

# **Psychologische Handlungskompetenz – Teil 3: Coaching**

Stand SoSe 2021

**Prof. Dr. phil. Dipl.-Psych. Dipl.-Arb.wiss. Bruno Klauk**

Organisationsberat Superv Coach (2019) 26:541–555  
<https://doi.org/10.1007/s11613-019-00628-5>

**OSC** Organisationsberatung  
Supervision Coaching



DISKURS

## Jenseits der Vernunft – Fragwürdige Ansätze im Coaching

**Uwe Peter Kanning**

**Zusammenfassung** Die Coaching-Szene ist nicht gerade arm an schillernden Methoden, denen aufgeklärte Zeitgenossen im besten Fall einen hohen Unterhaltungswert, im schlechtesten Fall ein hohes Schädigungspotential bescheinigen würden. Drei dieser Methoden – Organisationsaufstellung nach Hellinger, quasi-religiöse Ansätze und Coachings mit Tieren – werden nachfolgend skizziert. Sodann fragt der Autor, warum solche Ansätze entstehen bzw. überhaupt Zulauf finden. Schließlich werden Ideen zur Professionalisierung des Coachings vorgestellt.

**Schlüsselwörter** Coaching · Organisationsaufstellung nach Hellinger · Spirituelles Coaching · Coaching mit Tieren

www.rollenspielcoaching.de

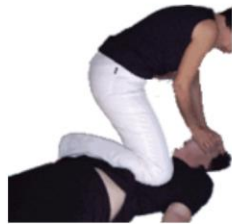
## Rollenspiele für Coaching und Selbsterfahrung

Rollenspielcoaching



### Was ist Rollenspielcoaching ?

Statt nur mit Gesprächen oder anderen recht passiven Verfahren, arbeiten wir sehr direkt mit dem Körper. Wir gehen davon aus, dass ein Leidensdruck sehr oft durch einen inneren Ohnmachtsglauben ausgelöst wird. Diese Ohnmachtsperspektive ist unbewusst und wurde im Laufe des Lebens „erlernt“. Zunächst stellen wir diese Ohnmacht in den unterschiedlichsten Rollenspielübungen auf der Matte möglichst genau dar. Durch häufiges, regelmäßiges Wiederholen der Rollenspiele wird diese Ohnmachtshaltung aus dem Unterbewussten in die bewusste Wahrnehmung verlagert und kann dann mit weiteren Übungen bearbeitet werden.



### Anwendungsbeispiele:

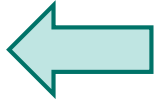
- [Burn-out](#)

### Alle Seiten nach einem Begriff durchsuchen:

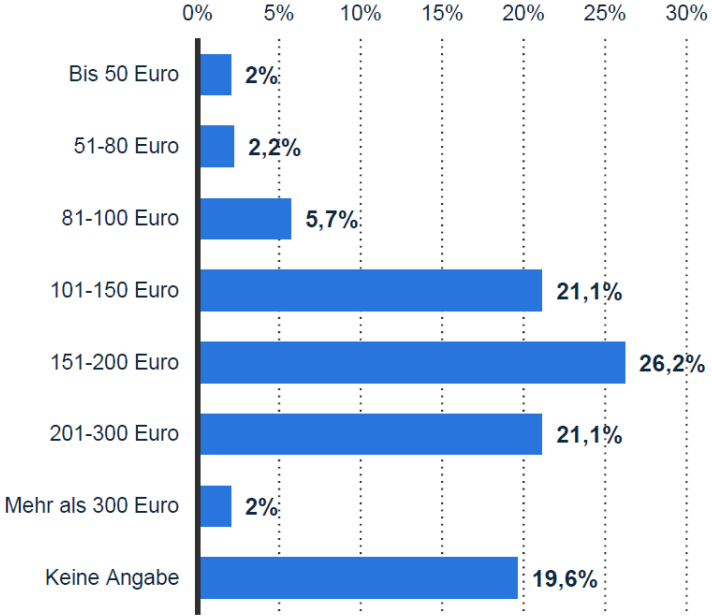
### Admin-Login

- [Admin Login](#)

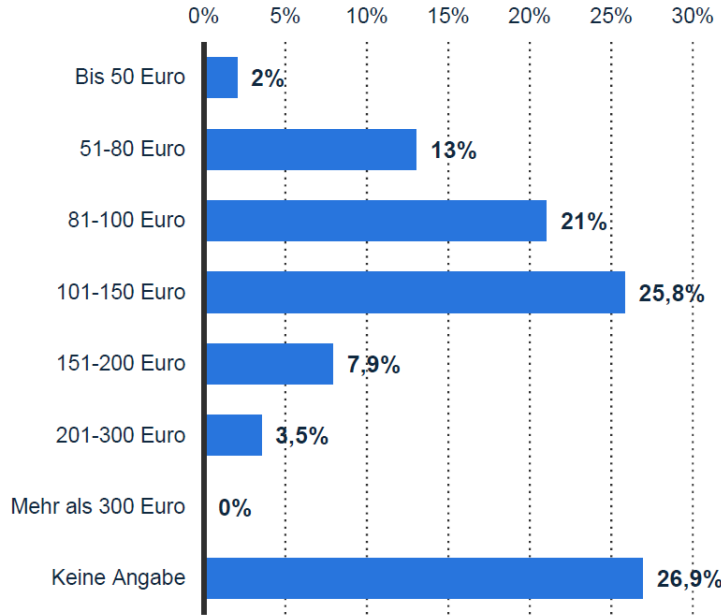


# Coaching – Stundensätze (60 min netto)

## von Unternehmen bezahlt



## Privat bezahlt



**STUNDENSATZ** 168 €



durchschnittlicher  
Stundensatz eines  
Coachs (60 Minuten)

**Hinweis(e):** Deutschland; 01.11.2015 bis 31.01.2016; 454 Befragte | **Quelle(n):** Statista, BCO; [ID 398580](#)  
Ebermann, D. (2018). Coaching-Honorare. Entwicklung, Einflussfaktoren und Empfehlungen. *Coaching-Magazin*, 1, 9–11.



## Coaching – Seriöse Verbände

---

**BDP** – Bund Deutscher Psychologinnen und Psychologen, Coaching in der Sektion Wirtschafts- und Organisationspsychologie

**BDVT** – Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches

**DBVC** – Deutscher Bundesverband Coaching



Nächste Folie:

**DCV** – Deutscher Coachingverband

**DFC** – Deutscher Fachverband Coaching



Umfang der  
Ausbildung  
dieser Verbände

**DGfC** – Deutsche Gesellschaft für Coaching

**DGSv** – Deutsche Gesellschaft für Supervision

**DVCT** – Deutscher Verband für Coaching und Training

**ICF** – International Coach Federation, Chapter Deutschland



**EMCC** – European Mentoring and Coaching Council, Sektion Deutschland

**QRC** – Qualitätsring Coaching und Beratung

## Coaching – Ausbildungsdauer

---

**DBVC** mind. 150 Std. | 12 Monate

Status: Associate Coach, Professional Coach, Senior Coach

**DFC** mind. 150 Std. | 12 Monate | 30 Std. pro Jahr

**ICF** mind. 150 Std.

Zertifizierung: Associate Certified Coach, Professional Certified Coach, Master Certified Coach

### Stiftung Warentest

mind. 250 Std. | 12 Monate | 10-15 TN | Prüfung

## Beratungssystem



- Die **Trennung vom Beratungs- und Kundensystem** ist im systemischen Coaching essentiell, d.h.
  - Vorgesetzte sollten nur dann als interner Coach agieren, wenn sie selbst nicht Teil des Problems sind
  - Beratung von Mitgliedern des eigenen Familiensystems ist nicht professionell und sollte vermeiden werden.
- Der Berater repräsentiert bei den Übertragungsprozessen bestimmte soziale Gruppen (z.B. Alter, Geschlecht, Kultur), worauf im Coachingprozess geachtet werden sollte.
- Die **Kompetenzen** professioneller Berater umfassen:
  - Professionelle Coachinausbildung mit Zertifizierung
  - Sozialkompetenz
  - Selbstreflexion
  - Methodenkompetenz hinsichtlich der Interventionen
  - Feldkompetenz (Expertise im Kundenkontext)
  - Ethische Grundsätze
  - Eigene Erfahrungen als Coachee

# Coaching – Das Beratungssystem: Kompetenzen von Coaches

## Beratungssystem



### Fachkompetenzen

- Kenntnisse der Organisationspsychologie und Klinischen Psychologie
- Erfahrungen im Umgang mit psychotherapeutischen Interventionen
- Erfahrungen mit der Anwendung psychologischer Interventionen
- Diagnostisches Wissen
- Soziale Kompetenz
- Wirtschaftliche Kompetenzen

### Persönliche Kompetenzen

- Selbst- und Lebenserfahrung
- Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung (Stärken und Schwächen)
- Mehrjährige, umfassende Berufserfahrung
- Fähigkeit des aktiven Zuhörens
- Hohes Maß an sozialer Kompetenz, insbes. Empathie
- (moralische) Neutralität, Vorurteilsfreiheit, Unabhängigkeit
- Standfestigkeit im Vorgehen, Frustrationstoleranz

# Coaching – Die Beratungsbeziehung: Risiken

## Risiken



Beratungs-  
beziehung

- Subjektive Urteile
- Verallgemeinerungen
- Mangelnde Neutralität
- Persönliche Eitelkeit
- Erfüllung eigener Wünsche
- Schmeichelei
- Besserwisserei
- Glorifizierung
- Kraftproben
- falsche Erwartungen
- Fanatischer Eifer
- Missachtung der Ziele des Klienten

- Gewöhnung an den Coach, Verkümmern des Selbstmanagements
- Umgang mit massiven psychischen Problemen
- Fehlendes Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen

# Coaching – interessante Netzseiten

---



<https://www.coach-datenbank.de/>



<https://www.coaching-index.de/>



<https://www.coaching-magazin.de/>



<https://www.coaching-newsletter.de/>

COACHING-UMFRAGE DEUTSCHLAND

<http://www.coaching-umfrage.de/>



## Reframing-Übung

### Zwei Personen interviewen einander entlang des folgenden Leitfadens

1. Was ist das Beste, was dir in den letzten Wochen beruflich oder privat gelungen ist?
  - Wie hast du selbst dazu beigetragen?
  - Wie hast du die Hilfe anderer dazu nutzen können?
  - Wie hast du dir selbst dazu gratuliert?
  - Wie hast du dir von anderen dazu gratulieren lassen?
2. Nimm ein wichtiges Anliegen, dessen Verwirklichung dir in den letzten Wochen misslungen ist: Aus welchem guten Grund hast du das zu verwirklichen versucht?
  - Einem anderen Menschen oder einer Organisation zuliebe?
  - Um einem dir wichtigen Wert oder Motiv gerecht zu werden?
  - Um ein anderes Problem zu lösen oder einen Schaden abzuwenden?
3. Zum selben misslungenen Anliegen: Welche Kontextbedingungen haben der Verwirklichung entgegengestanden?
  - War die Zeit reif dafür?
  - Wie groß bzw. klein waren deine Einflussmöglichkeiten?
4. Zum selben misslungenen Anliegen: Wofür könnte es gut sein, dass es nicht gelungen ist?
  - Welche möglichen guten Nebenwirkungen lassen sich finden?
  - Hat jemand anders etwas davon?
  - Hat es gute Nebenwirkungen für dich?
  - War es eine künftig nutzbare Lernerfahrung für dich?

# Coaching – Abgrenzung zu anderen Interventionen

- Der Berater ist der Akteur
- Der Berater hat klare Leitlinien und Normen
- Der Berater gibt Ratschläge und Handlungsanweisungen
- Der Berater initiiert Veränderungsprozesse

## Beratung



- Der Moderator leitet den Prozess
- Der Moderator strukturiert die Kommunikation
- Der Moderator ist nicht für die Inhalte verantwortlich

## Moderation



- Ziel: Erlernen oder Verbessern bestimmter Fertigkeiten
- Trainer folgt einem vorgegebenen Konzept
- Er ist für den Inhalt und den Prozess des Übens verantwortlich
- Es geht nicht immer um persönliche Veränderung.

## Training



- Der Mediator unterstützt die Konfliktlösung von zwei Parteien
- Ziel: Konsens zwischen den Parteien
- Einsatz in höheren Konfliktstufen

## Mediation



- Der Coachee ist der Akteur und schafft Veränderung
- Der Coach begleitet und gibt Anregungen
- Der Coachee weist durch sein Anliegen den Weg der Klärung
- Prozess im Hier und Jetzt und auf der ‚Erwachsenen-Ebene‘

## Coaching



- Ziel: Überwinden von klinischen Krankheitsbildern und ‚Störungen‘
- Oft. Auflösen (kindlicher) Traumata
- Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und Arbeit mit ‚dem inneren Kind‘

## Psychotherapie



➤ Weiterführende Literatur: Lippmann (2013:33-37)

# Coaching im beruflichen Umfeld

---

Coaching ist **eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext** mit folgenden Eigenschaften:

- Der Fokus liegt auf dem Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation
- Es werden vom Kunden definierte Anliegen heraus- und bearbeitet
- Es wird eine tragfähige, kooperative Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee entwickelt.
- Das Coaching findet in einem professionellen, meist vertraglich geregelten Setting statt.
- Es werden Ziele entwickelt, durch welche der Kunde dazu befähigt wird:
  - Die zielführende Rollenübernahme auszugestalten
  - Zielführende Verhaltensweisen zu etablieren
  - Einen optimalen Umgang mit den komplexen Herausforderungen seines Anliegens zu finden

# Coaching im beruflichen Umfeld - Varianten

---

## Hauptform



### Einzel-Coaching

- Coach und ein Coachee ist „klassische“ Konstellation
- Kann Privatperson oder eine Person im Unternehmen sein (z.B. Führungskraft)

### Gruppen-Coaching

- Mehrere Personen (ohne bestimmten Funktionszusammenhang) werden gleichzeitig gecoacht

### Team-Coaching

- Coaching von Arbeitsgruppen und (Projekt)Teams
- Häufig als Maßnahme der Teamentwicklung und im Change Management eingesetzt

## Anlässe und Anliegen für Coaching



### Persönliche Ebene

- Persönliche Herausforderungen oder Krisen
- Work-Life-Dysbalance, Stress, Burn-Out
- Karriereplanung und berufliche (Um)Orientierung
- Arbeitsqualität
- Schwierige Situationen mit Kunden /Vorgesetzten
- Herausarbeiten persönlicher Wünsche und Interessen
- Hilfe bei Entscheidungen
- Überprüfen der Selbstwahrnehmung



### Teamkonflikte

- Spannungen im Team
- Konkurrenzdruck
- Teamkonflikte
- Kommunikationsprobleme
- Unklare Rollen im Team
- Überprüfen von Verhaltens- und Beurteilungstendenzen
- Erhöhung der sozialen Kompetenz und Empathie beim Teamwork
- Übernahme neuer Rollen im Team

# Coaching – Welcher Kommunikationstil (nach Schulz von Thun) ist ratsam?



Bedürftig-abhängiger Stil



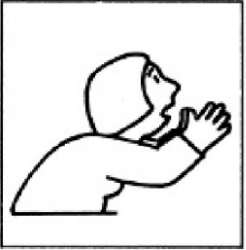
Sich beweisender Stil



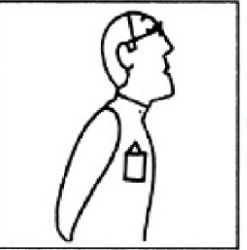
Helfender Stil



Bestimmend-kontrollierender Stil



Selbst-loser Stil



Sich distanzierender Stil



Aggressiv-entwertender Stil



Mitteilungsfreudig-dramatisierender Stil



# Coaching im beruflichen Umfeld

---

- professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und/oder Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen und Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen (Deutscher Bundesverband Coaching DBVC, 2019)
- Maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation – für seine anstehenden Fragestellungen – findet (Radatz, 2006, S. 85)



# Coaching im beruflichen Umfeld

---

## Gegenstand berufliche Themen

- Rolle als Führungskraft
- Konflikte mit Mitarbeitern
- berufliches Zeitmanagement
- Delegation

## Interaktion zwischen zwei (oder mehr) Personen

## Beratung, Unterstützung bei der Lösung von Problemen

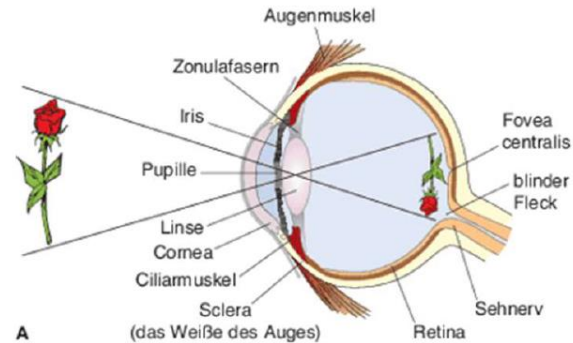
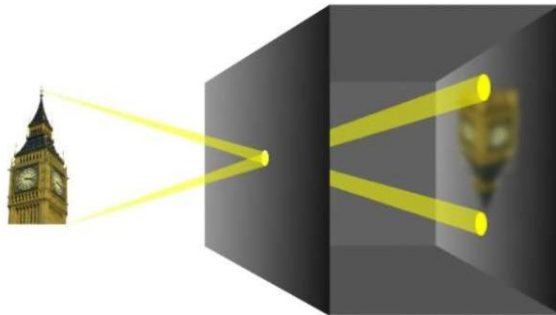
## Coaching als Prozess- oder Expertenberatung

- Prozessberatung: Coachee dabei unterstützen, die Situation selbst klarer zu sehen und neue Lösungen zu finden
- Expertenberatung: Coach gibt als Experte (für z. B. Kommunikation, Projektmanagement) Anregungen für die Problemlösung

## Professionelles Handeln

- benötigt theoretische Grundlage (→ Systemtheorie)
- ist methodisch geleitet (→ Struktur eines Klärungsgespräches)
- ist von bestimmtem Menschenbildung und bestimmten Werten geleitet (→ Rogers)

# Coaching – theoretische Grundlagen: Konstruktivismus



- Nichts ist wirklich wirklich – aber jede/r tut so, als gäbe es die Wirklichkeit



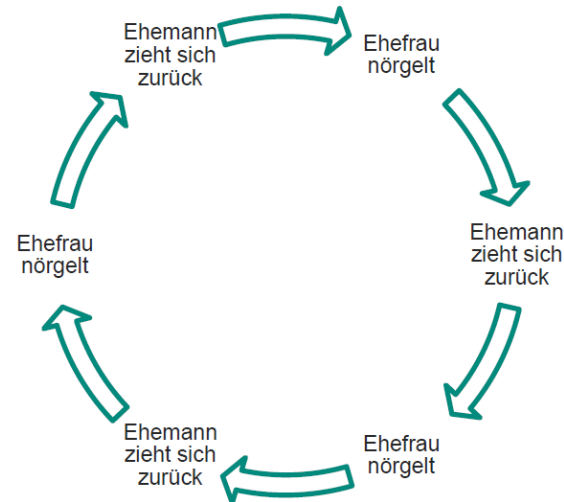
- Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht – sie entsteht im Auge des Betrachters

# Coaching – theoretische Grundlagen: Universelle Vernetztheit

---



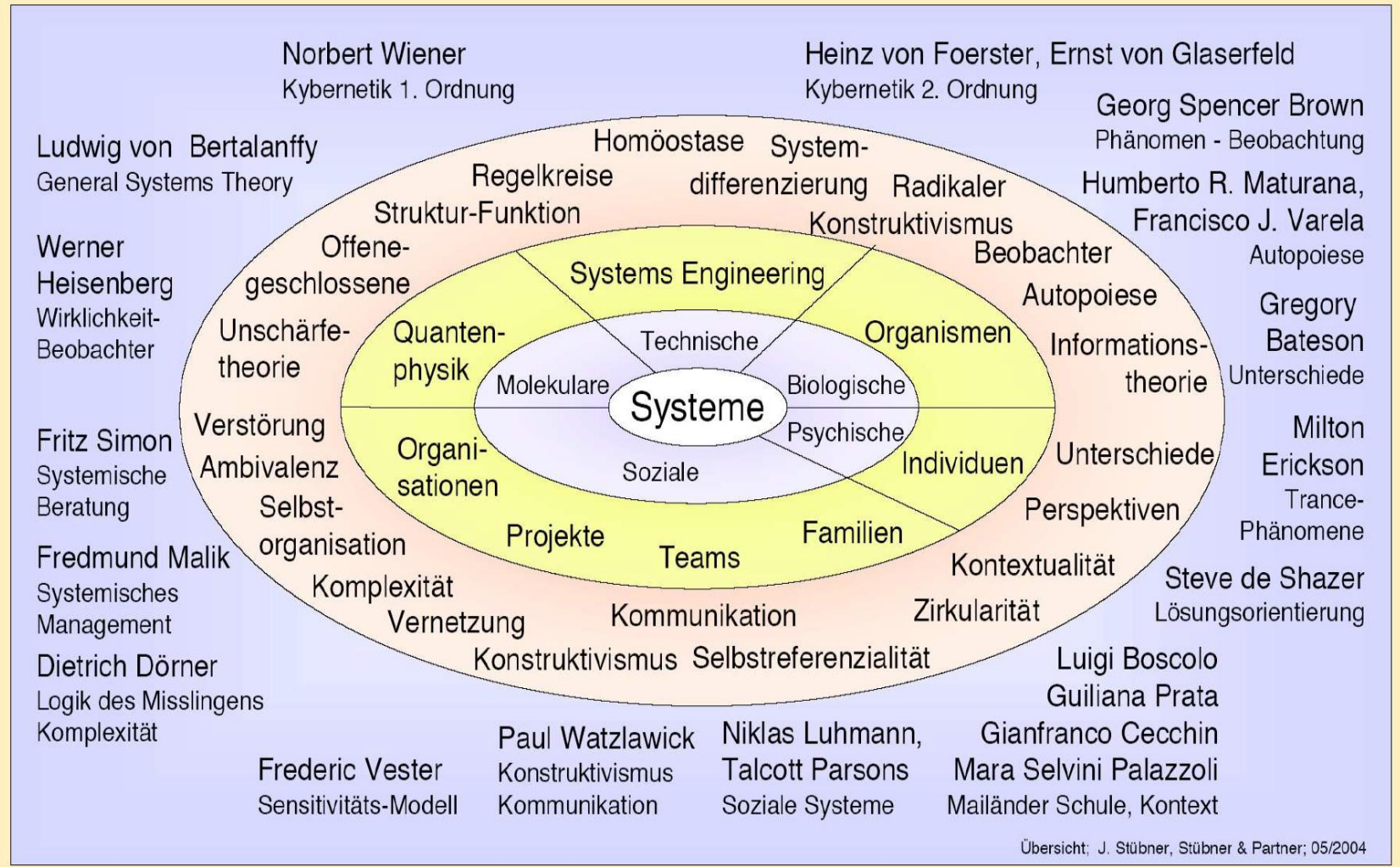
- Wenn ein Flügelschlag des Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslöst, wer ist dann eigentlich schuld?



- Wenn es keine Anfang und kein Ende gibt, wer ist dann eigentlich schuld?



# Coaching – theoretische Grundlagen: Systemtheorie(n)



# Coaching – Bindung an ein humanistisches Menschenbild

---

## Humanistische Psychologie als „Dritte Kraft“ (neben Psychoanalyse und Behaviorismus)

- Der Mensch ist weder ein „Triebbündel“ (Psychoanalyse) noch eine „Reflexamöbe“ (Behaviorismus), sondern ein an sich „gutes Lebewesen“; jeder einzelne Mensch ist ein einzigartiges PHÄNOMEN

### **Der phänomenologische Ansatz**

Beim phänomenologischen Ansatz steht die bewusste, unmittelbare Erfahrung, wie sie von einem Individuum erlebt wird, im Mittelpunkt. Eine phänomenologische Sichtweise findet sich nicht nur in der Gestaltpsychologie (z. B. Köhler, 1947), die sich in erster Linie mit kognitiven Prozessen wie Wahrnehmung und Denken befasst, sondern auch in den humanistischen und existenzialistischen Persönlichkeitstheorien.



## Grundannahmen der Humanistischen Psychologie

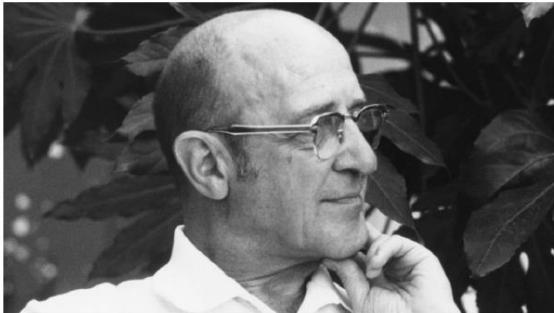
- Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teile (ähnlich zur Gestaltpsychologie).
- Der Mensch wird Mensch durch zwischenmenschliche Beziehungen.
- Der Mensch lebt hat Bewusstsein und kann dieses und seine Wahrnehmungen schärfen.
- Der Mensch lebt absichtsvoll, hat einen freien Willen und er kann entscheiden.

Der Humanistische Ansatz ist weniger ein geschlossenes Denkgebäude, sondern eher eine **psychologische Schule**, die von einem sehr positiven Menschenbild ausgeht. Das gilt als ein Hauptkritikpunkt neben dem Vorwurf der „Wissenschaftsfeindlichkeit“ aufgrund fehlender empirischer Belege für einige Behauptungen.

# Coaching – Bindung an ein humanistisches Menschenbild

---

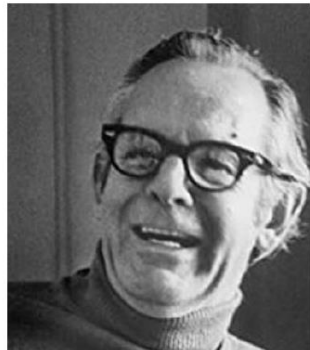
## Humanistische Psychologie: Wichtige Vertreter



Carl R. Rogers (1902-1987)



Abraham Maslow (1908-1970)



Rollo May (1909-1994)



Gordon W. Allport (1897-1967)

In der  
Wirtschaftspsychologie  
wurden insbesondere  
McGregor und  
Herzberg durch diese  
Strömung beeinflusst.

# Coaching – Bindung an ein humanistisches Menschenbild

---

## Carl R. Rogers (1902-1987)

- Begründer der **klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie**
  - Erkundung des „phänomenologischen Felds“ durch den Therapeuten:  
Wie sieht der Klient die Welt und seine Leben?
  - **unbedingte Wertschätzung**, emphatisches Verstehen und „Spiegelung“ der Worte des Klienten durch den Therapeuten
  - lieferte Grundlagen für Gesprächstechniken wie z.B. Paraphrasieren oder Verbalisieren

## Grundkonzepte

- Non-Direktivität (Verantwortung und volle Entscheidungsfreiheit liegt beim Klienten)
- Selbstverantwortlichkeit des Klienten
- Ablehnung des medizinischen Defizitmodells

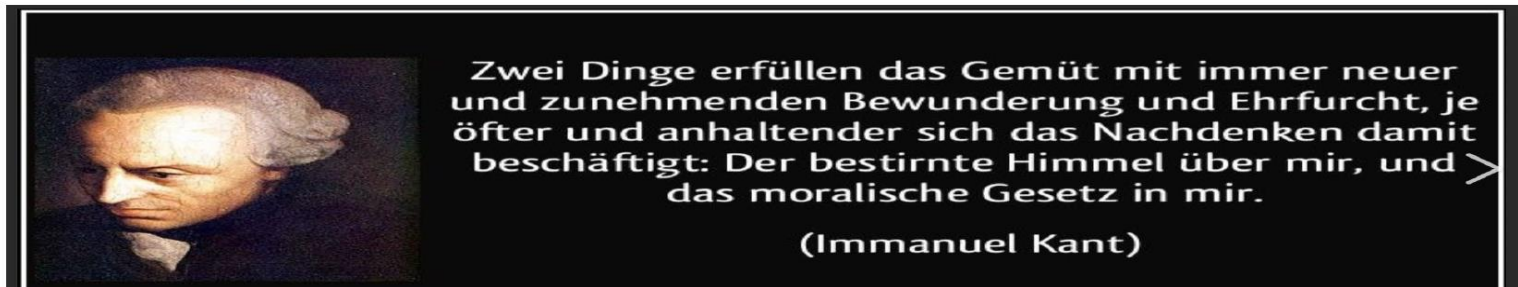
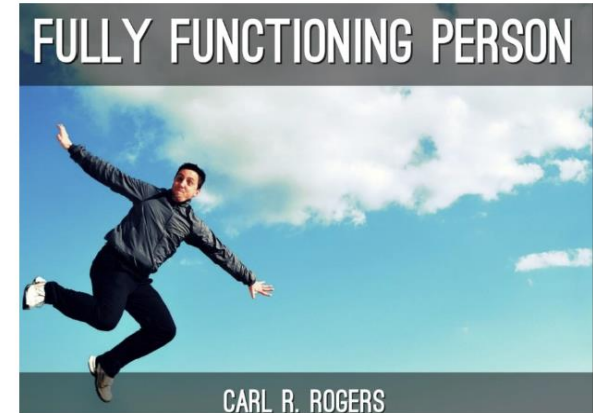
## Grundhaltung des/der Therapeuten/in

- Empathie, Kongruenz & Akzeptanz.

# Coaching – Bindung an ein humanistisches Menschenbild

## Die gesunde „voll funktionierende“ Persönlichkeit

- Kongruenz zwischen dem Selbst und der Erfahrungswelt
  - wenn nein: „Verneinung oder Verzerrung der Bewusstheit einer Erfahrung“, ähnlich den Freudschen Abwehrmechanismen
- Kongruenz zwischen Real-Selbst und Ideal-Selbst
  - kann z.B. über den bekannten Q-Sort-Test erfasst werden
- Ozeanische Gefühle („oceanic feelings“) – vergleichbar mit Ebene „Transzendenz“ bei Maslow, einer die Sinne ergreifenden Demut oder dem berühmten Satz von Immanuel Kant:



## Coaching ist ...

- herrschaftsfrei und freiwillig | Coaching ist keine Führung und findet außerhalb eines Rahmens von Abhängigkeit oder Führung statt.
- auf die Person bezogen | Coaching ist eine individuelle Beratung und keine Unternehmensberatung.
- prozesshaft | Coaching ist keine Fachberatung. Coaching befähigt Klienten dazu, selber zu entscheiden und zu handeln.
- vertrauensvoll und verschwiegen | Coaching bedarf eines vertrauensvollen freiwilligen Rahmens.
- unabhängig | Der Coach verfolgt lediglich das Ziel, Klienten zur Verwirklichung ihrer Ziele zu befähigen. Der Coach darf hierbei nicht abhängig, erpressbar sein oder durch Fremdinteressen oder wirtschaftliche oder andere Not gesteuert sein.
- dialogisch / interaktionell | Coaching entwickelt sich in einer authentischen Begegnung; nicht durch Vortrag oder Tools.

Migge, B. (2014). *Handbuch Coaching und Beratung*. Weinheim: Beltz.

# Coaching – Typische Klienten

- Haben ein echtes Anliegen, das sie im Coaching angehen möchten.
- Übernehmen aktiv Selbstverantwortung an Lösungsentwicklung

## Kunden



- Sehen und fühlen sich in der Opferposition
- Sehen die Verantwortung für Lösung und Veränderung bei anderen
- Ein zu bearbeitendes Anliegen kann der Umgang mit Anforderungen von außen sein

## Klagende



- Anlass für Beratung liegt ebenfalls bei Anderen
- Werden häufig geschickt (vom Chef, Ehefrau)
- Ein zu bearbeitendes Anliegen kann in der Rollen- und Beziehungsklärung mit diesen „Zuweisern“ liegen

## Besucher



- Beklagen sich über andere und betrachten sich als Experten für das Problem
- Eigene Lösungsansätze erweisen sich jedoch nicht als zielführend
- Ein sinnvolles Anliegen bezieht sich oft auf den Eigenanteil an der Verhinderung einer erfolgreichen Lösung

## Ko-Berater

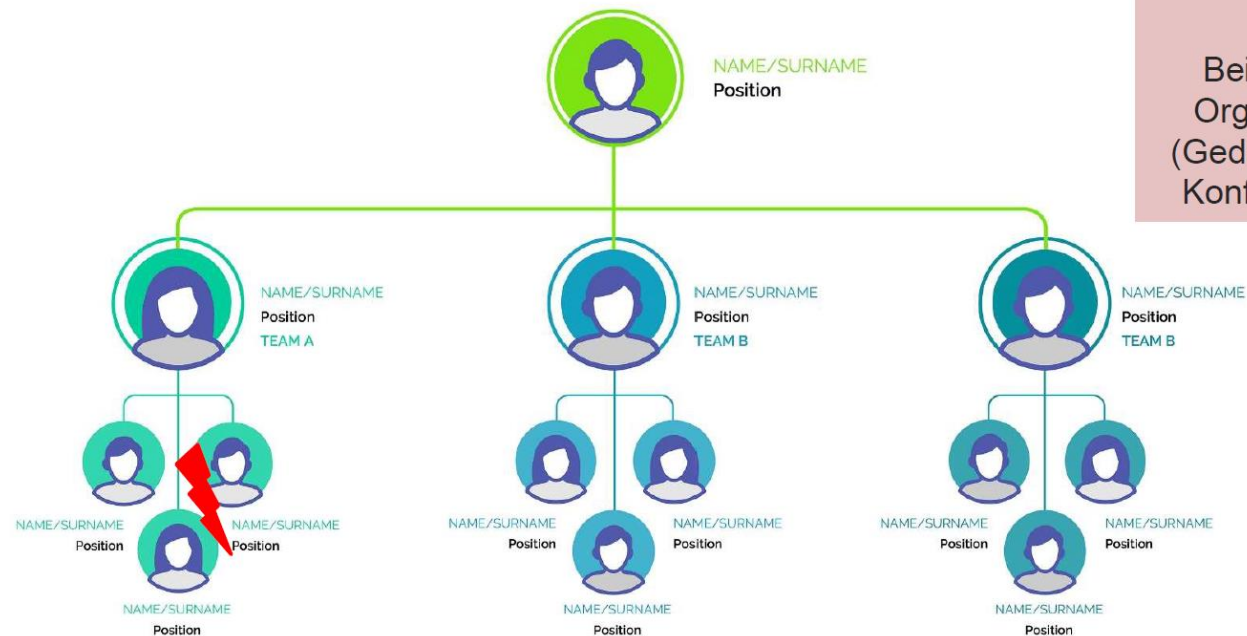




# Coaching – Bekannte und neue Techniken

## Visualisierung während der Problemschilderung des Klienten

- sehr hilfreich: Soziogramm, Organigramm
- Nicht-sprachliche Unterstützung zur Klärung von Sachverhalten



Mein Tipp:

Bei der Vorstellung direkt Organigramm mitzeichnen (Gedankenstütze, strukturelle Konflikte direkt „vor Augen“)

## Systemische Fragen

- sind **offene Fragen**
- bringen diejenigen zum **Denken**, die eine Lösung suchen.
- befriedigen nicht die Neugier des Coaches und sind somit keine „Reporterfragen“
- sind **lösungsfokussiert**
- zielen darauf ab, die **Zukunft zu optimieren** (und nicht, die Vergangenheit zu analysieren)
- fokussieren auf das „**Innen**“ und nicht auf das „Außen“ (Fragen nach dem, was etwas für den Klienten *bedeutet*, nicht was es *ist*)
- sind **niemals Suggestiv-Fragen**.
- haben nicht den Charakter, dem Coach recht zu geben und lassen die **Antwort offen**.

Fragen, Fragen, Fragen...  
in fast allen Variationen



## Coaching – Bekannte und neue Techniken

---

„Es läuft ganz einfach schlecht“



Was sehen Sie, was hören Sie (und was sehen und hören andere), was tut jemand, wenn „es schlecht läuft“?



Wie erklären Sie sich, dass es schlecht läuft?



Und wie würden Sie auf einer Skala von 0 bis 10 diese wechselwirkenden Verhaltensweisen dann bewerten?

„Ich will, dass es ideal läuft“



Woran erkennen Sie an den Verhaltensweisen jedes einzelnen, dass es ideal läuft?



Angenommen es würde plötzlich genau so ideal laufen: Wie würden Sie sich erklären, dass es plötzlich ideal läuft?

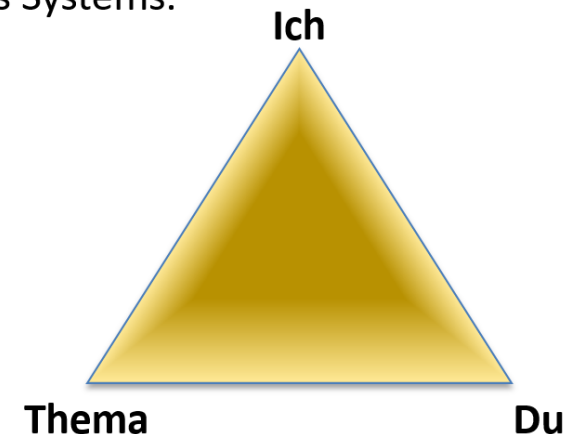


Wer von den Beteiligten würde das Ergebnis auf einer Skala von 0 bis 10 wie bewerten?

# Coaching – Bekannte und neue Techniken

---

- **Zirkuläre Fragen** erfragen die Gefühle und Reaktionen, die eine Person A infolge des Verhaltens von B entwickelt, **nicht direkt** von Person A zu erfragen, sondern **von einer dritten Person C**.
- Nähern sich der Dynamik des Systems durch Beleuchten von **Dreiecks-Konstellationen**
- Erkunden die Unterschiede der Wahrnehmungen, Bewertungen, Definitionen....
- **Beispiel:** "Sag mal Hans, was glaubst du, was deine Mutter fühlt, wenn sie deinen Vater so weinen sieht?"
- Ihre **Funktion:** Die Fragen entwickeln zugleich Hypothesen und erweitern den Bereich der Möglichkeitskonstruktion innerhalb eines Systems.



## Zirkuläre Fragen

- Komplexe Zusammenhänge zwischen mind. 3 Personen offenlegen, linear-kausales Denken durch zirkulär-kausales Denken ersetzen

| Ziel   | Beispiel   |
|--|--|
| <b>Außenperspektive erlangen</b>                                   | Was würde ein Außenstehender (1) über die Beziehung zwischen Ihnen (2) und Ihrem/r Vorgesetzten (3) sagen?   |
| <b>Gegenperspektive beziehen</b>                                   | An welchem Verhalten von Ihnen (1) gegenüber Ihrem/r Vorgesetzten (2) würde Ihr/e KonkurrentIn (3) erkennen, dass er/sie (3) nichts mehr von Ihnen zu befürchten hat?      |
| <b>Zusammenhang zwischen 2 Situationen/ Handlungsweisen klären</b> | Was glauben Sie (1), würde Ihr/e Vorgesetzte/r (2) zum Vorstand (3) über Sie sagen, wenn er/sie erfährt, dass Sie jetzt aus seiner Sicht wirklich teamfähig geworden sind? |
| <b>Auswirkungen klären</b>   | Welche Auswirkungen hätte es auf Abteilung X (1), wenn Sie (2) und Herr Meier (3) weiterhin keine Informationen austauschen?   |
| <b>Beziehungen klären</b>  | Welche Beziehungen zwischen wem (1) und wem (2) in Ihrem Unternehmen unterstützen Sie (3) bei Ihren Karrierezielen, welche behindern Sie (3) am meisten?                   |

Radatz (2008)

## Frageformen, die Unterschiede verdeutlichen

### Skalierungsfragen

- Instruktion:
  - Stellen Sie sich eine Skala von 0 bis 10 vor, wobei 0 „oh Gott, ganz schlimm“ bedeutet und 10 „das Beste, was ich je gehört habe“.
  - Wo auf der Skala stehen Sie jetzt?
  - Wo möchten Sie idealerweise hin?
  - Was müssten Sie tun, um einen Skalenpunkt nach oben zu kommen?
- Anlässe:
  - Orientierungsfrage zu Beginn des Coachings
  - zweite Abfrage in der Abschlussphase → macht Erfolge deutlich
  - sonst jederzeit im Gespräch anwendbar



# Coaching – Bekannte und neue Techniken

---

## Provoziertes Schweigen

**Stellen einer Kernfrage, die den Coachee im positiven Sinne „im Mark“ trifft, z.B.: „Kann ihr Sinn des Lebens darin bestehen, es so schnell wie möglich herum zu kriegen?“**

### Verhalten des Coachs während des Schweigens

Signalisieren Sie immer, dass Sie Zeit und Geduld haben.  
(„Ich bin ganz Ohr.“)

Verzichten Sie auf jede Handlung, die Ungeduld andeutet.  
(nachgeschobene Fragen, nervöse Gesten,...)

Tragen Sie Ihre Uhr nicht am Arm, sondern legen Sie sie neben Ihre Unterlagen.

Sehen Sie Ihre Frage als **Münze**, die Sie in ein **tiefes Wasser** geworfen haben, und die viel Zeit braucht, bis Sie den Grund erreicht.

**Je länger das Schweigen, desto besser war Ihre Frage.**  
Profis halten bis zu 3 Minuten Schweigen aus – wie lange schaffen Sie das? Testen Sie sich im Alltag.

Wenn das Schweigen nicht enden will:  
„Es interessiert mich, was in Ihrem Kopf vorgeht. Können Sie einmal laut denken?“

## Wunderfrage I

- Fragenkomplex, der nach der Zielformulierung im Coaching genutzt werden kann

### Vorgehen

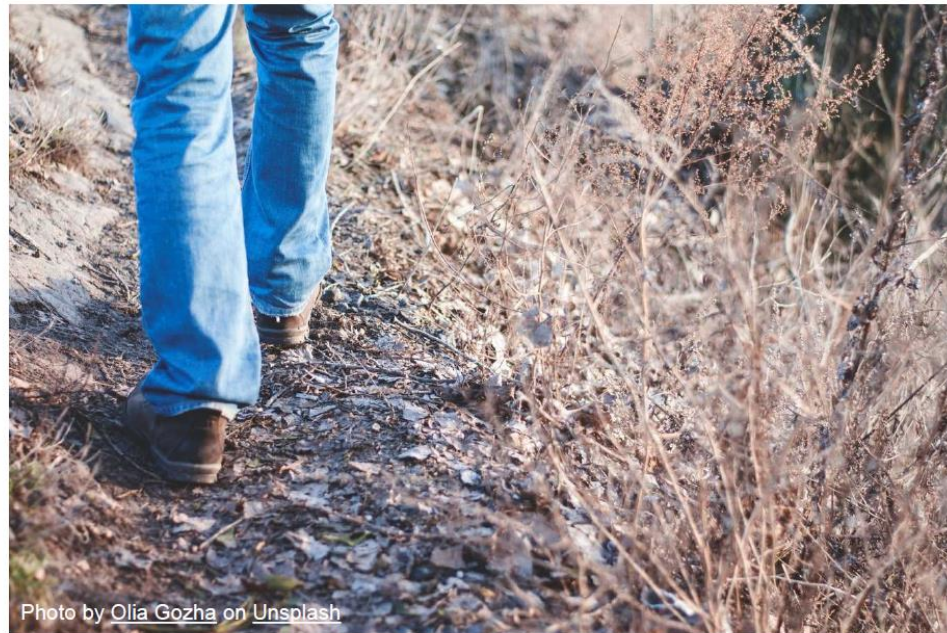
- „Ich hätte da eine Frage, die Ihnen vielleicht ein wenig ungewöhnlich erscheint, und die ich Ihnen gerne stellen würde.“ (Pause)
- Teil 1
  - Nehmen wir an .... (Pause)
  - ... nachdem wir hier fertiggearbeitet haben, gehen Sie nach Hause... (Pause)
  - ... und Sie tun, was Sie am Abend sonst auch immer tun, und dann gehen Sie zu Bett und schlafen ein... (Pause)
  - ... Und während Sie schlafen, passiert ein Wunder... (Pause)
  - ... Und die Probleme, die Sie hierhergebracht haben, sind weg, einfach so! (Schnippen mit dem Finger)... (Pause)
  - ... Aber das passiert, während Sie schlafen, und daher können Sie nicht wissen, dass das Wunder passiert ist.... (Pause)
  - ... Wenn Sie am Morgen aufwachen, wie werden Sie entdecken, dass das Wunder passiert ist?

## Wunderfrage II

- Teil 2
  - Woran werden andere Personen, ohne dass Sie etwas von dem Wunder erzählen, merken, dass es passiert ist?
  - Welche Personen bemerken es als allererstes?
  - Welche Personen merken es erst später?
  - Welche Personen merken es gar nicht?
  - Woran bemerkt es Person A, B, C?
  - Wie reagiert Person A, B, C? Was tun A, B, C, was sie bisher nicht getan haben?
  - Inwiefern ändert sich dadurch wieder Ihr Verhalten? Was tun Sie dann, was Sie bisher nicht getan haben?
- Teil 3
  - Wann war das letzte Mal in Ihrer Erinnerung, an dem in Ihrer Erinnerung nach die Dinge in etwa so waren, wie am Tag nach dem Wunder?

## Wunderfrage III

- Teil 4
  - Auf einer Skala von 0 und 10, wenn 10 für den Tag nach dem Wunder steht und 0 für den Zeitpunkt, an dem Sie diesen Termin telefonisch vereinbart haben, wo zwischen 0 und 10 stehen Sie jetzt?
  - Auf derselben Skala, wo glauben Sie, dass andere Menschen Ihre Position einschätzen?



## Übersicht Fragetechniken

- **Zirkuläre** Fragen: Was würde ....dazu sagen?
- **Offene** Fragen: Was..? Wie..? Wodurch..? Womit..?
- **Skalierungsfragen**: Auf einer Skala von 1 bis 100...
- **Entscheidungsfragen**: Welche...?
- Die **Wunderfrage**: Wenn über Nacht ein Wunder geschehen wäre, woran würde ich merken, dass...?
- **Einfühlende** Frage: Wenn Du sie wärest...
- **Hypothetische** Frage: Angenommen das Problem wäre gelöst...
- **Rekonstruktive** Frage: Was müsste ich (Coach) tun, damit...
- **Zukunftsfragen**: Stell Dir vor, das Ziel ist erreicht, wie / was....
- **Salvatorische** Fragen: Was muss ich noch wissen? Welche Frage sollte ich noch stellen?

+ **Provoziertes Schweigen durch Kernfragen**



## Reframing

- Anregen von Bedeutungs- bzw. Interpretationsveränderungen durch anderen Kontext
- Der Coach regt zu **Wechsel des Bezugsrahmens** an:
  - Das Gute im Schlechten: Was sind die Vorteile vom Problem? Was ist der Nutzen des Verharrens? Welchen Preis hat die Lösung?
  - Positive Konnotationen von Schwächen und Problemen
  - Bedeutung des Problems in der Vergangenheit
  - Schwächen und Probleme als „noch nicht“ entdeckte Lösungen betrachten



## Reframing

- eine der wichtigsten Interventionen in der systemischen Beratung
- **Neubewertung** einzelner, **bisher als störend empfundener Verhaltensweisen** oder größerer Interaktionsmuster („Probleme“)
- **bisheriges Muster von Selbstanklage und Kritik wird damit unterbrochen**
- Blick auf „**gute Nebenwirkungen**“
- **Problem oft auch die bestmögliche Lösung** („Altwerden ist gar nicht so schlecht, wenn man an die Alternativen denkt.“ m. Chevalier)
- Einbettung des Geschehens in einen **neuen Rahmen**
- nicht automatisch positiv
- wichtigste Funktion: **Verstörung!**
- auf der Suche nach Erklärungen die abstruseste und unwahrscheinlichste Variante als Einstieg verwenden, die einem einfällt → Übung im „**Querdenken**“
- Beispiele: Aggressiver Kollege kann sich vielleicht eher bei schwierigem Kunden durchsetzen; hyperaktives Kind findet als Erwachsener Traumjob als Moderator

# Coaching – Bekannte und neue Techniken

---

## Bitte reframen Sie folgende Eigenschaften

- faul: kann sich gut (besser als andere) vor Überforderung schützen
- aggressiv: fordert Grenzen ein, zwingt Gegenüber zur Stärke
- bequem: lässt andere für sich arbeiten
- empfindlich: hat feine Antennen
- impulsiv: temperamentvoll
- quengelig
- überfürsorglich
- depressiv
- nicht ansprechbar
- vorlaut
- dumm
- krank
- brutal



☺ verdorben: moralisch flexibel ☺

## Reframing-Übung (schon gemacht)

### Zwei Personen interviewen einander entlang des folgenden Leitfadens

1. Was ist das Beste, was dir in den letzten Wochen beruflich oder privat gelungen ist?
  - Wie hast du selbst dazu beigetragen?
  - Wie hast du die Hilfe anderer dazu nutzen können?
  - Wie hast du dir selbst dazu gratuliert?
  - Wie hast du dir von anderen dazu gratulieren lassen?
2. Nimm ein wichtiges Anliegen, dessen Verwirklichung dir in den letzten Wochen misslungen ist: Aus welchem guten Grund hast du das zu verwirklichen versucht?
  - Einem anderen Menschen oder einer Organisation zuliebe?
  - Um einem dir wichtigen Wert oder Motiv gerecht zu werden?
  - Um ein anderes Problem zu lösen oder einen Schaden abzuwenden?
3. Zum selben misslungenen Anliegen: Welche Kontextbedingungen haben der Verwirklichung entgegengestanden?
  - War die Zeit reif dafür?
  - Wie groß bzw. klein waren deine Einflussmöglichkeiten?
4. Zum selben misslungenen Anliegen: Wofür könnte es gut sein, dass es nicht gelungen ist?
  - Welche möglichen guten Nebenwirkungen lassen sich finden?
  - Hat jemand anders etwas davon?
  - Hat es gute Nebenwirkungen für dich?
  - War es eine künftig nutzbare Lernerfahrung für dich?

## Skalenspaziergang

### Anwendungsmöglichkeiten

- bei eher analytisch-kognitiven Klienten
- wenn ein Klient Mut braucht („Mutskala“)
- zur Musterunterbrechung (wenn es in der Beratung „hängt“)
- während eines Coachinggespräches, um Bewegung hineinzubringen
- als „Quick win“ (z. B. als Abschluss des Erstgespräches)

### Ablauf

- Berater legt Blätter mit den Zahlen von 0 (oder 1) bis 10 auf den Fußboden als Skala aus
- Klient steht vor der Skala und hat die Möglichkeit, sich durch Einnahme der entsprechenden Position in die entsprechende Abstufung körperlich hineinzuspüren
- Erweiterung der verbalen „Skalierungsfrage“, die durch die zusätzliche Bewegung und das „Hineinspüren“ in die jeweiligen Ist- und Sollzustände intensiver erlebt wird
- sehr effektive Methode, die oft auch sehr emotional intensiv werden kann
- Dauer: ca. 5 – 20 Minuten



## Skalenspaziergang

### Hinweise zur Durchführung

- an Tempo des Klienten anpassen
- Skala mit dem Klienten gemeinsam abschreiten
- an Tempo des Klienten anpassen – leicht hinter bzw. neben Klienten laufen
- jeden Zahlenzustand ankern bzw. spüren lassen (Ansteuern durch Fragen)
- jede genannte Zahl ist okay – Klientensicht als Berater akzeptieren
- keinen Druck aufbauen – keine Lösung ist auch ein Ergebnis ;)
- Kontrakt einholen über die Methode und Einleitungssatz klar formulieren: „Diese Methode soll Sie dabei unterstützen,...“

### Praxistipps

- Wenn der Klient nicht mir nach vorne kommt („Ich habe keine Idee“), fragen: Wie fühlt man sich da? Was müsste passieren, damit es noch schlimmer wäre?
- Nie auf der Anfangssituation oder einem niedrigeren Wert aus der Skala entlassen!!
- Vermeiden von „Kein Problem!“, stattdessen lieber: „In Ordnung./Ok, dann machen wir weiter.“
- Man darf den Klienten auch mal mitnehmen, wenn er selbst keine Idee hat, wie das auf der nächsten Stufe aussehen kann („Wollen wir mal auf die 4 gehen?“)
- Die „10“ in Richtung Fenster auslegen – das schafft Perspektive

## Dramatisieren/Drastifizieren

- Aussagen drastischer formulieren, zuspitzen

## Inszenierung

- Bilden von Szenen, Aufstellungen

## Imagination

- Szenarien mental oder szenisch durchspielen (Zentrale Methode im Psychodrama, aber auch in der Gestalttherapie)

## Brief an mich selbst

- wird einige Wochen nach dem Coaching an den Klienten geschickt



## Coaching – Rollenspiel „Drohender Burn-out“

---

Herr G. ist 53 Jahre alt und ein „Hansdampf in allen Gassen“. Er hat allerdings seinen Hausarzt in den letzten beiden Jahren immer öfter wegen unterschiedlichen Beschwerden konsultiert, u.a. wegen Ohrgeräuschen, plötzlichem Schwindel, gastrointestinalen Beschwerden, ohne dass ein eigentlicher Grund für die wechselhaften Beschwerden gefunden werden konnte.

Herr G. arbeitet von jeher gern und viel, so dass er mittlerweile eine verantwortungsvolle Position erreicht hat. Seit zwei Jahren allerdings geht ihm die Arbeit nicht mehr so leicht von der Hand. Er fühlt sich oft müde und leer, muss sich entsprechend mehr zwingen, erlebt sich unkonzentriert, verlangsamt und leistungsvermindert. Zudem ist seine betagte Mutter erkrankt, die viel Aufmerksamkeit braucht, nachdem sie ins Pflegeheim gekommen ist. Auch eines seiner Kinder macht ihm Sorgen, da es noch keine Lehrstelle gefunden hat. Seine Frau wirft ihm vor, kaum noch was mit ihr zu unternehmen, immer weniger zu sprechen.

Herr G. hat das Gefühl, all diesen Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein. **Von seinem Geschäftsführer wird er in letzter Zeit öfter gerügt.** Er denkt viel über sich nach, erlebt sich als schwach und schämt sich, zieht sich deshalb immer mehr von der Familie, aber auch von seinen Freunden zurück und möchte zweitweise alles hinschmeißen. Da er zunehmend Mühe hat ein- und durchzuschlafen, trinkt er abends regelmäßig Alkohol. Tagsüber ist er müde, teilweise gereizt, fährt schneller Auto als sonst und gerät mit anderen viel leichter in Streit als früher. **Herr G. bekommt von seinem Hausarzt den Rat, „etwas gegen seinen beruflichen Stress zu tun“.** Herr G. besucht daraufhin einen professionellen Coach.

Herr G. hat seit jeher eine Eigenart: Er spricht mit dem Tempo eines Maschinengewehrs. Er fliegt über Themen hinweg, ohne eines zu vertiefen. Er kommt von „Hölzchen auf Stöckchen“, insbesondere bei beruflichen Themen. Dabei wechselt er von monotonen zu lebhaften Sprechweisen. Alles wirkt sehr „hektisch“. Auch seine Leidensschilderung ist chaotisch und unstrukturiert.

**Führen Sie als Coach ein Erstgespräch mit Herrn G. Achten Sie dabei besonders auf die Erläuterungen zu Phase 1 „Kontakt und Situationsklärung“ beim Ablauf einer Mediation bzw. eines Coachings.**

1. Achten Sie darauf, ob Ihr Klient das, was er ausspricht, auch *nachempfindet*. Passen seine Körpersprache und seine Stimme zu dem, was ihm über die Lippen kommt? Wer in monotoner Stimmlage und mit gleichgültigem Blick davon erzählt, er sei von seinem Geschäftsführer schwer gerügt worden, ist offenbar emotional unbeteiligt. Erst recht, wenn er dieses für ihn wichtige Thema nur streift und in Windeseile von anderen Punkten spricht.

2. Lassen Sie Ihren Klienten ausreden, ehe Sie – in möglichst langsamer Sprechweise – die Kamera zurück auf das gestreifte Thema richten. Mit welchen Worten würden Sie zurück auf die Rüge des Geschäftsführers leiten? Und wie können Sie beeinflussen, dass sich das Tempo der Antwort verlangsamt?

## Coaching – Rollenspiel „Drohender Burn-out“

---

Antwort-Beispiel: „Gerade haben Sie davon erzählt, Ihr Geschäftsführer habe Sie gerügt. Lassen Sie uns bei diesem Punkt bleiben. Stellen Sie sich einmal vor, eine Kamera hätte diese Situation in Zeitlupe gefilmt: Was genau wäre für den Zuschauer zu sehen und zu hören?“ Interessanterweise führt allein die Vorstellung einer Zeitlupe dazu, dass der Klient sein Erzähltempo spürbar reduziert, während er tiefer empfindet.

3. Lenken Sie seinen Blick nach innen: Was fragen Sie, damit er sich mit seinen Gefühlen auseinandersetzt – und zwar wieder in *langsamen* Worten?



Antwort-Beispiel: „Nun hat die Kamera ja nur die äußere Handlung erfasst. Aber was ging derweil in Ihnen vor? Was haben Sie gefühlt und gedacht? Nehmen wir an, die Zuschauer der Szene könnten gleichzeitig Ihren inneren Monolog hören: Wie viele der aus? Bitte sprechen Sie so langsam, dass Ihre Erzählung parallel zur Zeitlupe läuft.“

# Achtsamkeit (Mindfulness)

...ist ein Begriff aus buddhistischer Tradition, der Eingang in die moderne Psychologie gefunden hat

Mindfulness ist

- *absichtsvoll*,
- sich auf den *gegenwärtigen Moment* beziehend (nicht auf die Vergangenheit oder die Zukunft) und
- *nicht wertend*.

Es geht um

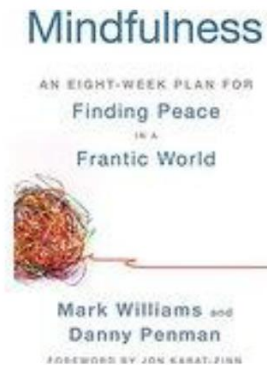
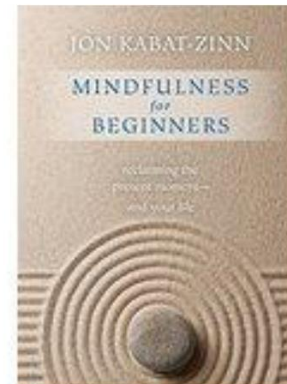
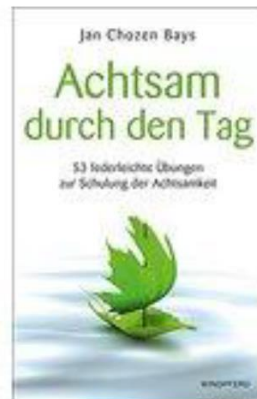
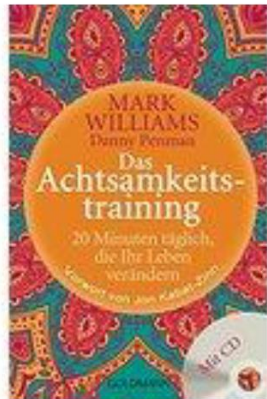
- eine Wahrnehmung der eigenen inneren Zustände
- Beherrschung der eigenen Emotionen
- die Nutzung eigener Emotionen zum Handeln
- eine Erhöhung der Empathie anderen Menschen gegenüber

Gegenbegriff zur KONZENTRATION:  
ERWEITERUNG statt Fokussierung

## Zum Schluss: Achten Sie auf sich!

---

### Auswahl an Literatur zum Thema „Achtsamkeit“



## Zum Schluss: Achten Sie auf sich!

---

### Abschlussvideo / Abschluss-Übung

Achtsamkeit im Büro:

[https://www.youtube.com/watch?v=SGPxwo-5\\_84](https://www.youtube.com/watch?v=SGPxwo-5_84)

Achtsamkeitsübung:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZsDafVAVVPI>