

Martin Wehrle

Die 100 besten Coaching-Übungen

**Das große Workbook für Einsteiger und Profis
zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten**

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Das Tanzbein der Praxis schwingen 5

Einstiegs-Übungen

Phase 1

1. Der Scheinwerfer der Verantwortung 10
2. Der gläserne Methodenkoffer 15
3. Die Einstiegsfrage 20
4. Problemdefinition als Fingerzeig 23
5. Positiver Start 27
6. Die Schneeglöckchen-Suche 31
7. Sortieren geht über Probieren 35
8. Die Lebenslinie 39
9. Die Journalisten-Übung 44
10. Die Forderungs-Talkshow 48

Kommunikations-Übungen

11. Der Tribünenplatz 52
12. Der aktive Zuhörer 56
13. Der Fragen-Öffner 60
14. Die kleinen Muntermacher 64
15. Die Schweige-Übung 67
16. Der Ohren-Beweis 70
17. Fragen-Tennis 73
18. Der sprechende Körperspiegel 76
19. Die Satz-Wiederholung 79
20. Störung als Verstärkung 82

Sprach-Übungen

21. Die Sprachannäherung 86
22. Leiter der Abstraktion I: Der Abstieg 90
23. Leiter der Abstraktion II: Der Aufstieg 95
24. Die Sprachbild-Malerei 98
25. Der richtige Wahrnehmungskanal 102
26. Die Tast-Sprache 105
27. Die Satz-Entgiftungs-Kur 108
28. Wenn Organe sprechen 111

Emotions-Übungen

Phase 2

29. Das Herdplatten-Modell 116
30. Impact für Effekt 120
31. Das Gefühls- und Gedankennetz 124
32. Die Kopf-Galerie 128
33. Das Situations-Thermometer 132
34. Gefühle über Gefühle 135
35. Die Zeitlupen-Übung 138
36. Der verfremdete Kinofilm 141
37. Die Anwalts-Plädoyers 145

Ziel-Übungen

38. Die PASS-WM 150
39. Der Zauber mit „Ja“ 154
40. Die Raum- und Zeitreise 157
41. Die Zwei-Filme-Technik 160

42. Die Entscheidungs-Waage.....	163
43. Der Lösungs-Dolmetscher	167
44. Der Handlungs-Minister	170
45. Die Wunderfrage	174
46. Das Ideal-Ich im Interview.....	178
47. Besser als „besser“	181
48. Paradoxes Fragen	184
49. Die Magie der Ökologie	187

Werte- und Wahrnehmungs-Übungen

50. Die Zeitschranke	192
51. Der Interpretations-Test.....	195
52. Der neue Bilderrahmen	199
53. Der Rückpass der Verantwortung	203
54. Der Gedanken-Realitäts-Check	206
55. Die Oder-Überschreitung.....	209
56. Den inneren Gegner bändigen.....	212
57. Werte im Quadrat.....	215
58. Die Rollenklärung	220
59. Live dabei	224

Ressourcen-Übungen

Phase 3

60. Das Gold der Kompetenzen schürfen	230
61. Die Vorbild-Übung	233
62. Das Eichhörnchen im Winter.....	236
63. Die Beziehungs-Linien.....	240
64. Ein Anteil als Verbündeter	243
65. Das Formel-1-Team	247
66. Das Lob-Album	250
67. Kompetenzen ohne Grenzen	253

Fantasie-Übungen

68. Der Klient als Coach	258
69. Die Zöllner-Strategie	261
70. Die Baustellen-Besichtigung.....	265
71. Der Lebensfluss	268
72. Die Werbeagentur	272

73. Die Ballonreise	275
74. Die Sackgassen-Besichtigung	278
75. Die Traumhochzeit	281
76. Das Fußballfeld	285

Praxistransfer- und Abschluss-Übungen

Phase 4

77. Experimente für den Alltag.....	290
78. Brief an sich selbst	293
79. Die Zukunfts-Brücke	296
80. Die geöffnete Feedback-Tür	299
81. Ganz toll – ein Protokoll	302
82. Die Umsetzungs-Pyramide	305
83. Der Aussichts-Turm	309
84. Besuch vom Zielfrüher	313

Fall-Übungen

85. Der Klient in der Dunkelkammer	318
86. Tagebuch eines Coachs	321
87. „Bitte coachen Sie meinen Problemfall“	324
88. Von der Chefin verdonnert.....	326
89. Ein Auto-Mann geht in die Luft	328
90. Der zerrissene Informatiker	331
91. Der Tanz auf der Nase.....	334
92. „Ich muss hetzen wie ein Windhund“	337
93. „Ein wenig Pech“ – entlassen nach 30 Jahren.....	340
94. Krieg mit den USA	342
95. Eine Perle vor den Säuen	345
96. Der Schatten der Fusion.....	347
97. Eine Grafikerin zwischen den Stühlen	349
98. Der Sprach-Detektiv	351
99. Die „Rabenmutter“	354
100. Die durchschaute Abwehr	359

Weiterführende Literatur	364
Schnellfinder	366

Fantasie-Übungen

Fantasie ist wichtiger als Wissen. Wissen ist begrenzt, Fantasie aber umfasst die ganze Welt.

– Albert Einstein

Klienten nehmen ihre Probleme ernst – manchmal so ernst, dass ihr Lösungsdenken in Ketten liegt. Erst Fantasie-Übungen lassen die Gedanken wie Drachen steigen, über die Mauern hinwegsegeln und neue Perspektiven erkennen. Hier erwarten Sie die besten Fantasie-Übungen für diverse Coaching-Phasen – verbunden mit der Einladung, sie nicht eins zu eins umzusetzen, sondern frei nach *Ihrer Fantasie* zu gestalten:

68. Der Klient als Coach: Wie Sie Ihren Stuhl mit dem Klienten tauschen und oft staunend verfolgen können, wie gut Ihr Job gemacht wird.
69. Die Zöllner-Strategie: Wie Sie die Klientin dazu anregen, persönliche Grenzen zu setzen und zu bewachen.
70. Die Baustellen-Besichtigung: Wie Sie Ihren Klienten zum Bauherrn erklären und die Herausforderungen seines Lebens greifbar machen.
71. Der Lebensfluss: Wie Ihr Klient davon profitiert, wenn er die „Quellen“ und „Einflüsse“ seines Lebens durch eine zeichnerische Übung analysiert.
72. Die Werbeagentur: Wie sich Eigenlob, das sonst nicht über die Zunge will, mit einem Perspektivenwechsel ganz leicht aussprechen lässt.
73. Die Ballonreise: Wie Ihr Klient das, was seinen Zielballon an der Erde hält, als Ballast erkennen und abwerfen kann.
74. Die Sackgassen-Besichtigung: Wie die Klientin erst dadurch, dass sie die Sackgasse des Problems in Gedanken beschreitet, ihr Ziel mit ganzer Kraft anstreben kann.
75. Die Traumhochzeit: Wie Ihr Klient die Ressourcen gleich einer Geliebten erobern und für ein gemeinsames Leben gewinnen kann.
76. Das Fußballfeld: Wie ein Fußballfeld, auf das Ihr Klient die eigene Situation überträgt, für systemische Übersicht sorgt und heimliche Spielregeln aufzudecken hilft.

Der Klient als Coach

Nutzen Wer bringt im Coaching die tollsten Ideen ein? Wer ist der beste Spürhund für Ressourcen? Wer kennt den Klienten so gut, dass der ihm nichts vormachen kann? Nicht der Coach – der Klient selbst! Nutzen Sie diese Qualitäten – und ernennen Sie Ihren Klienten zu seinem eigenen Coach. Dann sprudeln die Ressourcen oft wie aus einem Springbrunnen!

Ziele

- ▶ Aktivieren Sie Ressourcen.
- ▶ Stärken Sie die Entscheidungssicherheit.
- ▶ Unterstützen Sie stimmige Entscheidungen und den Praxistransfer.

Alltags-Übung Jeder von uns hat schon mal gefragt: „Was würdest du an meiner Stelle tun?“ Wir wollen hören, was andere täten, wenn sie in unserer Haut steckten. Dort stecken sie aber nicht! Sie haben ihr eigenes Leben, ihre eigenen Erfahrungen, ihre eigenen Kompetenzen, ihre eigene Philosophie – das alles kann von unserer eigenen Einstellung so weit abweichen, dass ihr Rat eher hindert als nützt. Was bringt es, wenn die Meise dem in die Grube gestürzten Fuchs zuzwitschert: „An deiner Stelle würde ich rausfliegen!“

Darum: Probieren Sie folgenden Trick aus. Ehe Sie das nächste Mal einen anderen Menschen fragen, was er an Ihrer Stelle täte – fragen Sie sich im stillen Kämmerlein selbst! Holen Sie einen zweiten Stuhl, auf den Sie als Ihr großer, weiser Mentor wechseln können. Und dann geben Sie sich selbst Ratschläge, stellen Sie sich Fragen und entwickeln Sie Lösungsstrategien. Als würden Sie nicht über sich, sondern über einen anderen Menschen sprechen, den Sie mit Abstand, mit Klugheit und mit scharfem Blick betrachten. Danach wechseln Sie wieder den Stuhl und in Ihre ursprüngliche Rolle. Sprechen Sie laut über die Anregungen: Was war neu für Sie, was nützlich? Was leuchtet Ihnen ein, was werden Sie umsetzen?

Coaching-Übung

1. Ihr Klient, Herr Hübner, schildert eine schwierige Situation, aus der er keinen Ausweg weiß. Kann sein, er steht zwischen zwei Entscheidungen. Oder er ist in einen Konflikt verstrickt. Nun stellen Sie einen dritten Stuhl neben sich und sagen zu ihm: „Darf ich Sie einmal bitten, mich als Kollege, als zweiter Coach, bei der Arbeit an diesem Fall zu unterstützen? Nehmen Sie doch bitte Platz, Herr Kollege, und lassen Sie uns die Sache besprechen.“

2. Der Klient wechselt – meist etwas zögerlich – auf den „Kollegen-Stuhl“. Machen Sie ihm seine Kompetenzen bewusst: „Wie ich weiß, sind Sie mit Herrn Hübner bestens vertraut. Sie begleiten ihn schon seit vielen, vielen Jahren. Sie wissen, welche Stärken er mitbringt. Sie haben erlebt, wie er ähnliche Situationen bewältigt hat. Sie waren bei seinen größten Erfolgen dabei, haben ihn fröhlich, unbeschwert und lösungsorientiert gesehen. Nun frage ich Sie, als langjährigen Coach von Herrn Hübner: Wie beurteilen Sie seine jetzige Situation?“

3. Nach dieser – meinst fundierten – Einschätzung haken Sie nach: „Da Sie Herrn Hübner so gut kennen, wissen Sie sicher am besten: Wie soll er sich entscheiden?“, „Welcher Umgang mit der Situation wäre gut für ihn?“, „Wo liegen die Chancen des scheinbaren Problems?“, „Wie muss ein Ziel aussehen, dass Herr Hübner es auch ganz sicher umsetzt?“ Der Klient betrachtet sich von außen, widersteht dem Sog der üblichen Denkmuster und entwickelt neue Gedanken und Einsichten.

4. Bitten Sie Herrn Hübner, seine Kollegenrolle zu verlassen und wieder auf den Klientenstuhl zu wechseln. Besprechen Sie mit ihm, welche neuen Erkenntnisse und Anregungen ihm Ihr höchst kompetenter Kollege zugespielt hat.

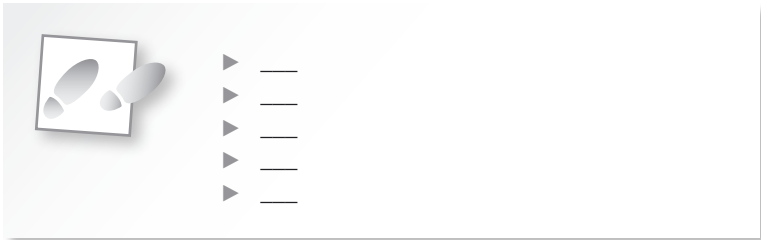
Manchmal verlasse ich die Rolle des Kollegen und wechsele auf den (ursprünglichen) Stuhl des Klienten: „Jetzt bin ich mal derjenige, über den wir hier reden – einverstanden?“ Aus dieser Perspektive kann ich den klugen Vorschlägen mit Argumenten widersprechen, wie ich sie im Kopf meines Klienten vermute oder von ihm schon gehört habe. Nun muss er sich mit diesem Widerstand aus einer neuen Perspektive auseinandersetzen: als Coach. Jede Frage, die er nun stellt, jede Denkanregung, die er nun gibt, richtet sich heimlich an ihn selbst. Später, wenn er wieder in seiner Klienten-Rolle ist, frage ich: „Was von dem, was Sie eben selbst zu Ihrer Situation gesagt haben, ist für Sie hilfreich? Wie können Sie es im Alltag aufgreifen?“

Praxis-Tipp

Risiken Ihr Klient kann stumm bleiben, Motto: „Da fällt mir nichts ein. Ich bin befangen!“ Ermutigen Sie ihn, sich dennoch als Coach zu versuchen: „Vielleicht müssen Sie ja gar keine Lösungen wissen, nur die richtigen Fragen stellen. Welche Fragen könnten das sein?“ Hat er erst einmal angefangen, die Rolle des Coachs anzunehmen, fällt ihm meist noch mehr ein.

Chancen und Situationen Diese Übung ist hilfreich, wann immer Ihr Klient in eine knifflige Situation verstrickt ist, zum Beispiel in einen Konflikt, oder wenn er zwischen zwei Entscheidungsmöglichkeiten steht. Aus der Perspektive, die er gewöhnlich einnimmt, seiner alltäglichen Rolle, ist keine Lösung in Sicht. Indem Sie ihn zum Coach „befördern“, heben Sie ihn aus der Sickergrube des Problems auf eine Hochebene: Er sieht seine Situation von außen, gewinnt an Überblick und kann seine eigenen Ressourcen klarer erkennen. Auf dieser Basis lassen sich tragfähige Ziele festlegen und vor allem: in die Praxis transferieren.

Umsetzungs-Plan Notieren Sie kurz, wie und wann Sie Ihren Klienten zum Coach befördern wollen:



Die Zöllner-Strategie

Wann immer eine Klientin klagt, wie ihr andere begegnen, stellt sich die Frage, was sie dazu beiträgt. Ein zentrales Thema sind ihre persönlichen Grenzen. Kennt sie diese selbst? Macht sie ihre Grenzen sichtbar? Ist sie bereit, diese zu verteidigen? Eine persönliche Zöllner-Strategie kann ihr helfen, Werte und Wohlbefinden zu verteidigen.

Nutzen

- ▶ Unterstützen Sie Ihre Klientin darin, Werte zu erkennen und zu verteidigen.
- ▶ Fördern Sie systemisches Denken über eigene Anteile an Situationen.
- ▶ Ermutigen Sie sie dabei, Strategien zur Abgrenzung zu entwickeln.

Ziele

1. Bitte rufen Sie sich eine Situation ins Gedächtnis, in der Sie sich über einen Menschen geärgert haben (am besten eine Situation, die sich wiederholen kann). Führen Sie dazu folgenden Satz zu Ende: „Es kann doch nicht wahr sein, dass er/sie mich einfach ...“

Alltags-Übung

▶ ____

2. Nun horchen Sie in sich hinein, ob in dieser Situation ein zweiter Ärger mit-schwang – nicht nur darüber, was der andere gemacht hat, sondern auch darüber, dass Sie es mit sich *haben machen lassen*. Nun führen Sie diesen Satz zu Ende: „Es kann doch nicht wahr sein, dass ich keine klare Grenze gesetzt habe. Ich hätte *dreierlei* tun können:

- a. ____
- b. ____
- c. ____

3. Bitte lesen Sie beide Fassungen. Was verändert sich, wenn Sie den Blick auf Ihr eigenes Verhalten richten? Inwieweit ist das hilfreich für künftige Situa-ti-

onen? Was können Sie aus dieser Übung auf Ihre Coachings übertragen? Antworten Sie gerne schriftlich.

Coaching-Übung

1. Petra Paulsen (36), Abteilungsleiterin bei einem Druckmaschinen-Hersteller, schildert folgende Situation: „Frau Heider, eine Mitarbeiterin, fällt mir am laufenden Band ins Wort. Sogar in öffentlichen Sitzungen tut sie das. Ich brauche nur eine kurze Pause zu machen, schon führt sie meine Sätze zu Ende – allerdings ganz anders, als ich es getan hätte. Und neulich hat sie wieder mal einen mündlichen Abschluss mit einem Lieferanten getroffen, den sie gar nicht hätte treffen dürfen; es ging um viel Geld, das wäre Chefsache gewesen. Ich habe das Gefühl, diese Frau hat einfach keine Manieren.“ Gefragt, wie sie mit diesem Verhalten umgehe, antwortet Paulsen: „Frau Heider ist schon Ende 50, die muss doch wissen, was sich gegenüber einer Chefin gehört. Ändern werde ich sie nicht mehr können. Aber mein Kopfschütteln sagt ihr schon, wie ich über ihr Verhalten denke.“

2. Bitte stellen Sie sich Petra Paulsen einmal als eine Zöllnerin vor, deren Aufgabe es ist, ihre persönlichen Grenzen aufzuzeigen, zu bewachen und zu verteidigen. Wie gut oder schlecht macht sie ihren Job? Probieren Sie, dieses Sprachbild für eine Intervention zu nutzen, überwiegend durch Fragen. Gehen Sie schrittweise die Symbolik und das Verhalten eines Zöllners durch:



Antwort-Beispiel: „Was Sie beschreiben, klingt für mich nach einer Grenzüberschreitung. Frau Heider geht weiter, als sie als Mitarbeiterin gehen dürfte. Wie sehen Sie das?“ (Sie stimmt eifrig zu.) „Gut, nun haben wir von einer Grenze gesprochen – Ihrer persönlichen Grenze als Mensch, aber auch in Ihrer Rolle als Chefin. Vielleicht haben Sie Lust, sich selbst einmal als Zöllnerin vorzustellen – als Zöllnerin, die eine Grenze markieren, bewachen und verteidigen muss.“ Nun besprechen Sie die einzelnen Punkte mit Ihrer Klientin:

- a. Markierung: „Der Zöllner an der Grenze trägt eine Uniform, eine Waffe und versperrt den Weg mit einem Schlagbaum. Was genau tun Sie, um Ihre Grenzen zu markieren, also Ihrer Mitarbeiterin deutlich zu machen, wie weit sie gehen darf, etwa beim Auftragsvolumen, und wo Schluss ist?“, „Inwieweit sind Sie sicher, dass sie diese Grenze erkennt?“
- b. Bewachung: „Der Zöllner schaut in unübersichtlichem Gelände auch mal durchs Fernrohr, um verdächtige Bewegungen an der grünen Grenze rechtzeitig zu sehen, ehe die Grenze überschritten ist. In einem solchen Fall gibt er Warnschüsse ab. Was tun Sie, um solche Bewegungen, etwa rhetori-

sche Frechheiten, rechtzeitig zu sehen?“, „Welche Möglichkeiten für ‚Warnschüsse‘ stehen Ihnen in Ihrer Rolle als Chefin zur Verfügung?“, „Welche davon setzen Sie ein?“

- c. Verteidigung: „Der Zöllner verteidigt seine Grenze, indem er den Schlagbaum nach unten lässt, sich in den Weg stellt und zur Not kämpft. Welche Ihrer persönlichen Werte sind so kostbar, dass es sie zu verteidigen lohnt?“, „Wodurch signalisieren Sie die nötige Entschlossenheit?“, „Welche verbalen und welche disziplinarischen Mittel setzen Sie ein, wenn eine Grenzüberschreitung anders nicht zu verhindern ist?“

3. Gehen Sie diese drei Punkte – Markierung, Bewachung und Verteidigung – erneut durch, diesmal mit Fragen, die auf das Wunschverhalten zielen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Klientin ein lebendiges Bild von ihrem künftigen Handeln entwickelt.

- a. Fragen zur künftigen Markierung: ____
b. Fragen zur künftigen Bewachung: ____
c. Fragen zur künftigen Verteidigung: ____

„In welchen Situationen können Sie ‚Nein‘ sagen?“, „Wann haben Sie zuletzt einen Wunsch abgelehnt?“, „Erzählen Sie mal von einer Situation, in der Sie sich durchgesetzt haben.“ Solche Anstöße führen meist zu Antworten aus Lebensfeldern abseits der Arbeit, zum Beispiel aus der Erziehung oder aus dem Umgang mit Freunden – kostbare Ressourcen, die sich für die Zöllner-Strategie nutzen lassen.

Praxis-Tipp

Das autoritäre Vorgehen eines Zöllners, mit Schusswaffe am Halfter, kann beim Klienten zu unangemessenen Plänen der Grenzverteidigung im eigenen Umfeld führen. Mit Fingerspitzengefühl und durch Fragen, wo die Unterschiede zwischen den Situationen liegen, lässt sich gegensteuern.

Risiken

Dieses Sprachbild erzielt bei vielen Klienten eine verblüffende Wirkung: Erstmals wird ihnen deutlich, dass ihre Grenzen vor allem deshalb überschritten werden, weil sie schwammig gezogen, halbherzig bewacht und nicht verteidigt sind. Diese Übung fördert das systemische Denken der Klientin, lenkt ihren

Chancen und Situationen

Blick auf die eigene Verantwortung und ermutigt sie, ihre Grenzen zu klären. Gleichzeitig denkt sie über ihre Werte und ihr Rollenverhalten nach. Das Sprachbild aktiviert die Fantasie und regt zu konkreten Verhaltensänderungen an.

Umsetzungs-Plan

Notieren Sie kurz, wie und wann Sie die Zöllner-Strategie nutzen wollen:



▶	_____
▶	_____
▶	_____
▶	_____
▶	_____

Martin Wehrle

Die 500 besten Coaching-Fragen

**Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur
Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhalt

Einleitung: Von Fragen und Fischen.....	7
– <i>Gefragte Typen – ein Überblick</i>	8

Teil 1: Das Handwerk des Fragens

Coachen mit Fantasie: Wunderpille statt Wunderfrage	13
Lust auf Lösung: Ein Abenteuer-Spielplatz der Gedanken	18
Klientenbild: Der Stoff, aus dem die Fragen sind	22
Achtung, Fettnäpfchen: Fünf Anregungen für bessere Fragen	26
1. <i>Zielen Sie auf die Lösung!</i>	26
2. <i>Fragen Sie bilderreich!</i>	29
3. <i>Verwenden Sie eine klare Sprache!</i>	32
4. <i>Aktivieren Sie Ihren Klienten!</i>	39
5. <i>Geben Sie Ihren Fragen Zeit!</i>	41

Teil 2: Die 500 besten Coaching-Fragen

Das Kombinationsspiel der Fragen	49
1. Hypothetische Fragen	
– Die Fragen im Überblick	52
– 22 hypothetische Fragen	58
2. Zirkuläre Fragen und Fragen zum System	
– Die Fragen im Überblick	124
– 10 zirkuläre Fragen und Fragen zum System	130

3. Reframing-Fragen	
– Die Fragen im Überblick	160
– 15 Reframing-Fragen.....	165
4. Ressourcen-Fragen	
– Die Fragen im Überblick	212
– 16 Ressourcen-Fragen	217
5. Ziel- und Lösungsfragen	
– Die Fragen im Überblick	266
– 12 Ziel- und Lösungsfragen.....	272
6. Feedback-Fragen	
– Die Fragen im Überblick	310
– 6 Feedback-Fragen	314
7. Präzisierungs-, Differenzierungs- und Vertiefungsfragen	
– Die Fragen im Überblick	334
– 4 Fragen zur Präzisierung, Differenzierung und Vertiefung	339
8. Provokante und paradoxe Fragen	
– Die Fragen im Überblick	352
– 4 provokante und paradoxe Fragen	357
9. Ökologische Fragen	
– Die Fragen im Überblick	370
– 3 ökologische Fragen	373
10. Intuitions-Fragen und emotionalisierende Fragen	
– Die Fragen im Überblick	382
– 4 Intuitions- und emotionalisierende Fragen.....	386
11. Fragen zum Praxistransfer	
– Die Fragen im Überblick	398
– 4 Fragen zum Praxistransfer.....	402
Weiterführende Literatur.....	414

Von Fragen und Fischen

Was für den Geiger die Geige ist, ist für den Coach die Frage: ein Instrument, ohne das er seinen Beruf nicht ausüben kann. Die Antworten und Lösungen, die Ihr Klient findet, sind immer nur so gut wie die Fragen, die Sie ihm vorher stellen. Beim Fragen gilt dasselbe wie beim Geigen: Töne erzeugen kann jeder, aber nur den großen Könnern gelingt es, das Instrument auszureizen. Zauberhaft treffen sie den richtigen Ton, locken neue Ideen auf die Tanzfläche des Geistes und komponieren eine verführerische Melodie der Veränderung. Professionelles Fragen ist eine Kunst, die Fingerspitzengefühl, Erfahrung und handwerkliches Geschick erfordert.

Woran Sie merken, ob Ihre Fragen etwas taugen? An den Antworten! Regen Sie Ihre Klienten mit Fragen an, und ich verspreche Ihnen: Sie bekommen anregende Antworten! Überraschen Sie Ihre Klienten mit Fragen, und ich verspreche Ihnen: Sie bekommen überraschende Antworten! Aber langweilen Sie Ihre Klienten niemals mit absehbaren Fragen, sonst bekommen Sie ... Richtig: langweilige, absehbare Antworten!

Dieses Buch soll eine Fundgrube für alle sein, die noch professioneller fragen wollen. Hier bekommen Sie den Weg zu hoch-effektiven, verblüffend originellen und manchmal auch erstaunlich einfachen Fragen geboten. Alle verfolgen denselben Zweck: Sie sollen den Klienten dort abholen, wo er gerade steht, und ihn dort hinbringen, wo er gerne wäre – an seine persönlichen Ziele.

Methodische Erläuterungen verraten Ihnen, welche Ideen die 100 Ausgangs- und 400 Fortsetzungsfragen verfolgen, mit welchen sprachlichen Mitteln sie arbeiten und wie sie sich in der Praxis professionell anwenden lassen. Besonders wichtig ist mir die Rubrik „Schwierige Antwort“, denn Klienten verhalten sich oft anders, als es uns die Lehrbücher Glauben machen. Deshalb erleben Sie, wie man mit solchen Antworten (die eigentlich nicht „schwierig“, sondern nur individuell sind!) professionell umgeht – durch treffende Folgefragen. 100 Übungen laden Sie ein, Ihr Gefühl fürs Fragen zu vertiefen und Ihren Handwerkskoffer als Fragensteller zu füllen.

In China sagt man: Willst du jemanden erfreuen, schenke ihm einen Fisch. Willst du ihn beglücken, lehre ihn das Fischen. Die Fragen dieses Buches sind wie Fische. Immer wieder bekommen Sie Ihren Fang vorge-macht. Am Ende wird Ihnen klar sein, wie Sie die wirksamsten Fragen aus Ihrem *eigenen Kopf* angeln. Und Sie haben Ihren Geschmacksinn so sehr geschärft, dass Ihnen keine schale Standardfrage mehr über die Lippen kommen will.

Wer frischen Fisch gekostet hat, meidet Konserven – auch wenn Ihnen viele Fertiggerichte angeboten werden, nicht zuletzt in Fachbüchern. Standardwerke verbreiten Standardfragen. Und die nutzen sich immer mehr ab. Nehmen Sie die bekannte Wunderfrage: „Stellen Sie sich vor, über Nacht wäre ein Wunder geschehen und Ihr Problem hätte sich aufgelöst – woran würden Sie merken, dass ...?“ Coaching-erfahrene Klienten langweilen sich. Zu oft schon haben sie darauf geantwortet. Das Wunder – „Bitte nicht schon wieder!“ – ist für sie schale Wiederho-lung. Wann immer der Klient eine Standardfrage *routiniert* beantworten kann, wann immer sie keine neuen Gedanken mehr anstößt, ist das Haltbarkeitsdatum dieser Frage abgelaufen.

Heißt das: auf den Müll mit der Wunderfrage und den anderen Klas-sikern? Nein, diese Fragen gehen auf vorzügliche Ideen zurück. Was halten Sie davon, die Zutaten zu bewahren, aber nach neuem Rezept zu kochen? Wählen Sie andere Metaphern, würzen Sie mit Originalität nach, geben Sie einen Schuss Individualität hinzu – bis aus einer Frage *Ihre* Frage wird. Neue Fragen führen zu neuen, zu interessanteren Ant-worten. Wie das geht, können Sie am Beispiel der Wunderfrage gleich zu Beginn des ersten Buchteils lesen.

Gefragte Typen – ein Überblick

Welches sind die Fragetypen aus diesem Buch? Hier ein Kurzüberblick, um Sie auf die Lektüre einzustimmen:

- ▶ **Hypothetische Frage:** Sie geht von einer (oft fantasievollen) Hypo- these aus, die dem Klienten neue Denkräume öffnet. Beispiel: „Mal angenommen, Sie wären Barack Obama – wie würden Sie Ihre Rede dann eröffnen?“
- ▶ **Zirkuläre Frage:** Sie fragt ab, was Menschen aus dem Umfeld des Klienten über ihn oder bestimmte Beziehungen denken. Beispiel: „Wenn sich Ihre Mitarbeiter in der Kaffeepause über Ihren Füh- rungsstil unterhalten – was sagen sie dann wohl?“

- ▶ **Frage zum System:** Sie erkundigt sich, welche Spielregeln und Bewertungsmaßstäbe in einer Gemeinschaft gelten. Beispiel: „Was müssten Sie unternehmen, um bei Ihrem Chef ganz dicke Pluspunkte zu sammeln?“
- ▶ **Reframing-Frage:** Sie hilft dem Klienten, einen Sachverhalt in neuem Licht zu sehen, meist überraschend positiv. Beispiel: „Mal angenommen, die Wirtschaftskrise wäre ein vorzüglicher Lehrer – was könnten Sie in den nächsten Monaten von ihr lernen?“
- ▶ **Ressourcen-Frage:** Sie lenkt den Blick auf persönliche Qualitäten und Kontakte, die helfen können, eine Herausforderung zu bewältigen. Beispiel: „Bitten stellen Sie sich Ihre Erfahrungen einmal als Assistenten vor, die Sie in der jetzigen Situation unterstützen können: Aus wie vielen Assistenten besteht Ihr Team? Und welcher Assistent wäre im Moment der Nützlichste?“
- ▶ **Zielfrage:** Sie unterstützt den Klienten dabei, sein Ziel zu präzisieren und es sich in allen Farben auszumalen. Beispiel: „Wenn Sie einen Film von Ihrem Leben sähen: An welchen Details würden Sie erkennen, dass er nach Erreichen Ihres Ziels gedreht wurde – und nicht davor?“
- ▶ **Lösungsfrage:** Sie erkundigt sich, mit welchen Strategien der Klient ähnliche Herausforderungen früher bewältigt hat oder das aktuelle Problem zeitweise überwindet. Beispiel: „Nun haben Sie den Mittwoch als besten Tag der letzten Woche bezeichnet. Mit welcher Strategie ist es Ihnen da gelungen, so souverän mit der Herausforderung umzugehen?“
- ▶ **Feedback-Fragen:** Sie gibt dem Klienten eine Rückmeldung und lädt ihn ein, seinen zuvor geäußerten Gedanken zu prüfen. Beispiel: „Ich bin mir nicht sicher, ob es Ihrem Ziel dienen wird, wenn Sie Ihren Chef mit diesen Worten kritisieren. Wie, glauben Sie, würde er reagieren?“
- ▶ **Präzisierungs-Fragen:** Sie ermuntert den Klienten, allgemeine Aussagen durch Beispiele und Fakten zu präzisieren. Beispiel: „Sie sagen, Ihr Chef kritisiere Sie schon ‚ewig‘. Was tut er genau, wenn er Sie kritisiert? In welchen Situationen kommt es dazu? Und wann exakt fing er damit an?“
- ▶ **Differenzierungs-Frage:** Sie hilft dem Klienten, seine Lage nicht schwarz-weiß, sondern differenziert zu sehen. Beispiel: „Zu wie viel

Prozent sehen Sie Ihre Arbeitslosigkeit als Risiko – und zu wie viel Prozent können Sie auch eine Chance darin erkennen?“

- ▶ **Vertiefungs-Fragen:** Sie lädt den Klienten ein, seine Gedanken zu vertiefen und neue Aspekte zu entdecken. Beispiel: „Nun haben Sie drei Punkte genannt. Was fällt Ihnen noch ein?“
- ▶ **Provokante Frage:** Sie lockt den Klienten aus der Reserve und stachelt seine Emotionen an, indem sie ihn vorsichtig provoziert. Beispiel: „Sie sagen, Ihr Chef kenne keine Grenzen – inwieweit kann es daran liegen, dass Sie ihm keine setzen?“
- ▶ **Paradoxe Frage:** Sie fragt nicht das erwünschte, sondern das unerwünschte Verhalten ab, um auf diesem Umweg zu Lösungen zu gelangen. Beispiel: „Was müssten Sie tun, um den Kunden garantiert gegen sich aufzubringen?“
- ▶ **Ökologische Frage:** Sie sorgt dafür, dass der Klient seine Veränderung im systemischen Zusammenhang sieht, mit Vorteilen *und* Nachteilen. Beispiel: „Welches wären die positivsten Auswirkungen Ihrer Beförderung? Und wie könnten die unerwünschten Nebenwirkungen aussehen?“
- ▶ **Intuitions-Frage:** Sie erkundigt sich nach Ahnungen des Klienten, nach den Schätzen seines Unbewussten. Beispiel: „Angenommen, Ihr Bauchgefühl könnte bei dieser Entscheidung mitreden – wohin würden Sie spontan tendieren?“
- ▶ **Emotionalisierende Frage:** Sie ruft die Gefühle des Klienten auf den Plan und erhöht seine emotionale Betriebstemperatur. Beispiel: „Dass man Sie übergangen und Ihren Kollegen auf den Thron gehoben hat – wie fühlt sich das nach all den Jahren fleißiger Arbeit für Sie an?“
- ▶ **Frage zum Praxistransfer:** Sie hilft dem Klienten, eine Brücke vom Coaching in seinen Alltag zu bauen. Beispiel: „Welche Leitplanken könnten Sie in Ihrem Alltag aufbauen, um sicherzustellen, dass Sie auch in schwierigen Situationen Ihren neuen Kurs beibehalten?“

Reframing-Frage: Aus der Distanz betrachtet

Wer sich an Vergangenes erinnert, kann in den Strudel der damaligen Gefühle geraten. Auf der einen Seite ist das gut: Gefühle treiben Veränderungen an. Auf der anderen Seite ist es wichtig, dass Ihr Klient eine gesunde Distanz entwickelt und sein klügeres Ich zu Rate zieht.

Nun sind viereinhalb Monate seit dem Vorfall vergangen und Sie haben sich viele Gedanken gemacht – wie unterscheidet sich die Einschätzung, zu der Sie aus dieser gesunden Distanz kommen, von Ihrem damaligen Spontanurteil?

Die Frage



- ▶ Nehmen wir an, dass Ihre Gefühle eine Temperatur von 0 bis 100 Grad erreichen können – wie heiß waren sie damals? Und wie heiß sind sie heute?
- ▶ Wie haben Sie es geschafft, eine solche Abkühlung herbeizuführen?
- ▶ Haben Sie Lust, sich die damalige Szene einmal in Schwarz-weiß vorzustellen, als wäre es ein ganz alter Film (lange Pause, damit der Klient in diesen Gedanken eintauchen kann) – was verändert sich durch die Farblosigkeit?
- ▶ Inwieweit könnte diese Distanz für Sie hilfreich sein, wenn Sie jetzt die nächsten Schritte einleiten?

Folgefragen

Keine Situation ist, wie sie ist. Erst unsere Gedanken, die Bewertungen, geben ihr einen Sinn. Und dieser Sinn gleicht dem Wasser eines Flusses: Er ist in Bewegung, verändert sich mit der Zeit. Allerdings vollzieht sich diese Veränderung im Kopf des Klienten so schleichend, dass sie ihm entgehen kann. Während er meint, noch auf demselben Stand der damaligen Schlüsselsituation zu sein, ist sein Gedankenfluss längst weitergeflossen, haben sich seine Emotionen und Kognitionen entwickelt. Mal nimmt er das, was ihm dramatisch schien, mit mehr Gelassenheit. Mal dämmert ihm das, was ihm nebensächlich schien, als wesentlicher Punkt.

*Kommentar zum
Fragen-Inhalt*



Mit dieser Frage schaffen Sie es, dass der Klient seine Gedanken und Gefühle sondiert: Inwieweit haben Sie sich verändert? Was vorher unsichtbar war, etwa ein eigenes Fehlverhalten – aus der Distanz kann er es erkennen. Was vorher noch schwer wog, etwa ein Anpöfeln durch den Vorgesetzten – nun will es ihm wie ein Wegweiser für eine Veränderung scheinen.

Dieser Fortschritt der Gedanken wird nicht von der Frage erzeugt: Sie ist nur ein Meißel, der hilft, etwas bereits Entstandenes im Kopf freizulegen. Gerade die Erkenntnis, dass sich *doch* etwas bewegt hat, gibt dem Klienten das Vertrauen, dass er sich weiter bewegen, entwickeln und sein Ziel erreichen kann.

**Kommentar zur
Fragen-Sprache**

Die Frage beziffert ganz gezielt, wie viel Zeit vergangen ist (4 ½ Monate) und erinnert den Klienten daran, dass er sich in dieser Zeit viele Gedanken gemacht hat. Und nun folgen zwei sprachliche Feinheiten: Die Distanz wird als „gesunde Distanz“ beschrieben, und seine Einschätzung von damals als „Spontanurteil“. Davon geht eine suggestive Wirkung aus; wer nimmt nicht gern eine gesunde Distanz ein? Und niemand würde es für verwerflich halten, ein „Spontanurteil“ aus dem Abstand zu korrigieren.



Profi-Tipp

Helfen Sie dem Klienten, die Entwicklungsrichtung seiner Gefühle und Gedanken zu analysieren. Was hatte sich am ersten Tag nach dem Schlüsselerlebnis verändert? Wie sah es eine Woche später aus? Nach einem Monat? Und was wird mutmaßlich in acht Monaten oder gar acht Jahren anders sein? Dieses Spiel mit den zeitlichen Entfernungen zeigt auf: Die Gedanken und Gefühle entwickeln sich oft in eine positive Richtung. Was vorher schwer und bremsend schien, wird durch diese Einsicht leichter.

Zur Vertiefung dieser Thematik empfehle ich Ihnen in meinem Buch „Die 100 besten Coaching-Übungen“ den Text „Gefühle über Gefühle“ ab Seite 135.

Schwierige Antwort



Der Klient sagt (nachdem er vor vier Monaten überraschend entlassen wurde): „Im Grunde bin ich nur noch wütender und ohnmächtiger geworden! Ich wünschte mir, ich hätte meinem Chef damals so richtig die Meinung geäußert!“

Wie reagieren Sie? Bitte antworten Sie, gerne schriftlich, ehe Sie weiterlesen.

Mein Vorschlag: „Gut, dann wird es höchste Zeit, dass Sie dieses Versäumnis nachholen. Stellen Sie sich vor, auf diesem Stuhl säße Ihr Chef ...“ Der Coach lässt den Klienten einem Stuhl all das sagen, was er seinem Chef gern sagen würde. Das wirkt oft wie ein reinigendes Gewitter und verschafft ihm die Chance, von nun an Abstand zu gewinnen.

Ein mittlerer Manager hat vor sechs Wochen einen wichtigen Vortrag vor Kunden gehalten. Doch während der Vorführung blieb ihm auf einmal die Stimme weg. Auch mehrere Gläser Wasser konnten die Situation nicht retten. Seine Vorgesetzte musste überraschend einspringen und hat ihn später – wie er sagt – „ordentlich zusammengefaltet“. In den Tagen danach hat er sich sogar in Konferenzen vor Wortmeldungen gescheut – aus Sorge, seine Stimme bliebe ihm erneut weg.

Fragen-Übung



Bitte entwickeln Sie fünf Fragen, mit denen Sie den Manager dazu bringen, gezielt die Unterschiede zwischen dem damaligen Erleben und seiner heutigen Sicht herauszuarbeiten.

Bitte notieren Sie, welche Ideen Ihnen zu dieser Frage kommen und in welchem Zusammenhang Sie damit arbeiten wollen:

Umsetzungs-Plan



Präzisierungsfrage: Kommunikationsbereitschaft

Was tun, wenn Ihr Klient in abstrakten Formeln schwelgt? Wenn er nicht traurig ist, sondern „eine gewisse emotionale Beeinträchtigung“ empfindet? Mit der richtigen Frage kann es Ihnen gelingen, ihn sein altes Gefühl mit neuen, klaren Worten erforschen zu lassen.



Die Frage

Klient: „Ich wünsche mir einfach mehr Kommunikationsbereitschaft von unserer Nachbarabteilung.“

Coach: „Wenn Sie Ihrer fünfjährigen Tochter erklären müssten, was ‚Kommunikationsbereitschaft‘ ist – wie würden Sie das anschaulich machen?“

Folgefragen

- ▶ Mal angenommen, Ihre Tochter würde fragen: „Gibt’s für Kommunikation auch Spielregeln wie für ‚Mensch-ärgere-dich-nicht‘“ – welche Spielregeln würden Sie nennen?
- ▶ Welche Beispiele für eine gelungene Kommunikation mit der Nachbarabteilung könnten Sie Ihrer Tochter erzählen?
- ▶ Und wenn Ihre Tochter fragen würde: „Papi, was kannst du eigentlich tun, damit du besser mit der Nachbarabteilung auskommst?“ – welche ersten Schritte fielen Ihnen ein?
- ▶ Mal angenommen, Sie würden dieses Verhalten ausbauen, als eine Art Vorschuss für die Nachbarabteilung – welche Auswirkungen auf deren Verhalten könnte das bestenfalls haben?

Kommentar zum Fragen-Inhalt



Welchen Vorteil hat es, dass der Coach die fünfjährige Tochter des Klienten ins Spiel bringt? Gegenüber seiner Tochter ist der Vater ein Wissender, kein Wissensempfänger (wie er sich vielleicht heimlich im Coaching sieht). Diese Rollenverteilung hilft ihm, seine Abstraktionen zu überwinden, seine Gefühle zu erforschen und klare Beispiele und Definitionen zu liefern. Als Coach lernen Sie dabei seine innere Landkarte, seine Werte kennen.

Außerdem: Gegenüber einem Kind kann sich der Vater nicht auf schwammige Formulierungen zurückziehen (wie „Kommunikations-

bereitschaft“ eine ist!). Er muss in anschaulichen Worten Farbe beken-
nen. Damit können Sie sich ein Bild machen, wie er die Situation
wahrnimmt. Zudem bietet die Perspektive eines Kindes einen prak-
tischen Vorteil: Sie können naive Fragen stellen, dürfen Dinge nicht
verstehen und mehrfach nachfragen, ohne dass es unnatürlich wirkt.

Natürlich funktioniert diese Frage auch, wenn der Klient keine Kinder
hat. Dann tritt anstelle der Tochter einfach „eine Fünfjährige“. Oder
ein junger Reporter des Kinderrundfunks.

Die Frage bittet den Klienten *nicht*, das Wort „Kommunikationsbereit-
schaft“ zu „definieren“ (wie es die typische Frage täte). Zum einen
würde der Coach, indem er eine solche Sprache wählte, die Ebene der
Kindersprache verlassen. Je abstrakter die Frage, desto abstrakter die
Antwort. Zum anderen ist „definieren“ ein abstrakter Vorgang – wäh-
rend die Bitte, etwas „anschaulich zu machen“, nach Beispielen und
Szenen verlangt, die man auf einer Theaterbühne aufführen könnte.

*Kommentar zur
Fragen-Sprache*

Nutzen Sie die Rolle des Kindes immer wieder. Sobald Ihr Klient in
abstrakte, blutleere Rede zurückfällt, können Sie mit einer Kinder-
stimme einhaken: „Also weißt du, Papi, als Fünfjährige verstehe ich
gar nicht so genau, was du jetzt meinst?“ Solche Interventionen sorgen
für Auflockerung, stärken die Verbindung zwischen Ihnen und dem
Klienten (nur Sie beide verstehen diesen Running Gag) und ermutigen
ihn, seine Gefühle aus der Verpackung steifer Worthülsen zu befreien.
Das dient seiner Selbsterkenntnis ebenso wie Ihrer Klarheit beim Coa-
chen – und damit dem Prozess.

Profi-Tipp



Der Klient antwortet: „Ehrlich gesagt: Ich glaube, das ist ein viel zu
ernstes und trockenes Thema für Kinder, was hier in unserer Firma
passiert.“

Schwierige Antwort



Wie reagieren Sie? Bitte antworten Sie, gerne schriftlich, ehe Sie
weiterlesen.

Mein Vorschlag: Hören Sie den Wunsch hinter dem Einwand heraus und
laden Sie Ihren Klienten ein, das Thema aus einem neuen Blickwin-
kel zu betrachten: „Verstehe, Sie würden Ihrer Tochter lieber etwas
Lustiges und Unbeschwertes erzählen.“ (Klient stimmt zu.) „Mal ange-
nommen, Sie dürften eine kleine Kasperletheater-Aufführung zum
Thema geben, lustig und überzeichnet – wie könnte die aussehen?“

Fragen-Übung



Der Klient, der mit seiner Arbeit unzufrieden ist, antwortet auf die Ausgangsfrage kühl: „Der Erfüllungsgrad meiner Wünsche ist nun mal nicht Mittelpunkt meines beruflichen Strebens.“ Dabei macht er ein vollkommen unbeteiligtes Gesicht. Nun möchten Sie erreichen, dass er seine Worte *nachempfindet* und sich selbst bewusst macht. Dazu formulieren Sie bitte eine ähnliche Frage wie die Ausgangsfrage (und gerne auch Folgefragen), nur beziehen Sie sich – gerne mit Fantasie – jeweils auf:

1. Ein Haustier, nämlich den treuen Schäferhund des Klienten.
2. Seinen Großvater, einen schwerhörigen Mann, den er als Kind sehr bewundert hat.
3. Seine Freunde aus dem Fußballverein, die in ganz anderen Branchen arbeiten.

Bitte wählen Sie eine Formulierung, die den Klienten emotionalisiert und es ihm leichter macht, seine ursprüngliche Formulierung zu entschlüsseln.

Lösungsvorschläge unter: www.karriereberater-akademie.de, Rubrik „Bücher“

Umsetzungs-Plan



Bitte notieren Sie, welche Ideen Ihnen zu dieser Frage kommen und in welchem Zusammenhang Sie damit arbeiten wollen:

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