Ralph Schlieper-Damrich, Philipp Schulz,
Netzwerk CoachPro

Ermöglichungscoaching

Vom Klienten-Dompteur zum Entwicklungs-Arrangeur

managerSeminare Verlags GmbH

Ralph Schlieper-Damrich, Philipp Schulz, Netzwerk CoachPro
Ermöglichungscoaching
Vom Klienten-Dompteur zum Entwicklungs-Arrangeur

© 2006 managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Str. 282, D-53121 Bonn
Tel: 0228–977 91-0, Fax: 0228–977 91-99
shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

ISBN-10: 3-936075-41-7
ISBN-13: 978-3-936075-41-7

Lektorat: Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf
Cover: zefa
Druck: Kösel GmbH und Co. KG, Krugzell

Inhalt

1. Kaum etwas ist unmöglich...

Erster Zwischenruf an Praktiker des Ermöglichungscoachings von einem Ermöglichungspädagogen 9

2. Prinzipien und Methoden ermöglichungsdidaktischen Arbeitens

Das Konzept der Ermöglichungsdidaktik – Leitbild für eine professionelle Ausrichtung von Coaching-Prozessen 15

1. Anstoß: Die Lern- und Lehrkultur in der erwachsenenpädagogischen Weiterbildung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend gewandelt. 17
2. Anstoß: Das Konzept des Konstruktivismus bildet das Fundament einer ermöglichungsdidaktischen Lern- und Lehrkultur. 26
3. Anstoß: Durch ermöglichungsdidaktische Prinzipien wird es möglich, nachhaltiger und professioneller zu lernen, zu lehren und zu coachen. 35

Mit welcher Berechtigung können ermöglichungsdidaktische Prinzipien in den Coaching-Prozess übertragen werden? 49

4. Anstoß: Inwiefern ist im Coaching schon eine ermöglichungsdidaktische Perspektive enthalten? 50
5. Anstoß: Coaching und erwachsenenpädagogische Weiterbildung weisen in ihren Entwicklungen markante Ähnlichkeiten auf. 52
6. Anstoß: Wie umfassend können die dargestellten Prinzipien der Ermöglichungsdidaktik auf ein Coaching-Konzept übertragen werden? 56
7. Anstoß: Die neue Perspektive „Ermöglichungscoaching“ bedeutet eine entschiedene Hinwendung zu den Anliegen und Bedürfnissen des Klienten. 67

© managerSeminare

8. Anstoß: Die Ermöglichungsdidaktik bietet für das Coaching eine Fundierung und Orientierung – ohne bereits eine in sich abgeschlossene und endgültige Theorie zu sein. 78

Zweiter Zwischenruf an Praktiker des Ermöglichungscoachings von einem Ermöglichungspädagogen 81

Matrix 1: Ermöglichungsdidaktische Prinzipien und ihre praktische Handhabung im Coaching-Prozess 85

3. Vorstoß in die Praxis

Ermöglichungscoaching in der Praxis: acht Fallbeispiele 109
1. „Kommt es, wie es kommen soll?“ von Andreas Kluzik 112
2. „Vom exotischen Experten zum integrierten Profi“ von Ralph Schlieper-Damrich 124
3. „Über die Wiederentdeckung des Selbstwerts“ von Bertram Kasper 152
4. „Neue Beweglichkeit“ von Birgit Haßmann 169
5. „Münchhausens Zopf suchen, finden und ergreifen“ von Dr. Thorsten Gorbauch 182
6. „Luft zum Atmen“ von Thomas Knoch 201
7. „Erkennen = Leben – Ein Coaching von der Krise zur Selbstwerdung“ von Stefan Sedlacek 215
8. „Un-Ermöglichung? – Eine Lernerfahrung an der Grenze des Coachings“ von Michael Brandmeier 240

Matrix 2: Die Ermöglichungscoaching-Arbeitsmatrix für Leserinnen und Leser 257

4. ... und was arrangieren Sie jetzt?

Ein Resümee: „Vom Klienten-Dompteur zum Entwicklungs-Arrangeur“ 265

5. Anhang

Ermöglichungs-Coachs und Ermöglichungs-Pädagogen – Autorenprofile 271
Literatur zu den theoretischen Impulsen 276
Stichwortverzeichnis 279

Kaum etwas ist unmöglich ...

… aber ermöglichen wir uns immer das, was möglich ist? Im Coaching arbeiten wir mit Klienten, die Grenzen in ihren Möglichkeiten sehen. Schauen wir auf den mittelhochdeutschen Stamm des Wortes „möglich", so wird uns „mugan" als „können und vermögen" erklärt. Ermöglichungscoaching stellt daher den Weg dar, einen Klienten darin zu begleiten, etwas zu können und zu vermögen. Dies ist nicht voraussetzungslos. Es braucht einen aktiven Schritt des Klienten. So aktiv, wie Sie zu diesem Buch gegriffen haben. Sie sind damit einen ersten Schritt in Richtung lebendigen Lernens gegangen. Offenbar besitzen Sie die Kompetenz, sich Neues zu erschließen – eine weitere wichtige Voraussetzung ermöglichungsdidaktischen Arbeitens.

Ermöglichungscoaching braucht den aktiven Schritt des Klienten.

Ermöglichungscoaching ist die Transformation der Ermöglichungsdidaktik ins Coaching. Ermöglichungsdidaktik wiederum ist eine relativ neue Prägung innerhalb der Pädagogik. Ihr zentrales Anliegen ist es, Gelegenheiten für Lernprozesse in Selbstorganisation zu schaffen – der „Lehrer" wird zum Ermöglicher, zum Gestalter adäquater Rahmenbedingungen. Und „Lernen" wird als ein aktiver Aneignungsprozess verstanden, nicht als Aufnahme belehrender Wissensvermittlung. Der Lernprozess soll selbstgesteuert und nicht fremdbestimmt ablaufen. Letztlich ist diese Form des Lernens eine notwendige Antwort auf unsere gesellschaftliche und wirtschaftspolitische Entwicklung. Jeder von uns steht vor der Herausforderung, sich immer wieder ganz individuell neue Kenntnisse anzueignen, sich weiter zu qualifizieren, persönliche Lernmethoden an technologische und soziale Veränderungen anzupassen.

Zunehmende Professionalisierung des Coachings

Ermöglichungscoaching im Business-Kontext versteht sich unter dem Credo der Hilfe zur Selbsthilfe als Lernumgebung, in der sich ein Klient in Bezug auf das eigene Arbeitssystem weiterentwickeln kann. Nach der andauernden Inflationierung und Verwässerung der Definition seit den 90er-Jahren, befindet sich das Coaching heute in einer Phase der Differenzierung und Professionalisierung. Die Anwendung ermöglichungsdidaktischer Prinzipien leistet für diesen Weg einen wertvollen Beitrag, konzentrieren sie sich doch einerseits auf eine nachhaltige Ausgestaltung des Lernprozesses beim Klienten und andererseits auf eine Rollenklarheit beim Coach.

Ermöglichungsdidaktik und Coaching – ist diese Verbindung so neu, dass sie ein Buch wert ist? Ist nicht jedes Coaching darauf angelegt, dem Klienten Chancen zu öffnen, sich selbstbestimmt Neues

zu ermöglichen? Berichten die Autoren also über Alltägliches, gar Banales, Selbstverständliches?

Der Coach – mehr als ein persönlicher Berater

Grundprinzipien ermöglichungsdidaktischer Arbeitsweisen scheinen in den meisten gängigen Coaching-Definitionen durch. In der praktischen Arbeit unterliegen diese Regeln aber Begrenzungen, die die Arbeit des Coachs beeinflussen. So kennt jeder Coach aus seiner Praxis Sitzungen, die eher Beratungscharakter haben. Der Coach als Klienten-Dompteur? Oder doch eher als Arrangeur einer Entwicklungsumgebung für den Klienten? Rahmenbedingungen, die Ermöglichungscoaching durchgängiger anwendbar machen, sollen in diesem Buch aufgezeigt werden.

Coaching auf einem theoretisch fundierten Fundament

So ist das Buch also ein Versuch, Theorie und Praxis zusammenzubringen. Im ersten, sehr ausführlichen, Teil werden Prinzipien und Methodik ermöglichungsdidaktischen Arbeitens wissenschaftlich fundiert erläutert. Im zweiten Teil schildern erfahrene Business-Coachs konkrete Praxisfälle, in denen sie versuchten, diese Prinzipien anzuwenden. Die Bandbreite der Einsatzfelder ist ebenso verblüffend wie die Erkenntnisse, die jeder einzelne Coach für sich gewonnen hat. Diese Praxisfälle können und sollen den Leser anregen, eigenständige Erfahrungen zu machen und die Grenzen auszuloten – seine eigenen und die ermöglichungsdidaktischen.

Eine Erfahrung vorweg – ein Coaching mit hundertprozentiger Anwendung ermöglichungsdidaktischer Prinzipien scheint nicht machbar. Wir bemerken dies in der Coach-Klientenbeziehung auf unterschiedliche Weise: mögen es die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen sein, die begrenzte Zeit eines Coaching-Prozesses oder auch Fragen nach der Effizienz des Lernens sowie der inneren Beweglichkeit des Klienten. Und manchmal wollen Klienten einfach einen Rat – und das ist legitim.

Das Wagnis, mit einem grundlegenden Prinzip des Coachings so zu arbeiten, dass der gesamte Prozess vom Klienten selbst gesteuert und ergebnisoffen gestaltet bleibt, berührt uns letztlich als Coachs auch selbst. Auch diese Erfahrungen gilt es, in diesem Buch mit Ihnen zu teilen.

Das Buch soll verdeutlichen, dass ermöglichungsdidaktisch geprägtes Coaching eher eine Haltungsfrage als eine Methodik darstellt.

Methodisch brauchbar und – wie wir meinen – innovativ ist die Zusammenstellung der Voraussetzungen, die Klienten und Coachs mitbringen sollten, um sich gemeinsam auf den so konzipierten Weg zu begeben.

Reflexion fördert Professionalität

Was die Haltungsfrage betrifft, meinen wir, dass die Beschäftigung mit ermöglichungsdidaktischen Prinzipien und ihre konsequente Nutzung im Coaching-Prozess ihrerseits selbst zu angewandter Ermöglichungsdidaktik beim Coach führen: Er lernt den Coaching-Prozess mit neuen Augen zu sehen, seine innere Haltung zu schärfen und er eignet sich neue Fähigkeiten an. Die innere Absicht, ermöglichungsdidaktisch arbeiten zu wollen, führt somit zu einem ständigen Reflexionszyklus beim Coach, aus dem er Professionalität schöpfen kann. Das Gegenteil, eine eher belehrungsdidaktische Haltung, verschließt diese Chance. Von daher gehört die Beschäftigung mit ermöglichungsdidaktischen Prinzipien unserer Ansicht nach auch zu einer nachhaltigen Coaching-Weiterbildung.

Mit dem Theorie-Teil des Buches bieten wir Ihnen eine Basis zum tiefgründigen Durcharbeiten der Integration ermöglichungsdidaktischer Prinzipien ins Coaching. Coachs, Auftraggeber und Coaching-Klienten, die vornehmlich an den praktischen Auswirkungen interessiert sind, können direkt in den sich anschließenden Teil einsteigen. Wesentliche Grundlagen der Ermöglichungsdidaktik werden in den Praxisfällen aufgegriffen und in ihrer Wirkung auf die konkreten Anliegen reflektiert. Den Schlusspunkt setzt ein Resümee, in dem wir die Erkenntnisse aus unserer Arbeit beleuchten und Sie zum Dialog über die Facetten des Ermöglichungscoachings einladen. Entscheiden Sie selbst über die Reihenfolge und Intensität Ihrer Lesereise!

In diesem Sinne wünschen wir uns, dass dieses Buch sowohl Lernenden als auch Erfahrenen Anregungen, Hinweise und neue Perspektiven in der Weiterentwicklung ihrer Profession geben kann. Unsere eigenen Erfahrungsreisen sind ebenso wenig abgeschlossen. Austausch, Diskussion und Erörterung dieser Thematik unterstützen den Selbstlernprozess aller Beteiligten. Wir laden Sie daher gerne dazu ein, Ihr Wissen mit uns zu teilen.

Konnten wir Ihr Interesse wecken, gleich mit dem Lesen eines ersten Kapitels zu beginnen? Handlungsorientierung ist ein weiteres wesentliches Element der Ermöglichungsdidaktik.

1. Kommt es, wie es kommen soll?

Andreas Kluzik

Überblick

Die Klientin ist im Angestelltenverhältnis und möchte sich beruflich verändern. Sie überlegt, sich selbstständig zu machen; hat aber Zweifel und Ängste.

Struktur des Prozesses

Die Voraussetzungen für eine gemeinsame Arbeit sind gegeben: Vertraulichkeit, Offenheit, Freiwilligkeit und die Bereitschaft zur Veränderung.

Eine Prozessbegleitung nach ermöglichungsdidaktischen Gesichtspunkten zeigt sich unter anderem darin,

- dass sich Vorgehensweise und Intervention aus dem ableiten, was der Klient in das Gespräch unmittelbar einbringt,
- dass zur Arbeit an seinem Anliegen immer Alternativen für ihn zur Auswahl stehen,
- dass der Klient den Ort des Gesprächs mit bestimmen kann,
- *(5-K) (5-C)* dass am Beginn jeder Sequenz es zunächst um ein bestmögliches „Ankommen“ geht. Je nach Situation kann der Klient sich mit Musik, Meditation oder progressiver Muskelentspannung einstimmen oder er erzählt einfach, was ihm gerade durch den Kopf geht, was ihn freut oder belastet.

Kontakt und Einstieg

Auf Empfehlung meldet sich Frau Prägung telefonisch bei mir. Sie weiß, dass ich Menschen in Veränderungsprozessen berate. Kurz schildert sie ihre Situation, und wir vereinbaren einen ersten Gesprächstermin.

Frau Prägung ist 42 Jahre alt und allein stehend. Sie hat zwei Kinder (13 + 10 Jahre), Abitur und eine Ausbildung zur Pharmazeutisch-Kaufmännischen Assistentin. Nach diversen Jobs und Kindererziehungszeiten arbeitet sie seit drei Jahren wieder als Angestellte in einer Apotheke. Zurzeit macht sie auf eigene Kosten eine Fortbildung zur Naturkosmetikerin. Als Nebentätigkeit veranstaltet sie Zauber- und Figurentheatervorführungen.

Die Klientin gibt mir einen groben Überblick über ihr Leben, ihren Job und was sie denkt und fühlt. Ich unterbreche nur, wenn es um Verständnisfragen geht. Vereinbarungsgemäß mache ich mir Notizen und ordne dabei das Gesagte in einzelne Bereiche. Ich schlage vor, die verschiedenen Themen weiter und intensiver zu beleuchten. Dabei helfen mir vor allem direkte und zirkuläre Fragen.

Ordnung erzeugen Fragen stellen (16-C)

Im Vordergrund steht die Unzufriedenheit in ihrer jetzigen Tätigkeit. Sie betont immer wieder, dass sie kündigen will. Die komplexen EDV-Vorgänge und die Tatsache, dass sie nicht ausreichend eingearbeitet wurde, geben ihr immer wieder das Gefühl überfordert zu sein. Andererseits fühlt sie sich dann ausgenutzt und unterfordert, wenn sie überwiegend Kurierdienste erledigen muss. Das Verhältnis zur Chefin und zu den Kolleginnen empfindet sie als angespannt. Sie hat das Gefühl, dass man sie in eine Schiene hineinpressen will; dass sie sich verbiegen müsse, um ins System zu passen. Dabei hat sie immer wieder versucht, sich anzupassen. Diesen Zustand empfindet sie als sehr belastend.

Dann zweifelt sie wieder an sich selbst: *„Ich fühle mich schnell überfordert. Bei Schwierigkeiten ‚mache ich zu'. Vielleicht nehme ich die Dinge nicht ernst genug. Es scheint so zu sein, dass ich mir was anderes suche, wenn's mir nicht mehr passt. Ich empfinde mich als flatterhaft."*

Erste Hypothesen

Ich beginne einen ersten Einstieg, indem ich ihr Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aus meiner Sicht verdeutliche. Dabei konfrontiere ich die Klientin mit meinen ersten Hypothesen, dass ihre Ausstrahlung, Offenheit und Kontaktfreudigkeit auf andere verunsichernd wirken könne. Ihre Herkunft aus einem anderen Landesteil mache es in der jetzt ländlichen Region, in der sie lebt, womöglich schwer. So löse sie vielfach Reaktionen aus, die wiederum auf sie verunsichernd zurückstrahlen. *„Das kann schon sein, aber was mache ich falsch?"*, fragt Frau Prägung.

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

(2-K) (2-C)

Ich gehe nicht auf die Frage ein, sondern frage sie, ob wir uns ein paar typische, alltägliche Begebenheiten gemeinsam anschauen sollen. Sie bestätigt neugierig ihre Bereitschaft und ermöglicht mir damit, an diesem Thema weiterzuarbeiten.

(11-C)

(3-K) (3-C)

Rollenspiele

(4 K+C)

(13-K) (13-C)

In kleinen, wechselnden Rollenspielen stellen wir einige Arbeitssituationen nach, wie sie von der Klientin im Vorfeld geschildert wurden. Neben ihrer Rolle und der ihres Gesprächspartners bitte ich sie jeweils, die Szenen auch als „unbeteiligte Dritte" zu beleuchten. Die Klientin spielt gerne mit; es macht Spaß und lockert die Arbeit auf. An den jeweiligen Problemsituationen entsteht aber auch Nachdenklichkeit und Betroffenheit.

Beispiel

Ein Gespräch mit ihrer Chefin: Ihren Forderungen nach interessanteren Aufgaben und mehr Verantwortung stellt die Geschäftsleiterin ihre Vorstellungen von „Mitarbeitereinsatz" gegenüber. Das Gespräch schaukelt sich hoch. Am Ende droht sie mit Kündigung. Ihre Chefin nimmt dies aber nicht ernst; vielmehr wirft sie ihrer Mitarbeiterin vor, immer dann, wenn es eng wird, davonlaufen zu wollen.

(10-K) (10-C)

Aus den verschiedenen Perspektiven erkennt Frau Prägung, dass es unterschiedliche Wahrnehmungen und Interessen gibt. Sie erkennt, wie Körpersprache, Stimme und Wortwahl die Szene verändern.

Spiegeln

Ihre private Situation schildert sie als sehr unausgeglichen. Die Kinder lasten sie zwar nicht mehr aus, andererseits fühlt sie sich dennoch für ihre Familie verantwortlich. Mit ihrer neuen Partnerschaft tut sie sich schwer. Überhaupt fließen in ihre Schilderung immer wieder auch private Probleme ein. Daraus schließe ich, dass die Bereiche „Privat" und „Beruf" eng miteinander verknüpft sind. Dies spiegele ich der Klientin und ermutige sie, weiter aus beiden Bereichen zu erzählen – ungeachtet der Zielsetzung, an einer beruflichen Entscheidung zu arbeiten.

Ihr Leben beschreibt sie als Wechsel zwischen intensiven guten und intensiven schlechten Phasen. Diese kommen als Intervall, ohne dass sie einen bestimmten Auslöser nennen kann.

Ich frage sie, woran denn ein Außenstehender die Phasen erkennen kann. Sie meint dazu: Geht es ihr gut, dann erleben sie andere als gut drauf, aufgedreht, fröhlich und mit Durchhaltevermögen. Geht es ihr schlecht, dann erlebt man sie als mutlos, unzufrieden, nörgelnd, schimpfend, intolerant, manchmal sogar aggressiv.

Beratung? Coaching? Training?

Hilfe für diesen Entscheidungs- und Veränderungsprozess ist vielfältig möglich. Mir ist sehr wichtig, dass die Klientin die Art der Unterstützung selbst wählt. Anhand der Antworten auf bestimmte Fragen, die sie auf das Flipchart notiert, macht sie deutlich, wie ihre Vorstellungen dazu sind: *(7-K) (7-C)*

- „Wie stark ist Ihr derzeitiger Grad an Freiheit, mit dem Sie Ihren eigenen Weg bei der Lösung Ihres Anliegens gehen können?"
- „Worin besteht Ihr Gewinn, wenn Sie die Lösung selbst herbeiführen?"
- „Wie viel Prozent Ihrer Zeit investieren Sie, um ihr Ziel zu erreichen?"

Beratungsform

Ich zeige ihr auf, wie ich als Berater, als Coach oder als Trainer arbeite und grenze diese Vorgehensweisen klar voneinander ab. Frau Prägung gleicht nun ihre Antworten und meine Arbeitsweisen ab. Dabei sieht sie im Coaching den besten Weg für sich und ihr Anliegen. Ihr ist nach meinen Ausführungen klar, dass ich begleite, koordiniere. Die Beiträge, die Bausteine für die Lösung erarbeitet sie – sowohl im Rahmen unserer gemeinsamen Arbeit als auch für sich zu Hause. *(16-C)*

Situationsdefinition

Ich bitte die Klientin, ihre Situation in Worten zusammenzufassen. Sie meint, dass ihr Hauptproblem ihre Unbeständigkeit und ihre Unsicherheit sei.

Anliegen

Nun soll sie das Anliegen formulieren, an dem wir gemeinsam arbeiten sollen. Nach einiger Überlegung formuliert sie:

„Ich möchte wissen, was ich will."

Die gängigen Kriterien einer Zieldefinition lasse ich bewusst zunächst außer Acht, um die Klientin nicht zu beeinflussen. *(10-C)*

Weitere Hypothesen

Aus den Schilderungen von Frau Prägung höre ich immer wieder bestimmte Formulierungen heraus, die ich ihr jetzt auch spiegele: *(3-K) (3-C)*

- **Glaubenssätze:** Ich wiederhole einige dieser Sätze und sie stellt überrascht fest, dass diese „Redewendungen" ganz unbewusst in

ihre Erzählungen geflossen sind. Ich bitte sie, diese Erfahrung aufzunehmen; eine Vertiefung folgt.

- **Werte:** Auch dafür nenne ich Beispiele, indem ich Redewendungen aus ihren Erzählungen wiedergebe wie „mir ist wichtig dass …“, „ich lege Wert auf …“, usw. Auch hier findet sich die Klientin wieder.

- **Inneres Team:** Die gegensätzlichen Strömungen, die erlebte innere Zerrissenheit, die unterschiedlichen Persönlichkeiten mache ich transparent an den Mitgliedern ihres „inneren Teams“. Die Fürsorgliche, die Freundliche, die Ängstliche, die Zweiflerin, die Resignierte usw. Auch mit diesem Vergleich freundet sie sich sofort an. Es amüsiert sie, macht sie aber auch nachdenklich.

Werte (8-K) (8-C)

Ich bitte Frau Prägung das Thema herauszugreifen, mit dem sie bei unserem nächsten Gespräch weiterarbeiten möchte. Sie empfindet alle drei Bereiche als sehr spannend. Nach einiger Überlegung möchte sie mehr über ihre Werte erfahren.

Projektarbeit (1-K)

Als Projekt gebe ich ihr einen Auswahlbogen mit einer Vielzahl von Werten, um ihre wichtigsten zu ermitteln. Diese sollen dann auf einer Matrix nochmals gegeneinander abgewogen werden, um so eine Reihenfolge zu erzeugen.

Frau Prägung hat die für sie vorrangigsten Werte zu Hause ermittelt:

Weisheit – Liebe – Harmonie

Skalierungsfrage

Ich bitte die Klientin, auf einer Skala zwischen 0 (sehr schwach) und 10 (sehr stark) ganz nach ihrem Gefühl den Entwicklungsgrad des jeweiligen Wertes zu markieren.

```
Weisheit                Liebe                   Harmonie
|----------●----------|  |---------------●-----|  |----------●----------|
0                   10  0                   10  0                   10
```

Um nun zu erkennen, wie der jeweilige Wert auch gelebt wird, frage ich zu jedem Begriff:

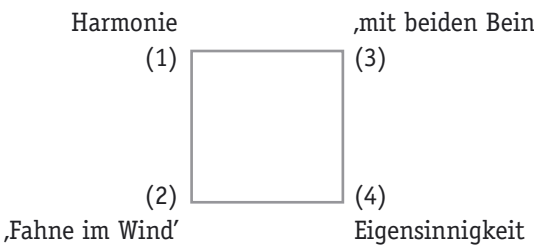
- *„Was verstehen Sie unter dem Wert?“*
- *„Wie leben Sie ihn?“*

- *„Wo leben Sie ihn?“*
- *„Wann, d.h., in welchen Situationen wird der Wert deutlich?“*

Die Klientin erkennt in dieser Analyse, dass es Unterschiede gibt zwischen der Beurteilung eines Wertes einerseits und dem praktischen Ausleben andererseits. *(10-K) (10-C)*
Ich frage sie nach Beispielen für die Werte aus ihrem Leben und beim Erzählen fallt ihr auf, dass ein Wert sowohl positiv als auch negativ wirken kann.
Diese Erkenntnis bringt sie zunächst etwas durcheinander und sie fragt: *„Wie kann das sein?“* *(13-K) (13-C)*

Ich bitte sie, jeweils ein Schema in Form eines Wertequadrats auf das Flipchart zu malen, und den für sie wichtigen Wert (1) der linken oberen Ecke zuzuordnen. Durch meine Fragen ermittelt sie zu jedem Wert die übersteigerte kritische Ausprägung (2), die balancierende Schwestertugend (3) und deren übersteigende Ausprägung (4). *(4-K+C)*

Wertequadrat



Zusammengefasst ermöglicht diese Vorgehensweise der Klientin zu erkennen, welche derzeit besonders markanten Wertvorstellungen von ihr adressiert werden, wie sie gelebt werden und wie sie durch ergänzende Qualitäten eine Balance herstellen kann. Beispiele, die ich erfrage, helfen ihr, für sich Situationen zu erkennen, in denen Werte aus der Balance bzw. in Balance kommen können. Sie schildert, dass sie es oft anderen „Recht machen“ möchte. Dabei bleibt sie häufig „auf der Strecke“. Beim Blick auf das Wertequadrat wird ihr klar, dass sie auch an sich denken muss, sich spüren muss, ohne dabei aber eigensinnig zu werden. *(9-K) (9-C)*

Glaubenssätze

Zu Beginn des nächsten Gesprächs reflektiert die Klientin wieder das Erlebte. Dabei spricht sie die von ihr unbewusst verwendeten Glaubenssätze an. Sie möchte mehr darüber erfahren und bittet

mich, ihr die Zusammenhänge zu erläutern. Ich mache ihr transparent, wie ich vorgehen möchte, und sie ist einverstanden.

Geschichte des kleinen Zirkuselefanten

Ich beginne mit der Geschichte des kleinen Zirkus-Elefanten[1)], der mit einem Seil an einen Pfahl gebunden wurde, damit er nicht fortläuft. Dazu male ich einen Kreis und einige Symbole. Ich erzähle von den positiven Erfahrungen innerhalb seines Radius, den negativen Erfahrungen beim Versuch darüber hinauszugehen und dem durch Lernen geprägten Verhalten des Tieres, welches mit der Zeit gar nicht mehr weiter gehen möchte.

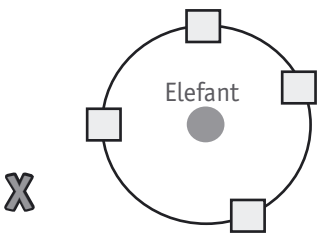


Abb. 8: Das Modell des „kleinen Elefanten"

(13-C) *„In welchen Situationen fühlen Sie sich wie dieser Zirkus-Elefant?"*
Frau Prägung wirkt betroffen. Sie schildert, dass Sie häufig Blockaden erlebt, die sie daran hindern, einen weiteren Schritt zu tun. Andererseits empfindet sie es auch als angenehm, Bereiche zu ha-
(13-K) ben, in denen alles geordnet ist. Vor allem ihre Kinder, ihre bisherige Ehe und die Tatsache für den Unterhalt mit sorgen zu müssen, haben ihren „Radius" erheblich eingeschränkt.

Ich frage nach Situationen, in denen sie vor der Anforderung stand, ihren vertrauten Bereich zu verlassen, dies aber dann nicht getan hat. Dazu male ich das X außerhalb des Kreises.
(13-C) *„Was haben Sie gefühlt? Wie haben Sie argumentiert?"*

(13-K) Frau Prägung berichtet, dass – je nach Anforderung – Ängste, Unwissenheit oder Erwartungsdruck sowohl von außen als auch von innen sie hindern, das Neue anzugehen. Die „Verhinderer" stelle ich als „Mauerstücke" auf dem Kreis dar. Ich notiere ihre Glaubenssätze und inneren Muster, ohne an dieser Stelle des Gesprächs darauf einzugehen, da ich noch weitere Informationen sammeln möchte.

---

1) Fromm, M.: Der kleine Zirkus-Elefant, in: Rauen, Ch. (Hrsg.) Coaching-Tools, 2004, Seite 242 ff.

Da einige Aussagen auf ihre Kindheitserfahrungen schließen lassen, stelle ich die Hypothese auf, dass ihre Eltern ihr durch die Erziehung möglicherweise Muster eingeprägt haben, die auch heute noch eine Rolle spielen.

Hypothese

Sie möchte auch da näher hinschauen und schildert gerne, welche Meinungen einerseits ihre Mutter, andererseits ihr Vater zu bestimmten Themen haben. Dabei wähle ich Begriffe aus dem täglichen Leben, aus deren Verständnis häufig Glaubenssätze sichtbar werden:

Frauen – Männer – Arbeit – Erfolg – Körper – Gefühl – Genuss – Selbstbestimmung

Die Klientin sieht und spürt die Zusammenhänge der Rollenverständnisse ihrer Eltern mit ihren eigenen Prägungen. Aussagen ihrer Mutter wie: *„Für ein Mädchen ist der Beruf nicht so wichtig, sie heiratet sowieso"*, *„Es kommt, wie es kommen soll …"* oder ein Spruch ihres Vaters: *„Irgendwann muss man erwachsen werden …"* sind einige Erinnerungen, die heute noch ihr Denken und Fühlen bestimmen.

(9-K) (9-C)

Ich ergänze ihre Liste der Glaubenssätze und bitte nun Frau Prägung, zu jeder Aussage eine Gegenaussage zu treffen. Dem *„man muss …"* setzt sie ein *„ich darf …"* gegenüber. Sie ist sehr dankbar, dass sie diese Erfahrung machen konnte und nimmt sich vor, ihre eigenen Redewendungen zu beachten und sich jeweils einen Gegenpart zu ermöglichen.

Aus ihren Schilderungen greife ich Aussagen heraus, die negativ klingen und bitte sie, jeweils das Gute darin zu beschreiben, indem sie eine andere Bedeutung findet oder der Sache einen anderen Rahmen gibt.

Reframing

Da die Klientin immer wieder Ereignisse aus der Vergangenheit schildert, mache ich ihr den Vorschlag, intensiv auf Zeitreise zu gehen. Ich erläutere meine Hypothese, dass es möglicherweise in der Vergangenheit Situationen und damit zusammenhängende Entscheidungen gab, die sie auf heutige Situationen und Entscheidungen übertragen kann.

Zeitreise (9-C)

Als Handlungsvorschlag bitte ich sie, zu Hause einen Lebenslauf zu erstellen und dabei zu jeder Station, in der es zu Entscheidungen

Lebenslauf (1-K) (1-C)

und Wendepunkten kam zu notieren, was sie genau gemacht hat, warum und was es bewirkt hat.

Im nächsten Gespräch beleuchten wir jeden Schritt. Dabei hinterfrage ich Rahmenbedingungen wie auch die Gefühle in der jeweiligen Situation. *„Wie beurteilen Sie die Entscheidung aus heutiger Sicht? Wie würden Sie heute entscheiden?"*

Energiequellen und Antreiber

Ich bitte nun Frau Prägung mir zu schildern, was ihre Energiequellen und Antreiber für die jeweiligen Entscheidungen waren.

- *„Wenn ich das Gefühl hatte ungerecht behandelt zu werden oder in Situationen, in denen mir keine Achtung entgegengebracht wurde, entwickelte ich große **Wut** auf diese Menschen. Mit dieser ‚Wut im Bauch' habe ich schließlich eine Sache zu Ende gebracht oder die Veränderung herbeigeführt."*

- *„Wenn ich spürte, dass ein Zustand an meine Substanz geht, dass ich krank werde und es immer schlimmer wurde, dann hat sich mein **Lebenserhaltungstrieb** gemeldet. Um nicht ‚kaputt zu gehen', um frei in meinen Entscheidungen zu werden, habe ich dann gehandelt."*

- *„Impulse für Veränderungen habe ich auch durch sehr **nahe stehende Personen** erhalten. Sie ‚glaubten an mich', sie sagten ‚Du schaffst das'. Diese Motivation, aber auch ein Deutlichmachen der Situation, haben mir geholfen."*

(9-K) Ich bitte die Klientin, ihre Aufzeichnungen nochmals kurz durchzusehen und mir ihre Eindrücke von der Zeitreise zu schildern. Sie sagt, dass dieser Rückblick sie sehr bewegt. Sie stellt fest, dass sie sehr „starke" und erfolgreiche Phasen hatte, dass sie doch schon einiges erreicht hat und auch stolz sein kann.

(3-C) *„Was bedeutet das für die anstehende Entscheidung?" „Welche Erfahrungen lassen sich auf die aktuelle Situation übertragen?"*

(3-K) Ihr wird deutlich, dass die jetzigen Selbstzweifel und Ängste kleiner werden oder gar wegfallen, wenn sie sich vergangene Lebensabschnitte ins Gedächtnis zurückruft. *„So wie ich in früheren schwierigen Situationen Entscheidungen getroffen habe, so kann es mir auch jetzt gelingen, den richtigen Weg zu finden."*

Auch jetzt ist sie enttäuscht und wütend, wenn sie an ihren Job denkt. Auch jetzt geht es ihr darum, den Zwängen und dem Druck zu entgehen, um ihren eigenen Weg, um sich selbst zu finden. *(13-K)*

Frau Prägung wirkt nun sehr entschlossen und motiviert. Sie entwickelt Szenarien ihrer künftigen Tätigkeit. Ich bestärke sie in ihrem Erleben und frage sie, wie sie denn diese Ideen strukturieren könnte. Sie möchte alles aufschreiben, was ihr zu den beruflichen Alternativen einfällt. Ich bitte sie, jeweils Vor- und Nachteile sowie berufliche und private Aspekte mit zu berücksichtigen. Auf Grund des vereinbarten Zeitrahmens möchte sie diese Auflistung zu Hause anfertigen. *(1-K)*

Auflistung

Zu unserem abschließenden Gespräch bringt die Klientin eine umfangreiche Aufstellung beruflicher Schritte und Alternativen mit:

- Beruflicher Status: angestellt, selbstständig oder halb/halb?
- Welche Geschäftsräume, falls selbstständig? Kooperation mit bestehendem Geschäft, eigene Räume, Raum in der Wohnung?
- Wohnortwechsel?
- Welche Auswirkungen hat die jeweilige Alternative auf
  - mich als Mensch?
  - auf meine Kinder?
  - auf eine Partnerschaft?

Sie zeigt mir ihre Aufzeichnungen und sagt: *„Nun weiß ich, was ich machen werde: Ich suche mir einen neuen Halbtagsjob und eine größere Wohnung mit separatem Behandlungsraum für meine selbstständige Tätigkeit als Naturkosmetikerin. Zaubern und Figurentheater mache ich weiterhin nebenbei. So habe ich die nötige finanzielle Absicherung, bin nachmittags für die Kinder erreichbar und kann meine Selbstständigkeit Stück für Stück aufbauen. Dies kann ich ganz nach meinen Vorstellungen gestalten."*

Ich freue mich sehr und beglückwünsche sie zu dieser Ausarbeitung.

Die nächsten Schritte

Ich frage sie nun: *„Was sind Ihre nächsten Schritte?"* Sie nennt mir eine Reihe von Betrieben, die sie ansprechen möchte. Parallel schaut sie sich Wohnungen an.

Den Job möchte sie zum Jahresbeginn wechseln, die neue Wohnung dann zum Beginn des nächsten Schuljahres.

Szenarien (2-K+C)

Wichtig scheint mir an dieser Stelle, es der Klientin und mir zu ermöglichen, die Schritte in realen Alltagssituationen zu fühlen und zu verstehen. Ohne ihr den „Wind aus den Segeln" zu nehmen, leite ich mit Fragen über zu möglichen Szenarien: *„Welche Hindernisse könnten auftreten von Seiten Ihrer Kinder, Ihres Partners, Freunden, Bekannten? Wie gehen Sie damit um? Was brauchen Sie, um auch bei Schwierigkeiten an Ihrem Vorhaben festzuhalten?"* Ihre Antworten sind klar und überlegt. Sie nennt Varianten und Alternativen, ohne das Ziel aus dem Auge zu verlieren. Das zeigt mir, dass sie ihre Strategie verinnerlicht hat, dass sie an sich und ihren Plan glaubt.

„Wie sieht ihre Welt in fünf Jahren aus?" Frau Prägung überlegt und sagt: *„Bis dahin sind meine Kinder überwiegend selbstständig. Mein Kundenstamm sollte dann so groß sein, dass ich den Halbtagsjob aufgeben und eigene Behandlungsräume anmieten kann. Als weiteres möchte ich dann eine Halbtagskraft beschäftigen."*

Blick in die Zukunft

Zum Ende des Coaching-Prozesses übergebe ich der Klientin meine Zusammenfassung und biete ihr an, nach ca. sechs Wochen über die Fortschritte zu reden. Selbstverständlich kann sie mich jederzeit anrufen.

Feedback von Frau Prägung

„Ich bin sehr erstaunt, wie schnell sich mein Problem aufgeschlüsselt hat. Klar war, dass ich kündigen werde, aber was dann? Gerade das Aufschreiben hat transparent gemacht, welche Alternative die beste ist. Das will ich künftig häufiger so machen. Aber ohne Klarheit darüber, warum ich unsicher und unzufrieden bin und ohne genaue Vorstellung von dem, was ***ich*** *will, wäre ich bestimmt nicht auf eine Lösung gekommen.*

Die Zusammenarbeit mit Herrn Kluzik war sehr angenehm. Schön war, dass ich unter mehreren Möglichkeiten die Vorgehensweise wählen konnte, die mir am vertrautesten schien. Die einzelnen Schritte waren transparent; ich wusste immer, um was es ging.

Hausaufgaben zu machen, war im ersten Moment ungewöhnlich für mich. Die Aufgabenstellung war aber leicht, und es war auch nicht sehr viel zu tun. Vor allem konnte ich noch mal in Ruhe an der Aufgabe arbeiten und meine eigenen Gedanken und Vorstellungen einbringen.

Ich weiß, dass ich es ohne die Anleitung durch den Coach nicht alleine geschafft hätte. Nach jedem Gespräch bin ich sehr positiv und motiviert nach Hause gegangen.

Meine nächsten Schritte sind klar, und ich möchte in sechs Wochen Herrn Kluzik erzählen, was ich alles schon erreicht habe."

Mein Rückblick als Coach

Zu Beginn eines Coaching-Prozesses weiß der Klient in der Regel, dass er selbst gefordert ist, sich aktiv einzubringen. Dennoch entstehen immer wieder Situationen, in denen der Klient den Coach Hilfe suchend um Rat, um eine Antwort, um Lösungen oder Patentrezepte bittet. Die Versuchung ist groß, vorschnell aus der Rolle des Beraters heraus zu fungieren.

Optimal für den Prozess ist es, wenn es hier gelingt, den Klienten immer wieder in die Lösungsfindung einzubeziehen. Bei allem Tun unter ermöglichungsdidaktischen Gesichtspunkten ist es aber auch wichtig, dass der Klient jederzeit die Orientierung behält und nicht durch Auswählen aus vielen verschiedenen Hypothesen und Interventionsformen überfordert wird.

Meine Klientin hat für diese ermöglichungsdidaktische Arbeit sehr gute Voraussetzungen mitgebracht. Der Wille etwas zu verändern, war in starkem Maße vorhanden und die Bereitschaft, einen großen Teil selbst beizusteuern, war gegeben. Die schnell aufgebaute Vertrauensbasis hat es zusätzlich erleichtert, offen miteinander zu reden.

Die dargestellte Vorgehensweise ermöglicht es aber auch mir, den notwendigen Abstand und die Objektivität zu wahren.

Es ist ein sehr schönes Gefühl für mich als Coach, zu erleben, wie die Klientin sich selbst ihren Weg gebahnt hat und glücklich und hoch motiviert die nächsten Schritte selbstständig angeht!

© managerSeminare

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training** *aktuell* erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher.**

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen

Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- eine **ePaper-Ausgabe Training** *aktuell* (auch Printabo möglich)
- **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv:** monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen