dialog mit dem dann leeren Stuhl.
4. **Rollen-Ein- und Ausstieg:** Der Berater gibt ein Signal, wann das Rollenspiel beginnt. Ab diesem Zeitpunkt werden nur noch die Rollennamen benutzt. Der Berater sollte den Klienten möglichst oft in der Rolle ansprechen („Sie als Chef“). Wenn das Rollenspiel zu Ende ist, kommt vom Berater ein hörbarer „Schlusspfiff“ (Entrollung).
5. **Auswertung:** Nach dem Rollenspiel kommt zuerst der Klient zu Wort: Wie hat er seine Rolle, wie hat er sich empfunden? Dann schließt der Berater mit seinem professionellen Feedback an. Der Berater achtet bei seiner Rückmeldung darauf, dass sich sein Feedback vor allem auf den Arbeitsvertrag bezieht.

Das kollegiale Feedback durch Teilnehmer, wie bei Seminaren üblich, entfällt bei Rollenspielen in der Beratung. Im Mittelpunkt steht die professionelle Rückmeldung, aus der sich ein Änderungsdialo g ableitet: Der Berater animiert den Klienten, aus den Beobachtungen konkrete Ziele abzuleiten: Wie will er sich künftig verhalten? Beim Definieren dieser Ziele unterstützt er seinen Klienten.

12. Der aktive Zuhörer

2. Wiederholen Sie die folgenden Sätze in eigenen Worten, einmal nur den Inhalt, einmal auch das mögliche Gefühl dahinter.

„Meine Kollegen necken mich, weil ich mit meiner Gruppenleiterin so oft auf Dienstreise bin. Und getuschelt wird auch. Dabei wissen doch alle, dass ich ein verheirateter Mann bin.“
(Leise gesprochen, mit hängendem Kopf.)

a. Aktives Zuhören in eigenen Worten:

Lösungsvorschlag: „Ihre Kollegen nehmen Sie auf die Schippe und spekulieren hinter vorgehaltener Hand, weil Sie als verheirateter Mann mit Ihrer Gruppenleiterin so oft unterwegs sind.“

b. Aktives Zuhören in eigenen Worten unter Nennung der (möglichen) Emotion:

Lösungsvorschlag: „Ihre Kollegen scheinen aus Ihren gemeinsamen Reisen mit der Gruppenleiterin den Schluss zu ziehen, zwischen Ihnen und ihr sei was im Busch – und das, obwohl Sie verheiratet sind. Dieser Verdacht kränkt Sie?“

„Mein wichtigster Kunde hat angedeutet, mit dem Auftrag zur Konkurrenz zu gehen. Mein Chef kalkuliert aber fest mit dem Umsatz.“

a. Aktives Zuhören in eigenen Worten:

Lösungsvorschlag: „Ihr Kunde erweckt den Eindruck, er könnte mit seinem Geld zu einem Wettbewerber gehen – und das, obwohl Ihr Chef diese Einnahme schon in der eigenen Firmenkasse sieht.“

b. Aktives Zuhören in eigenen Worten unter Nennung der (möglichen) Emotion:

Lösungsvorschlag: „Ihr Kunde macht Anstalten, mit seinem Geld zu einem Wettbewerber zu laufen, und Sie fürchten, dass Ihr Chef Sie für die entgangene Einnahme verantwortlich macht?“

c. „Meine Mitarbeiter tun nur, was ich Ihnen sage. Darüber hinaus passiert wenig.“

a. Aktives Zuhören in eigenen Worten:

Lösungsvorschlag: „Es ist so, dass Ihre Mitarbeiter zwar Ihren Anweisungen folgen, aber kaum einen Handstrich zusätzlich tun?“

b. Aktives Zuhören in eigenen Worten unter Nennung der (möglichen) Emotion:

Lösungsvorschlag: „Sie ärgern sich, dass Ihre Mitarbeiter sich nur auf Ihr Kommando bewegen, ansonsten aber kaum Initiative zeigen?“

20. Störung als Verstärkung

5. *Machen Sie Vorschläge, wie Sie folgende Störung in dieselbe Coaching-Situation hätten einbeziehen können. (Ein überlasteter Manager will seine Arbeitsflut mit Hilfe eines Coachings reduzieren. Der Termin findet im Nebenraum eines Flughafens statt):*

a.) Das Handy des Klienten spielt einen verlockenden Klingelton und will nicht aufhören.

Lösungsvorschlag: „Die Verpflichtungen, die nach uns rufen, haben manchmal verlockende Töne. Und der Wunsch, ihnen nachzugeben, kann groß sein. Doch schon Odysseus hat sich, als die Sirenen ihn mit ihrem Gesang ins Unglück locken wollen, an den Mast seines Schiffes knoten lassen. So konnte er Kurs halten. Auch wenn Sie Ihren Kurs halten und weniger Verpflichtungen auf sich laden wollen, kann es sich lohnen, diese Lockrufe zu ignorieren und ...“

b.) Draußen rückt mit Tatü-tata die Feuerwehr aus.

Lösungsvorschlag: „Manchmal lohnt es, sich daran zu erinnern: Wer mit dem Löschen zu lange wartet, braucht die Feuerwehr. Doch wer Brandherde rechtzeitig erkennt, kann die Flammen selbst eindämmen. Jedes Großfeuer beginnt mit einem Funken. Sie haben erkannt, dass es an Ihrem Arbeitsplatz zu sehr funkt. Und nun sind Sie gerade dabei ...“

c.) Ein offensichtlich betrunkenener Mann torkelt in den Coaching-Raum und lallt: „Ich dachte, hier seien die Toiletten!“

Lösungsvorschlag: „Manchmal ist es gut, wenn man im Leben die falsche Tür öffnet. Denn nur wer die falschen Türen geöffnet hat, erkennt danach die richtigen. Hinter Ihrer bisherigen Tür stapeln sich die Aufgaben bis unter die Decke. Diesen engen Raum wollen Sie verlassen – verlassen wie dieser Herr unseren Coaching-Raum. Die Frage ist nun: Wie gestalten Sie den Raum hinter Ihrer neuen Tür, einen Raum mit viel mehr Luft zum Atmen?“

P.S. Ich danke den Teilnehmern meines Ausbildungsgangs zum Karrierecoach/-berater für ihre wertvollen Anregungen, die in diese Lösungen eingeflossen sind.

24. Die Sprachbild-Malerei

3. Probieren Sie, Ihre Metaphern nicht nach Ihren eigenen Vorlieben, sondern nach denen Ihres Gesprächspartners auszurichten (empfängerorientiertes Sprechen). Beispiel: Sie haben es mit einer Literaturkennerin zu tun, deren einzige Berührung mit Fußball bislang Handkes „Angst des Tormanns beim Elfmeter“ war. Schaffen Sie es, folgende Fußball-Metaphern, die Ihnen vielleicht auf der Zunge liegen, auf die Literatur- und Theaterwelt zu übertragen?

„Nicht länger im Abseits stehen.“

Lösungs-Beispiel: „Nicht länger am Rand der Bühne stehen.“

„Das ist der Abpfiff unseres Projektes.“

Lösungs-Beispiel: „Der Vorhang unseres Projektes fällt.“

„Ein Spiel dauert 90 Minuten.“

Lösungs-Beispiel: „Ein Roman endet erst auf der letzten Seite.“

„Wir haben noch einen Mann auf der Reservebank.“

Lösungs-Beispiel: „Unser Ensemble hat noch einen Mann als Variante.“

25. Der richtige Wahrnehmungskanal

1. Nehmen Sie bewusst wahr, welche Sinneskanäle Ihr Klient in seiner Sprache bevorzugt. Vor allem vier Typen werden Ihnen begegnen: der visuelle Typ (er sieht), der auditive Typ (er hört), der olfaktorische Typ (er riecht) und der kinästhetische Typ (er fühlt). Bitte ordnen Sie die folgenden Sätze den einzelnen Typen zu:

a. „Er schmiert ihm Honig um den Bart.“

Lösungsvorschlag: „Wie fühlt sich das an für Sie, wenn Sie diese Einschmeichelei beobachten?“ (Kinästhetisch.)

b. „Ich finde die Idee erhellend.“

Lösungsvorschlag: „Beschreiben Sie einmal etwas genauer, welches Licht Ihnen dadurch aufgegangen ist.“ (Visuell.)

c. „Seine Arbeitsweise stinkt mir.“

Lösungsvorschlag: „Inwieweit riecht sein Verhalten für Sie nach Egoismus?“ (Olfaktorisch.)

d. „Ich bemühe mich um Überblick.“

Lösungsvorschlag: „Von welchem Standpunkt aus müssten Sie schauen, um die Situation in ihrer Gesamtheit zu erkennen?“ (Visuell.)

e. „Mit einem Knall war er weg.“

Lösungsvorschlag: „Und welchen Nachhall hat das in Ihrer Firma ausgelöst?“ (Auditiv.)

f. „Es juckt mich, Neues zu probieren.“

Lösungsvorschlag: „Haben Sie einen Ansatz, wie sich solche neuen Ideen aus Ihrer Abteilung herauskitzeln lassen?“ (Kinästhetisch.)

g. „Das klingt alles logisch.“

Lösungsvorschlag: „Und wie sah das Echo darauf bei Ihren Kollegen aus?“ (Auditiv.)

h. „Hier wehen Veränderungen durchs Haus.“

Lösungsvorschlag: „Empfinden Sie das als einen frischen Wind – oder eher als einen gefährlichen Orkan?“ (Kinästhetisch.)

30. Impact für Effekt

Schulen Sie Ihre Impact-Fähigkeiten mit folgender Übung: Ihr Klient, ein Managerin, der aus einer Fachposition befördert wurde, mengt sich immer noch in die Expertenaufgaben ihrer Mitarbeiterinnen ein. Oft korrigiert sie winzige Details. Ihre Hypothese ist: „Sie trennt ihre Führungsaufgabe nicht stark genug von der ehemaligen Fachaufgabe.“ Im Raum befinden sich unter anderem: ein Colaglas, ein Tee mit Beutel, ein Rosenstrauß in einer Vase. Bitte probieren Sie, mit einem oder mehreren dieser Hilfsmittel eine (oder mehrere) Impact-Übung(en) zu entwickeln, die Ihrer Klientin die Hypothese sinnlich erfahrbar machen. Erörtern Sie danach schriftlich, wo genau Sie die Unterschiede zu einer rein rationalen Erfahrung sehen.

Lösungsvorschlag: Der Coach hat ein fast ausgetrunkenes Glas Cola vor sich. Nun bittet er die Klientin, eine Teetrinkerin: „Ich habe einen ungewöhnlichen Wunsch. Ich möchte Ihnen ein Experiment vorschlagen, das Ihnen vielleicht zu neuen Einsichten bei Ihrem Anliegen verhilft. Haben Sie Lust darauf?“ Die Klientin stimmt zu.

Der Coach: „Bitte tun Sie jetzt doch einmal folgendes: Nehmen Sie Ihren Teebeutel aus der Tasse. Die Klientin greift skeptisch nach dem Etikett des Beutels. Der Coach: „Und jetzt geben Sie den Teebeutel bitte in mein Colaglas.“ Die Klientin stutzt: „Wohin?“ – „In mein Colaglas.“ Sie schüttelt ungläubig den Kopf, zögert und schaut den Coach noch einmal an. Der nickt ihr zu.

Nur zögernd überwindet sie sich, hebt den Teebeutel an und lässt ihn mit einer schnellen Bewegung über den Tisch schwenken. Dort, über dem Colaglas, hängt der Beutel für Sekunden wie ein Bauteil an der Seilwinde eines Krans. „Na los“, fordert der Coach sie auf, „es ist doch ein guter Tee, ich will auch was davon haben. Bitte in mein Colaglas.“

Mit sichtbarem Widerwillen seilt sie den Beutel an dem Faden in die Cola hinab. Ihr Gesicht verzieht sich: „Ist ja eklig! Ein Teebeutel in der Cola.“ Der Coach: „Warum eklig?“ – „Der gehört da nicht hin!“ Beide schauen auf den Teebeutel. Die Klientin hält noch immer den Faden in der Hand. Der Coach: „Heben und senken Sie den Beutel ruhig, damit sich Tee und Cola vermischen.“ Die Klientin zieht eine Grimasse – dann lässt sie den Beutel zucken. Die Cola schwappt hin und her. Beide starren auf das Glas.

Der Coach: „Wenn Sie das, was wir hier sehen, einmal mit Ihrer Situation vergleichen – welche Parallelen fallen Ihnen ein?“ Es braucht nur Sekunden, da geht der Abteilungsleiterin auf: Wie der Teebeutel ins Teewasser gehört, und nicht in die Cola, so ist ihre eigentliche Aufgabe das Führen, und nicht das Einmengen in Fachthemen. Tut sie's dennoch, kommt eine ungesunde Mixtur heraus.

Diese sinnliche Erfahrung nimmt sie aus dem Coaching als unvergessliches Erlebnis mit nach Hause. Wetten, dass sie bei der nächsten Verlockung, sich in eine Fachaufgabe einzumengen, den Teebeutel in der Cola vor dem inneren Auge sieht und sich anders verhält?

P.S. Ich danke den Teilnehmern meiner Karriereberater-Ausbildung im Herbst 2009 für ihre kreativen Ideen, die in diese Lösungen eingeflossen sind.

43. Der Lösungs-Dolmetscher

3. Bitte spielen Sie die folgenden Formulierungen als Fragen in der Lösungssprache an den Klienten zurück. Ersetzen Sie negative durch positive Begriffe und stellen Sie den scheinbar unabänderlichen Zustand als veränderlich dar:

„Zwischen mir und dem Mitarbeiter herrscht einfach nur Misstrauen.“

Lösungsvorschlag: „Sie haben bislang das gewünschte Vertrauensverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter noch nicht aufbauen können?“

„Seit diesem Fehler halten mich alle für unglaubwürdig.“

Lösungsvorschlag: „Sie haben es noch nicht geschafft, alle von Ihrer Glaubwürdigkeit zu überzeugen?“

„Meine Unsicherheit beim Reden fällt allen auf.“

Lösungsvorschlag: „Bislang verströmen Sie als Redner noch nicht so viel Sicherheit, wie Sie es gerne wollten?“

„Die Geschäftsführung verweigert mir jede Unterstützung.“

Lösungsvorschlag: „Bis heute Vormittag ist es Ihnen noch nicht gelungen, die Unterstützung der Geschäftsleitung im vollen Umfang zu gewinnen?“

„Mir sind die Hände gebunden, seit der Etat erschöpft ist.“

Lösungsvorschlag: „Im Moment gibt Ihr Etat die erforderliche Summe noch nicht her.“

57. Werte im Quadrat

Bitte komplettieren Sie die folgenden Entwicklungsquadrate (dabei werden Sie merken, dass eine beliebige Vorgabe ausreicht, um die fehlenden drei Felder zu füllen):

Lösungsbeispiele:

a. Einfühlungsvermögen
(Positiver Wert)

Gefühl für eigene Bedürfnisse
(Positiver Gegenwert)

Selbstaufgabe
(Entwertende Übertreibung)

Kalter Egoismus
(Entwertende Übertreibung)

b. Vorsicht
(Positiver Wert)

Wagemut
(Positiver Gegenwert)

Hasenfüßigkeit
(Entwertende Übertreibung)

Halsbrecherisches Risiko
(Entwertende Übertreibung)

c. Kompromissbereitschaft
(Positiver Wert)

Durchsetzungsvermögen
(Positiver Gegenwert)

„Wendehalsigkeit“

„Über-Leichen-Geherei“

d. Direktheit
(Positiver Wert)

Höflichkeit
(Positiver Gegenwert)

Übertriebene Schroffheit
(Entwertende Übertreibung)

Schleimerei
(Entwertende Übertreibung)

60. Das Gold der Kompetenzen schürfen

3. Stellen Sie zu jeder der folgenden Aussagen einige Fragen, die den Klienten seine Kompetenzen erkennen lassen:

a. „Manchmal hätte ich gute Lust, die Brocken hinzuwerfen.“

Lösungsvorschlag: „Wie schaffen Sie es in solchen Momenten, sich zum Weitermachen zu motivieren?“, „Welche Qualitäten würde ein Kollege, der das Handtuch immer zu schnell hinwirft, an Ihnen wahrscheinlich bewundern?“, „In welchen anderen Situationen haben Sie schon von Ihrem Durchhaltevermögen profitiert?“ usw.

b. „Ich bekam den tollen Auftrag ja nur, weil der zuständige Kollege gerade krank war.“

Lösungsvorschlag: „Aus welchem Grund hat man unter allen, die in Frage kamen, ausgerechnet Ihnen diesen tollen Auftrag zugetraut?“, „Dass der Auftrag sogar kurzfristig an Sie ging, zeugt von besonderem Vertrauen – wie haben Sie das aufgebaut?“, „Wie würde der kranke Kollege wohl begründen, dass der Auftrag bei Ihnen in guten Händen ist?“ usw.

c. „Auf einmal war der Kunde wieder gut auf mich zu sprechen.“

Lösungsvorschlag: „Was genau haben Sie dazu beigetragen, dass das Stimmungsbarometer wieder gestiegen ist?“, „Welchen Ihrer Qualitäten schreiben Sie es zu, dass der Kunde sogar nach seiner Missstimmung Ihnen wieder vertraut hat?“, „Haben Sie es schon öfter geschafft, angespannte Situationen wieder zu entspannen? Mit welcher Strategie gehen Sie da vor?“ usw.

d. „Meine Bewerbungen taugen nichts. Bislang habe ich alle Jobs über Kontakte bekommen.“

Lösungsvorschlag: „Wie ist es Ihnen gelungen, ein so gutes Netzwerk aufzubauen, dass Sie schriftliche Bewerbungen gar nicht nötig haben?“, „Was würden mir die Leute, die Sie empfohlen haben, über Sie erzählen?“, „Wie schaffen Sie es, Ihr Netzwerk trotz Ihres anspruchsvollen Berufes zu pflegen?“ usw.

67. Kompetenzen ohne Grenzen

3. Probieren Sie an den folgenden zwei Fällen aus, Ihren Klienten beim Übertragen der Kompetenzen nach diesen Schritten zu unterstützen:

Hans Reinhardt (48) arbeitet als leitender Jurist bei einer Versicherung, klagt aber darüber, dass ihn die Geschäftsleitung nicht ausreichend motiviere und er jeden Morgen gelangweilt zur Firma gehe. Als Ausgleich zu dieser einschläfernden Arbeit habe er vor neun Monaten das Joggen begonnen und nun den ersten Marathon absolviert.

a. Welche (verborgenen) Kompetenzen erkennen Sie:

Lösungsvorschlag: Wer es in nur neun Monaten schafft, vom Jogging-Anfänger bis zum Marathonläufer aufzusteigen, muss über etliche Ressourcen verfügen, zum Beispiel: einen gesunden Körper, eine hohe Eigenmotivation (niemand hat ihn zum Marathon gezwungen!), eine große Frustrationstoleranz (sicher war er anfangs nach fünf Kilometern völlig erledigt), einen ausgeprägten Ehrgeiz (denn er hätte sich bis zum Marathon deutlich mehr Zeit lassen können) und eine gute Selbstorganisation (denn ohne stringente Trainingspläne, inklusive Ernährung, geht der Erstmarathon garantiert daneben).

b. Durch welche Fragen würden Sie dem Klienten seine „Erfolgsgeheimnisse“ bewusst machen und diese ergründen lassen?

Lösungsvorschlag: „Ihre ersten Wochen als Jogger müssen hart gewesen sein, man kommt ja schon nach wenigen Metern aus der Puste – was hat Sie motiviert, dennoch weiterzumachen?“, „Wie haben Sie Ihre regelmäßigen Läufe organisiert?“, „Welche Menschen aus Ihrem Umfeld haben Sie ermutigt?“, „Wie haben Sie es geschafft, über so viele Monate am Ball zu bleiben – auch bei Regenwetter und engem Terminkalender?“, „Wie kam es, dass Sie sich gleich ein so ambitioniertes Ziel gesteckt haben, sprich den Marathon?“, „Welche Ihrer Eigenschaften waren für diesen Erfolg am hilfreichsten?“, „Was würde mir Ihre Frau auf die Frage antworten, wie Sie das geschafft haben?“ usw.

c. Wie würden Sie die Übertragung der Kompetenz(en) anregen?

Lösungsvorschlag: „Nun sind Marathonläufe und ihre Vorbereitung ja auch manchmal monoton und anstrengend – welche Parallelen zu Ihrer Arbeit gibt es da?“, „Nehmen wir mal an, Sie würden Ihren Arbeitsalltag auch als eine Art Marathon sehen – welche Ihrer persönlichen Stärken könnten Sie übertragen?“, „Was würde sich an Ihrer Einstellung verändern, wenn Sie Ihre Arbeitstage als ‚Marathon-Jurist‘ anträten?“, „Inwiefern würden Sie Ihre Arbeit anders organisieren?“, „Gibt es schon Situationen – vielleicht nur klitzekleine –, in denen Sie diese Qualitäten bereits nutzen?“, „Was würde sich verändern, wenn Sie künftig öfter ...?“ usw.

Petra Scheffler (28) klagt, sie sei „bei der Arbeit einfach eine Chaotin“. Sie arbeitet Vollzeit. Beiläufig hat sie erwähnt, dass sie einen Haushalt mit Mann und zwei Kindern führt, sich um ihre kranke Mutter kümmert und die Kinderabteilung eines Leichtathletikvereins leitet.

a. Welche (verborgenen) Kompetenzen erkennen Sie?

Lösungsvorschlag: Wer zur gleichen Zeit einer Vollzeitarbeit nachgeht, zwei Kinder erzieht, eine kranke Mutter pflegt und auch noch die Kinderabteilung eines Leichtathletikvereins leitet, muss über ein ausgeklügeltes Zeitmanagement, eine hohe Selbstdisziplin und zudem über ein hohes Maß an sozialem Verantwortungsbewusstsein verfügen. Ebenso ist anzunehmen, dass sie ihre Arbeiten zügig und effektiv verrichtet, sonst ließen sich all diese Arbeitsbälle gar nicht zur gleichen Zeit jonglieren.

b. Durch welche Fragen würden Sie der Klientin ihre „Erfolgsgeheimnisse“ bewusst machen und diese ergründen lassen?

Lösungsvorschlag: „Wenn ich Ihren Mann fragen würde, wie Sie das alles zur gleichen Zeit schaffen, Haushalt, Kinder, Mutter und Leichtathletikverein – was würde er mir antworten?“, „Nun hat Ihr Tag ja auch nur 24 Stunden – bitte erklären Sie mir, wie Sie das alles unter einen Hut bekommen?“, „Woher nehmen Sie diese Disziplin?“, „Nach welchem System teilen Sie Ihre Zeit ein?“, „Wie bekommen Sie diese Aufgaben in einer so kurzen Zeit erledigt?“, „Nehmen wir an, Sie würden im Lotto gewinnen und könnten all diese Aufgaben an eine Haushälterin vergeben – welche Eigenschaften müsste sie mitbringen, um dieser Arbeitsflut gewachsen zu sein?“ usw.

c. Wie würden Sie die Übertragung der Kompetenz(en) anregen?

Lösungsvorschlag: „Die private Petra Scheffler, von der Sie gerade erzählt haben, wirkt auf mich bestens organisiert. Welche Tipps würden Sie als ‚Privat-Petra‘ der ‚Berufs-Petra‘ in Sachen Organisation geben?“, „Welche Strukturen aus Ihrem Privatleben, etwa was Zeitmanagement angeht, lassen sich übertragen?“, „Nun schaffen Sie es als Leichtathletik-Trainerin, eine Gruppe wilder Kinder zu organisieren – wenn Sie sich Ihre Arbeiten mal als kleine, quengelnde Kinder vorstellen, inwiefern könnten Sie dann ...?“ usw.

78. Brief an sich selbst

2. Schreiben Sie einen Brief an sich selbst, in dem Sie Lehren für Ihre künftigen Coachings ableiten.

„Lieber Martin,

was lief gut bei diesem Termin? Was solltest du unbedingt wiederholen und ausbauen? Also, da wären ... (der Brief fängt mit dem Positiven an, es folgen zwei Absätze mit Eigenlob ...)

Du hast zwei zirkuläre Fragen gestellt – und jedes Mal tauchte die Klientin aus ihrem Problemdenken auf. Allerdings nur für Sekunden, ehe sie wieder im Problemstrudel verschwand. Du bist ihr unter die Oberfläche gefolgt. Das war empathisch – aber war es auch hilfreich? Die Klientin kam zu dir, um Lösungen zu finden. Wie wäre es, wenn du die Hoffnung länger am Glimmen hieltest, etwa durch weitere zirkuläre Fragen?

Du hättest die Ressourcen noch lebhafter in den Raum holen können, zum Beispiel in der Situation, als Frau Müller mit glänzenden Augen von ihrem letzten Chef erzählt hat: „Er hat große Stücke auf mich gehalten, er wollte mich sogar zu seiner Stellvertreterin befördern.“ Aber dann – als wäre eine dicke Regenwolke vor die Sonne gezogen – hat ihr Gesicht sich verfinstert: „Dieser Plan wurde von ganz oben gekippt!“ Und schon war das Licht der Ressource wieder erloschen. Die Gedanken drifteten zurück zum Problem. Und du tauchtest mit in den Strudel, statt im Sonnenschein zu verweilen.

Was hätte die Klientin wohl geantwortet, wenn du gefragt hättest: „Wie hätte Ihr letzter Chef begründet, dass er ausgerechnet Sie zur Stellvertreterin ernennen wollte?“ Oder: „Wenn er jetzt vor mir säße und ich ihn fragen könnte: ‚Welches sind die drei besten Eigenschaften von Frau Müller?‘ – was würde er dann wohl antworten?“ Oder: „Welcher Arbeitstag, würden Sie sagen, war der schönste, den Sie mit Ihrem letzten Chef verbracht haben?“

Sicher wäre die Klientin optimistischer und lebendiger geblieben. Sicher hättest du mit ihr noch besser herausgefunden, woraus genau sie ihre Freude an der Arbeit bezieht – und auch die Kraft, schwierige Situationen wie die jetzige zu überwinden.

Wie stellst du beim nächsten Termin sicher, dass du länger bei deinen zirkulären Fragen bleibst, den Blick der Klientin mehr auf die Lösung lenkst – auch dann, wenn der Strudel der Problemgedanken sie wieder von der Erzählbahn zieht?

Kannst du dich noch an das Coaching mit Herrn Zipfel erinnern? Damals hattest du dir eine große Sonne auf den Notizblock gemalt, als Gedächtnishilfe. Jeder Blick auf den Block hat dich daran erinnert, das Gespräch in Richtung Lösung zu lenken. Dieses Symbol hat wunderbar funktioniert (warum hast du es seither eigentlich nie mehr verwendet?). Willst du diese Sonne erneut aufgehen lassen? Oder wie wäre es mit ...

85. Der Klient in der Dunkelkammer

1. und 2.: Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

3. Yvonne Zeiger sagt: „Und heißt ‚systemisch‘ nicht auch, dass deine Klienten eben nicht nur sind, wie sie sind – sondern dass du durch dein Verhalten Einfluss auf sie hast? Wenn du ihnen alles nur vorkaust – warum sollten sie dann ihre eigenen Zähne oder Gedanken gebrauchen?“ Wie denken Sie über solche Wechselwirkungen zwischen Coach und Klient? Beschreiben Sie mögliche Teufels- und Engelskreise.

Der Klient ist nicht einfach, was er ist – er ist auch das, was das Verhältnis zum Coach (und dessen Verhalten) aus ihm macht. Jede Beratung wird von systemischen Wechselwirkungen begleitet. Beispiel: Der Coach gibt sich als großer Führungsguru, wirft mit Ratschlägen nur so um sich. Der Klient fühlt sich klein, wird zum unkritischen Jünger und saugt die Vorschläge von außen auf – statt nach eigenen Ressourcen zu suchen, statt an die eigene Lösungsfähigkeit zu glauben.

Umgekehrt: Wenn der Coach durch seine Fragen signalisiert, dass er dem Klienten eigene Lösungen zutraut, wird dieser immer zuversichtlicher danach suchen – und schließlich seine eigenen Ressourcen mit Erfolg anzapfen.

In beiden Fällen kommt es zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Die erste führt einen Teufelskreis, die zweite einen Engelskreis herbei.

4. Was meinen Sie zu Peter Mückes Argument, dass ein Coach sich auch als Experte ansprechen lassen und fachliche Auskünfte geben muss? Halten Sie das für zutreffend? Wenn ja, in welcher Phase des Coachings?

Der Coach ist nicht in erster Linie Experte für ein Fachthema, sondern Experte fürs Coachen. Er soll nicht sagen, was *er* tun würde, sondern herausfinden, was der Klient tun will. Das Wissen, das Können und die Kompetenzen des Klienten bilden das Rohmaterial, aus dem die Lösungen entstehen.

Zusätzliche Fachauskünfte durch den Coach, etwa zu Führungsthemen, sind allenfalls in der zweiten Hälfte des Coachings hilfreich, wenn sie die Erfahrungen des Klienten sinnvoll ergänzen oder als Grundlage für eine kritische Rückmeldung dienen. Keinesfalls darf ein Gefälle in die Beziehung zwischen Coach und Klient kommen, denn mit dem Wissen verhält es sich wie mit dem Wasser: Es fließt immer von oben nach unten.

5. Bitte nehmen Sie Stellung zu Yvonne Zeigers These, dass die Ratschläge eines Coachs ähnlich wertlos wie die Warnhinweise für Raucher sind, weil sie keine tieferegreifende Bewusstseinsveränderung herbeiführen.

Ich halte diese These für richtig. Ratschläge von außen prallen ab. Es gibt nur einen Menschen, der den Klienten verändern kann – das ist der Klient selbst. Und es gibt nur eine Art von Einsichten, die solche Veränderungen antreiben – das sind seine eigenen Einsichten. Mit Fragen und Anregungen, sprich mit Vorlagen für Gedanken, die der Klient *selbst entwickeln* kann, werden Sie immer mehr erreichen als mit Vorgeordnetem. Ein Coach, der viele Ratschläge gibt, ist ein hilfloser Coach.

6. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

86. Tagebuch eines Coachs

1. Wie sieht dieser Coach seinen Klienten? Inwiefern, glauben Sie, wirkt sich dieses Klientenbild auf den Verlauf des Coachings aus?

Er sieht seinen Klienten als einen Schüler, der seine schlaun Ratschläge doch gefälligst annehmen soll. Diese Haltung kann dazu führen, dass der Klient sich nicht verstanden fühlt und seine Standpunkte umso energischer und trotziger vertritt – wie das „Trümmerweib-Beispiel“ andeutet.

2. Warum, glauben Sie, scheitert der Coach immer wieder mit seinem Versuch, den Blick des Klienten vom Problem auf die Lösung zu lenken?

Vielleicht deshalb, weil er Peter Willmann nicht dort abholt, wo der im Moment steht – nämlich in einer schwierigen Situation. Statt die Lage des Klienten zu würdigen, etwa durch aktives Zuhören, statt ihn eigene Lösungen entwickeln zu lassen, probiert der Coach sich offenbar selbst als Problemlöser: Er unterbreitet seinem Klienten „Vorschläge“.

Doch jede dieser Ideen hat Appelcharakter und erzeugt Gegendruck. Zum Beispiel sagt der Coach: „Sehen Sie diese Situation doch einmal als Herausforderung: Sie stehen vor einer Ruine, das gebe ich zu. Aber Sie können etwas Schönes daraus bauen.“ Der Klient könnte zwischen den Zeilen hören: „Du siehst die Sache falsch, nämlich zu dramatisch – werd’ endlich mal vernünftig!“

Erst muss die Basis für die Beratungsbeziehung gelegt sein, etwa durch aktives Zuhören. Dann wäre auch eine (leichte) Konfrontation möglich. Es gilt die Psychologenformel „A(kzeptanz) + K (onfrontation) = E(entwicklung)“. Akzeptanz steht an erster Stelle. Ohne dieses Fundament ist kein erfolgreiches Coaching möglich.

3. Bitte analysieren Sie die Ausgangssituation des Klienten. Wo liegen die Schwierigkeiten? Inwieweit können Sie seine Sicht der Dinge verstehen? Machen Sie anhand der Dialog-Passagen einen Vorschlag, wie der Coach mehr Empathie hätte zeigen können.

Die Ausgangslage ist aus drei Gründen schwierig: Erstens hat der Klient zuvor noch nie geführt – es ist anzunehmen, dass eine gewisse Rollenunsicherheit besteht. Zweitens soll er Führungsstandards ausgerechnet in einer Abteilung einführen, in der bislang keine etabliert waren. Er muss gegen die Gewohnheiten der Mitarbeiter verstoßen, was erfahrungsgemäß zu Widerständen führt. Und drittens – so wird angedeutet – scheint auch das Verhältnis zur Geschäftsführung angespannt. Offenbar bekommt der Klient von dort nicht die gewünschte Unterstützung.

Beispiel für eine Dialog-Passage, die anders hätte laufen können:

Klient: „Genau so komme ich mir vor: als doofes Trümmerweib. Ich soll Schäden beseitigen, die andere hinterlassen haben. Und dabei zerschneide ich mir pausenlos die Finger.“

Nun hätte der Coach, statt die Trümmerfrauen als Heldinnen zu preisen, als aktiver Zuhörer antworten können: „Sie empfinden es als ungerecht, dass Sie ausbaden müssen, was Ihr Vorgänger angerichtet hat? Und Sie würden sich wünschen, dass Sie diesen ohnehin schweren Job unter günstigeren Startbedingungen und mit Rückendeckung ausüben können?“

Durch diese Art des Umgangs, durch das Eingehen auf den Klienten hätte ein stabiler Rapport entstehen können – auch für spätere Konfrontation.

4. Welchen Glaubenssätzen kann die Wut des Coachs auf seinen Klienten entspringen? Inwieweit kann es eine Rolle spielen, dass er von der Annahme ausgeht, ein Misserfolg des Coachings bleibe an ihm hängen? Stimmen Sie der letzten Einschätzung zu?

Der Coach denkt offenbar: „Ich (allein) bin für den Erfolg des Coachings verantwortlich!“ Er will den Blick des Klienten „lenken“, will „Brücken bauen“ – man könnte meinen, er wollte einen Ungläubigen bekehren. Offenbar fühlt er sich unter Erfolgsdruck, als hätte er der Geschäftsleitung zugesagt, ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Eine solche Zusage wäre allerdings höchst unklug, da ein Coach nur Rahmenbedingungen schaffen kann – der Klient aber letztlich seine Ziele allein erreichen muss.

Ob der Misserfolg auf ihn zurückfällt, hängt vor allem davon ab, wie er seine Dienstleistung dem Auftraggeber dargestellt hat. Je weiter er sich hier aus dem Fenster gelehnt hat, je mehr er sich als Handelnden dargestellt hat (und nicht den Klienten), desto eher entsteht Druck.

5. Ist der Coach mit Recht verärgert, weil der Klient sein Ziel nicht erreicht hat? Wie wären Sie mit der Situation umgegangen?

Der Ärger ist meines Erachtens eine ungünstige Reaktion, denn er nimmt das Verhalten des Klienten persönlich. Professioneller wäre eine Art von Neugier: Was genau hat den Klienten davon abgehalten, sein Ziel zu erreichen? War das Ziel richtig definiert? Welche Voraussetzungen hätte der Klient gebraucht? Was lässt sich für die Zukunft daraus lernen? usw.

6. Wie stehen Sie zu der Aussage, ein Coach dürfe keine Wut auf seinen Klienten haben? Nehmen wir an, er hätte sie doch – wie würden Sie in diesem Fall agieren?

Ein Coach ist ein Mensch und keine Maschine. Natürlich darf er wütend sein – die Frage ist nur, wie er damit umgeht. Hier hilft der Gang auf die Tribüne (siehe im Buch Übung 11, „Der Tribünenplatz“): „Was geschieht gerade zwischen mir und dem Klienten? Woher kommt meine Wut? Inwiefern kann sie dem Coaching sogar dienen? Wirkt der Klient auf andere vielleicht ähnlich wie auf mich? Ist es möglich, dem Klienten eine Ich-Botschaft zu senden? Oder hat die Wut weniger mit dem Klienten als mit mir selbst zu tun?“

87. „Bitte coachen Sie meinen Problemfall!“

1. Was ging Ihnen ganz spontan durch den Kopf, als Sie diesen Brief lasen? Schreiben Sie Ihre Gedanken und Gefühle unzensuriert auf.

Meine spontane Frage lautet: Wer ist der eigentliche „Problemfall“ dieser Abteilung – der Mitarbeiter oder die Produktionsleiterin? Offenbar möchte die Chefin so, wie man schwierige Kinder ins Heim gibt, ihren schwierigen Mitarbeiter ins Coaching geben – als wäre das Problem damit gelöst. Ist ihr klar, dass ein Coaching keine Gehirnwäsche, sondern eine ressourcenorientierte Hilfe zur Selbsthilfe ist?

2. Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten des vorgeschlagenen Coachings ein? Wo liegen die Schwierigkeiten?

Die Startbedingungen sind schlecht: Offenbar kommt der Mitarbeiter *nicht* freiwillig ins Coaching (was jedoch die Voraussetzung für eine produktive Zusammenarbeit wäre). Der „Vorschlag“ seiner Chefin, er „möge sein Verhalten und sein Rollenverständnis mit Unterstützung eines professionellen Coachs reflektieren“, klingt eher nach einer Drohung als nach einem freundlichen Angebot. Es besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter den Coach als Handlanger seiner Chefin wahrnimmt und sich auf das Coaching nur zähneknirschend einlässt.

3. Welche Fragen stellen Sie sich mit Blick auf die Produktionsleiterin und ihr Verhältnis zu dem Mitarbeiter? Gibt es Formulierungen in der Anfrage, die Sie misstrauisch machen?

Ich frage mich: Inwieweit spielt es eine Rolle, dass der Mitarbeiter noch vom Vorgänger befördert wurde? Wie selbstsicher ist die Produktionsleiterin nach einem halben Jahr in ihrer Rolle, wie geht sie generell mit kritischen Anmerkungen ihrer Mitarbeiter um? Welches „Verhalten und Rollenverständnis“, welche „Tonlage“ erwartet sie von dem Mitarbeiter? Wie sehen die Wechselwirkungen aus? Und wie offen ist sie für solche Rückmeldungen? Bei den Formulierungen fällt erstens auf, wie sie den Mitarbeiter sieht, unter anderem „als äußerst schwierig“ und „als Problemfall meiner Abteilung“ – zwei Stempel, die sich nur schwer werden verändern lassen. Zweitens lässt aufhorchen, mit welchem Satz sie das Einverständnis des Mitarbeiters zu dem Coaching schildert: „Nachdem ich die Dringlichkeit verdeutlicht habe, stimmte Herr Diemel einem Coaching zu.“ Das klingt nach Erpressung und Zwang.

4. Wie denken Sie über den Vorschlag, der Vorgesetzten Ihres (möglichen) Klienten über den Zwischenstand des Coachings zu berichten?

Das riecht in diesem Fall nach Kontrolle: Die Chefin möchte hören, dass ihr unartiges Mitarbeiterkind sich bessert – oder eben nicht, damit sie es abstrafen kann. Wie soll der Klient an die Unabhängigkeit des Coachs glauben, wenn dieser nach jedem Termin der Chefin berichten muss? Oder sollen diese Berichte gar hinter dem Rücken des Klienten erfolgen? Sinnvoller wäre es, *am Ende des Coachingprozesses* in einem Dreiergespräch die Ergebnisse durchzusprechen – sofern der Klient mit einem solchen Vorgehen einverstanden ist.

5. und 6.: Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

88. Von der Chefin verdonnert

1. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

2. *Der Coach probiert mehrfach, die Muschel der Ironie zu knacken und die heimlichen Aussagen ans Licht zu bringen – bitte kommentieren Sie, ob Sie dieses Vorgehen für richtig halten. Oder hätte der Coach das formale „Ja“ des Klienten akzeptieren müssen?*

Ich meine, der Coach handelt richtig. Der psychologische Vertrag, durch den die Zusammenarbeit besiegelt wird, entsteht nicht durch ein gesprochenes, sondern durch ein *gemeintes* Ja. Beides muss nicht identisch sein. Wie es Schein-Ehen gibt, so gibt es auch Schein-Coachings. Die Formulierungen des Klienten wecken berechtigte Zweifel daran, dass er sich auf ein Coaching wirklich einlassen *will*. Insofern tut der Coach gut daran, die Ironie zu hinterfragen und die Arbeitsbasis zu *klären*.

3. *Der Coach betont, dass er sich zum Schweigen verpflichtet fühle und dass Freiwilligkeit die Voraussetzung für ein Coaching sei. Welche Bedeutung messen Sie dieser Information bei – allgemein in Vorgesprächen und speziell in diesem Fall? Wie gefällt Ihnen die Formulierung des Coachs?*

Beide Informationen sind von größter Wichtigkeit und gehören in die Startphase eines jeden Coachings. Wie soll der Klient sich öffnen, ohne die Gewissheit zu haben, dass der Coach jedes Wort für sich behält (und nicht der Chefin brühwarm weitererzählt)? Wie soll er ein Coaching ablehnen, wenn er es als dienstlichen Auftrag sieht (und nicht als Angebot, dem er nur aus Überzeugung zustimmen sollte)? Diese Informationen machen ihm klar, auf welcher Basis ein Coaching stattfindet. Dann liegt es an ihm, ob er sich darauf einlässt – oder ob er es ablehnt.

Ich finde, der Coach erklärt seine Schweigepflicht anschaulich und geschickt. Indem er seine Dienstleistung in Nachbarschaft zu Ärzten und Anwälten stellt – zwei Berufsstände, die der Klient einordnen kann – wird sein Ethos greifbarer.

4. *Bitte nehmen Sie Stellung zu der Aussage des Coachs, er könne das Coaching ohne Schaden für den Klienten absagen. Wie denken Sie darüber?*

Natürlich kann er das seinige tun, um dem Klienten nicht zu schaden. Aber ob das gelingt, hängt allein davon ab, wie die Produktionsleiterin reagiert. Diese systemische Auswirkung entzieht sich dem Einfluss des Coachs. Insofern verspricht er nach meiner Auffassung mehr, als er halten kann.

5. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

89. Ein Auto-Mann geht in die Luft

1. Bitte analysieren Sie die Problemdefinition Ihres Klienten. Sieht er das Problem bei sich oder bei anderen? Erkennt er seine Selbstwirksamkeit? Betrachtet er die Situation differenziert?

Der Klient macht meines Erachtens zwei entscheidende Aussagen:

a. „Ich komme mir vor wie ein Weihnachtsmann; ich stehe mit einem vollen Sack vor der Tür. Doch ich darf meine Geschenke nicht auspacken. Man hindert mich daran.“

b. „Ich habe die Schnauze voll davon, dass ich immer gegen Wände laufe. Ich will kein ungeliebtes Stiefkind mehr sein. Die sollen mein Wissen respektieren, verdammt noch mal. Und diese Firma muss ihren Hintern bewegen, sonst geht es bald abwärts ...“

In beiden Fällen sieht er das Problem nicht bei sich, sondern bei anderen („Man hindert mich daran.“, „Diese Firma muss ...“). Seine Selbstwirksamkeit ist ihm nicht bewusst, er definiert seine Rolle passiv („... darf meine Geschenke nicht auspacken“) und erwartet die Veränderungen von seinem Umfeld („Die sollen ...“). Seine Situation betrachtet er nicht differenziert, sondern recht einseitig. Stößt er wirklich *nur* auf „taube Ohren“? Läuft er wirklich *immer* gegen Wände? Wird sein Wissen wirklich in *keiner* Hinsicht respektiert? Hier wäre eine differenziertere Betrachtung hilfreich.

2. Versuchen Sie sich als Dolmetscher und formulieren Sie seine Problembeschreibung, vor allem das Zitat im letzten Absatz, in die Lösungssprache um.

Problemsprache: „Ich habe die Schnauze voll davon, dass ich immer gegen Wände laufe. Ich will kein ungeliebtes Stiefkind mehr sein. Die sollen mein Wissen respektieren, verdammt noch mal. Und diese Firma muss ihren Hintern bewegen, sonst geht es bald abwärts ...“

Lösungssprache: „Sie wünschen sich, dass Sie in Ihrer Firma mehr als bislang bewegen können. Und dass die Flugzeug-Kollegen Sie endgültig als vollwertiges und bereicherndes Mitglied ihrer Gemeinschaft akzeptieren. Denn dann könnten Sie Ihr Wissen in einem höheren Maß einbringen und dafür sorgen, dass die Firma notwendige Schritte endlich geht ...?“

3. Welche Sprachbilder verwendet Klaus Richter? Bitte greifen Sie diese Sprachbilder mit Fragen auf, die seine Perspektive erweitern können (siehe Seite XXX).

Hier ein Beispiel: „Ich komme mir vor wie ein Weihnachtsmann; ich stehe mit einem vollen Sack vor der Tür. Doch ich darf meine Geschenke nicht auspacken. Man hindert mich daran.“

Frage: „Nun kommt der Weihnachtsmann bekanntlich nicht das ganze Jahr, sondern er wird an einem bestimmten Tag erwartet. Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass die Zeit für Ihre Reformen vielleicht erst noch kommen könnte?“

4. Gibt es Sätze oder Formulierungen Ihres Klienten, die Sie ihm durch wörtliche Wiederholung zum Überdenken anbieten würden? Wenn ja, mit welchem Ziel?

Interessante Sätze könnten sein:

„Man hindert mich daran.“ (Damit er sich bewusst wird, dass er sich auch hindern lässt.)

„Das lag aber nicht an meiner Planung, sondern an der miesen Umsetzung durch meine Leute.“ (Damit er seinen eigenen Anteil reflektiert.)

„Altmodisch, rückständig, neben der Spur.“ (Damit er überdenkt, wie er die Flugzeugindustrie sieht und welche Auswirkungen diese Vorurteile auf sein Verhalten und die davon hervorgerufenen Reaktionen haben können.)

„Ich will kein ungeliebtes Stiefkind mehr sein.“ (Damit er sich bewusst wird, dass hinter dem sachlichen Problem auf seiner Seite auch menschliche Bedürfnisse stehen – nach Anerkennung, wenn nicht gar Liebe.)

5. Bitte arbeiten Sie für Klaus Richter ein Wertequadrat aus. Nehmen Sie an, dass er als positiven Ausgangswert „Flexibilität“ nennt. Was würde dann in den anderen Feldern stehen? Welche Fragen, bezogen auf seine Situation, fallen Ihnen dazu ein?

Flexibilität

Beständigkeit

Blinder Aktionismus

Dinosaurier-Verharren

Mögliche Fragen: „Was meinen Sie, wie Ihre Flexibilität von Ihren Kollegen und Vorgesetzten wahrgenommen wird?“, „In welchen Fällen, glauben Sie, kann Ihre Beweglichkeit als ‚blinder Aktionismus‘ angekommen sein?“, „Und wie nehmen Sie die Beständigkeit Ihrer Kollegen wahr?“, „Inwiefern kann es sein, dass auch diese Betrachtung überzeichnet ist?“, „Was könnten Sie tun, um die Beständigkeit mehr anzuerkennen?“, „Welche Signale könnten Sie setzen, um Ihre Flexibilität so zu dosieren, dass Ihr Zug der Veränderung am Bahnhof überhaupt anhält und die Beständigen zum Einsteigen einlädt – statt einfach nur vorbeizuraschen?“, „Welche Formen der Beständigkeit haben Sie in Ihrem bisherigen Arbeitsleben gepflegt?“, „Welche in der aktuellen Firma?“, „Nehmen wir an, Sie wären jetzt einmal Ihr eigener Coach – welche Entwicklungsrichtung auf dem Quadrat würden Sie sich vorschlagen, mit Blick darauf, dass Sie eine größere Wirkung in Ihrer Firma entfalten wollen?“ usw.

6. Welche Ressourcen, glauben Sie, bringt Ihr Klient mit? Wann und wo hat er sie in der Vergangenheit bewiesen? Und welche beweist er (vielleicht) sogar in der jetzigen Situation? Stellen Sie Fragen, um seinen Blick in diese Richtung zu lenken (siehe Übung XXX).

Offenbar hat er in Japan bei Toyota eine ähnliche Situation erlebt: Er war neu, galt als „Exot“, aber hat es schließlich geschafft, sich zu etablieren. Was genau hat er damals getan, um seine Kollegen zu überzeugen? Wie lange hat dieser Prozess gedauert, und welche Schritte standen am Anfang? In welchem Moment ist damals der Knoten geplatzt? Was von dieser Strategie kann er für seine jetzige Situation übernehmen?

Außerdem ist der Klient immer noch voller Energie und Tatendrang – trotz all der Hindernisse, mit denen er sich konfrontiert fühlt. Die Frage danach, wie er diese hohe Motivation aufrechterhält, auch unter schwierigen Umständen, kann sich als Schlüssel zu weiteren Ressourcen erweisen.

7. Entwickeln Sie Ideen, wie Sie Ihren Klienten für die Sichtweise seiner Kollegen und Vorgesetzten sensibilisieren können. Welche Fragen, welche Möglichkeiten fallen Ihnen ein?

Eine Möglichkeit wäre ein kleines Rollenspiel: Der Klient übernimmt die Rolle seines eigenen Vorgesetzten. Der Coach doppelt ihn ein, lässt ihn seinen Namen, sein Alter, seine Funktion benennen. Dann stellt er ihm Fragen wie: „Sie, Herr Dr. Thomas, haben Klaus Richter eingestellt. Aus welchen Gründen ist die Wahl gerade auf ihn gefallen?“, „Was genau haben Sie sich von seiner Mitarbeit versprochen?“, „Wie haben Sie Herrn Richter bislang wahrgenommen?“, „Welches, Herr Dr. Thomas, waren seine wichtigsten Leistungen?“, „Und welche Punkte sehen Sie eher kritisch?“, „Was genau stört Sie in dieser Hinsicht?“, „Inwiefern fühlen Sie sich von einigen dieser Vorschläge überfordert?“, „Welche Unterschiede zwischen Auto- und Flugzeugindustrie erkennt er?“, „Wie müsste Herr Richter vorgehen, damit Sie offener wären?“, „Nehmen wir an, Herr Richter wäre ein enger Freund von Ihnen – was würden Sie ihm raten?“ usw.

8. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

90. Der zerrissene Informatiker

1. und 2.: Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

3. *Welche Tonlage müssten Sie anschlagen, zum Beispiel beim aktiven Zuhören, damit Sie die Sprache des Klienten treffen? Trainieren Sie sich an den einzelnen Zitaten. Bitte probieren Sie, neben dem Sprachstil auch die Sprachbilder aufzugreifen.*

Der Klient pflegt eine flapsige und bilderreiche Sprache: Er ist der „Zentralcomputer“ und das „Kindermädchen“. Er „kommt gesprungen“, wenn jemand nach dem „lieben Lars“ ruft. Seine Freundin ist nicht verärgert, sondern „wird stinkiger“; der Herstellungsleiter beschwert sich nicht, sondern „macht Rabatz“; der Altchef gibt ihm keine zusätzlich Arbeit, sondern packt ihm „einen Riesenbrocken auf die Schulter“. Offenbar bevorzugt er Metaphern aus der Computersprache („Drucker mit Papierstau“, „unverwüstlich wie der alte ThinkPad von IBM“, „kurz vorm Absturz“).

Beispiel fürs Aufgreifen der Sprache und der Metapher: Aber diese beiden Bereiche kämen ihm vor „wie ein Drucker mit Papierstau. Ich kann den Altchef anstoßen, so oft ich will, er rückt einfach nicht genug Kohle für Schulungen und neue Software raus.“

Coach: „O.k., der Drucker spuckt also kein Papier mehr aus, alles staut sich. Die Auftragsliste wird endlos lang, sprich die Schulungen und die neue Software werden immer notwendiger. Und Ihr Chef legt keinen müden Cent auf den Tisch. Nun frage ich mich: Inwiefern ist Ihrem Altchef überhaupt klar, dass es hier einen Riesenstau gibt? *Seine* ‚Druckbefehle‘, die er direkt an Sie weiterreicht, funktionieren ja nach wie vor. Welche Zusammenhänge sehen Sie da?“

4. *Ihr Klient stellt immer wieder die Frage: „Was soll ich bloß tun?“ Mit welchem Satz würden Sie, nach dem Prinzip des Fragen-Tennis, antworten? Aus welchen Gründen kann dieses Vorgehen mehr bringen als eine Antwort von Ihnen?*

Die Antwort könnte sein: „Zählen Sie bitte einmal auf, welche Möglichkeiten Sie sehen – gerne mit Vor- und Nachteilen.“

Dieses Vorgehen ist deshalb effektiv, weil der Klient der Experte für sein eigenes Leben und seine Bedürfnisse ist. Antworten, die aus ihm selbst kommen, sind meist individueller und führen zu einer höheren Motivation, als wenn der Coach Ratschläge von außen gibt.

5. *In einer Situation faltet Lars Stürmer die Hände, schaut zur Decke und atmet tief aus. Mit welcher Intervention in der Organsprache könnten Sie hier anknüpfen?*

Zum Beispiel: „Manchmal ist es hilfreich, den Blick von den Details auf die größeren Zusammenhänge zu richten und Druck aus der Situation zu nehmen. Wenn Sie Ihre Situation von außen betrachten könnten, als weiser Freund, der aus der Vogelperspektive hinab schaut – welche Lösungen fielen Ihnen dann vielleicht ein?“

6. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

7. *Am Ende des Textes wägt sich Lars Stürmer in einer Zwickmühle. Kann es sein, dass es sich um eine „Oder-Grenze“ handelt, die sich durchaus überschreiten lässt? Mit welchen Interventionen könnten Sie ihn dazu bringen?*

Ja, es handelt sich um eine Oder-Grenze. Er sieht nur zwei extreme Möglichkeiten – nämlich dass er entweder den Nutzerservice zusammenbrechen lässt, um dem Altchef gerecht zu

werden. Oder dass er den Service aufrecht erhält, dann aber vom Altchef das Kainsmal „Faulenzer“ aufgedrückt bekommt.

Beispiel für eine Frage: „Wie könnten Sie Ihrem Chef zeigen, dass Sie kein Faulenzer sind, obwohl Sie seine Arbeit *nicht im gewünschten Rahmen* erledigten?“, „Und welche Voraussetzungen – eventuell auch an Etat oder Personal – bräuchten Sie, um den Benutzerservice auch neben dieser Zusatzarbeit aufrecht zu erhalten?“ usw.

8. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

91. Der Tanz auf der Nase

1. Wie erklären Sie es, dass die Klientin sich beim Coach mehrfach vergewissert, ob auch jedes Wort im Raum bleibe? Bitte skizzieren Sie, welche Folgen sich Frau Unger bei mangelnder Vertraulichkeit ausmalen könnte.

Das Coaching wurde ihr von der Personalabteilung „angeboten“. Das klingt nett, aber erfahrene Führungskräfte werten das oft als Nachhilfestunde, zu der sie verdonnert werden. Wenn das Selbstwertgefühl verletzt und Unsicherheit entstanden ist, wird Vertraulichkeit umso wichtiger. Auf der einen Seite diagnostiziert Frau Unger sich selbst ein „Autoritätsproblem“ – auf der anderen Seite aber weiß sie genau, dass diese Selbstdefinition von der Verlagsleitung als Beweisstück gegen sie verwendet werden könnte. Damit – so malt sie sich vielleicht aus – wäre sie als „Hochstaplerin“ entlarvt und eine Abschlusskandidatin. Deshalb ist es so wichtig, dass der Coach die Vertraulichkeit garantiert und den Prozess transparent gestaltet.

2. Bitte prüfen Sie, wie die Klientin ihr Problem definiert. Inwieweit halten Sie diese Definition für günstig oder ungünstig?

Klientin: „Bitte sagen Sie mir, wie ich es schaffe, trotz mangelnder Autorität als Führungskraft besser klarzukommen.“

Diese Definition scheint mir ungünstig, denn sie stellt das (vermeintliche) Problem, die „mangelnde Autorität“, groß in der Zielvitrine aus – als wäre es eine Tatsache. Durch diese Negativformulierung wird der Denkraum der Klientin beschränkt und die Anziehungskraft des Ziels gemindert. Auch ist völlig offen, was die Klientin darunter versteht, „als Führungskraft besser klarzukommen“. Hier lohnt es sich, ein greifbares Ziel nach den PASS-WM-Kriterien mit der Klientin herauszuarbeiten.

3. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

4. Nehmen wir an, Sie wollen die „Satz-Entgiftungs-Kur“ einsetzen. Welche Sätze der Klientin kämen dafür infrage? Bitte beschreiben Sie Ihr Vorgehen.

Folgende Sätze finde ich interessant:

„Ich kann eigentlich nicht führen.“

„Mir fehlt die natürliche Autorität.“

„Ich bin zu gutmütig.“

Wie Sie die Übung umsetzen würden, bleibt Ihrer subjektiven Entscheidung überlassen.

5. Bitte stellen Sie Frau Unger einige Ressourcen- oder Reframing-Fragen, um ihr aufzuzeigen, welche positiven (Führungs-)Ansätze in ihrem Verhalten stecken.

a.) „Nehmen wir einmal an, Sie würden die Formulierung ‚Ich habe keine Autorität‘ ersetzen durch ‚Ich habe Talent darin, mich in meine Mitarbeiter einzufühlen‘ – inwieweit würde sich Ihre Selbstwahrnehmung verändern?“

b.) „Gehen Sie einmal davon aus, Ihre Mitarbeiter würden gebeten, all Ihre positiven Führungseigenschaften aufzuschreiben – was würde ich dann wohl auf dieser langen Liste lesen?“

c.) „Wenn Sie sich mal einen ‚autoritären Knochen‘ als Gegenpol vorstellen, bei dessen Qualitäten Sie sich bedienen dürften – welche von Ihren jetzigen Eigenschaften wollen Sie dennoch unbedingt behalten?“

6. Welche Interventionen würden Sie anwenden, um Ihrer Klientin zu einem besseren Rollenverständnis zu verhelfen. Bitte machen Sie Vorschläge.

Beispiele: „Als Mutter, haben Sie mir erzählt, gelang es Ihnen, den Kindern klare Grenzen zu setzen. Inwieweit könnte man daraus schließen, dass Sie durchaus über die nötige Autorität zur Menschenführung verfügen, wenn Sie sich selbst die Erlaubnis dazu geben?“, „Bitte definieren Sie doch einmal, wozu Sie sich in Ihrer Rolle als Chefin gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen berechtigt fühlen – und wozu nicht?“, „Wie würden Ihre Chef-Kollegen, die konsequenter gegenüber Mitarbeitern sind, Ihre Definition korrigieren?“, „Was davon würden Sie in Ihrer Rolle als Chefin gern übernehmen?“, „Wie hätten Sie dann auf die Urlaubsanfrage Ihrer Mitarbeiterinnen reagieren können, um deutlich zu machen, dass Sie in Ihrer Rolle als Chefin sprechen?“ usw.

7. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

92. „Ich muss hetzen wie ein Windhund“

1. + 2.: Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

3. *Welche Besonderheiten fallen Ihnen an der Sprache des Klienten auf? Achten Sie dabei auch auf das Wörtchen „muss“.*

Seine Sprache wirkt so gehetzt wie er selbst. Zahlreiche Verkürzungen („Rappellvoll, dieser Tag!“), Ausrufungszeichen und Kraftausdrücke („Verdammt“, „Egozentrisches Künstlergeschwätz“) weisen darauf hin, dass er die Peitsche des Zeit- und Arbeitsdrucks ständig im Nacken spürt.

Seine Sätze sind geprägt von Imperativen, von Befehlen an sich selbst. Schon im ersten Absatz des Textes stechen drei „Muss“-Sätze ins Auge: „Ich muss es schaffen“ (zum Tennis), „Ich muss hetzen wie ein Windhund“, „Ich muss härter durchgreifen“.

4. *Können Sie Glaubenssätze und Muster erkennen, die das Verhalten Ihres Klienten offenbar leiten? Wie würden Sie im Coaching vorgehen, um diese Annahmen zu prüfen?*

Es sind zum Beispiel die oben genannten Muss-Sätze. Offenbar ist der Klient gespalten: Auf der einen Seite verhält er sich so, als sei er für die Agentur alleinverantwortlich – nicht einmal für Telefonisten-Dienste ist er sich zu schade. Auf der anderen Seite erkennt er, dass er sich auf diese Weise zum „gehetzten Windhund“ macht.

Im Moment bleibt seine Führungsarbeit in Vorsätzen hängen. Fast alle, mit denen er direkt zu tun hat, möchte er „ins Gebet“ nehmen: seine Assistentin, die ihn zu schlecht abschirmt; seinen Art Director, der die Kunden verschreckt; und seine Mitarbeiter, die das läutende Telefon nicht annehmen. Doch keine dieser Aussprachen kommt zustande, nicht einmal das schon im Vorfeld verschobene Gespräch mit dem Art Director. Scheut er mögliche Konflikte? Oder hält ihn die Tagesarbeit von der Führungsarbeit ab?

Wie kann er sicherstellen, dass er seine Konzentration von den dringenden auf die wichtigen Aufgaben verlagert? Ein guter Ansatz im Coaching könnte eine Phantasieübung sein: „Nehmen wir an, Sie werden – was wir nicht hoffen – für ein halbes Jahr so krank, dass Sie jeden Tag nur noch zwei Stunden in Ihre Agentur kommen können. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Agentur dennoch rund läuft? Bitte beschreiben Sie einmal genau, was Sie in dieser kurzen Zeit im Büro tun würden und an wen genau Sie die anderen Arbeiten delegierten.“

5. + 6. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

93. „Ein wenig Pech“ – entlassen nach 30 Jahren

1. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

2. *Auf welcher Ebene der sprachlichen Abstraktions-Leiter bewegt sich Ihr Klient? Bitte versuchen Sie, einige Passagen des Textes so zu übersetzen, dass die Sprache emotional und anschaulich wird. Stellen Sie sich dazu vor, ein höchst erregter Mensch hätte denselben Vorgang berichtet. Wie wäre seine Wortwahl ausgefallen?*

Der Klient bewegt sich oben auf der Leiter: Er spricht so blutleer und abstrakt, als würde es um einen fremden Menschen und etwas Nebensächliches gehen, nicht um ihn selbst und einen dramatischen Vorgang. Die ersten Sätze seines Monologs klingen aus dem Mund eines erregten Menschen etwa so:

„Verdammt, das darf nicht wahr sein! Nach über 30 Jahren in diesem Laden schmeißen die mich raus, einfach so! Seit einem halben Jahr treiben sich Unternehmensberater bei uns im Haus rum. Mir war schon klar, dass die mit spitzen Rotstiften ältere Mitarbeiter von der Gehaltsliste streichen wollen. Und jetzt, gestern, hat’s mich erwischt. Verflucht! Am meisten ärgert mich, wie ich es erfahren habe: Mein Chef, dieser Feigling, hat’s mir nicht ins Gesicht gesagt – sondern von einem älteren Kollegen ausrichten lassen ...“

3. *Haben Sie eine Erklärung, warum Peter Eilts einen so dramatischen Vorgang in so undramatische Worte kleidet? Und wie, glauben Sie, wirkt sich das auf seine Arbeitsfähigkeit im Coaching aus?*

Mit Entlassungsoptionen verhält es sich wie mit Unfallopfern – sie stehen unter Schock. Ein Verdrängungsmechanismus wehrt die unliebsame Wirklichkeit ab. Die typische Reaktion auf einen Schock besteht aus drei Schritten:

- erst Verneinung,
- dann rationale Einsicht,
- dann emotionale Akzeptanz.

Der Klient befindet sich noch in der Verneinungs-Phase. Ein produktives Coaching mit Blick auf seine Zukunft wird erst möglich sein, wenn er die Situation auch emotional akzeptiert hat.

4. *Bitte denken Sie sich mehrere Fragen aus, um die emotionale Betriebstemperatur Ihres Klienten zu erhöhen.*

Zwei Beispiele:

a. „Nun haben Sie Ihrer Firma 30 Jahre lang die Treue gehalten, wahrscheinlich auch in schweren Zeiten – und jetzt radiert ein Unternehmensberater, der die Firma erst seit ein paar Monaten kennt, Sie und Ihren Arbeitsplatz einfach vom Papier. Was wühlt dieser Gedanke in Ihnen auf?“

b. „Ihr Chef hat Ihnen nicht ins Gesicht gesagt, dass Sie entlassen sind – er hat es Ihnen von einem Kollegen ausrichten lassen. An Ihrer Stelle hätte ich das nach 30 Dienstjahren als feige und indiskret empfunden, als einen Schlag in die Magengrube. Was ging in diesem Augenblick, als Sie’s erfahren haben, in Ihnen vor?“

5. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

94. Krieg mit den USA

1. Bitte beurteilen Sie den Einstieg ins Coaching. Was gefällt Ihnen daran? Was weniger? Welches Risiko beschwört ein solcher Start herauf?

Die Einstiegsfrage ist geschlossen. Der Coach riskiert zweierlei: dass er eine einsilbige Antwort bekommt; und dass er an dem *aktuellen* (oder veränderten) Anliegen der Klientin vorbeifragt.

2. Probieren Sie, die Einstiegsfragen neu zu formulieren – nicht mehr geschlossen, sondern offen. Gelingt es Ihnen, der Klientin dennoch Ihre gute Vorbereitung zu signalisieren und Informationen aus dem Vorgespräch unterzubringen?

„Vor drei Wochen haben wir ja darüber gesprochen, dass Sie sich als Vertriebsleiterin mehr Einfluss auf das Produktangebot wünschen, gerade gegenüber Ihrer Zentrale in Boston. Nun bin ich gespannt, was seither durch Ihren Kopf gegangen ist, vielleicht auch an anderen Themen für unser Coaching. Was ist Ihnen heute besonders wichtig?“

3. Welche beiden Fragen (oder Aussagen) des Coachs bringen die ergiebigsten Antworten? Bitte analysieren Sie, was diese Interventionen auszeichnet gegenüber den anderen.

Die ergiebigsten Antworten kommen eindeutig auf:

- „Beschreiben Sie mal genauer, was Ihnen missfällt.“

- „Was stört Sie noch?“

Diese beiden Interventionen unterscheiden sich von den meisten anderen Fragen des Coachs dadurch, dass sie offen (und nicht geschlossen) sind. Antworten, die nur aus „Ja“ oder „Nein“ bestehen, sind hier nicht möglich. Die Klientin wird eingeladen, ihre Position zu ergründen, zu begründen und auszuführen – eine Einladung, die sie gerne annimmt.

4. Wie beurteilen Sie das aktive Zuhören des Coachs? Inwiefern versäumt er es, die Schwingungen zwischen den Zeilen zu hören? Durch welche Äußerungen verfehlt er die Tonlage der Klientin und geht zu wenig auf ihre Gefühle ein? Welche Auswirkungen, glauben Sie, hat das auf den Rapport?

Der Coach ist offenbar so sehr mit seinem Fragenkatalog beschäftigt, dass er auf die Aussagen der Klientin nicht eingehen will (oder kann). Typisch ist die Passage, in der er sich nach der Zufriedenheit der Klientin erkundigt. Ihre Antwort deutet an, dass sie speziell auf die Sortimentsentscheidungen eingehen will. Aber er überhört diese Anmerkung – und lenkt sie zurück zur „allgemeinen Zufriedenheit“. Solche Dialogpassagen – es gibt mehrere davon – können der Klientin den Eindruck vermitteln, der Coach interessiert sich nicht wirklich für sie und ihr Anliegen. Das schwächt die Beratungsbeziehung, statt sie zu stärken (wie es durch aufmerksames Zuhören des Coachs hätte geschehen können).

5. Wie hätte der Coach, als sensibler aktiver Zuhörer, anders reagieren können auf folgende Antworten (hier jeweils der letzte Satz, Zusammenhang im Dialog, siehe Buch). Schlagen Sie entsprechende Interventionen bitte im Wortlaut vor. Entweder, indem Sie klassisch aktiv zuhören, also Inhalt und Gefühl spiegeln; oder, indem Sie positiv zuhören, also den Wunsch dahinter herausarbeiten.

a.) „... Wobei ich in letzter Zeit gar nicht mehr sicher bin, dass die Firma und ich in eine Richtung denken, was die gemeinsame Zukunft betrifft.“

„Das klingt für mich so, als seien Sie unsicher, wie lange die Arbeits-Ehe zwischen Ihnen und der Firma noch hält. Können Sie mir Ihre Bedenken einmal näher erläutern?“

b.) „... Das ist ein Thema für sich.“

„Offenbar sind die Sortimentsentscheidungen für Sie ein wichtiges Thema, das auch mit starken Gefühlen verbunden ist. Dann sagen Sie einmal: Welchen Wert auf der Skala hätten wir da?“

c.) „... Na ja, eine Sechs. Vielleicht auch eine Fünf. Oder Vier.“

„Nun haben Sie bei der Bewertung geschwankt. Am Anfang waren Sie bei einer Sechs, am Ende bei einer Vier. Gerne würde ich verstehen, was Sie da hin und herreißt. An welchen Tagen und bei welchen Aufgaben trifft eher eine Sechs zu? Und wie sehen die Momente aus, in denen Sie sich nur bei einer Vier sehen?“

d.) „... Allmählich entwickelt sich da ein Krieg mit den USA.“

„Wenn ich Sie richtig verstehe, wären Sie gerne bereit, für die deutschen Zahlen Ihren Kopf hinzuhalten – aber nur dann, wenn Sie das Sortiment selbst bestimmen und die Produkte mit Boston abstimmen dürfen ...?“

e.) „... Als würde es uns gar nicht geben.“

„Sie wünschen sich, dass die Zentrale in Boston endlich anerkennt: Der deutsche Markt spült der Firma viel Geld in die Kasse – aber nur, wenn dieser Markt auch künftig richtig bedient wird. Deshalb ist es Ihnen wichtig, dass bei jedem wichtigen Meeting mindestens ein deutscher Vertreter seine Marktkennntnis einbringen kann ...?“

6. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag

7. Bitte prüfen Sie, wann der Coach das Wörtchen „aber“ verwendet. Welche Wirkung geht davon aus? Halten Sie eine andere Formulierung für sinnvoll? Wenn ja, welche?

Meist verwendet er das Wörtchen „aber“, um Bedenken der Klientin wegzuwischen. Klientin: „Wobei ich in letzter Zeit gar nicht mehr sicher bin, dass die Firma und ich in eine Richtung denken, was die gemeinsame Zukunft betrifft.“ Coach: „Aber man kann schon sagen, dass Ihnen der Kontakt zur Zentrale in den USA sehr wichtig ist?“ Ein solches „aber“ ließe sich auch übersetzen mit: „Mal abgesehen von dem, was Sie gerade gesagt haben ...“

In den meisten Fällen ist es klug, widersprechende Sätze im Coaching mit „und“ statt mit „aber“ zu verbinden. In diesen Fällen jedoch könnte diese sprachliche Kosmetik nicht über das mangelnde Interesse des Coachs an der Klientin hinwegtäuschen. Es fehlt nicht am Ausdruck, sondern an der Haltung.

8. Die Klientin verwendet in ihren Antworten unter anderem die Wörtchen „schon“, „doch“ und „natürlich“ (lesen Sie bitte noch einmal nach). Inwiefern kann es sich dabei um ein (wertvolles) Feedback auf die Fragen des Coachs handeln? Bitte formulieren Sie einmal aus, was die Klientin damit wohl jeweils sagen möchte.

Zum Beispiel kann das Wort „schon“ ein Hinweis darauf sein, dass die Klientin sich unzulänglich verstanden fühlt – zwar ein bisschen, aber nicht im Kern. Coach: „Und außerdem wünschen Sie, öfter in den USA zu sein und Ihre Kontakte vor Ort zu vertiefen (...)“ Oberstein: „Ja, schon. Wobei ich in letzter Zeit gar nicht mehr sicher bin, dass ...“ Ein „doch“ weist ebenfalls auf Missverständnisse hin – die Klientin korrigiert den Coach. Und das Wörtchen „natürlich“ kann ein Wink sein, dass der Coach Selbstverständliches in Frageform serviert hat – und nicht etwa Anregendes.

95. Eine Perle vor den Säulen

1. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag

2. *Bitte analysieren Sie die Ausgangssituation: Wer ist daran beteiligt? Wie können sich die Problemfelder aufeinander auswirken? Und welcher „Brandherd“ scheint Ihnen der gefährlichste?*

Beteiligt sind die Vorgesetzte der Klientin, die Kolleginnen und der Geschäftsführer. Am gefährlichsten dürfte das Verhalten Paula Briegels gegenüber ihrer Vorgesetzten sein, der sie offenbar die Anerkennung verweigert. Das gilt im Alltagsgeschäft, etwa bei Etatfragen. Und mehr noch gilt es bei strategischen Erwägungen – zum Beispiel hat sie ihr Thesenpapier direkt an den Geschäftsführer geschickt, vorbei am eigentlichen Dienstweg, der zu ihrer Vorgesetzten hätte führen müssen. Anscheinend mangelt es ihr an Rollenverständnis. Dieses Verhalten kann sich die direkte Vorgesetzte nicht lange gefallen lassen, ohne ihre eigene Position zu gefährden.

3. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag

4. *Wie beurteilen Sie das Anliegen Ihrer Klientin, die anderen „aus ihrem Dornröschenschlaf“ zu wecken? Inwiefern entspricht dieses Ziel den PASS-WM-Kriterien und kann als Richtschnur im Coaching dienen? Schlagen Sie, wenn nötig, eine andere Formulierung vor.*

Die Klientin verwendet folgende Zielformulierung: „Ich möchte die Leute in meiner Firma aus ihrem Dornröschenschlaf wecken. Bitte zeigen Sie mir auf, wie ich meine Standpunkte besser durchsetze. Also Verhandlungstipps und so weiter.“

P (für Positiv): Nicht erfüllt. Der Gedanke an das (für sie) negative, den „Dornröschenschlaf“, dominiert die Zielformulierung.

A (für attraktiv): Nicht erfüllt. Allein die Tatsache, dass andere ihren Schlaf beenden, übt noch keine Anziehung aus. Auch die Formulierung „Standpunkte besser durchsetzen“ klingt nach einem Kampf – und nicht nach einem anziehenden Ziel.

S (für selbst erreichbar): Ist teilweise erfüllt. Zwar bezieht sich der erste Teil der Formulierung auf „die Leute in meiner Firma“, also auf andere – aber immerhin sieht die Klientin sich in der aktiven Rolle: Sie erwartet nicht, dass die anderen von alleine wach werden – sie will sie „wecken“.

S (für spezifisch): Nicht erfüllt. Es bleibt offen, was der „Dornröschenschlaf“ und das „Wecken“ für die Klientin konkret bedeuten. Ebenso bleibt unklar, welche Ziele die Klientin „durchsetzen“ will und worin das „Durchsetzen“ für sie besteht.

W(für wahrnehmbar): Nicht erfüllt. Die Klientin sagt nicht, woran sie merken würde, dass sie ihr Ziel erreicht hat. Was wäre dann anders als jetzt? Wie würden sich ihre Kolleginnen, ihre Chefin und wie der Geschäftsführer verhalten?

M (für messbar): Nicht erfüllt. Zum Beispiel könnte die Klientin definieren, dass sie eine bestimmte Erhöhung des Etats wünscht, über den sie entscheiden darf. Das wäre messbar.

5. und 6.: Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag

7. Welche Zusammenhänge zwischen den Problemen am Arbeitsplatz und dem Auftreten der Klientin gegenüber dem Coach könnte es geben? Halten Sie es für sinnvoll, ein Feedback zu geben? Wenn ja, warum? Bitte schlagen Sie eine Formulierung vor.

Offenbar ist die Klientin eine zupackende Frau – so zupackend, dass sie gelegentlich die Grenzen ihrer eigenen Verantwortung überschreitet und in das Revier anderer Menschen eindringt. Dieses Verhalten beschränkt sich nicht auf den Arbeitsplatz, wie der Coach mehrfach zu spüren bekommt. Eine Rückmeldung, die sich auf einen Punkt beschränkt, könnte zum Beispiel so aussehen:

1. Erlaubnis einholen: „Mir ist da etwas aufgefallen an Ihrem Verhalten, schon im Vorfeld unseres Termins. Es könnte im Zusammenhang mit Ihrer Situation am Arbeitsplatz stehen. Interessiert es Sie?“ (Die Klientin sagt: „Aber ja!“)

2. Schildern statt bewerten: „Als es darum ging, wo wir uns treffen, haben Sie gleich die Initiative ergriffen und mir angeboten, Sie könnten einen Raum organisieren.“

3. Subjektive Einordnung: „Auf der einen Seite fand ich das sehr engagiert – nicht jede Klientin übernimmt so viel Verantwortung. Auf der anderen Seite habe ich das auch als einen kleinen Übergriff erlebt – Sie wollten da eine Aufgabe übernehmen, die eindeutig meine Aufgabe ist als Coach. Das hat mich für einen Moment verwirrt, vielleicht sogar leicht verärgert.“

4. Klientin einbeziehen: „Nun frage ich mich, ob Ähnliches auch an Ihrem Arbeitsplatz passiert: Inwieweit kann es sein, dass Sie in guter Absicht Dinge tun, die eigentlich ins Tätigkeitsfeld anderer fallen? Und dass Sie diese anderen damit gegen sich aufbringen? Es interessiert mich sehr, wie Sie darüber denken.“

96. Der Schatten der Fusion

1. Bitte markieren Sie alle Formulierungen, die auf bestimmte Wahrnehmungskanäle schließen lassen. Auf wie viele Markierungen kommen Sie?

Harald Erdmann: „Wissen Sie, diese Fusion liegt wie ein Schatten über unserer Firma. Alles ist undurchschaubar, seit wir ein Großbetrieb sind. Früher war es so, dass wir das Steuerrad selbst in der Hand hatten. Der Geschäftsführer griff Ideen seiner Mitarbeiter auf. Und wir trugen ihm am laufenden Band Vorschläge zu.

Heute läuft es umgekehrt. Die Geschäftsführung verzichtet darauf, ihre Einsichten mit den Mitarbeitern zu teilen. Keiner von uns durchschaut zum Beispiel, was die veränderte Marktstrategie soll. Warum konzentrieren wir uns aufs Inland, statt auf dem Weltmarkt eine Perspektive zu suchen? Bei mir hinterlässt das einen faden Nachgeschmack.

Ein heikles Thema ist der Erhalt der Arbeitsplätze. Da sehen etliche Kollegen schwarz. Immer wieder blitzen Entlassungsgerüchte auf. Alle erwarten den großen Knall. Es ist mir rätselhaft, warum die Geschäftsleitung nicht endlich für Klarheit sorgt. Wie sollen die Mitarbeiter sich mit ganzer Energie auf die Arbeit konzentrieren, solange ihnen die eigenen Arbeitsplätze wie flackernde Streichhölzer im Wind vorkommen, immer kurz vorm Erlöschen?

Aber es gibt auch positive Veränderungen: Zum Beispiel weht ein neuer Wind durch unsere Serviceabteilung. Dort sahen die Mitarbeiter früher jede Kundenbeschwerde als Störung ihres Acht-Stunden-Schlafes. Heute juckt es sie tatsächlich, was den Kunden am Herzen liegt.

Wenn ich eine Beschwerde weiterreiche, packen die Kollegen das in den ersten 24 Stunden an. Da liegt ein Neuanfang in der Luft. Die neuen Besen kehren wirklich besser.

Auf der anderen Seite ist mir unklar, warum diese Professionalität nicht auf die neue Geschäftsleitung abstrahlt. Dort hat man vor allem die Konzepte im Blick – aber wer kümmert sich um die Kunden? Ich könnte mich grün und blau ärgern, wenn ich sehe, dass jetzt Fehler wiederholt werden, die unsere ursprüngliche Firma schon vor über einem Jahrzehnt begangen hat. Ginge es nach mir, würden die Erfahrungen der Vergangenheit deutlich schwerer wiegen. Denn wie sonst, wenn nicht durch ständiges Lernen, wollen wir die Weichen in die Zukunft richtig stellen?“

2. Welche Wahrnehmungskanäle zieht der Klient offenbar vor? In welchen Momenten wechselt er diese Kanäle? Können Sie einen Wahrnehmungskanal ausmachen, der offenbar positiv besetzt ist? Und einen negativ besetzten?

Wenn der Klient die negativen Aspekte betont, bevorzugt er den visuellen Wahrnehmungskanal. Ein „Schatten liegt über unserer Firma“, alles ist „undurchschaubar“, niemand sorgt „für Klarheit“, ja er ärgert sich „grün und blau“.

Sobald er auf die positiven Aspekte umschwenkt, wechselt er den Wahrnehmungskanal und schaltet aufs Fühlen, auf die kinästhetische Wahrnehmung um. Da wird das „Steuerrad in der Hand“ gehalten, da kehren „neue Besen“, weht ein „neuer Wind“, und die Kollegen „juckt“ tatsächlich, was die Kunden wollen.

3. Nehmen wir an, Sie wollten als Coach ein negativ besetztes Thema zur Emotionalisierung vertiefen, nämlich die Unsicherheit der Arbeitsplätze. Welchen Wahrnehmungskanal würden Sie für Ihre Frage ansprechen? Und warum? Bitte formulieren Sie ein paar Beispiele.

In diesem Fall würde es sich anbieten, den Klienten über den visuellen Wahrnehmungskanal anzusprechen.

Die Formulierungsbeispiele bleiben Ihnen überlassen.

4. Nehmen wir an, Sie wollten Ihren Klienten dazu bringen, auch die positiven Eigenschaften der neuen Geschäftsleitung wahrzunehmen: Auf welchen Sinneskanal würden Sie zielen? Aus welchem Grund? Bitte formulieren Sie einige Fragen.

In diesem Fall würde es sich anbieten, den Klienten über den kinästhetischen Wahrnehmungskanal anzusprechen.

Die Formulierungsbeispiele bleiben wieder Ihnen überlassen.

5. In welchen Fällen halten Sie es für sinnvoll, den Klienten über jenen Wahrnehmungskanal anzusprechen, den er gerade selbst verwendet? Und wann würden Sie den Kanal gezielt wechseln? Bitte erläutern Sie Ihren Standpunkt.

Grundsätzlich gilt: Denselben Wahrnehmungskanal verwenden, damit der Klient einen Gedanken vertieft und fortsetzt. Den Wahrnehmungskanal wechseln, damit er eine ungünstige Denkrichtung verlässt. Denn während die erste Variante ihn in seinem Gedankenfluss weitertreiben lässt, holt ihn die zweite ans Ufer einer anderen Sichtweise.

97. Eine Grafikerin zwischen den Stühlen

1. + 2: Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag

3. Wie werten Sie es, dass Ihre Klientin auf Rückfrage spontan zu der Führungsposition tendiert? Bitte begründen Sie, ob Sie solche intuitiven Tendenzen für bedeutend halten – oder eher für irreführend.

Nach meiner Erfahrung können spontane Antworten wichtige Hinweise geben. Die Intuition ist dem Verstand oft einen großen Schritt voraus. In einer Untersuchung bat man Handballspieler, ihre Abspiele am Monitor nachträglich zu prüfen und zu korrigieren. Ergebnis: Die spontanen Entscheidungen, intuitiv im Spiel gefällt, waren meist besser als die nachträglichen, lange überdachten Korrekturen.

4. Bitte entscheiden Sie sich, mit welcher Methode Sie Ihre Klientin bei der Entscheidung unterstützen wollen: Halten Sie die Entscheidungs-Waage für hilfreich? Oder würden Sie eher zu den Anwalts-Plädoyers tendieren? Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung.

In diesem Fall scheint mir die Entscheidungs-Waage die bessere Wahl, da die emotionale Vorliebe bereits feststeht – die Klientin sagt selbst, es ziehe sie mehr zur Führungsposition. Allerdings gibt es etliche Bedenken. Hier kann eine Abwägung, ja im wahrsten Sinne ein Abwiegen, zu größerer Klarheit führen.

5. Welche Führungsressourcen blitzen im Gespräch auf? Bitte knüpfen Sie mit Fragen an diesen Punkten an.

Zwei Punkte fallen mir auf:

Erstens entspricht Ihr Mitarbeiterbild genau dem Anspruch moderner Führungstheorien, die davon ausgeht, es müssten „freiwillige Gefolgsleute“ gewonnen werden: „Als Chefin, denke ich, muss ich den Leuten gar keinen Druck machen oder so – ich muss nur dafür sorgen, dass sie ordentliche Bedingungen haben, um ihre Kreativität zu entfalten.“

Zweitens erwähnt die Klientin, sie sei im Vorstand einer Menschenrechtsorganisation aktiv – zweifellos eine Führungsaufgabe mit großer Verantwortung.

Die Beispiele für Fragen bleiben Ihnen überlassen.

6. Wie gehen Sie mit dem Wunsch Ihrer Klientin um, ihr zu der einen oder der anderen Entscheidung zu raten?

Eine Möglichkeit wäre es, Fragen-Tennis zu spielen – also die Frage an sie zurückzugeben. Ebenfalls wäre es interessant, die Perspektive der Klientin durch zirkuläre Fragen zu erweitern – wer aus ihrem Umfeld würde ihr welchen Rat geben? Welche dieser Positionen fühlt sich für sie am stimmigsten an?

7. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

98. Der Sprach-Detektiv

1. + 2.: 1. Filtern Sie alle Sätze mit Auslassungen heraus und ordnen Sie ein, um welchen der zehn Typen es sich jeweils handelt.

„Wissen Sie, unsere Abteilung gleicht einer Feuerwache: Nichts (GENERALISIERUNG) ist von langer Hand organisiert, wir springen immer (GENERALISIERUNG) nur, wenn es (BEZUG FEHLT) brennt. Meinem Chef ist das (TILGUNG) egal (GEDANKENLESEN), ihn berührt das (TILGUNG) kaum. Wenn ich Vorschläge mache, hört er nicht hin (UNPRÄZISES VERB, GENERALISIERUNG). Manchmal könnte ich aus der Haut fahren, so schlampig ist alles (GENERALISIERUNG) organisiert. Dabei muss Ordnung doch sein (ÜBERNOMMENER GLAUBENSsatz). Unsere Termine sind weit gesteckt, wir sollten sie übertreffen (UNTERSTELLTE NOTWENDIGKEIT). Aber damit (TILGUNG) stehe ich ganz allein (GENERALISIERUNG)! Ich sage Ihnen, wenn mein Chef so weitermacht, fange ich auch noch mit dem Pfuschen an (URSACHE-WIRKUNGS-KONSTRUKT). Ich sehe nicht mehr ein, hier den Ordnungshüter zu spielen. Da läuft etliches (TILGUNG) schief, auch in der Kommunikation. Die (BEZUG FEHLT) haben gar nicht begriffen, wie man Mitarbeiter führt. Diese Behandlung (TILGUNG) habe ich nun wirklich nicht verdient. Glauben Sie mir, die Zustände bei uns sind schlimmer (BEZUGSLOSER VERGLEICH). Wenn der Chef wüsste, was er an mir hat, er ginge anders mit mir um. (VORANNAHME). Manchmal würde ich am liebsten alles (GENERALISIERUNG) hinwerfen. Ich muss mich jeden Tag zur Arbeit zwingen (UNTERSTELLTE NOTWENDIGKEIT).“

3. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

4. Was glauben Sie: Welchen Einfluss hätten Sie durch rechtzeitige Nachfragen auf Ihren Klienten nehmen können?

Rechtzeitige Nachfragen führen nach meiner Erfahrung dazu, dass der Klient seine nebulöse Ausdrucksweise durch konkretere Formulierungen ersetzt. Spätestens nach der dritten oder vierten Frage geht er selbst dazu über, sich klarer auszudrücken – schon deshalb, damit er nicht dauernd unterbrochen wird.

5. Gibt es Glaubenssätze – gerade zum Thema Ordnung –, die unter der Sprachoberfläche aufblitzen? Inwiefern können sie zu dem Problem beitragen?

Offenbar lautet ein Leitsatz des Klienten: „Ordnung muss sein.“ Interessant wäre es, seine Definition von Ordnung und deren Herkunft zu klären. Was wäre, wenn Ordnung eben nicht sein müsste? Gerne lasse ich Klienten im Rollenspiel die gegenteilige Position einnehmen und durch Argumente vertreten. Das weicht Glaubenssätze auf und führt zu einer größeren Toleranz.

6. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

99. Die „Rabenmutter“

1. Bitte ordnen Sie die Nummern der einzelnen Fragen den folgenden Fragetypen zu (Mehrfach- oder Nicht-Nennungen möglich):

Offene Frage:	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12
Geschlossene Frage:	5, 11
Lenkungsfrage:	12
Hypothetische Frage:	1
Zirkuläre Frage	8, 9
Präzisionsfrage:	2
Frage nach Lösungsstrategien:	6
Emotionalisierende Frage:	10
Ressourcenfrage:	5, 6, 7
Informationsfrage:	
Interpretationsfrage:	3
Paradoxe Frage:	
Reframingfrage:	4

2. + 3. Hier ist Ihre subjektive Sicht gefragt – kein Lösungsvorschlag.

4. Halten Sie es für sinnvoll, im Coaching auch über die Sicht anderer Menschen zu sprechen, hier der Nachbarin, der Mutter und des Ehemanns? Oder denken Sie, dass es in der Beratung ausschließlich um die Klientin gehen sollte? Bitte begründen Sie Ihre Meinung.

Zirkuläre Fragen sind in einem Coaching unverzichtbar. Denn der einseitige Blick auf eine Situation, nur durch die Augen der Klientin, wird durch diesen Kniff erweitert: Als Coach holen Sie Menschen, die nicht anwesend sind, dennoch in den Raum. Sie hören, wie andere (mutmaßlich) über eine Lage denken. Das erhöht Ihren Überblick – und regt die Klientin dazu an, ihre eigene Sichtweise als eine von vielen zu erkennen. Und nicht als einzig wahre.

100. Die durchschaute Abwehr

Stellen Sie sich vor, Sie sind als Supervisor im Einsatz. Dabei beobachten Sie einen Kollegen und seine Klienten in folgenden Situationen. Welche der oben genannten psychodynamischen Prozesse fallen Ihnen auf?

Fall a: Decke auf dem Kopf

Es handelt sich um eine Projektion: Die Empfehlungen des Coachs zielen auf seine eigenen Bedürfnisse – und nicht auf die des Klienten.

Fall b: „Danke, das klingt super!“

Es handelt sich um eine Übertragung: Der Klient reagiert auf den Coach so, als wäre dieser sein Erzieher – eine Rolle, die der Coach im weiteren Verlauf des Dialogs durch „kluge Ratschläge“ auch annimmt (Gegenübertragung, komplementäre Identifizierung).

Fall c: Keine Philosophin

Es handelt sich um eine Verdrängung. Die Klientin spürt ihre eigene Unzufriedenheit offenbar ganz fein – wie das Wörtchen „eigentlich“ andeutet –, lässt sie jedoch nicht an die Oberfläche ihres Bewusstseins dringen.

Fall d: „Niemand will mich köpfen!“

Es handelt sich um eine Rationalisierung. Der Klient redet sich eine Situation schön, die ganz offensichtlich eine Zumutung für ihn ist.

Fall e: „So eine blöde Frage!“

Es handelt sich um eine Verschiebung. Der Klient überträgt die Wut, die sich gegen seinen Kollegen richtet, auf den Coach.

Machen Sie Karriere ... als Karrierecoach

Die erste Ausbildung in Deutschland.

8 Module von uns – 1000 Chancen für Sie.

PERSPEKTIVE:

„Die Nachfrage nach professionellen Karriereberatern nimmt stetig zu“, schreibt das „Manager Magazin“. Bauen Sie sich ein lukratives Geschäft auf.

TRAINER:

Martin Wehrle, Autor von „Karriereberatung“ (Beltz 2007).

„Sein Erfahrungsreservoir ist eine Fundgrube ...“ (FAZ)

IHRE SECHS AUSBILDUNGS-VORTEILE:

1. Etliche der „100 **Coaching-Übungen**“, vom Autor selbst vermittelt.
2. Große Praxisnähe: Wir organisieren Ihnen **reale Klienten**.
3. Alle **Business-Top-Themen**: Bewerbung, Gehalt, Konflikt usw.
4. **Persönliche Betreuung**: maximal zehn Teilnehmer.
5. Fernstudien-Elemente: Zahlreiche **Übungen für zu Hause**.
6. **Buchung ohne Risiko** – erstes Wochenende auf Probe möglich.

Ideal für Trainer und Berufserfahrene, die ins Coaching einsteigen wollen, sowie für Coachs, um **Privatklienten als Zielgruppe** zu erschließen. Alle Infos unter:

www.karriereberater-akademie.de (mit Gratis-Newsletter)

Karriereberater-Akademie

Moorende 49

21635 Jork

Tel. 04162/912358