

Jennifer und Markus Frank-Schagerl

65 Coachingmethoden für Trainings und Seminare

**Wie du mit Coachingtechniken jedes Training
auf ein neues Level hebst – für mehr Aktivierung,
Dynamik und nachhaltigen Erfolg**

Inhalt

Noch bessere Seminare mit Coachingtechniken	7
Grundwerkzeuge	11
Haltung	12
Priming	16
Fragetechnik	23
Übersichtsmatrix.....	28
Anfangsphase	34
1. Body-Scan zum Ankommen.....	37
2. My Cape	42
3. Das Ampelmodell für besseres Lernklima	46
4. Den Kompass ausrichten	49
5. Die Lego-WG	52
6. Lebenslinien	55
7. Museum der Stärken.....	58
8. Mein Weg hierher	61
9. Neugierige Reporterinnen und Reporter	64
10. Operating Metaphors	68
11. Position beziehen.....	72
12. Room of Excellence.....	75
13. Der Sprüchebasar	78
14. Story-Time mit KI	81
15. Vieleck der Werte	85
16. Walk of Connection	90
17. Werteauktion	94
18. Wimmelbild-Metapher/Seminar-Metapher	97
19. WIE bin ich heute da?	102
20. Die Würfel sind gefallen.....	105

Arbeitsphase	110
21. Der Bär und das Meer	113
22. Die Columbo-Methode.....	118
23. Dyaden-Spaziergang.....	123
24. Das FAKIR-Framework	127
25. Five Diamonds	132
26. Der Elefant im Raum	138
27. Einflussräume entdecken	144
28. Flip it!.....	149
29. Zukunftsloop Backcasting	153
30. Hofnarr, Prügelknabe & Sündenbock	157
31. Inspiration-Walk	160
32. Der Jahrmarkt der Möglichkeiten.....	163
33. KI als Beraterin.....	167
34. Kommunikationsprofil im Spiegel	170
35. Lösungssuche mit Perspektivenwechsel	174
36. Mindful HEROES	177
37. The Oracle Within	182
38. Der Raum der Begrenzung	186
39. Social Poker	190
40. Stonehenge der Stärken	194
41. SUPERKRAFT.....	197
42. Vielfalt als Stärke erkennen.....	202
43. Vier-Perspektiven-Prozess.....	206
44. WeKigai.....	212
45. Werte-Türme	217
Abschlussphase	222
46. Die 5A-Abschlussmethode.....	225
47. Brief ans Zukunfts-Ich 2.0.....	227
48. Dankbarkeit to go.....	230
49. Elementares Loslassen und Abschiednehmen	233
50. From Goalsetter to Goalgetter.....	237
51. Gung-Ho-Reflexion.....	240
52. Neurologische Ebenen abschreiten	245
53. My Personal Canvas	250
54. Two possible Futures	256
55. WIN-stagram	259

Hindernisse und schwierige Seminarsituationen meistern	262
56. Achterbahn der Veränderung	264
57. Altes Denken – neues Denken	269
58. CHANGE betrachten	274
59. Die Münze.....	277
60. Problem-Mapping.....	281
61. Stimmen im Kreis	288
62. Vom Störbild zum Kraftbild.....	293
63. Systemblick im Problem	296
64. Was steht im Weg?	300
65. Circle of Influence	303
Bibliografie	307

Noch bessere Seminare mit Coachingtechniken

Mit Training und mit Coaching verbindet uns seit Jahrzehnten eine große Leidenschaft. Wir bieten sowohl Coachingausbildungen als auch Train-the-Trainer-Lehrgänge an und stehen oft auch selbst im Seminarraum oder coachen Einzelpersonen. Im Lauf der Zeit wurde uns dabei bewusst, dass wir zunehmend Techniken aus dem Coaching in unsere Seminare integriert haben. Nach und nach haben wir auf dieser Basis Methoden und Tools entwickelt, um unsere Trainings zu bereichern. Schnell ist uns aufgefallen, dass das zu einer noch höheren Beteiligung im Seminar geführt hat, zu mehr Motivation der Teilnehmenden, sich mit den Trainingsthemen zu befassen, und zu noch mehr Umsetzungswille. So sind wir diesem Weg treu geblieben und haben nun eine bunte Bandbreite an Methoden in diesem Buch zusammengetragen, die auch dir Coachingtechniken für den Trainingseinsatz näherbringen sollen. Wir hoffen, du hast Freude daran, diese auszuprobieren und erlebst in deinen Seminaren ebenso positive Effekte.

Bevor du mit den Methoden loslegst, lass uns gemeinsam noch ein paar Grundlagen und wichtige Hinweise klären.

Zielgruppe

Dieses Buch richtet sich gezielt an Trainerinnen und Trainer in der Erwachsenenbildung, die Lust haben, ihre Trainings vorwiegend im Bereich Persönlichkeitsbildung durch den gezielten Einsatz von Methoden und Techniken aus dem Coaching noch effektiver zu gestalten.

Coaching vs. Training und Training mit Coachingtechniken

Coaching und Training sind artverwandt und dennoch unterschiedlich. Betrachten wir in einem ersten Schritt, was wir mit beiden Begriffen verbinden, was sie eint und wo die Unterschiede liegen.

Beide verfolgen das Ziel, Veränderung oder Weiterentwicklung zu ermöglichen, zu begleiten und zu begünstigen – aber häufig auf unterschiedliche Art und Weise.

Im Training wird Wissensvermittlung mit Übungen, Feedback, sowie Reflexionen kombiniert. Es wird häufiger angeleitet und aktiv gelehrt, Lernprozesse werden strukturiert und Materialien aufbereitet.

Im Coaching steht die Rolle der Prozessbegleitung im Vordergrund. Mit einer neutralen und fragenden Haltung durch die coachende Person wird die Klientin oder der Klient ermächtigt, Lösungen in sich selbst zu finden.

Beim Coaching kommt die Klientin oder der Klient selbst mit einem speziellen Anliegen, während im Training, vorgegebene Lernziele die Guideline für den Kurs bilden.

Wenn wir im Training jedoch von einer Ermöglichungsdidaktik nach Arnold und Schön (2019) ausgehen, die auf den Prinzipien der Selbstbestimmung und Selbststeuerung beruht und davon ausgeht, dass ein Lernprozess nicht von außen ausgelöst werden kann, dann liegt es nahe, dass wir auch als Trainierende mehr Techniken benötigen, die Rahmenbedingungen schaffen, den inneren Lernprozess anzustoßen. Und das auch bei vielen Teilnehmenden im Seminar. Hierbei kann es helfen auch Coachingtechniken fürs Training in Betracht zu ziehen. Ob systemische Fragen, Wertearbeit, Glaubenssatarbeit, Zielarbeit, Perspektivwechsel, Visualisierungs- und Imaginierungstechniken: vieles was die Coachingschatzkiste zu bieten hat, kann helfen Lernhindernisse zu beseitigen, Lerntransfer zu unterstützen oder den Lernraum einladender zu gestalten.

In diesem Buch haben wir daher auf Basis hilfreicher Coachingtechniken Methoden entwickelt, die in unterschiedlichen Seminarphasen hilfreich sein können.

Ausrichtung und Gliederung des Buches

Auf der Basis unserer Erfahrung sowohl im Coaching als auch im Training haben wir Methoden kreiert, die dir in deinen Seminaren gute Dienste leisten können.

Diese Methoden haben wir selbst entwickelt, und es steht dir frei, sie nach deinen Bedürfnissen selbst weiterzuentwickeln, abzuwandeln oder dir nur das daraus zu entnehmen, was du für sinnvoll erachtest.

Die theoretischen Hintergründe, wichtigen Zusammenhänge und bewährten Techniken aus dem Coaching, sie sich für uns auch im Training als hilfreiche Werkzeuge erwiesen haben, stellen wir bei jeder Methode eingangs kurz vor. Dich mit diesen näher zu beschäftigen, wollen wir dir hier

sehr ans Herz legen. Deshalb haben wir für jede Methode neben unseren Quellen auch relevante weiterführende Literatur angeführt.

Um die Arbeit mit dem Buch zu erleichtern und passende Methoden für das eigene Seminar zu finden, haben wir uns für eine Gliederung des Buches nach drei Hauptphasen, ähnlich dem didaktischen Dreischritt entschieden. Wir unterteilen das Seminar in: *Anfangsphase*, *Arbeitsphase* und *Abschlussphase*. Wir nutzen diese Einteilung, um die im Buch vorgestellten Tools und Methoden in übersichtlicher Art und Weise zu gliedern. Dies dient vor allem einer einfachen und dennoch effizienten Filtermöglichkeit im Praxiseinsatz.

*Anfangsphase, Arbeitsphase
und Abschlussphase*

- ▶ **Die Anfangsphase** hat zum Ziel, ein gutes Ankommen sicherzustellen, Kennenlernen zu ermöglichen, Orientierung zu bieten, Erwartungshaltungen zu klären, Interesse zu wecken, Vorwissen zu aktivieren sowie ins Thema einzuführen.
- ▶ **Die Arbeitsphase** dient dem Wissenserwerb und dem Kompetenzzuwachs. Lernen soll angeregt, unterstützt und im Sinne der Lernziele gelenkt werden.
- ▶ **Die Abschlussphase** dient dazu, Ergebnisse zu sichern, Wissen nochmals zu festigen, Feedback zu geben und zu erhalten, den Transfer in den Alltag sicherzustellen, das Weiterlernen nach dem Seminar anzuregen und einen passenden Ausklang zu gestalten.

Diese Struktur ergänzen wir abschließend noch um einen Exkurs zu Herausforderungen und lernhinderlichen Faktoren. Zusätzlich erhältst du von uns eine Übersichtsmatrix, die dir das Auswählen der Methoden erleichtern wird.

Auch wenn Coachingtechniken das Lernen im Seminar wertvoll bereichern können, gibt es klare Grenzen, die du im Blick behalten solltest. Dieses Buch ersetzt keine Coachinausbildung und lädt nicht dazu ein, Teilnehmende im Setting eines Trainings zu coachen. Wenn Personen während einer Übung Themen ansprechen, die den Rahmen des Seminars oder deiner professionellen Rolle als Trainerin oder Trainer überschreiten, ist es hilfreich, dies achtsam zu benennen und – wenn passend – auf weiterführende Unterstützungsangebote zu verweisen.

*Einschränkungen,
Hinweise, Varianten
und Literatur*

Viele der vorgestellten Methoden greifen Prinzipien aus dem Coaching auf, die in der Tiefe persönliche Prozesse berühren können. Achte deshalb gut darauf, ob Zeitpunkt, Gruppensetting, Thema und Zielgruppe dafür geeignet sind. Manche Methoden passen wunderbar in eine Arbeitsphase, andere benötigen Ruhe, Vertrauen und ausreichend Zeit für Reflexion. Wenn du spürst, dass eine Methode zu intensiv wirken könnte, kannst du sie entsprechend modifizieren oder eine passendere Variante verwenden.

Wir haben zu jeder Methode mögliche Einschränkungen und Hinweise formuliert, die dir als Richtschnur dienen können, inwiefern eine Methode zu dem gegebenen Setting passt.

Grundsätzlich gilt: Du behältst jederzeit die Rolle der Trainerin oder des Trainers. Deine Aufgabe ist es, Lernräume zu gestalten, in denen Teilnehmende sich sicher fühlen und in ihrem eigenen Tempo entscheiden können, wie tief sie einsteigen möchten. Halte den Rahmen klar, achte auf Freiwilligkeit und bleibe innerhalb deines Auftrags. So nutzt du Coaching-Techniken verantwortungsvoll – und gleichzeitig wirkungsvoll – für deine Seminare.

Alle hier vorgestellten Methoden lassen sich als Grundlage für den vielfältigen Einsatz durch freie Abwandlung und Ergänzung verstehen. Für viele Methoden stellen wir Variationen vor, die wir für besonders häufig auftretende Situationen entwickelt haben.

Literaturhinweise und Quellenangaben weisen auf die Werke, die uns inspiriert haben und zur Vertiefung von Themen, die in den jeweiligen Methoden zur Sprache kommen, einladen.



Downloadressourcen

Zu vielen Methoden haben wir zusätzliche Worksheets oder Seminar-Materialien erstellt, die wir gerne als Downloads zur Verfügung stellen. Achte einfach bei den Methoden auf das Downloadsymbol.

Gendergerechte Sprache und Ansprache generell

Da uns eine möglichst inklusive Sprache ein großes Anliegen ist, haben wir wo immer möglich Formen gewählt, die alle Personen miteinschließen, z. B. *die Teilnehmenden* anstatt *die Teilnehmer*.

Da nicht alle Begriffe handhabbare inklusive Formen bieten, haben wir fallweise beide Geschlechter ausgeschrieben, z. B. *Trainerinnen und Trainer* oder die Geschlechter variiert und mal von der *Trainerin* und im nächsten Fall vom *Trainer* gesprochen. Zusätzlich haben wir uns in der Ansprache für das seminaristische *du* entschieden und meinen das in der höflichsten und wertschätzendsten Art und Weise.



Quellen und weiterführende Literatur

- ▶ Arnold, R., Schön, M., *Ermöglichungsdidaktik. Ein Lehrbuch*. Bern: hep.

Grundwerkzeuge

Im Coaching wollen wir bei unseren Klientinnen und Klienten individuelle Entwicklung und Selbstreflexion fördern. Im Training wollen wir eher in Gruppen Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen aufbauen. Beiden ist aber das Ziel gemein, Veränderung zu begünstigen und zu ermöglichen. Wie wichtig dabei der individuelle Zugang ist, wird im Training nicht selten unterschätzt. Wir wollen Trainerinnen und Trainern daher nahelegen, sich auch mit den Grundwerkzeugen des Coachings auseinanderzusetzen, die wir in unseren Methoden vielfach als Basis voraussetzen.

- ▶ **Haltung:** Die Grundhaltung, die ich meinem Gegenüber entgegenbringe, ist bereits die erste Intervention – im Coaching wie im Training.
- ▶ **Priming:** Der Raum, die Umgebung, meine Worte und sogar Gerüche oder Raumtemperatur wirken unbewusst und begünstigen oder behindern das Lernklima. Uns diese Faktoren bewusst zu machen und aktiv darauf Einfluss zu nehmen, ist unsere klare Empfehlung.
- ▶ **Fragetechnik:** Coachs eröffnen durch gekonnte Fragestellungen neue Denkweisen und Blickrichtungen auf gefühlte Herausforderungen. Dies ist in Trainings nicht nur bei Reflexionen hilfreich.

Allein diese drei Grundwerkzeuge sind in unseren Augen ein enormer Hebel, um Trainings noch effektiver zu gestalten. Wir stellen diese daher auf den nächsten Seiten näher vor und geben Empfehlungen, wie du diesen Techniken auch im Training Raum geben kannst. Dabei sei erwähnt, dass wir hier bereits die fürs Training sinnvollen und in unseren Augen speziell brauchbaren Interventionen, Techniken oder Glaubenssätze gewählt haben und im Sinne der Kürze auch die Komplexität reduziert haben. Für eine vollständige Diskussion empfehlen wir, in die weiterführende Literatur einzutauchen oder eine fundierte Coachingausbildung zu besuchen.

Haltung

„Wichtiger als alle hypnotischen Techniken ist die eigene Grundhaltung des Coachs oder der Therapeutin“, schreibt Ina Hullmann in ihrem Buch *Hypnosystemische Top-10-Tools*. Wir sind der Meinung, dass sich dieses Prinzip auch auf das Training übertragen lässt.

Im Folgenden wollen wir einige Grundhaltungen aus dem Coachingkontext anbieten, die wir auch für Trainings als sinnvoll erachten und von denen wir überzeugt sind, dass sie die Effektivität von Trainings steigert. Wir können so die Lernbereitschaft erhöhen, selbst resilienter bleiben und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass das Gelernte auch tatsächlich umgesetzt wird.

*Humorvolle
Leichtigkeit gepaart
mit würdiger
Empathie auf
Augenhöhe*

Ina Hullmann empfiehlt im Coaching eine würdige innere Haltung von heiterer Leichtigkeit und Humor, da sich diese auf das Gegenüber überträgt. Die humorvolle Leichtigkeit verschafft uns zusätzlich die nötige Distanz, Probleme aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten. Von einem erstarrten Problemerkennen können wir so in eine ressourcen- und lösungsorientierte Wahrnehmung schalten. Wichtig dabei ist aber unbedingt ein würdiger, empathischer Umgang auf Augenhöhe. Ein achtsamer, wertschätzender Humor erlaubt es, Wahrnehmungsperspektiven mit größerer Leichtigkeit zu wechseln und Dinge von einer anderen Warte aus zu betrachten:

In einer humanistischen Grundhaltung von Würdigung, Wertschätzung, Achtsamkeit und humorvoller Lebensfreude gelingt es nämlich viel leichter, Transformationsprozesse sowohl bei sich selbst als auch beim Gegenüber anzuregen. Insbesondere ein Zustand von Leichtigkeit und Lebensfreude ist dabei nützlich, um das Gegenüber zu diesem erweiterten Bewusstseinszustand einzuladen. (Hullmann 2023)

Auf diese Weise schafft man ein optimales Klima für persönliche Wachstums- und Veränderungsprozesse.

Dass die innere empathische Haltung zusätzlich den Beziehungsaufbau stützt, kann auch aus der Priming-Forschung abgeleitet werden (vgl. Kolodej 2022).

Da auch wir im Training mit Veränderungs- und Wachstumsprozessen arbeiten, wollen wir diese Haltung ebenfalls für diese Settings empfehlen. Wir begegnen unseren Teilnehmenden auf Augenhöhe, würdigend und wertschätzend und generieren so ein respektvolles Klima. Durch Leichtigkeit und achtsamen Humor, kreative Fragen, abwechselnde spielerische Methoden etc. regen wir Erkenntnisgewinn und Lösungsprozesse an.

Peter Hain, Psychotherapeut und Past-Präsident der *Gesellschaft für Hypnose und Hypnotherapie Schweiz*, ergänzt zur humanistisch würdigen Haltung die **kompetenzorientierte** Haltung:

Locker formuliert, haben wir es immer mit Überlebenskünstlerinnen und Überlebenskünstlern zu tun und nicht mit Störungsbildern auf zwei Beinen! (Hain 2022)

Im Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP) geht man davon aus, dass alle Menschen über alle Ressourcen verfügen, um ihre Ziele zu erreichen (vgl. Mohl 2006).

Diese kompetenzorientierte Haltung ist für uns auch grundlegend im Training. Unsere Aufgabe ist es nicht, Teilnehmende zu „retten“ oder für sie ihre Probleme zu lösen, sondern ihnen mit der inneren Haltung zu begegnen, dass sie selbst alles in sich tragen, das sie für die gewünschte Veränderung benötigen. Wir schaffen dafür Räume, halten den nötigen Rahmen und liefern Impulse, die Erkenntnisse ermöglichen. Den Lösungsweg gehen die Teilnehmenden dennoch für sich selbst.

Gerade in vermeintlich schwierigen Seminarsituationen hilft der Blick auf weitere NLP-Vorannahmen. Jedes Verhalten hat eine positive Absicht. Das Verhalten, das Menschen zeigen, ist zu einem bestimmten Zeitpunkt immer die beste Wahl, die ihnen augenblicklich zur Verfügung steht. Es gibt keine objektive Wahrheit und deshalb auch keine richtige oder falsche Welt, die Menschen hervorbringen. Das Kriterium, um zwischen zwei alternativen Repräsentationen zu unterscheiden, ist das der Nützlichkeit (vgl. Mohl 2006).

Wenn ich, anstatt mich angegriffen zu fühlen, diese Grundhaltungen als Trainerin oder Trainer einnehme, kann ich die Situation empathischer verstehen; sie geben mir selbst mehr Handlungsoptionen und die Fähigkeit, mit guten Fragen herauszufinden, wo wir gemeinsam ansetzen können.

Wir alle nehmen die Welt anders wahr. Selbst wenn wir zur selben Zeit am selben Ort sind. Umso wichtiger ist es, mir meiner Landkarte als Trainerin/Coach bewusst zu sein und mir auch darüber im Klaren zu sein, dass mein Gegenüber andere Landkarten hat und die Welt auf deren Basis wahrnimmt (vgl. Mohl 2006). Wir alle haben andere Werte, Glaubenssätze, Visionen, Kernkompetenzen, Ziele, Strategien, Leitprinzipien, Geschichten etc. Damit können meine gut gemeinten Lösungsvorschläge für andere Personen vollkommen unbrauchbar sein. Durch gute Fragen und aufmerksames Zuhören werden eher tragfähige Lösungen für die Lebensrealität der Teilnehmenden gefunden. Zusätzlich hilft mir hier eine

Jede Person verfügt über zahlreiche Kompetenzen und Möglichkeiten, das eigene Leben zu gestalten

Die positive Absicht

Meine Landkarte – deine Landkarte

neugierige Haltung des *Nichtwissens* und des *Dissoziierens*. Nicht wenn es um das Trainingsthema geht, sehr wohl aber wenn es um die Umlegung des Ganzen auf den Alltag der Teilnehmenden geht. Hierfür sind allein die Teilnehmenden selbst die Fachleute (vgl. Radatz 2010).

Zusätzlich empfiehlt es sich, immer auch die eigene Landkarte gut im Blick zu behalten. Je besser ich mir auch meiner eigenen Persönlichkeit/Identität mit all ihren Einschränkungen und Ressourcen bewusst bin, desto eher kann ich sinnvolle Entscheidungen treffen, bei welchen Themen, für welche Zielgruppen und in welchen Settings ich hilfreich sein kann.

*Ich bin O.K. –
du bist O.K.*

Passend dazu wollen wir an dieser Stelle auch die Grundhaltung aus der Transaktionsanalyse anbieten: *Ich bin O.K. – du bist O.K.* Diese Haltung hilft dabei, uns selbst und die Teilnehmenden in ihrer Größe zu sehen. In herausfordernden Situationen werten wir weder uns selbst noch die andere Person ab, sondern richten unseren Blick lösungsorientiert auf das, was wir ändern bzw. akzeptieren wollen und können. So sind wir in der Lage, konstruktiv und sachlich mit Herausforderungen umzugehen.

*Der Mensch ist Teil von
Systemen*

Um tragfähige Lösungen zu erreichen, muss immer auch das System mitgedacht werden, das die Auswirkungen spüren wird (vgl. Radatz 2010). Das können die Mitarbeitenden von Führungskräften im Leadership-Seminar sein, das kann das Team sein, in dem ich arbeite, die eigene Familie etc. Selbst der eigene Körper ist ein System, und auch zu den eigenen Fähigkeiten, Stärken, selbst zu unseren Problemen und Symptomen stehen wir in Beziehung (vgl. IEF-ZH 2021). Diese Beziehungen zu verstehen und zu verstehen, wie alles in Beziehung steht, gehört für Hain zur hypnosystemischen Haltung. Daher wird hierbei immer versucht, Lösungen zu erarbeiten, die zu den Strukturen des betreffenden sozialen Systems passen. Damit müssen die Auswirkungen auf das System immer mitgedacht werden.

Das empfiehlt sich ebenso für Trainings. Hierbei macht es Sinn, speziell bei Transferfragen, die Auswirkungen auf die Umwelt zu erfragen. So kann im Kurs rechtzeitig an passenden Lösungen gearbeitet werden, sodass die gewünschten Lösungen schneller und verträglicher im Alltag ankommen.

Unsere Empfehlung

Wir empfehlen an dieser Stelle ausdrücklich, die eigene Haltung gegenüber der Gruppe, einzelnen Teilnehmenden, dem eigenen Menschen- und Selbstbild sowie dem Trainingsthema regelmäßig zu hinterfragen, da dies als erste wichtige Intervention und Technik zur positiven Beeinflussung des Seminargeschehens wirkt.

Persönlich empfehlen wir auch, hilfreiche Glaubenssätze zu etablieren, die die Vorfreude auf die Gruppe, das persönliche Sinnempfinden, die Lei-

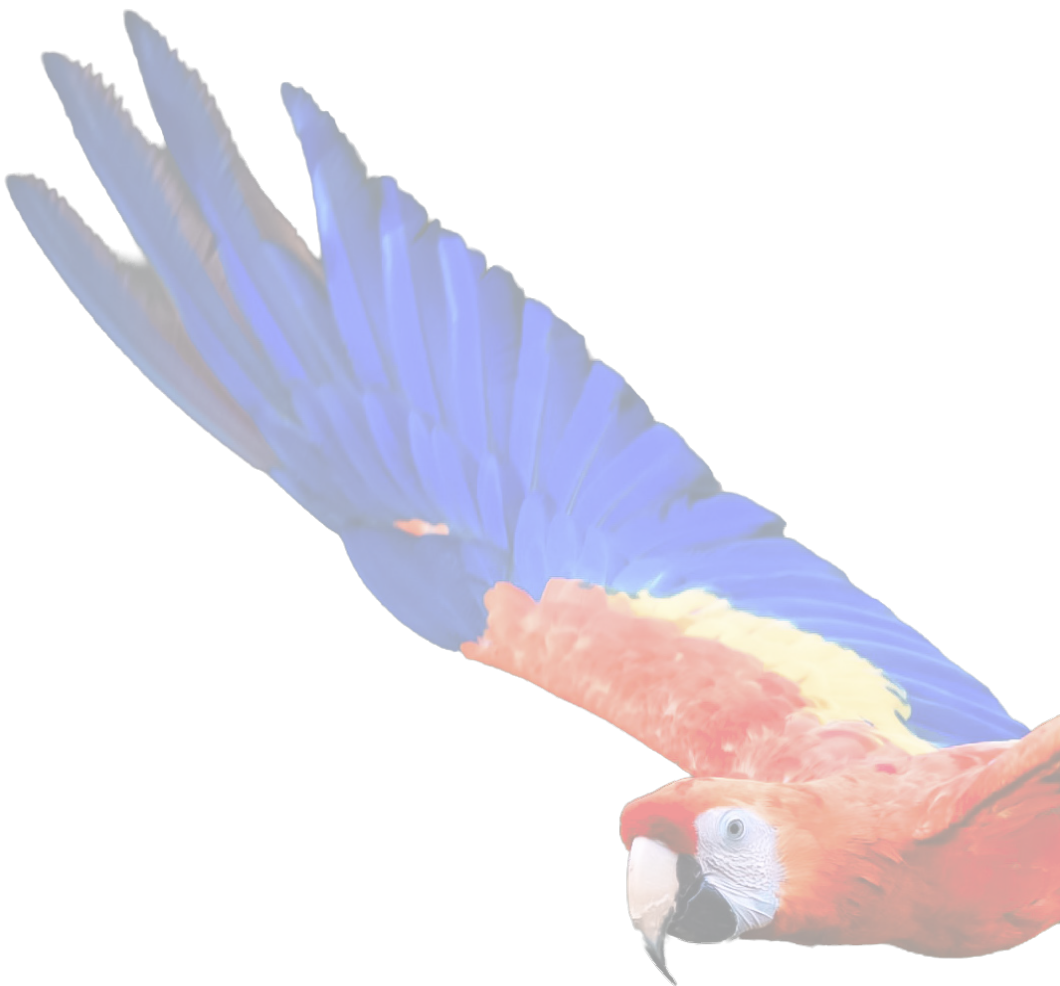
denschaft und Begeisterung für das eigene Trainingsthema, die Neugierde auf die einzelnen Personen und die eigenen Stärken und Ressourcen zum Inhalt haben.



Quellen und weiterführende Literatur

- ▶ Hullmann, I. (2023). *Hypnosystemische Top-10-Tools*. Stuttgart: Schattauer.
- ▶ Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung (IEF-ZH) (2021). „Würde geht vor Wohlbefinden“, *Hypnosystemisches Arbeiten, Interview mit Peter Hain*.
- ▶ Kolodej, C. (2022). *Priming – Stärkende Räume entstehen lassen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ▶ Mohl, A. (2006). *Der große Zauberlehrling. Das NLP-Arbeitsbuch für Lernende und Anwender*. Teil 1. Paderborn: Junfermann.
- ▶ Radatz, S. (2010). *Einführung in das systemische Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
- ▶ Stewart, I., Joines, V. (2000). *Die Transaktionsanalyse*. Freiburg: Herder.
- ▶

Arbeitsphase



Die Arbeitsphase ist häufig geprägt von der Auseinandersetzung mit dem Trainingsthema in Form von:

- **Wissensvermittlung**
- **Übungen**
- **Übungsreflexionen**
- **Feedback**
- **Austausch zum Thema in unterschiedlichen Sozialformen**

In diesem Kapitel findest du daher Methoden, die auf Basis von Coachingtechniken:

- die Reflexion nach Übungen vertiefen.
- das Lernen begünstigen.
- Lernhindernisse beseitigen.
- diverse Seminarthemen bereichern, wie etwa Auftritts-
trainings, DEIB-Schulungen, Resilienztrainings, Leader-
ship-Trainings, Konflikt- oder Kommunikationsseminare,
Teamentwicklungen etc.
- und vieles mehr ...



26. Der Elefant im Raum

Der *Elefant im Raum* greift die bekannte Metapher auf, um schwierige Themen auf eine leichte Art und ohne unnötiges Drama nahbar zu machen und darüber lösungsorientierte Reflexion anzuregen.

- ▶ **Einsatzzeitpunkt & Setting:** bei Problemen in der Gruppe, die von allen Beteiligten erkannt, aber nicht angesprochen oder angegangen werden
- ▶ **Dauer:** 20 bis 45 Minuten
- ▶ **Gruppengröße:** klein, mittel, groß
- ▶ **Modus:** Kleingruppe, Plenum
- ▶ **Schwierigkeitsgrad:** mittel
- ▶ **Lernraum:** Präsenz, Online, Hybrid
- ▶ **Materialien:** Elefantenfigur (z. B. Spielzeugfigur, Stofftier oder Zeichnung), Flipchart oder Whiteboard, Haftnotizen, Stifte, Seile oder Klebeband für Zonenmarkierung



Beschreibung und Hintergründe

Die Metapher vom *Elefanten im Raum* beschreibt die Situation, in der ein für alle Beteiligten offensichtliches Problem im Raum steht, dies aber geflissentlich ignoriert wird. Immer wieder kommt es vor, dass eine solche Situation einen zunehmend negativen Einfluss auf die Dynamik in der Gruppe erzeugt. Typische *Elefanten im Raum* sind ausbleibende Ergebnisse, schwierige Kommunikation oder allgemeine Unzufriedenheit.

Das Bild vom Elefanten schafft auf spielerische Art emotionalen Abstand und gedankliche Nähe zum Problem. Die Gruppe kann sich dem Thema langsam und strukturiert nähern, um es von verschiedenen Seiten und ohne Schuldzuweisungen zu betrachten und abzuklären. So verbindet die Methode systemisches Denken, metaphorische Arbeit und lösungsorientiertes Vorgehen, um gemeinsam anzusprechen, was wirklich stört oder blockiert.

Voraussetzung für die Methode ist einerseits, dass in der Gruppe spürbar etwas im Raum steht, das zwar alle wahrnehmen, aber niemand offen anspricht und andererseits, dass die Gruppe grundsätzlich lösungswillig ist. Das eigentliche Thema muss zu Beginn noch nicht benannt werden. Das Ziel der Methode ist es, genau das sichtbar und besprechbar zu machen.



*Einstieg:
Der Elefant zieht ein*

Anleitung

Beginne mit einem lockeren Einstieg und führe den Elefanten als Metapher dafür ein, was unausgesprochen im Raum steht. Dann lade die Gruppe ein, gemeinsam mit dir den Elefanten im Raum sichtbar zu machen. Um die Situation noch besser zu visualisieren, stelle eine Elefantenfigur auf oder zeichne einen Elefanten auf ein Flipchart.

Erkläre, dass ihr euch dem Elefanten in drei Schritten nähern werdet. Markiere drei Kreise rund um den Elefanten mit Seilen oder Klebeband.

*Zonenmodell
aufbauen*

Beschrifte sie wie folgt:

- ▶ Zone 1 – Hypothesenzone
- ▶ Zone 2 – Fokussierungszone
- ▶ Zone 3 – Erkenntnisraum (mit dem Elefanten in der Mitte)

Bitte die Teilnehmenden, frei und ehrlich zu notieren, was der Elefant sein könnte, der gerade im Raum steht:

*Zone 1 – Hypothesen
sammeln*

- ▶ Was könnte mehrere von uns beschäftigen, ohne dass wir es aussprechen?
- ▶ Welche Themen meiden wir?
- ▶ Welche Themen werden immer wieder gestreift, aber nie wirklich angesprochen?

Wenn wenig kommt, gib kleine Impulse und stelle zusätzliche Fragen.

Alle Karten werden in der äußeren Zone platziert. So entsteht ein bunter Teppich möglicher Themen ohne Bewertung. Sehr oft zeichnet sich bereits hier ein klares Bild des dahinterliegenden Themas.

Bitte die Gruppe nun, Gemeinsamkeiten zu erkennen: Welche Themen hängen zusammen? Welche tauchen mehrfach auf?

*Zone 2 – Clustern und
verdichten*

Cluster nun ähnliche Kärtchen zusammen und gib den einzelnen Clustern Namen. Lass jede Person zwei bis drei Klebepunkte vergeben und damit markieren, was ihr besonders wichtig erscheint.

Die drei meistgenannten Themen rücken in die Zone des Erkenntnisraums.

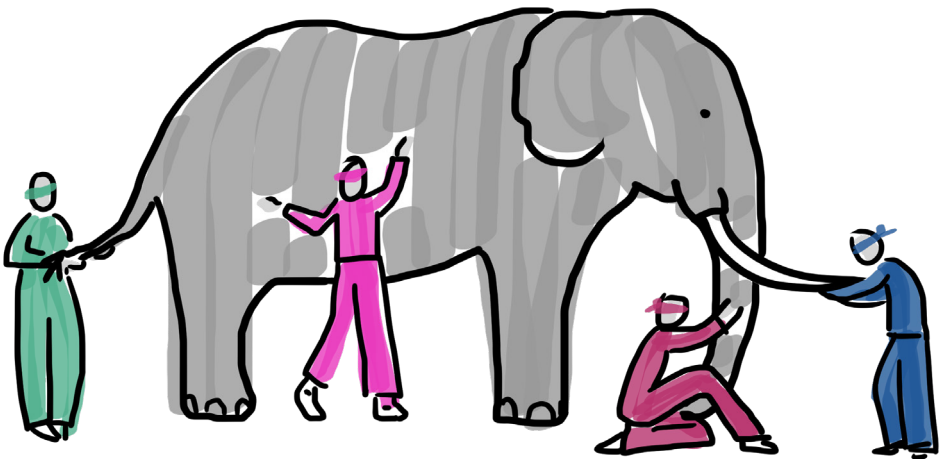
Zone 3 – Der Elefant zeigt sich

Spätestens jetzt wird sichtbar, was alle spüren.

Sollte an dieser Stelle noch nicht ganz klar sein, was das eigentliche Thema ist, kannst du noch ein offenes oder anonymes Abstimmungsverfahren (z. B. Punktabfrage etc.) einsetzen.

Das Thema, das sich herauskristallisiert hat, kommt in die Mitte und bekommt das Prädikat „Der Elefant im Raum“.

Lass die Gruppe kurz innehalten. Oft entsteht zu diesem Zeitpunkt Erleichterung, weil das Thema endlich angesprochen wurde.



**Perspektivenwechsel:
Den Elefanten aus
verschiedenen
Blickwinkeln
betrachten**

Zeige den Teilnehmenden nun ein Bild des berühmten Gleichnisses der blinden Männer und des Elefanten, in dem mehrere blinde Männer verschiedene Teile eines Elefanten berühren und dabei zu unterschiedlichen Deutungen dessen kommen, was sie vor sich haben: der, der das Bein berührt, glaubt einen Baum vor sich zu haben; der, der den Rüssel untersucht, meint es sei eine Schlange; der Mann am Ohr meint es sei ein Fächer ...

Übertrage das Konzept auf das Thema der Gruppe: „Wir alle erfassen jeweils nur einen Teil. Erst wenn wir die Teile zusammenlegen, erkennen wir den ganzen Elefanten.“

Lade die Gruppe ein, ihre einzelnen Wahrnehmungen zum ganzen Elefanten zusammenzusetzen:

- ▶ Wie zeigt sich dieses Thema aus deiner Sicht?
- ▶ Was siehst du, wenn du ganz nah dran bist, und was, wenn du auf Abstand gehst?

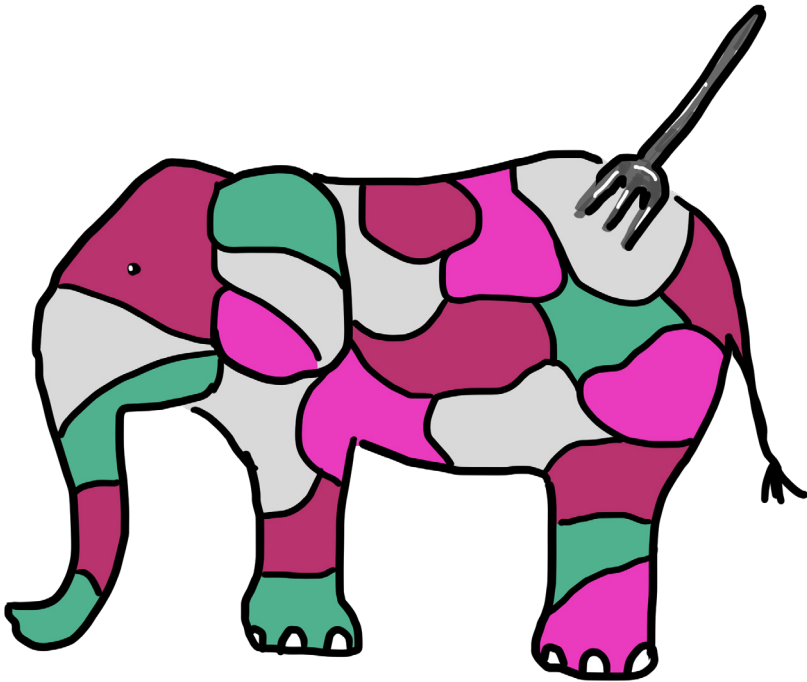
Die Arbeitsphase

- Welcher Aspekt war dir bisher gar nicht bewusst?
- Wie verändern sich die Sichtweisen, wenn ihr die Perspektiven tauscht?

Lass diese Vielfalt sichtbar werden durch Kärtchen, Flipchart oder durch Positionierung im Raum.

Fasse anschließend zusammen und verbinde die Perspektiven gemeinsam mit der Gruppe zu einem großen Ganzen.

So verwandelt sich der Elefant in ein gemeinsames Verständnis dessen, was im System wirkt.



Jetzt schließt sich der Kreis. Verweise an dieser Stelle gerne auf einen anderen Spruch mit Elefantenbezug und stelle die Frage in die Runde: „Wie isst man einen Elefanten?! ... Stück für Stück.“

*Erkenntnisphase:
Den Elefanten
stückweise essen*

Bitte die Gruppe, in Ruhe zu reflektieren:

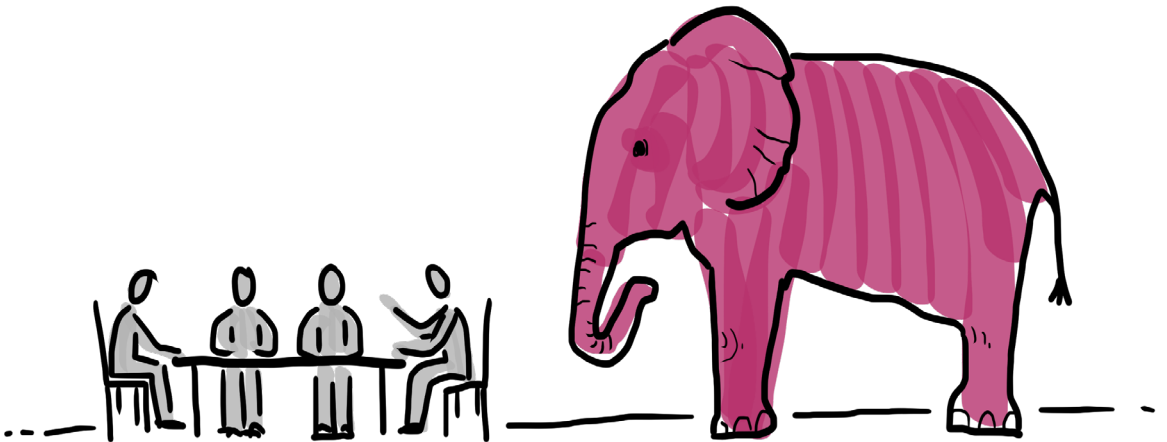
- Was ist uns klar geworden?
- Was verändert sich, wenn das Thema sichtbar ist?
- Was nehmen wir mit, um im Alltag bewusster mit diesem Elefanten umzugehen?

Der Schwerpunkt liegt auf der Erkenntnis. Wenn die Gruppe so weit ist, benennt zum Abschluss einen ersten kleinen Bissen, also einen konkreten Schritt, mit dem das Thema angegangen werden kann.

Reflexion & Transfer

Die Reflexionsphase kannst du mit folgenden Fragen anleiten:

- ▶ Was hat sich für dich/euch verändert, seit der Elefant sichtbar ist?
- ▶ Welche neuen Perspektiven haben dich überrascht?
- ▶ Welche Erkenntnis möchtest du aus dieser Erfahrung mitnehmen?
- ▶ In welchem Kontext könnte noch ein weiterer kleiner Elefant stehen, der gesehen werden möchte?
- ▶ Was ist unser erster gemeinsamer Schritt, um mit diesem Elefanten umzugehen?



Varianten

Online

Visualisiere die Zonen mit einem kollaborativen Whiteboard-Tool deiner Wahl und setze eine Elefanten-Illustration in die Mitte. Hilfreich ist es auch, die Impulsfragen zu visualisieren.



Hinweise

Halte die Methode bewusst leicht und bitte die Teilnehmenden, Schuldzuweisungen zu vermeiden, da sie den Prozess konterkarieren.

Behalte deine prozessbegleitende (nicht konfliktlösende) Rolle im Blick.

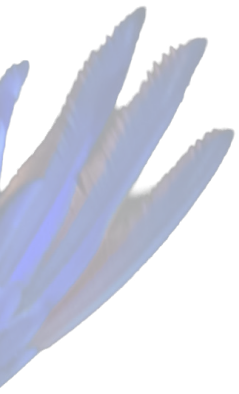
In Seminaren kommt es immer wieder vor, dass die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Gründen Hindernisse verspüren, abgelenkt sind, andere Erwartungen mitbringen, Testverhalten zeigen oder generell einen Widerwillen verspüren, am Kurs teilzunehmen.

In diesem Kapitel findest du daher Methoden, die auf Basis von Coachingtechniken:

- ▶ andere Sichtweisen ermöglichen und neue Blickwinkel eröffnen.
- ▶ Hindernisse sichtbar und bearbeitbar machen.
- ▶ individuell einschränkende Denkweisen bewusst machen und dafür neue etablieren.
- ▶ Veränderungen als Chance begreifen lernen.
- ▶ den Fokus auf den individuellen Einflussraum lenken.
- ▶ sich der Stärken und Ressourcen bewusst werden, um Hindernisse zu überwinden.
- ▶ und vieles mehr ...



Hindernisse und schwierige Seminarsituationen meistern



60. Problem-Mapping

Das *Problem Mapping* ist eine Methode, die die Gruppe mit klarer Struktur durch den Problemfindungsprozess leitet, festgefahrene Situationen sichtbar macht und beim anschließenden gemeinsamen Entwirren hilft.

- ▶ **Einsatzzeitpunkt & Setting:** wenn die Gruppe in einer unklaren oder verfahrenen Problemsituation feststeckt und sich bei der Lösungsfindung im Kreis dreht
- ▶ **Dauer:** 20 bis 45 Minuten
- ▶ **Gruppengröße:** klein, mittel, groß
- ▶ **Modus:** Kleingruppe, Plenum
- ▶ **Schwierigkeitsgrad:** mittel
- ▶ **Lernraum:** Präsenz, Online
- ▶ **Materialien:** Pinnwand oder Metaplanwand mit vorbereiteter 4-Pfeile-Grafik (Zukunft, Gegenwart, Vergleich, Vergangenheit), Moderationskarten, Marker, eventuell Bodenanker oder digitales Whiteboard für Online



Die Grafik findest du auch im [Downloadbereich](#)

Beschreibung & Hintergründe



Als *Problem-Mapping* bezeichnet man eine Form der visuellen Problemanalyse, bei der ein zentrales Problem zum besseren Verständnis in kleinere Komponenten zerlegt wird. Seine Wurzeln hat es im Systemdenken, in der Root-Cause-Analyse und in moderner Management- und Design-Thinking-Praxis.

Wir neigen dazu, uns bei Problemen mit den Symptomen und ihrer Beseitigung aufzuhalten, anstatt die Aufmerksamkeit auf die Ursachen zu richten. Das *Problem-Mapping* lädt dazu ein, erst einmal alle Fakten zu sammeln, bevor Lösungsansätze entwickelt werden. Einzelne Hinweise und Beobachtungen verbinden sich durch die Methode zu einer Landkarte (Mapping), die ein gemeinsames Verständnis schafft. Die Wirkung zeigt sich oft bereits während des Prozesses. Die Gruppe erkennt Zusammenhänge und entdeckt bisher übersehene Faktoren. Sie versteht, warum bestimmte Lösungen bisher nicht funktioniert haben. Erst wenn diese Klarheit entstanden ist, lohnt es sich, über konkrete nächste Schritte nachzudenken.

Die Gruppe definiert dazu gemeinsam das Problem, an dem sie arbeiten will. Dieses wird dann an einer vorbereiteten Pinnwand aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht:

- ▶ **Zukunft:** Wo möchte die Gruppe hin?
- ▶ **Gegenwart:** Wo steht die Gruppe aktuell?
- ▶ **Vergleich:** Gibt oder gab es ähnliche Situationen?
- ▶ **Vergangenheit:** Welche Dynamiken, Vorstellungen oder Verhaltensweisen wirken aus der Vergangenheit noch immer auf das Problem?

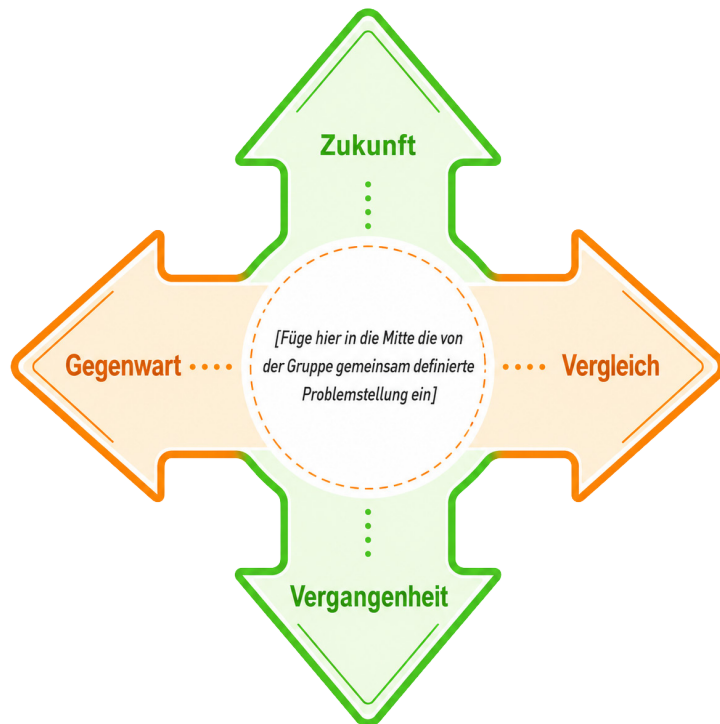
Das Mapping zeigt schnell, was die problematische Situation prägt und wo Ressourcen liegen. Es macht auch deutlich, welche Hindernisse immer wieder auftauchen. Die visuelle Darstellung eröffnet neue Sichtweisen und damit neue Erkenntnisse. So können anschließend gemeinsam Muster identifiziert und Lösungen erarbeitet werden, die dann in konkrete Schritte übersetzt werden.



Vorbereitung

Anleitung

Bereite eine Pinnwand mit der folgenden Grafik vor.



Erläutere die Methode und weise darauf hin, dass es nicht das Ziel ist, sofort die Lösungen zu finden, sondern das Problem so darzustellen, dass im Anschluss richtige Entscheidungen formuliert werden können. Lade die Gruppe ein, neugierig und offen zu bleiben.

Einführung

Richte die Aufmerksamkeit der Gruppe auf die Pinnwand und fordere sie nun dazu auf, ihr Problem gemeinsam durch eine möglichst neutrale und komprimierte Formulierung zu definieren.

*Das Problem
gemeinsam definieren*

Sollten mehrere Vorschläge zur Auswahl stehen, leite die Gruppe dazu an, sich für die Formulierung zu entscheiden, die den Kern der Sache am besten trifft. Die Gruppe kann darüber abstimmen oder sich im Gespräch einigen.

Sobald sich die Gruppe auf ihre Problemdefinition geeinigt hat, trage diese in der Mitte der Grafik ein.

Erkläre den Teilnehmenden das Framework in einfachen Sätzen:

*Das vorbereitete
Framework vorstellen*

- ▶ Wir blicken in die Zukunft, um zu verstehen, wohin die Gruppe eigentlich will.
- ▶ Wir betrachten die Gegenwart, um Ressourcen und aktuelle Hindernisse sichtbar zu machen.
- ▶ Der Vergleich hilft, Parallelen zu anderen Situationen zu erkennen.
- ▶ Die Vergangenheit bietet Hinweise auf Dynamiken, Vorstellungen oder Verhaltensweisen, die aus der Vergangenheit auf das Problem wirken.

Ermutige die Gruppe, jede Kategorie zu befüllen, weise aber darauf hin, dass es dabei um ihre pragmatische und nicht vollständige Erfassung geht.

Teile Moderationskarten an die Gruppe aus und lade sie dazu ein, erste Ideen zur Kategorie *Zukunft* zu notieren.

*Einstieg über den
Zukunftsfokus*

Typische Impulse sind:

- ▶ Was seht ihr als Gruppe in der Zukunft anstatt des Problems als erreichbar?
- ▶ Wie würde euch dieses Ergebnis helfen?
- ▶ Welche Wirkung hätte es auf eure Zusammenarbeit oder eure Situation?
- ▶ Wie wichtig ist dieses Ziel für euch als Gruppe?
- ▶ Was wäre der Hauptnutzen, den ihr daraus ziehen würdet?
- ▶ Was passiert als Nächstes, sobald ihr dieses Ziel erreicht habt?
- ▶ Welche Auswirkungen hätte das auf euren Alltag, eure Abläufe oder eure Stimmung?
- ▶ Welche Unterstützung oder Ressourcen braucht ihr als Gruppe dafür?

Lass die Gruppe in Bewegung kommen. Personen dürfen nach vorne gehen und Karten anheften oder umsortieren. Deine Rolle ist moderierend. Du stellst Fragen, aber kommentierst nicht.

Fordere die Teilnehmenden dazu auf, ihre Moderationskarten im oberen Bereich der Pinnwand anzubringen.

Weiter zur Gegenwart

Sobald die Kategorie *Zukunft* gefüllt ist, leite zur Gegenwart über. Hier geht es um Ressourcen und aktuelle Herausforderungen. Es geht auch um Rahmenbedingungen und Vorhandenes. Teile erneut Moderationskarten aus und lade die Gruppe dazu ein, ihre Ideen zur Kategorie *Gegenwart* aufzuschreiben.

Stelle einladende Leitfragen wie diese:

- ▶ Was ist aus eurer Sicht besonders wichtig, wenn ihr auf die aktuelle Situation schaut?
- ▶ Welche Ressourcen stehen euch heute zur Verfügung?
- ▶ Welche finanziellen, zeitlichen oder strukturellen Einschränkungen spielen eine Rolle?
- ▶ Welche Verhaltensweisen oder Muster halten euch im Moment zurück?
- ▶ Wie könnt ihr als Gruppe die aktuellen Hindernisse überwinden?

Achte darauf, dass die Gruppe auch positive Aspekte sammelt. Du kannst vorsichtig anregen, ob es etwas gibt, das heute schon gut funktioniert.

Fordere die Teilnehmenden dazu auf, ihre Moderationskarten im linken Bereich der Pinnwand anzubringen.

Perspektivwechsel im Vergleichsfeld

Dieser Schritt ermöglicht der Gruppe, aus vergangenen Erfahrungen zu lernen. Bitte die Teilnehmenden, ähnliche erlebte Situationen zu reflektieren und auf Moderationskarten aufzuschreiben.

Leitfragen:

- ▶ Was macht ihr bereits ähnlich in anderen Situationen?
- ▶ Wann hattet ihr schon vergleichbare Erfolge und was hat damals gut funktioniert?
- ▶ Welche Ressourcen oder Kompetenzen setzt ihr heute schon wirksam ein?

Diese Phase stärkt Zuversicht und zeigt, dass die Gruppe Fähigkeiten besitzt, die sie bisher vielleicht nicht bewusst wahrgenommen hat.

Fordere die Teilnehmenden dazu auf, ihre Moderationskarten im rechten Bereich der Pinnwand anzubringen.

Jetzt kannst du den Blick auf Dynamiken, Vorstellungen oder Verhaltensweisen richten, die aus der Vergangenheit auf das Problem wirken. Teile erneut Moderationskarten aus und lade die Gruppe dazu ein, ihre Ideen zur Kategorie *Vergangenheit* aufzuschreiben

*Blick in die
Vergangenheit*

Diese Kategorie erfordert oft etwas Sensibilität. Achte darauf, dass sich niemand persönlich angegriffen fühlt. Formuliere die Fragen neutral und einladend.

Leitfragen:

- Was hat euch in der Vergangenheit daran gehindert, weiterzukommen?
- Was hat euren Fortschritt immer wieder gebremst?
- Welche Schwierigkeiten tauchten früher auf, die heute noch wirken?
- Welche Hindernisse habt ihr als besonders herausfordernd erlebt?

Du kannst ergänzen, dass nur das wichtig ist, was der Gruppe sinnvoll erscheint. Die Teilnehmenden entscheiden, wie tief sie hier gehen möchten.

Fordere die Teilnehmenden dazu auf, ihre Moderationskarten im unteren Bereich der Pinnwand anzubringen.

Nun, da alle Bereiche der Landkarte gefüllt sind, lade die Gruppe dazu ein, das Ergebnis genauer zu betrachten.

*Muster sichtbar
machen*

Leitfragen:

- Was fällt direkt ins Auge?
- Wo bestehen Zusammenhänge?

Markiert anschließend Linien und Bezüge oder wiederkehrende Stichworte. Das fördert ein gemeinsames Verständnis der Kernfaktoren.

Bitte zwei bis drei freiwillige Teilnehmende, das entstandene *Problem-Mapping* zu kommentieren. Frage gerne auch nach der Bedeutung für sie als Person und als Team/Gruppe.

*Gemeinsame
Zusammenfassung*

Zum Abschluss leitest du in die Entscheidungsphase über. Frage angesichts der erarbeiteten Darstellung, was aus Sicht der Gruppe der sinnvollste erste Schritt ist.

Hinführung zur Lösung

Die konkrete Planung erfolgt dann idealerweise anschließend in einer Übung.

Reflexion & Transfer

Mit diesen Fragen kannst du die Übung abschließend reflektieren:

- Welche neuen Perspektiven sind durch das Mapping entstanden?
- Was überrascht euch?
- Welche Muster habt ihr erkannt?
- Was davon ist für die nächsten Schritte besonders relevant?
- Welche Ressourcen könnt ihr sofort nutzen?
- Wo lohnt es sich, tiefer einzusteigen?

**Varianten****Bodenarbeit in
Präsenz**

Lege die vier Felder groß auf den Boden aus. Die Gruppe bewegt sich frei zwischen den Bereichen. Aussagen können dann mit Moderationskarten direkt am Boden platziert oder mündlich eingebracht werden. Durch das Gehen entsteht oft mehr Energie und emotionale Distanz.

Open-Space

Die vier Felder werden als Themeninseln im Raum platziert. Die Gruppe verteilt sich selbstständig und diskutiert an jedem Feld. Für jede Insel übernimmt eine Person die gastgebende Rolle, die Ergebnisse sammelt und dokumentiert. Rotationen ermöglichen, dass alle Perspektiven gehört werden.

Online

Nutze ein digitales Whiteboard mit vier vorbereiteten Bereichen. Arbeite mit Farben oder Icons, um Themen visuell zu unterscheiden. In Breakout-Gruppen kann jede Gruppe ein Feld bearbeiten. Anschließend erfolgt die Zusammenführung im Plenum.

**Hinweise**

Achte darauf, dass es durch das *Problem-Mapping* nicht zu Schuldzuweisungen kommt. Der Fokus liegt auf Strukturen und nicht auf Schuld.

Halte den Prozess lebendig. Wenn die Gruppe ins Stocken gerät, wechsele die Perspektive oder gib sanfte Impulse.

Manche Kategorien erzeugen mehr Input als andere. Das ist völlig in Ordnung so.

Lass Raum für Pausen, sollte der Prozess emotional werden.



Einschränkungen

Diese Methode eignet sich weniger, wenn die Gruppe bereits stark konfliktbelastet ist oder die Ursache des Problems im zwischenmenschlichen Bereich liegt. Die Visualisierung kann dann zu Spannungen führen. In solchen Situationen ist es hilfreich, vorher eine kurze Klärungs- oder Deeskalationsphase zu gestalten.

Außerdem ist *Problem-Mapping* ungeeignet, wenn wenig Zeit zur Verfügung steht oder schnelle operative Entscheidungen nötig sind.

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 **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen