



Coaching-Tools

Christopher Rauen (Hrsg.)

Erfolgreiche Coaches
präsentieren
60 Interventionstechniken
aus ihrer Coaching-Praxis

Christopher Rauen (Hrsg.)

Coaching-Tools

**Erfolgreiche Coaches präsentieren
60 Interventionstechniken aus ihrer
Coaching-Praxis**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Zum Aufbau dieses Buches	11
Übersichtstabelle: Anlässe und Coaching-Tools	13

Phase 1: Come together

Kennenlern- und Kontaktphase

Die innere Resonanz – das passende Coaching-Tool auswählen und erfolgreich anwenden Von Hans-Georg Huber	21
Die persönliche Akquisitionsstrategie Von Ralf Gasche	25
Vorgespräche führen Von Christopher Rauen	31
Struktur, Transparenz und Effizienz im Coaching-Prozess durch Dokumentation Von Claudia Nuber	36
Lösungsorientierte Kurzzeitberatung Von Dr. Peter Szabó	41
Lebenswege Von Eberhard Hauser	49
Auftragsklärung mit dem C.L.E.E.R. I.T.-Format Von Martina Schmidt-Tanger	52
Den „richtigen“ Coach vermitteln Von Annette Gnegel	57

Phase 2: Orientation

Inhaltliche Orientierung

Vertragsarbeit – Wie kommen wir zu einem gemeinsamen Arbeitsbündnis? Von Dr. Friedrich Mautsch	65
Das Mosaik-Modell der Kontraktformulierung Von Prof. Dr. Jörg Fengler	72

Beobachten des Beobachtens	
Von Dr. Wilhelm Backhausen	77
Symptom-Check	
Von Christopher Rauen	81
Die sozialisierende ICH-Sprache	
Von Dr. Walter Spreckelmeyer & Markus Classen	86
Zirkuläres Interview	
Von Dr. Carsten Schäper	90
Stabile Zonen	
Von Dr. Roswita Königswieser	95
Die fünf Säulen	
Von Christopher Rauen	99
Metaphorik	
Von Marc Minor	103
Sinn stiftende Hintergrundbilder professioneller Szenen	
Von Dr. Bernd Schmid	108
Systemisches Makro-Mikro-Coaching	
Von Dr. Klaus-Peter Horn	113
Das Coaching-Mandala	
Von Claus-Dieter Hildenbrand & Prof. Dr. Markus Jüster	117
Zielklärung als konstruktivistische Intervention	
Von Anne M. Lang	121
Stimmigkeits-Check	
Von Björn Hübner	128
Holistic-(Re)Balancing/Work-Life-Balance	
Von Claus-Dieter Hildenbrand	132
Coaching mit Kennzahlen: „Balanced Coaching“	
Von Susanne Alwart	138

Phase 3: Analysis

Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Coaching-Landkarten	
Von Elfriede Konas	149
Lebensrad	
Von Johann Stöger	153
Die PRO-aktive Rollenanalyse	
Von Wolfgang Filbert	156

Systematische Kompetenzanalyse	
Von Dr. Margit Lohs	163
Karrieremosaik – Orientierung auf dem Berufs- und Karriereweg	
Von Joachim Hipp & Katja Wengel	167
Wertehierarchie	
Von Jörg Middendorf	173
Werte-Ziele-Zielgruppen-Analyse	
Von Horst Rückle & Alexander Mutafoff	179
Das systemische Portät	
Von Dr. Roswita Königswieser	188
Visualisierung sozialer Systeme	
Von Prof. Dr. Eckard König & Dr. Gerda Volmer	190
Sieben-Felder-Schema	
Von Prof. Dr. Harald Geißler	194
Schattentage	
Von Dr. Regina Mahlmann	200
Imaginativer Rollentausch	
Von Dr. Astrid Schreyögg	205
Das Beziehungsbrett – Konflikte aktiv in die Hand nehmen	
Von Armin Rohm	208
Die „15er-Liste“ im Rahmen von Veränderungsprozessen	
Von Uwe Böning, Brigitte Fritschle-Böning & Dr. Stefan Oefner-Py ..	213

Phase 4: Change

Veränderungsphase

Systemische Frage-Interventionen	
Von Anne M. Lang	221
Auf mehreren Stühlen	
Von Thomas Hansmann	227
Gegenwind	
Von Andreas Steinhübel	232
Die Check-your-Mind-Methode®	
Von Ulrich Dehner	236
Der kleine Zirkus-Elefant	
Von Michael Fromm	242
Hintergründe erkennen und ansprechen – zur Beziehungsgestaltung für Führungskräfte	
Von Angelika Leder	247

Notation der Coaching-Sitzung als lösungsorientierte Intervention Von Dr. Uwe Wieland	252
Cahier® Von Ralph Schlieper-Damrich	258
Skaleboard® Von Dr. Peter Szabó	264
Emotionsmanagement mit Neuroimagination® Von Horst Kraemer	272
Life-Balancing Von Verena Nussbaumer	280
Das persönliche Wertesystem als Bild Von Inge Glatz	287
Selbststeuerung über Werte Von Felicitas Freiin von Elverfeldt	292
Team-Coaching im Phasenmodell Von Gabriele Müller	296
SolutionCircle für Teams Von Daniel Meier	300
Reflecting Team Von Mag. Michael Tomaschek	305

Phase 5: Harbour

Zielerreichung und Abschluss

Gestaltung von Coaching-Abschlussgesprächen Von Dr. Martina Offermanns	313
Change Explorer Von Prof. Dr. Siegfried Greif, Dr. Bernd Runde & Ilka Seeberg	317
To-do-Liste Von Dr. Rolf Meier	322
„Freitagsreflexion“ – der Brückenbau in den Alltag Von Sylvia Becker-Hill	326
Postkarten-Check Von Eberhard Hauser	332
Gestaltung von Transfermeetings Von Dr. Martina Offermanns	334
Der Fragebogen S-C-Eval Von Dr. Bernd Runde	337

Vorwort

Eine Methodensammlung wie die „Coaching-Tools“ kann den Eindruck erwecken, man bräuchte nur ein paar „Rezepte“, um als Coach arbeiten zu können. Dem ist nicht so, denn Methodenkenntnis für sich genommen ermöglicht keine Coaching-Prozesse. Dazu sind zahlreiche weitere Qualitäten vom Berater gefordert – gleichwohl gehört zum Coaching auch ein „handwerkliches“ Können auf einer methodischen Ebene. Daher sind „Tools“ eine notwendige, aber eben keine hinreichende Bedingung für gutes Coaching. Um diese notwendige Bedingung transparenter zu machen und unterschiedliche Anregungen zum Einsatz von Methoden im Coaching zu geben, ist dieses Werk entstanden. Sein Ziel ist es, mit einer interdisziplinären Ausrichtung und ohne eine methodische Schule überzubetonen, die bisher existierende Coaching-Literatur zu ergänzen. Besonders wichtig war dabei die Idee, die Tools aus verschiedenen Denkrichtungen zu beschreiben und möglichst viele Coaching-Experten für dieses Werk gewinnen zu können. Ihnen und ihrer Bereitschaft, ihr Wissen mit anderen zu teilen, sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

Einige Experten äußerten vor der Mitwirkung an diesem Buch Zweifel, ob sie ihre Arbeit in Form von Tools beschreiben können, da sie sehr komplex, vernetzt und ganzheitlich coachen. Gerade bei einer solchen Arbeitsweise ist natürlich methodische Kompetenz vorhanden, die aber oftmals schwer in der Form eines oder mehrerer Tools darstellbar ist. Dennoch konnte in diesen Fällen eine Lösung gefunden werden, denn auch umfassende methodische Kompetenz entsteht aus einem Entwicklungsprozess, an dessen Anfang beschreibbare Muster standen, die sich im Laufe der Arbeit ausdifferenziert haben. In der Zusammenarbeit mit den Experten, die also schon sehr lange als Coach aktiv sind, entstand daher die Idee, eben diese beschreibbaren Muster herauszufiltern und den Leserinnen und Lesern als Coaching-Tool verfügbar zu machen.

Um die Coaching-Tools aber nicht nur zu beschreiben, sondern auch anwenden zu können, ist die Frage, wann welches Tool sinnvollerweise einzusetzen ist, von entscheidender Bedeutung. Hier sind mehrere Perspektiven zu berücksichtigen. Zum einen kann es sein, dass ein Coach eine bestimmte methodische Ausrichtung bzw. Beratungsphilosophie vertritt und er somit bestimmte Tools ausklammert und andere wiederum klar bevorzugt (Selektion). Zum anderen hängt dies von dem oder den Klienten und den damit zusammenhängenden An-

liegen und Rahmenbedingungen ab (Kondition). Und weiterhin sind natürlich verschiedene Phasen des Coaching-Prozesses zu unterscheiden (Situation), in denen manche Tools sinnvoller bzw. wahrscheinlicher einsetzbar sind als andere. Um hier eine übersichtliche Orientierung zu geben, ist das Buch wie ein idealtypischer Coaching-Prozess in fünf Phasen untergliedert. Manche Tools sind in mehreren Phasen anwendbar. In diesen Fällen wurden die Tools der Phase des Coaching-Prozesses zugeordnet, in der sie zuerst oder überwiegend eingesetzt werden können.

Entscheidend für die Anwendung aller Methoden, die Veränderungsarbeit ermöglichen, bleibt jedoch ein anderer Aspekt: Da jedes Tool zweckentfremdet und auch missbraucht werden kann, ist die Haltung des Coaches von ausschlaggebender Bedeutung. Auch ein sehr gutes Tool wird wenig nutzen, wenn es mit der falschen Haltung oder falsch verstanden eingesetzt wird. Es sei daher betont, dass neben der praktischen Erfahrung und der Selbstreflexionsfähigkeit die Haltung des Coaches eine Grundlage darstellt, ohne die der Einsatz von Methoden fruchtlos bleibt. Theoretisches Methodenwissen ersetzt keine Coaching-Weiterbildung samt vertiefender Übung. Haltung kann nicht durch ein Mehr an methodischer Kompetenz ersetzt werden. Vielmehr ist ein sinnvolles Zusammenwirken nötig: So zeigt die Erfahrung, dass die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg der Beratung ist. Beziehungsgestaltungskompetenz ist aber auch von einer – teilweise kaum noch bewusst wahrgenommenen – Methodenkompetenz abhängig. Es ist also nicht nur die Haltung und nicht nur die Methodik, sondern das sinnvolle Zusammenwirken von vielen Faktoren, die Coaching zu einer erfolgreichen Disziplin der Beratungspraxis machen können.

In diesem Sinne hoffe ich, dass die Coaching-Tools als ein Aspekt von Qualität und Professionalisierung verstanden werden und auch dem erfahrenen Coach neue Gedanken, Ideen und Perspektiven vermitteln können.

August 2004, Christopher Rauen

Stabile Zonen

Von Dr. Roswita Königswieser

Das Tool „Stabile Zonen“ führt den Klienten durch mehrere Fragen, die die eigenen Ressourcen für persönliche Stabilität und Identität verdeutlichen.

Kurzbeschreibung

Die Anwendung ist sinnvoll, wenn der Klient über Unsicherheiten und/oder Überforderungssituationen klagt.

Anwendungsbereiche

Der Klient erkennt seine Ressourcen besser, entwickelt Bewusstsein über eigene Identitätsmerkmale und entdeckt, dass er einerseits etwas dafür tun muss, andererseits aber auch, dass tiefe Sicherheit nur in der eigenen Person liegen kann.

Zielsetzung/Effekte

Stabile Zonen hängen eng mit der eigenen Identität zusammen und steuern das Handeln. Stabile Zonen können sein:

Ausführliche Beschreibung

Ideen

Das sind lebensbegleitende Werte, an denen man sich orientiert. Tiefe Religiosität, Philosophie, ein wissenschaftliches Weltbild, Moralvorstellungen, politische Ideologien, Traditionen, Dienst an einer „gerechten Sache“, Hingabe an Musik und Kunst, aber auch ein starkes berufliches Interesse mit den dahinter stehenden Theorien gehören unter anderem hierher.

Macht

Das ist die Chance, auf andere Einfluss auszuüben und deren Handlungen zu kontrollieren, erwartbar zu machen. Dabei ist gleichgültig, woher die Macht kommt: physische Kraft, überlegene Instrumente, eine hierarchische Position, Zugang zu Informationen, Wissen, monopolisierte Schlüsselstellungen oder Macht,

die durch Werbung und Gerücht aufgebaut wurde. Für die allermeisten Menschen ist Macht anstrebenswert, weil fast niemand ganz ohne Einfluss sein will. Es muss nicht gleich Macht über ganze Völker sein oder tausende Arbeitskräfte, es genügt schon ein wenig Einfluss im Büro, in der Familie, im Verein oder im Restaurant.

Menschen

Das bedeutet wertvolle, andauernde, persönliche Beziehungen und nicht etwa die Liebe zur ganzen Menschheit. Solche Beziehungen hat man gewöhnlich in der Familie, aus der man kommt, oder in der, die man hat. Aber es können auch alte Freunde sein, treue Kameraden, gute Kollegen, jedenfalls Menschen, zu denen man Vertrauen hat.

Plätze

Damit sind geographische Orte gemeint. Im Großen ist das ein ganzes Land, im Kleinen der Straßenzug, in dem man aufgewachsen ist, oder ein Haus oder eine Bank unter einem Baum. Plätze als stabile Zonen werden oft als Heimat erlebt. Menschen, die Plätze als stabile Zonen haben, fühlen sich mitunter fremd, wenn sie an anders aussehenden Orten sind. Sie sind dann froh, wenigstens in Gedanken „heimkehren“ zu können. Manche sind gezwungen, alle paar Jahre woanders leben zu müssen. Diese Menschen werden entweder zu Kosmopoliten, d.h. heimatlos, oder sie sind doch irgendwo ein bisschen verwurzelt und hoffen, dorthin zurückkehren zu können.

Dinge

Das sind Gegenstände, mit denen man vertraut ist und die nicht ohne weiteres gegen ähnliche eingetauscht werden können. Das kann ein altes Kleidungsstück sein, eine Tabakpfeife, ein Erbstück, ein Haus (verbunden mit einem Platz) oder ein Foto (verbunden mit einem Menschen) auf dem Schreibtisch. Manche nehmen solche Sachen auf Reisen mit oder tragen sie ständig bei sich wie ein Amulett.

Organisationen

Kirchengemeinschaften, Betriebe, Berufsgruppen, Gewerkschaften, wissenschaftliche Institute, Vereine, Clubs, Sportverbände, politische Zellen, Logen usw. gehören hierher. Das sind Formen

menschlicher Zusammenschlüsse, denen man angehören will, weil man sich mit deren Zielen identifiziert und weil man als Mitglied Anerkennung und Geborgenheit findet.

Selbstverständlich können sich stabile Zonen überlappen. Ein Haus ist z.B. nicht nur ein Ding, sondern auch ein Platz und mitunter gleichzeitig Aufenthaltsort geliebter Menschen. Manchmal genügt es, nur eine einzige stabile Zone von Bestand zu haben. So kann ein Naturwissenschaftler wie ein Nomade leben, wenig besitzen, auf Einfluss verzichten und Partner und Organisationen wie Hemden wechseln, vorausgesetzt, er hat eine Idee, an die er glaubt.

Stabile Zonen haben für ihre Besitzer ganz außerordentliche Bedeutung. Ihr Verlust ist jeweils auch ein Verlust an Identität. Sie werden daher gegen Angriffe erbittert verteidigt. Ganz ohne stabile Zonen können wir nicht leben. Somit ist ihr Schutz jeweils auch Selbstverteidigung.

Die Bearbeitung der folgenden sechs Fragen kann dem Klienten eine Anleitung geben, um eine persönliche „Zwischenbilanz“ zu ziehen.

1. Welche stabilen Zonen haben Sie?

Schreiben Sie Ihre Gedanken nieder und berücksichtigen Sie dabei die oben genannten Kategorien: Ideen, Macht, Menschen, Plätze, Dinge und Organisationen. Sie können darüber hinaus aber auch anderes nennen, das für Sie eine stabile Zone ist, ohne die Sie nicht sein mögen, wie z.B. Meditation, Schachspiel, Reisen usw.

2. Wie stabil sind Ihre stabilen Zonen?

Wie dauerhaft sind Ihre grundsätzlichen Ideen? Können Sie an dem Einfluss festhalten, den Sie jetzt haben? Können Sie sicher sein, dass die Menschen, auf die Sie sich heute verlassen, auch in Zukunft verlässlich sind und für Sie da sein werden, wenn Sie diese brauchen? Können Sie an die Plätze zurückkehren, die Sie so schätzen, und werden es noch dieselben Plätze sein? Werden die Dinge, die Sie jetzt so schätzen, Sie auch in Zukunft befriedigen können? Können Sie damit rechnen, dass die Organisation, der Sie heute angehören, in Zukunft noch will, dass Sie ihr angehören?

3. Was nützen Ihnen Ihre stabilen Zonen morgen?

Alles fließt. Dinge zerbrechen, Häuser werden zu groß oder zu klein, Partner wenden sich ab oder sterben, Kinder werden erwachsen, Organisationen und Plätze ändern sich, Einflüsse schwinden und Sport wird schwieriger, wenn man älter wird.

4. Haben Sie Einfluss auf Ihre stabilen Zonen?

Was können Sie zum Bestand Ihrer stabilen Zonen beitragen? Können Sie deren Veränderung kontrollieren?

5. Was investieren Sie in Ihre stabilen Zonen?

Leisten Sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Ideen, die für Sie wichtig sind? Wie sichern Sie Ihren Einfluss ab? Wie sehr kümmern Sie sich um die Leute, denen Sie vertrauen? Pflegen Sie die Dinge, die Sie lieben? Was tragen Sie zur Entwicklung der Organisation bei, der Sie angehören?

6. Wie vertragen sich Ihre stabilen Zonen mit Beruf und Familie?

Schreiben Sie auf, an welchen stabilen Zonen Sie festhalten wollen und was Sie zur Sicherung ihres Bestandes unternehmen werden. Überprüfen Sie in einiger Zeit, was Sie hier geschrieben haben und was aus ihren Vorsätzen geworden ist.

Nach dieser Einzelarbeit ist es für den Klienten oft hilfreich, diese Übung mit der eigenen Frau, einem Freund zu machen und zu besprechen.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Diese Übung kann durch entsprechendes Nachfragen noch mehr Tiefe bekommen. Häufig ist es ein Impuls dafür, die eigenen Kraftquellen und stabilen Zonen mehr zu pflegen.

Quellen

Eigene Entwicklung; Anregungen von Traugott Lindner.

Technische Hinweise

Benötigtes Material: Kopie der Anleitung.
Dauer: Einzelarbeit ca. eine Stunde, Gespräch darüber ein bis zwei Stunden.



Coaching-Tools II

Christopher Rauen (Hrsg.)

Erfolgreiche Coaches
präsentieren
Interventionstechniken
aus ihrer Coaching-Praxis

Christopher Rauen (Hrsg.)

Coaching-Tools II

mit Beiträgen von

Dr. Evelyn Albrecht, Dr. Thomas Bachmann,
Dr. Christoph Barmeyer, Josef Beil, Dr. Annelen Collatz,
Ulrich Dehner, Dr. Sabine Dembkowski, Thomas Dietz,
Ingeborg Dietz, Klaus Egbert, Klaus Eidenschink,
Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Felicitas Freiin von
Elverfeldt, Michael Fromm, Ralf Gasche,
Gabriele Gesche-Franzen, Klaus Häck, Martin Hagen,
Tom Hansmann, Ulrike Haupt, Eberhard Hauser,
Claus-Dieter Hildenbrand, Joachim Hipp,
Karin Horn-Heine, Dr. Rüdiger Hossiep, Wolfram Jokisch,
Dr. Andreas Kannicht, Willem Lammers, Norbert Landwehr,
Angelika Leder, Dr. Friedrich Mautsch, Jörg Middendorf,
Dr. Björn Migge, Gabriele Müller,
Gerhard Neumann, Heidemarie Neumann-Wirsig,
Andreas Patrzek, Christopher Rauen, Dr. Carsten Schäper,
Anette Schirmer-Rusch, Christoph Schlachte,
Dr. Bernd Schmid, Dr. Astrid Schreyögg,
Alexandra Schwarz-Schilling, Dr. Walter Schwertl,
Monika Sombetzki, Dr. Maria L. Staubach,
Andreas Steinhübel, Dr. Peter Szabó, Katja Wengel,
Dr. Beate West-Leuer

www.coaching-tools.de

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	9
--------------	---

Einleitung: Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools Von Klaus Eidenschink & Karin Horn-Heine	11
---	----

Zum Aufbau dieses Buches	23
Übersichtstabelle: Anlässe und Coaching-Tools.....	25

Phase 1: Come together

Kennenlern- und Kontaktphase

Kennenlernen und Kontakt Von Dr. Friedrich Mautsch	35
Erstgesprächsvorbereitung Von Gabriele Müller	40
Das Angebot des Coaches an den Bezugsrahmen des Klienten anpassen Von Ulrich Dehner	46
AI-Interview Von Heidemarie Neumann-Wirsig	52
Drei Formen des Zuhörens Von Dr. Andreas Kannicht	55
Der weite Blick Von Martin Hagen	59
Das M.N.N.H.-Tool Von Gerhard Neumann	62
Ziel-Navigation Von Eberhard Hauser	66
Die Veränderungsformel für zahlenorientierte Führungskräfte Von Angelika Leder.....	69
Informationsabend mit Einführungs-Workshop Von Alexandra Schwarz-Schilling.....	75

Phase 2: Orientation

Inhaltliche Orientierung

Das Thema und sein Referenzrahmen Von Dr. Walter Schwertl.....	83
---	----

Accessing	
Von Thomas Dietz & Ingeborg Dietz	88
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen	
Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)	
Von Dr. Rüdiger Hossiep & Dr. Annelen Collatz	94
Papier-Relief	
Von Gerhard Neumann	99
Fragekompass	
Von Andreas Patrzek	103
Der Gast	
Von Monika Sombetzki	110
Das stabile Lebensgebäude	
Von Claus-Dieter Hildenbrand.....	113
Sinn-ier-Karten	
Von Wolfram Jokisch.....	116
Energie-Check	
Von Klaus Egbert.....	122
Der Coaching-Dummy	
Von Dr. Maria L. Staubach.....	128
Brückenschlag	
Von Dr. Christoph Barmeyer & Ulrike Haupt	133

Phase 3: Analysis

Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Kompetenz-Check	
Von Norbert Landwehr	143
Karriere-Chart	
Von Christopher Rauen.....	149
Wertequadrat	
Von Andreas Patrzek	151
Fremdbeschreibungsinventar zum BIP	
Von Dr. Rüdiger Hossiep & Dr. Annelen Collatz	158
Spurensicherung	
Von Ralf Gasche.....	164
Rollenkompass	
Von Dr. Thomas Bachmann.....	173
Missionskompass	
Von Jörg Middendorf.....	178

Perspektivenrad	
Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen	185
R•A•M-Dreieck	
Von Willem Lammers.....	190
Das fiktive Klassentreffen	
Von Dr. Evelyn Albrecht.....	194
Das flexible Organigramm	
Von Dr. Astrid Schreyögg	199
Dieser Zirkus	
Von Andreas Steinhübel	201
Der Held in Dir	
Von Gabriele Gesche-Franzen	205

Phase 4: Change

Veränderungsphase

Lerntreppe	
Von Michael Fromm	211
Gift-Gegengift	
Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen	217
Hinsehen und umwandeln	
Von Josef Beil & Dr. Carsten Schäper.....	222
Pseudo-Orientierung in der Zeit	
Von Ulrich Dehner	228
Geleitete Fantasien im (Karriere-)Coaching	
Von Joachim Hipp & Katja Wengel	233
Entwicklungs-Geschichten-Erzählen	
Von Dr. Bernd Schmid	238
Doppeln im Rollentausch	
Von Dr. Björn Migge	244
WEWIO	
Von Christopher Rauen.....	250
Inneres Befragen	
Von Heidemarie Neumann-Wirsig	253
Ich führe, also bin ich	
Von Felicitas Freiin von Elverfeldt.....	257
Psychodynamische Fallaufstellung	
Von Dr. Beate West-Leuer	262

Phase 5: Harbour

Zielerreichung und Abschluss

Abschlussinterventionen im Coaching	
Von Tom Hansmann	271
Heldenreise	
Von Eberhard Hauser	280
„Die guten Wünsche“ – Ein Ressourcenkreis	
Von Anette Schirmer-Rusch.....	283
MEP	
Von Klaus Häck.....	290
Gute Reise	
Von Christoph Schlachte	302
Der zirkuläre Abschluss	
Von Martin Hagen	313
Multi-Skalierung	
Von Dr. Peter Szabó	316
Return-on-Investment-Check	
Von Dr. Sabine Dembkowski	323
 Autorinnen und Autoren	 329

Vorwort

Es war überraschend: Nur drei Wochen nach Erscheinen der „Coaching-Tools“ im September 2004 war die gesamte Druckauflage vergriffen. Zwar hatten alle Beteiligten damit gerechnet, dass das Buch seinen Markt finden würde, eine derartige Nachfrage war aber unvorhersehbar – und natürlich erfreulich. Die Idee, eine schulenübergreifende Tool-Sammlung für Coaches in einem Buch darzustellen, war akzeptiert worden.

Dieser Erfolg darf einem jedoch nicht darüber hinwegsehen lassen, dass die Möglichkeit besteht, dass insbesondere junge Coaches sich als „Coaching-Techniker“ verstehen. Diese Vorstellung löst bei mir deutliches Unbehagen aus, denn die Coaching-Tools sollten und sollen nicht eine unreflektierte Methodengläubigkeit stärken, sondern durch die interdisziplinäre Ausrichtung der Tools ein multiperspektivisches Denken fördern. Aus den zahlreichen Rückmeldungen von Leserinnen und Lesern der „Coaching-Tools“ habe ich den Eindruck gewonnen, dass dies auch überwiegend gelungen ist – wenngleich es sicher auch andere Beispiele gibt.

Die Notwendigkeit für das Vorhandensein und die Anwendung von Tools ist jedoch kaum ernsthaft zu bezweifeln. Eine Disziplin wie das Coaching benötigt für ihre Professionalisierung auch – selbstverständlich nicht ausschließlich – ein möglichst differenziertes Instrumentarium, das ideologiefrei konkrete Handlungsmöglichkeiten im Coaching eröffnet. Dabei ist natürlich der Hinweis entscheidend, dass es ohne Zweifel nicht die Tools alleine sind, die die Güte des Coaching-Prozesses bestimmen. Hier sind der Coach und seine Haltung im Mittelpunkt einer systemischen Interaktion vieler Variablen zu sehen. In diesem Sinne bilden methodisches Wissen und Können eine, aber nicht die einzige notwendige Voraussetzung für ein gutes Coaching.

Mit diesem Buch liegt nun der Band II der „Coaching-Tools“ vor. Er enthält abermals zahlreiche Tools, die unterschiedlichen Denkansätzen entsprungen sind. Um bei aller Vielfalt eine übersichtliche Orientierung zu geben, ist das Buch wie ein idealtypischer Coaching-Prozess in fünf Phasen untergliedert und die Tools wurden entsprechend zugeordnet. Einige Tools sind in mehreren Phasen anwendbar; in diesen Fällen wurden die Tools der Phase des Coaching-Prozesses zugeordnet, in der sie zuerst oder überwiegend eingesetzt werden können.

Zu meiner großen Freude haben sich Klaus Eidenschink und Karin Horn-Heine bereit erklärt, eine Einleitung über den professionellen Einsatz von Coaching-Tools zu verfassen. Die beiden erläutern darin ein Wissensfundament zur Anwendung von Coaching-Tools, das für die Einordnung der folgenden Tools essenziell ist. Sie machen auch deutlich, was jeder tatsächlich erfahrene Coach bestätigen wird: Die Tätigkeit als Coach hat den faszinierenden Aspekt, niemals „ausgelernt“ zu haben oder „fertig“ sein zu können. Diese Erkenntnis ist auch die wesentliche inhaltliche Legitimation für das Erscheinen dieses Werkes. Das Lernen endet niemals und so gibt es immer wieder neue oder weiterentwickelte Tools, die es wert sind, veröffentlicht und benutzt zu werden. Daher möchte ich auch allen Autorinnen und Autoren an dieser Stelle ausdrücklich dafür Dank aussprechen, dass sie bereit waren, andere an ihrem Wissen und ihren Erkenntnissen teilhaben zu lassen. Auf diese Weise konnte abermals eine Sammlung entstehen, die zum Perspektivenwechsel geradezu auffordert und die sicherlich auch als eine Inspirationsquelle für die Entwicklung zukünftiger Tools dienen kann.

Christopher Rauen

Papier-Relief

Von Gerhard Neumann

Das Papier-Relief ist ein kreatives Tool zur Visualisierung der inneren Landkarten des Klienten. Je nach Fokussierung und Fragestellung wird ein bestimmter Bereich der inneren Landkarte beleuchtet und der Veränderung zugänglich gemacht.

Kurzbeschreibung

Das Papier-Relief ist vielseitig einsetzbar und eignet sich besonders für Anfangssituationen im Coaching-Prozess, nachdem die Ziele geklärt sind. Für das Kennenlernen der Entwicklung und aktuellen Situation, in der sich der Klient derzeit in seinem Unternehmen sieht, ist das Tool außerordentlich nützlich.

Anwendungsbereiche

Die Reflexion von Entwicklung während oder am Ende des Coaching-Prozesses als auch die Evaluation kann mit diesem Tool ebenso gestaltet werden wie die Erarbeitung von Lösungsschritten während der Problembearbeitungsphase.

Im Team-Coaching oder der Teamentwicklung verdeutlicht das Relief die Entwicklung des Teams aus der Perspektive jedes Teammitglieds. Das Nebeneinanderlegen der einzelnen Reliefs ist dann Grundlage für das Gespräch über Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Erleben und in der Zusammenarbeit des Teams.

Das Tool ermöglicht dem Coach, seinen Klienten besser kennenzulernen. Mit einfachem Material (ein weißes Blatt Papier) wird in analoger Form die innere Landkarte des Klienten mit ihren Höhen und Tiefen sichtbar. Der Klient kann aus der Distanz heraus, aus einer Meta-Position seine Situation betrachten, bewerten, ordnen und eventuell neu beschreiben. Der Perspektivenwechsel wird angeregt, und neue Sichtweisen auf erlebte Situationen und Entwicklungen werden möglich. Coach und Klient sind Beobachter auf gleicher Ebene (Meta-Ebene).

Zielsetzung/Effekte

Bilder, Symbole und Metaphern bleiben stärker im Gedächtnis haften als das gesprochene Wort. Häufig erinnern sich die Klienten auch später noch an das Relief und stellen Verbindungen zu anderen Situationen, Erfahrungen und Lernprozessen her. Insofern berücksichtigt das Papier-Relief die Grundprinzipien der Mnemo-Techniken und hinterlässt häufig einen bleibenden Eindruck.

Das Tool fördert den Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbasis.

Ausführliche Beschreibung

Der Coach begleitet den Klienten durch das Tool und beginnt mit einer Einladung zur Erstellung einer Art Landkarte, die dem Coach das Kennenlernen des Klienten ermöglichen soll. Er erklärt, dass ihn vor allem die Zeit des Klienten im Unternehmen, seine Entwicklungen sowie die aktuelle Situation interessieren.

Anschließend bittet der Coach den Klienten, ein weißes Din-A4-Blatt zusammenzuzuknüllen, um es danach vorsichtig zu **entfalten**, aber nicht zu glätten. Das ist wichtig, um die entstandenen Linen, Vertiefungen und Aufwerfungen im nächsten Schritt nutzen zu können.

Auf dieser Landkarte markiert der Klient nun mit zwei Punkten zum einen seinen Eintritt ins Unternehmen und zum anderen den aktuellen Zeitpunkt. Der Klient malt anschließend unter Nutzung des entstandenen Reliefs den Weg zwischen diesen beiden Punkten und kennzeichnet dabei besonders wichtige Stationen oder Wegstrecken. Es ist nützlich, wenn der Klient während des Malens erzählt, berichtet, sein Tun kommentiert bzw. laut denkt. Der Coach hört aufmerksam zu und unterstützt die Konstruktion des Klienten durch sorgfältiges Fragen. Entscheidend ist, dass der Coach keine Fragen stellt, die den Denkprozess des Klienten stören oder in andere Bahnen lenken.

Die fertige Landkarte dient nun als Reflexionsgrundlage. Coach und Klient beobachten gemeinsam aus der Distanz heraus, wie der Klient beobachtet und seinen Weg konstruiert hat. Dabei bietet es sich an, sprachlich in der Metapher Landkarte zu bleiben, es sei denn, der Klient bevorzugt eine andere Metapher.

Mögliche Fragen zur Weiterarbeit:

- ▶ *Welche wichtigen Punkte sieht der Klient?*
- ▶ *Gab es Wendepunkte und wie wurden sie herbeigeführt/bewältigt?*
- ▶ *Welche Hindernisse wurden überwunden, welche Talsohlen durchschritten?*

- ▶ *Wie hat der Klienten das geschafft?*
- ▶ *Wie hat er sich selbst unterstützt auf seinem Weg?*
- ▶ *Wer hat ihn wie unterstützt?*
- ▶ *Wer im Unternehmen sieht den Weg des Klienten genau so oder ähnlich?*
- ▶ *Wer würde den Weg anders beschreiben und wie?*
- ▶ *Worauf blickt er gerne/stolz zurück?*
- ▶ *Wo hat er welche neue Aussichten gewonnen?*

Aus der Meta-Perspektive betrachten Klient und Coach gemeinsam, wie der bisherige Weg des Klienten im Unternehmen verlief, welche Erkenntnisse für den weiteren Weg sich daraus ergeben, welche Ressourcen vorhanden sind und wie sie genutzt werden können. Hindernisse, die der Klient selbst aufgebaut hat oder die andere aufgestellt haben, werden deutlich. Häufig werden Verhaltensmuster des Klienten im Kontext dieses Unternehmens erkennbar.

Die Reflexionsarbeit dieses Tools lässt sich hervorragend auf die Zielsetzung für das Coaching beziehen. Fragen wie: „*Was bedeutet das für Ihre Zielerreichung, für das Coaching insgesamt etc.?*“ stellen diesen Bezug her und überprüfen die Ziele auf ihre Realisierbarkeit.

Voraussetzung ist eine von Interesse und Neugier geleitete Haltung des Coaches. Sein Interesse bezieht sich darauf, wie der Klient seine Entwicklung und seine aktuelle Situation aus seiner Perspektive heraus beschreibt. Der Coach sollte Grundkenntnisse der Systemtheorie und des Konstruktivismus besitzen, im Einsatz systemischer Fragetechniken versiert sein und auf Coach-eigene Deutungen verzichten können. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Wirkungsweise von Impact-Techniken zu kennen.

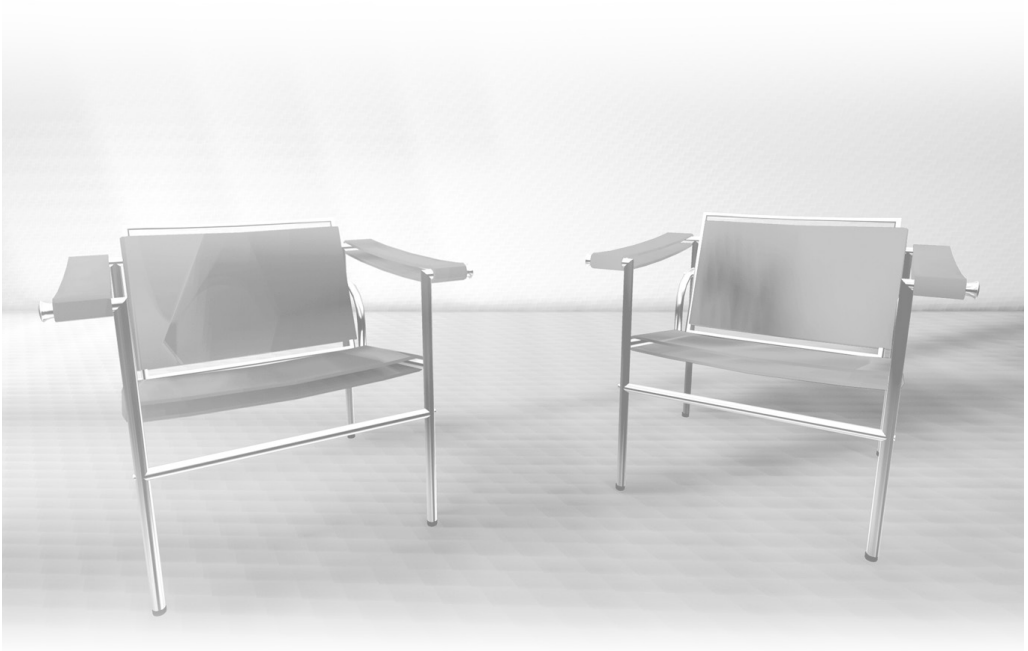
*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Wichtig ist die Wertschätzung der Sichtweise des Klienten als eine mögliche. Die konstruktivistische Haltung, die sich im Handeln des Coaches zeigt, fördert den Aufbau von Vertrauen und gelungener Kooperation. Das Tool kann gut zum Einstieg in die gemeinsame Coaching-Arbeit eingesetzt werden, da es neue Informationen sowohl für den Klienten als auch den Coach hervorbringt. In der gemeinsamen Betrachtung des Reliefs ist es wichtig, vor allem offene, reflexive Fragen zu stellen und die Selbstexploration des Klienten zu stimulieren.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Quellen Keine eindeutige Quelle. Das Tool wurde aus einer Situation heraus kreiert und für Coaching und Seminare weiterentwickelt. Herleitungen aus der Gestalttherapie und der symbolischen Interaktion sind möglich.

Technische Hinweise Benötigt wird einfaches weißes DIN-A4-Papier und verschiedenfarbige Filzstifte mit dünner Spitze.





Coaching-Tools III

Christopher Rauen (Hrsg.)

Erfolgreiche Coachs
präsentieren
55 Interventionstechniken
aus ihrer Coaching-Praxis

Christopher Rauen (Hrsg.)

Coaching-Tools III

mit Beiträgen von

Dr. Evelyn Albrecht, Susanne Alwart, Dr. Thomas Bachmann, Camelia Buss-Ciontoiu, Markus Classen, Ulrich Dehner, Tanja Dünnfründ, Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Dr. Julia Eversmann, Maren Fischer-Epe, Andrea Gruber, Martin Hagen, Eberhard Hauser, Christiane Herlein-Schmiedel, Claus-Dieter Hildenbrand, Timo Hinrichsen, Natalia Hoffman-Demsing, Dr. Peter Höher, Dr. Anja Kampik, Prof. Dr. Hugo Kehr, Dr. Marion Keil, Michael Kohlhaas, Dr. Ilona Patricia Kryl, Heidi Martin, Daniel Meier, Nina Meier, Günter A. Menne, Christine Moscho, Gabriele Müller, Oliver Müller, Anja Mumm, Gerburgis A. Niehaus, Helga Odendahl, Alexander Pauly, Christopher Rauen, Alice Reinecke, Katharina Reischenbacher, Ulrike Rheinberger, Susanne Riedel, Dr. Carsten Schäper, Sonja Scherer, Anette Schirmer-Rusch, Christoph Schlachte, Dr. Bernd Schmid, Dr. Gunther Schmidt, Dr. Astrid Schreyögg, Peter Schröder, Bettina Schubert-Golinski, Teresa Schwertl, Dr. Walter Schwertl, Andreas Steinhübel, Rita Strackbein, Matthias Strasser, Armin Sülberg, Othmar Sutrich, André Thamm, Oliver Theißing, Peter Traub-Martin, Dr. Manuel Tusch, Theresa Wechsler, Susanne Weiss, Ulrike Wittenborn, Margit Wolf

www.coaching-tools.de

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhalt

Vorwort.....	9
Coaching-Tools in der Wirkfaktorenanalyse <i>Von Theresa Wechsler</i>	11
Zum Aufbau dieses Buches	22
Übersicht: Anlässe und Coaching-Tools.....	24

Phase 1: Come together

Kennenlern- und Kontaktpphase

Systematischer Passungsdialog in der Auftragsklärung <i>Von Susanne Riedel</i>	31
Telefonisches Kennenlernen <i>Von Martin Hagen</i>	36
6-Basic-Sense-Methode <i>Von Prof. Dr. Evelyn Albrecht</i>	41
Intuitives Kennenlernen <i>Von Dr. Bernd Schmid</i>	47
Echte Begegnung <i>Von Andrea Gruber und Dr. Carsten Schäper</i>	51
Die logischen Ebenen des Selbstmarketings <i>Von Oliver Müller</i>	56
Passgenaue Fragen zur Konfliktlösung <i>Von Teresa M. Schwertl & Dr. Walter Schwertl</i>	63
Vision Pensionierung <i>Von Dr. Manuel Tusch</i>	70

Phase 2: Orientation

Inhaltliche Orientierung

SEAL – Systematisches Erfassen und Analysieren von Lösungsideen <i>Von Christine Moscho</i>	77
Zielcollage <i>Von Michael Kohlhaas</i>	82
Lebenskreise <i>Von Anja Mumm</i>	89
Mein ideales Leben <i>Von Gerburgis A. Niehaus</i>	93
15 Minuten Tiefenbohrung <i>Von Dr. Thomas Bachmann</i>	96
Umgang mit Widerstand <i>Von Ulrich Dehner</i>	99
Das Steuerrad der Führung <i>Von Rita Strackbein</i>	105
Das Kompetenzrad der Jobfitness <i>Von Katharina Reischenbacher und Dr. Peter Höher</i>	110
Gedankenspeicher <i>Von Dr. Ilona Patricia Kryl</i>	116
Der Coaching-Kompass <i>Von Susanne Weiss</i>	119

Phase 3: Analysis

Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Mentale Landkarte „Vertrauen“ <i>Von Eberhard Hauser</i>	128
Die RES-Analyse <i>Von Camelia Buss-Giontoiu</i>	132
Das Innere Führungsteam <i>Von Maren Fischer-Epe</i>	136
Check your image <i>Von Margit Wolf</i>	142
Das Rollengesprächsmodell <i>Von Ulrike Wittenborn</i>	147

Das Arbeitspanorama	
<i>Von Dr. Astrid Schreyögg</i>	152
Stärkenorientierte Aufgabenstrukturierung	
<i>Von Natalia Hoffmann-Demsing</i>	156
Die 3K-Prüfung	
<i>Von Matthias Strasser & Prof. Dr. Hugo M. Kehr</i>	161
Forced Choice	
<i>Von Tanja Dünnfründ</i>	169
Decision Score	
<i>Von Armin Sülberg</i>	175
Im Takt	
<i>Von Dr. Anja Kampik</i>	180
Zukunftsvision „Familie und Beruf“	
<i>Von Alice Reinecke</i>	189
Das Scheunenmodell von Viktor Frankl	
<i>Von Markus Classen</i>	194
Gebrauchsanweisung für ein Problem	
<i>Von Bettina Schubert-Golinski</i>	199
Ebenencheck	
<i>Von André Thamm</i>	205
Das Arbeitszeugnis	
<i>Von Oliver Theißing</i>	210

Phase 4: Change

Veränderungsphase

Filmreif	
<i>Von Andreas Steinhübel</i>	218
Die Leiter der Schlussfolgerungen	
<i>Von Susanne Alwart</i>	221
Choice-MAP	
<i>Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen & Sonja Scherer</i>	228
Aufstieg in die Champions League	
<i>Von Claus-Dieter Hildenbrand & Christiane Herlein-Schmiedel</i>	234
Schlüsselsituationen	
<i>Von Peter Schröder</i>	238
Achtsamkeit im Führungsalltag	
<i>Von Heidi Martin & Peter Traub-Martin</i>	242

Als Führungskraft die eigene Haltung erweitern	
<i>Von Gabriele Müller</i>	246
Nein im Geschäftsleben	
<i>Von Anette Schirmer-Rusch</i>	249
Kunstlebenskunst	
<i>Von Günter A. Menne</i>	254
Absorptionstechnik	
<i>Von Helga Odendahl</i>	259
Entscheidungsfokus	
<i>Von Othmar Sutrich</i>	264
Bilanzierte Bauchentscheidung	
<i>Von Ulrike Rheinberger</i>	272
Problemauslöser nutzbar machen für zieldienliche Kompetenzaktivierung	
<i>Von Dr. Gunther Schmidt</i>	278

Phase 5: Harbour

Zielerreichung und Abschluss

Die Wäscheleine	
<i>Von Timo Hinrichsen</i>	291
Strukturierte Lösungsanalyse	
<i>Von Daniel Meier</i>	294
Post für mich	
<i>Von Dr. Marion Keil</i>	298
Bilanz der Veränderungskräfte	
<i>Von Alexander Pauly</i>	301
Motiv-Wert-Interaktion	
<i>Von Nina Meier</i>	308
Bilder-Logbuch	
<i>Von Christoph Schlachte</i>	317
Der nächste Schritt	
<i>Von Christopher Rauen</i>	322
Storyboard & Credits	
<i>Von Dr. Julia Eversmann</i>	325
Die Autorinnen und Autoren	329

Vorwort

Es ist immer wieder erstaunlich, welche unerwarteten Konsequenzen die Veröffentlichung von Büchern mit sich bringen kann. Inspiriert durch die Bücher „Coaching Tools“ und „Coaching-Tools II“ hat Theresa Wechsler eine Diplomarbeit geschrieben, die sich mit den Wirkfaktoren von Coaching-Tools beschäftigt. Eine wirklich faszinierende Fleißarbeit mit 385 Seiten Umfang, die neue Grundlagen für die Entwicklung und zielgenaue Anwendung von Coaching-Tools geschaffen hat. Es ist mir eine besondere Freude, dass eine Zusammenfassung dieser Pionierleistung über „Coaching-Tools in der Wirkfaktorenanalyse“ den nun vorliegenden Band 3 der Coaching-Tool-Serie einleitet.

Das Wirkfaktorenmodell ist kein abstraktes Konstrukt, das nur für akademische Diskussionen taugt. Dank ihm existiert nun eine „Landkarte“, mit der sich der sinnvolle Einsatz von Tools im Coaching noch weiter verbessern lässt, was letztlich der Professionalisierung des Coachings zu Gute kommt. Das Modell gibt praktische und hilfreiche Anregungen, wie sich Tools sinnvoll auswählen und einsetzen lassen und ist auch für die weitere Entwicklung, sowohl von einzelnen Tools als auch von deren Integration in Coaching-Prozesse, von großer Bedeutung.

Zwar gilt: Trotz aller Fokussierung auf die Methoden, die ein Buch wie „Coaching-Tools III“ zwangsläufig mit sich bringt, macht die Ansammlung und das Abarbeiten von Methoden nicht den Coach. Dennoch sind Tools ein Mosaikstein, der zu einem gelungenen Coaching-Prozess beitragen kann. In diesem Sinne soll das vorliegende Buch abermals vielfältige Anregungen geben, wie sich Coachings durch den Einsatz von Methoden bereichern lassen. Wie auch die Bände 1 und 2 der Coaching-Tools-Serie, enthält dieser dritte Band zahlreiche Tools, die von unterschiedlichen Autoren stammen und die verschiedene Denkansätze repräsentieren. Statt geistige Monokultur zu unterstützen, zielt das Buch auf die Förderung des Perspektivenwechsels.

Damit trotz dieser Vielfalt die Übersicht erhalten bleibt, ist auch der Band 3 wie ein idealtypischer Coaching-Prozess aufgebaut. Daher glie-

dert sich das Buch in die fünf Phasen des COACH-Modells, die Tools sind den Phasen zugeordnet, in denen sie eingesetzt werden können. Wenn ein Tool in mehreren Phasen anwendbar ist, wurde es der Phase des Coaching-Prozesses zugeordnet, in der es zuerst oder überwiegend verwendet werden kann. Auf diese Weise ist jederzeit eine einfache Orientierung möglich. Wer das Buch lieber anlassbezogen lesen möchte, findet in der Übersichtstabelle eine Zuordnung der Coaching-Tools zu den jeweils passenden Anlässen.

Zum Schluss möchte ich mich bei allen Autorinnen und Autoren ausdrücklich bedanken. Mein Dank gilt zum einen der angenehmen Zusammenarbeit und zum anderen der Großzügigkeit, das eigene Wissen zu teilen. Der Satz „Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Teilen vermehrt“ wird damit lebendig. Wieder einmal konnte so eine Sammlung von Coaching-Tools entstehen, die für unterschiedliche Einsatzzwecke verwendet werden können. Und wer weiß ... vielleicht taugt das Buch oder ein Tool darin ja wieder als Anregung für einen weiteren erstaunlichen Entwicklungsschritt.

Ihr Christopher Rauen

Zum Aufbau dieses Buchs

Die einzelnen Coaching-Tools sind in der Abfolge eines idealtypischen Coachings aufgeführt. Dieser folgt dem COACH-Modell (Rauen & Steinhübel, 2001), welches den Coaching-Prozess in fünf Phasen untergliedert:

Phase 1: **C**ome together – Kennenlern- und Kontaktphase

Die erste Phase im Coaching-Prozess beginnt mit der Kontaktaufnahme. Dazu ist es für den Coach notwendig, in bestimmter Weise akquisitorisch tätig zu sein; der (zu dem Zeitpunkt noch potenzielle) Klient wiederum befindet sich in einer Klärungsphase, an deren Ende sich erst entscheidet, ob ein Coaching für ihn sinnvoll und angemessen sein kann. Dieser Entscheidungsprozess ist für das Coaching wichtig und kann bereits als Teil des angestrebten Klärungsprozesses angesehen werden. Auch der Coach legt in dem Vorgespräch und den darin enthaltenen ersten Interventionen die Grundlage für die Beziehung, auf deren Basis Coaching überhaupt erst stattfinden kann.

Phase 2: **O**rientation – Inhaltliche Orientierung

In der Orientierungsphase lernen sich Coach und Klient gegenseitig näher kennen, die Beziehungsklärung schreitet voran und die Beratungsbeziehung wird im Idealfall zunehmend tragfähiger. Ziel der Orientierungsphase ist es zudem, das weitere Vorgehen zu klären. Dazu werden erste Sichtungen der Anliegen des Klienten vorgenommen. Oftmals zeigt sich hier, dass die zunächst genannten Themen „Oberflächenthemen“ sind. Diese sind außerordentlich wertvoll für den diagnostischen Prozess und sollten daher vom Coach ernst genommen werden. So ist ein Einstieg in die Analyse möglich.

Phase 3: **A**nalysis – Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Bei der genaueren Analyse des Klientenanliegens kann sehr häufig festgestellt werden, dass hinter oder neben dem Oberflächenthema des

Klienten weitere Anliegen verborgen sind. Diese weitergehende Analyse ist nur möglich, wenn zuvor eine vertrauensbildende Orientierungsphase stattgefunden hat, die eine stabile Beratungsbeziehung begründet. Die Analysephase ist außerordentlich wichtig, weil erst das präzise Herausarbeiten der eigentlichen Klientenanliegen eine effiziente, aber vor allem effektive Veränderungsarbeit ermöglicht. Ansonsten besteht die Gefahr, dass – sogar hocheffizient – am falschen Anliegen gearbeitet wird und der Gesamtprozess wenig effektiv ist.

Phase 4: Change – Veränderungsphase

Die Veränderungsphase wird oftmals als die „eigentliche“ Phase im Coaching angesehen, weil hier sichtbare Veränderungen stattfinden. Letztlich baut die Veränderungsphase aber auf den vorherigen Phasen auf. Die Veränderungen haben meist schon vorher begonnen, werden aber hier bewusst thematisiert, forciert und erkennbar. Daher ist die Veränderungsphase zwar bedeutsam, aber als einer von mehreren notwendigen Schritten in der Arbeit mit dem Klienten ist die Veränderungsphase nicht wichtiger als die anderen Phasen des Coaching-Prozesses.

Phase 5: Harbour – Zielerreichung und Abschluss

Der Abschluss des Coachings ist notwendiger Teil des Gesamtprozesses und ebenso professionell zu gestalten, um dem Klienten bei der langfristigen Umsetzung seiner gewünschten Entwicklung zu unterstützen. Zudem erhält der Coach hier wichtige Impulse für seine eigene Professionalisierung und kann überprüfen, inwieweit seine Vorgehensweise und Interventionsplanung richtig und angemessen war. Diese Phase ist daher für den Klienten wie auch den Coach unverzichtbar und sollte – auch im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Coachings – stets berücksichtigt werden, um den begonnenen Prozess zu einem angemessenen Abschluss zu bringen.

-
- ▶ Rauen, C. & Steinhübel, A. (2001). Das Coach-Modell. Verfügbar unter: www.coaching-magazin.de/artikel/rauen_steinhuebel_-_coach-modell.doc. [30.08.2012].
 - ▶ Rauen, C. (Hrsg.) (2009). Coaching-Tools II. (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
 - ▶ Rauen, C. (Hrsg.) (2011). Coaching-Tools. (7. Aufl.). Bonn: managerSeminare.

Quellen

Umgang mit Widerstand

Von Ulrich Dehner

Widerstand ist oft nichts anderes als Ambivalenz beim Klienten, der zwar die Veränderung will, gleichzeitig aber Angst davor hat. Drängt der Coach dann zu sehr nach Veränderung, muss der Klient zwangsläufig bremsen, was zum Stillstand im Coaching führt.

Kurzbeschreibung

Dieses Tool kann in jeder Phase des Coachings Verwendung finden. Es empfiehlt sich immer dann, wenn der Coach erkennt, dass der Klient entweder schon Vorbehalte gegen das Coaching selbst oder gegen den nächsten Schritt im Coaching hat.

Anwendungsbereiche

Durch das Coaching-Tool erhält der Klient die Möglichkeit, sich selbst für das Coaching, für einen Entwicklungsschritt oder auch eine Veränderung, die ihm Angst macht, zu entscheiden.

Zielsetzung/Effekte

Wenn ein Klient nicht mit all seinen Persönlichkeitsanteilen hinter dem Coaching steht, wird es für beide Beteiligten schwierig. Das Coaching tritt auf der Stelle, es scheint keine Fortschritte zu geben, weil der Klient vor den notwendigen nächsten Schritten zurückschreckt. Häufig wird ein solches Verhalten des Klienten als „Widerstand“ gedeutet. Was sich tatsächlich im Klienten abspielt, ist jedoch meist eher eine Ambivalenz seiner Wünsche und Gefühle als ein bewusster oder unbewusster Widerstand gegen das Coaching. Der Klient weiß um die Notwendigkeit der Veränderung und will sie auch, aber gleichzeitig macht sie ihm Angst. Vielleicht zweifelt er an seinen Fähigkeiten, diesen Entwicklungsschritt zu bewerkstelligen, vielleicht plagen ihn Bedenken, was es für seine Identität, für sein Selbstbild oder für sein Leben bedeutet, wenn er sich auf die Veränderungen einlässt.

Ausführliche Beschreibung

Hält der Coach diese Ambivalenz einfach nur für Widerstand, so macht er es sich damit zu leicht, denn mit dieser Zuschreibung liegt die ganze Verantwortung für den Stillstand im Coaching beim Klienten. Bei einer solchen Definition des Problems muss sich der Coach keine Re-

chenschaft darüber geben, in welcher Hinsicht unter Umständen sein eigenes Verhalten zum „Widerstand“ des Klienten beiträgt.

Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass es durchaus einen „Eigenanteil“ des Coachs am Widerstand des Klienten geben kann. Dieser eigene Anteil des Coachs liegt meist an dessen zu großem Engagement, den Klienten „vorwärts bringen“ zu wollen. Der Coach will den Klienten nach bestem Wissen und Gewissen unterstützen, hat vielleicht auch großes Interesse daran, das Coaching erfolgreich zu machen, und sieht genau – und sicherlich auch berechtigt – welche Veränderungen der Klient nun in Angriff nehmen muss.

Der Klient sieht das auch, an der Maßnahme als solcher besteht kein Zweifel, doch er zaudert. Weil dieser Schritt dem Klienten nicht geheuer ist, tritt er ein wenig auf die Bremse. Der Coach, immer im Bemühen, den Klienten weiterzubringen, insistiert, was diesen im Gegenzug veranlasst, noch stärker zu bremsen. Denn wenn es eine Ambivalenz im Klienten gibt, wenn sein Wunsch nach Veränderung genauso groß ist wie seine Bedenken dagegen, wirkt sich das für ihn so aus, als hätte er eine Wippe im Gleichgewicht zu halten. Er wird sich, wenn die Seite der Veränderung zu stark forciert wird, selbst auf die Seite der Nichtveränderung stellen, um die Balance in diesem inneren Konflikt – einerseits Wunsch nach Veränderung, andererseits Angst davor – aufrechtzuerhalten. Dem Klienten geht das plötzlich alles zu schnell, er fragt sich, ob er womöglich zu etwas gedrängt werden soll, was er eigentlich gar nicht will, er fängt an, „Gründe“ zu suchen für seine Vorbehalte.

Diese Dynamik – der Coach wird immer eindringlicher, fängt gar an zu schieben, der Klient wird immer unwilliger – kann bis zum Scheitern des Coachings gehen. Um es nicht so weit kommen zu lassen, sollte der Coach selbst auf die Bremse treten, sobald er Anzeichen dafür erkennt, dass sein Klient „mauert“. Er sollte zum Beispiel vorschlagen, ein langsames Tempo anzuschlagen, die nächsten Schritte reiflich zu überdenken, er kann unter Umständen sogar das Coaching selbst infrage stellen.

Die zum Ausdruck gebrachte Zurückhaltung des Coachs kann hilfreich sein, um im Klienten wieder die Seite ans Licht zu befördern, die etwas erreichen wollte, die Hoffnungen in das Coaching gesetzt hatte. Wenn diese Hoffnungen nun enttäuscht zu werden drohen, kann die Betonung der ängstlichen Seite wieder in den Hintergrund treten, weil die Seite des Wunschs nach Veränderung mehr Impulse erhält.

Wenn der Klient an diesem Punkt ist, nun seinerseits Schritte in Richtung Veränderung vorzuschlagen, wäre es ein Fehler des Coachs, sich darauf sofort freudestrahlend einzulassen, weil es ja das ist, was er die ganze Zeit wollte. Damit würde er im Klienten nur erneut die alten Bedenken aktivieren und damit wieder die bekannte Dynamik des „Widerstands“.

Für den Coach ist es wichtig, sich klarzumachen, was „Widerstand“ eigentlich bedeutet: Es bedeutet, sich einem Druck entgegenzusetzen. Wo kein Druck ist, kann folglich auch kein Widerstand entstehen. Es gilt auch im Coaching das alte physikalische Gesetz: Druck erzeugt Gegendruck. Für den Coach heißt das, sich selbst immer sofort kritisch zu prüfen, wenn im Coaching die Situation des „Widerstands“ auftritt, und sich selbst zu fragen, wo er womöglich einen Druck ausübt, der diesen Gegendruck erzeugt.

Ein wichtiges Merkmal des Gegendrucks, den der Klient leistet, ist das „Ja, aber-Spiel“, wie die Transaktionsanalyse dieses Verhaltensmuster nennt. Jede Idee, jeder Lösungsweg, den der Coach mit dem Klienten diskutiert, wird mit einem „Aber“ beantwortet – dieses Spiel kann sich lange hinziehen, ist für beide Seiten unerquicklich und führt zu gar nichts.

Es sei denn, der Coach erkennt sehr früh dieses Manöver und beschließt, sich ganz bewusst darauf einzulassen. Er wird dann alle möglichen Lösungsideen mit dem Klienten diskutieren, mit dem Wissen, dass jeder Ansatz nur auf ein „Aber“ stößt, bis er den Spieß umdreht, etwa mit den Worten: „Nun haben wir so viel gearbeitet und mir ist inzwischen völlig klar geworden, dass Ihr Problem zur Sorte der unlösbaren gehört. Das einzige, das wir tun können, ist, daran zu arbeiten, dass Sie sich so einigermaßen mit diesem Problem arrangieren können, aber so richtig gut wird das wohl nie werden. Sie sagen es ja selbst, man kann eigentlich nichts machen.“

Entweder war es genau das, was der Klient hören wollte und er wird sich dankbar verabschieden – dann hätte das Coaching aber ohnehin keinen Sinn gemacht – oder, und das ist die bei weitem häufigere Variante, er erschrickt: „Was? Das kann doch nicht sein, dass es gar keine Lösung gibt?“ In dieser Situation darf der Coach jedoch keineswegs einen Rückzieher machen und den Klienten beruhigen: „Nun ja, wenn Sie wirklich bereit sind, etwas zu tun, dann ...“, sondern er muss das Spiel konsequent weiterspielen: „Ja, das habe ich zunächst auch gedacht, aber Sie haben mich überzeugt mit Ihren sehr guten Gründen, weshalb jede Lösungsmöglichkeit, die wir bisher diskutiert haben,

nicht funktionieren wird. Das leuchtet ja auch alles ein, was Sie gesagt haben. Und in dem Fall müssen wir damit leben, dass das Problem unlösbar ist.“

Das ist der Moment, in dem beim Klienten die andere Seite seiner Ambivalenz zum Tragen kommt. Wenn er seine Angst nicht mehr gegen den Veränderungswillen des Coachs verteidigen muss, kann er selbst dem Wunsch nach einer Lösung mehr Gewicht verleihen. Also wird er von sich aus einen Schritt vorschlagen – den der hochzufriedene Coach jedoch wieder nicht begeistert aufgreifen darf, denn das würde die Wippe wahrscheinlich recht schnell wieder zum Kippen auf die falsche Seite bringen. Eher wird der Coach zunächst einmal zögerlich reagieren, vielleicht seinerseits ein bisschen „Ja, aber“ spielen: „Aber da sprachen doch gewichtige Gründe dagegen, es so zu versuchen“, um sich dann langsam, nach und nach, davon überzeugen zu lassen, dass die Vorschläge des Klienten doch wert sind, ausprobiert zu werden.

Beispielhaft war das in einem Team-Coaching zu erleben, bei dem es darum ging, mit drei Teams zu arbeiten, um sowohl deren interne Zusammenarbeit als auch die Zusammenarbeit zwischen den Teams zu verbessern. Mit zwei der Teams klappte das hervorragend, doch das dritte Team schien keine Notwendigkeit eines Coachings zu erkennen. Als es vom Coach schließlich aufgefordert wurde, sich zur Gruppenarbeit zurückzuziehen, um zu entwickeln, wie für sie das „Dream-Team“ aussähe, kehrten die Teammitglieder nach drei Minuten zurück, um zu erklären, sie seien das Dream-Team. In diesem Moment wurde dem Coach klar, dass er drauf und dran gewesen war, in eine Falle zu tappen und er keinesfalls weitere Mühe darauf verschwenden durfte, die Klienten zu einer „Einsicht“ zu bringen. Also begann er, seelenruhig seine Sachen zusammenzupacken und den etwas verblüfften Leuten zu erklären, dass, wenn sie doch bereits das Dream-Team seien, seine Aufgabe beendet wäre und er sich deshalb verabschieden würde. Das war nun doch nicht ganz das, was das Team wollte, also kamen sehr schnell Vorschläge, an welchen Themen sie doch gern arbeiten würden.

Sehr misstrauisch sich selbst gegenüber sollte der Coach werden, wenn er spürt, dass er Ärger empfindet, weil der Klient „so überhaupt keine Fortschritte macht“. In der Transaktionsanalyse heißt es: Wenn der Coach sich über seinen Klienten ärgert, ist meistens ein erfolgloser „Rettungsversuch“ des Coachs vorhergegangen. Auch da kommt wieder die Theorie der „psychologischen Spiele“ zum Tragen. Der Coach ist unversehens in die Rolle des „Retters“ seines „Opfers“ Klient geraten. Er hat zu viel Verantwortung im Coaching-Prozess übernommen, zu viel geschoben, um den Klienten in die gewünschte Richtung zu bringen.

Auf der Oberfläche dieses Rettungsspiels sieht es so aus, als versuche der Coach, dem Klienten zu helfen, tatsächlich ist es jedoch ein Versuch des Coachs, sich selbst zu helfen. Bei ihm schleicht sich nämlich langsam das Gefühl ein, dass der Klient ihn um sein Erfolgserlebnis bringt. Da am Erfolg des Coachs sein Ruf hängt, womöglich auch weitere Aufträge, hat er meist ein großes Interesse am Gelingen des Coachings – so kann es passieren, dass er unbewusst beginnt, zu schieben oder einen gewissen Druck auszuüben. Um sich in der Folge ein wenig zu ärgern, weil der Klient nicht vorwärts kommt, gar „Widerstand“ leistet.

Die Lösung heißt auch hier, sofort den Druck aus dem Coaching zu nehmen und die Initiative für mögliche Veränderungsschritte dem Klienten zu überlassen. Der Coach sollte sich klarmachen, dass seine beste innere Haltung die einer „Leere“ ist: Er sollte keine eigenen Wünsche oder Ziele im Coaching haben, sondern sich freimachen von eigenen Erwartungen.

Ein weiterer Fall von Ambivalenz ist bei Klienten zu beobachten, die von ihren Vorgesetzten oder der Personalabteilung in das Coaching geschickt werden. Manche Coaches vertreten die Ansicht, dass es gänzlich abzulehnen sei, sich auf solche Coachings überhaupt einzulassen, weil der Klient ja nicht wirklich wolle. Doch auch, wenn der Klient sich nur deswegen zum ersten Coaching-Gespräch einstellt, weil er fürchtet, dass eine Weigerung ein negatives Licht auf ihn wirft, kann man davon ausgehen, dass zumindest eine Ambivalenz bezüglich des Coachings vorhanden ist. Jemand, der „eigentlich“ nicht vom Sinn und Zweck des Coachings überzeugt ist oder keine Einsicht in die Notwendigkeit dieser Maßnahme zeigt, aber trotzdem kommt, verbindet innerlich doch gewisse Hoffnungen oder Erwartungen damit – sonst käme er gar nicht. Wer ein Coaching zu hundert Prozent ablehnt, der erscheint gar nicht erst. Sitzt der Klient also dem Coach gegenüber, so sitzen da auch wenigstens ein paar Prozent Hoffnung.

In Supervisionen zu solchen Fällen kann immer wieder die Beobachtung gemacht werden, wie Coaches in dieser Situation versuchen – oftmals auch sehr geschickt –, den unwilligen Klienten zu überzeugen, dass das Coaching ihm weiterhelfen könne, weil es ja offensichtlich Schwierigkeiten am Arbeitsplatz gebe und er doch dieses geeignete Instrumentarium jetzt nutzen könne. Auch diese vernünftige Argumentation ist indes eine subtile Form von Druck, die zum Druck von Vorgesetzten oder der Personalabteilung hinzukommt.

Als wesentlich besser hat es sich auch in dieser Situation bewährt, wenn der Coach sich völlig freimachen kann, innerlich den Auftrag bereits ad acta legt und sich in die Geisteshaltung bringt: „Wegen mir müssen wir dieses Coaching jetzt nicht machen.“ Er kann dem Klienten also durchaus sagen: „Wenn das Coaching für Sie nicht wichtig ist, dann hören wir jetzt einfach auf.“ Wenn der Coach selbst das Coaching infrage stellt, zeigt sich sehr schnell, ob es im Klienten genügend Prozent Bereitschaft zum Coaching gibt oder nicht. Denn es führt entweder dazu, dass der Klient sich erleichtert verabschiedet, dann wäre – siehe oben – aus dem Coaching ohnehin nichts Gescheites geworden, oder aber der Klient wird die Seite der Veränderung besetzen und das Angebot wahrnehmen, mithilfe des Coachings eine Lösung seiner schwierigen Situation zu finden.

Abschließend kann man also feststellen, dass bei jeder Art von Widerstand im Coaching das beste Coaching-Tool darin besteht, „nichts“ zu tun – im Sinne von: nicht drücken, sondern Druck auflösen.

*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Die Kenntnis des Modells der psychologischen Spiele aus der Transaktionsanalyse ist von Vorteil.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Der Coach darf dem Klienten keinesfalls das Gefühl vermitteln, dass er ihn nur provozieren will oder dass er seinen Rückzug nicht ernst meint.

Quellen

- ▶ Berne, E. (2002). Spiele der Erwachsenen. Reinbek: Rororo.
- ▶ Dehner, U. & Dehner, R. (2004). Coaching als Führungsinstrument. Frankfurt a.M.: Campus.
- ▶ Dehner, U. & Dehner, R. (2005). Schluss mit diesen Spielchen! Frankfurt a.M.: Campus.

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