



Die 100 besten Coaching-Übungen

Martin Wehrle

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

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.

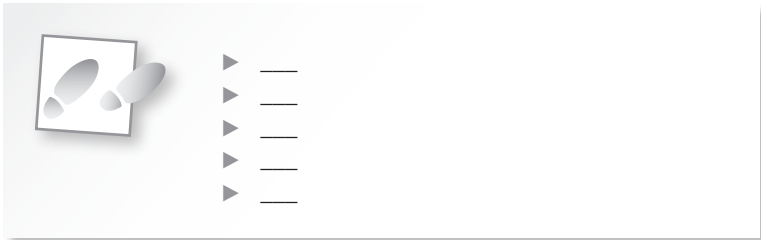
Manchmal verlasse ich die Rolle des Kollegen und wechsele auf den (ursprünglichen) Stuhl des Klienten: „Jetzt bin ich mal derjenige, über den wir hier reden – einverstanden?“ Aus dieser Perspektive kann ich den klugen Vorschlägen mit Argumenten widersprechen, wie ich sie im Kopf meines Klienten vermute 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:



- ▶ _____
- ▶ _____
- ▶ _____
- ▶ _____
- ▶ _____



Die 500 besten Coaching-Fragen

Martin Wehrle

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

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 geegnet. 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 Anpfiff 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 gegeigt!“

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 zusammengefasst“. 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:



Die 50 kreativsten Coaching-Ideen

Martin Wehrle

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

Martin Wehrle

Die 50 kreativsten Coaching-Ideen

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

Inhalt

Einleitung: Was fällt Ihnen ein, Coach?	7
---	---

Teil 1: Kreativ coachen – so geht´s!

1. Guter Start: „Worum geht es Ihnen?“	14
1. Das Themen-Kartenspiel	16
2. Der reitende Web-Bote	22
3. Ernten im Bildergarten	29
4. Angeln im Wunschteich	35
5. Der abgesagte Coaching-Termin	41
6. Die Theaterbühne	47
2. Selbstklärung: „Wer sind Sie eigentlich?“	54
7. Der Starverteidiger vor Gericht	56
8. Die Kontaktanzeige	62
9. Der Gebärden-Dolmetscher	69
10. Hallo, ich bin dein Problem!	76
11. Der Traumdeuter	82
12. Hand in Hand mit Widerstand	88
3. Formbare Wirklichkeit: „Wie nehmen Sie wahr?“	94
13. Lobrede auf das Problem	96
14. Zwei Personaler im Gespräch	102
15. Der Lebens-Tacho	108
16. Vom Opferlamm zur Feldherrin	115
17. Die Zeitmaschine	122
18. Auf dem Stuhl des Konfliktgegners	128
4. Ziel im Visier: „Wohin wollen Sie?“	136
19. Show-Time: „Wetten, dass ...?“	138
20. Die Zielscheibe	144

21. Die Lehrplan-Kommission	150
22. Der künftige Lebenslauf.....	156
23. Der 100-Meter-Lauf	162
24. Hallo, ich bin deine Lösung.....	169
25. Auf zur Fantasiereise!	175

5. Blick aufs Rüstzeug: „Was bringen Sie mit?“ 184

26. Ich lade dich ein, Eigenschaft!.....	186
27. Märchen-Coaching	192
28. Das Kabarett-Programm	198
29. Anpfiff zur zweiten Halbzeit	204
30. Der schönste Kindheitstag.....	209
31. Die Plus-Lupe im Lebenshaus	215

6. Praxistransfer: „So schaffen Sie es!“222

32. Das Floß im wilden Fluss	224
33. Das HMW-Sofortprogramm.....	232
34. Das Coaching ohne Coach	238
35. Der Selbst-Vertrag.....	244

Teil 2: Neue Coaching-Orte und Marketing-Ideen

1. Coaching-Orte: „Neuland wirkt Wunder!“254

36. Sportlich entwickeln: Beim Joggen	256
37. Sehenswert: Die Stadtführung	261
38. Kurz vorm Abheben: Auf dem Flughafen.....	267
39. Natürlich erfolgreich: Beim Waldspaziergang	273
40. Aber bitte mit Sahne: Im Café.....	279
41. Karussell & Co.: Auf dem Jahrmarkt.....	285
42. Ein feiner Zug: Mit dem ICE zum Ziel.....	291
43. Lust auf Literatur: Spaziergang mit Goethe	298
44. Mit Löwenmut: Unterwegs im Zoo	304
45. Sandkasten frei: Auf dem Spielplatz	311

2. Marketing-Ideen: „Mit Fantasie im Geschäft!“ 316

46. Experte gefragt: Wie Sie als Coach die Nummer eins werden	318
47. Das große Los: Der Weg auf die Titelseite	326
48. Aufhänger gesucht: Wie Sie als Experte ins Rampenlicht rücken.	330
49. Pfiffiger Vortrag: Die Rede über das Coaching	335
50. Erfolgsautor: Die klügsten Schritte zum eigenen Buch	339

Weiterführende Literatur	348
--------------------------------	-----

„Was fällt Ihnen ein, Coach?“

- ▶ Szene 1: Hufe klappern in der Nacht, ein Bote reitet vor. Schöne Grüße vom Coach bestellt er – und übermittelt dem Klienten drei Fragen, um den Coaching-Termin am nächsten Tag vorzubereiten. Das Pferd scharrt mit den Hufen; der Klient hat nur drei Minuten, um zu antworten. Und er kommt auf den Punkt!
- ▶ Szene 2: Die Eurovisions-Musik hebt an, Applaus flutet den Saal, „Wetten, dass ...?“ beginnt. Auf dem Wett-Sofa sitzt ein Prominenter, der eine ungewöhnliche Wette formuliert: Er beschreibt bildhaft, was der Klient erreichen will. Und begründet, warum er an ihn glaubt und auf ihn setzt. Top, die Wette gilt!
- ▶ Szene 3: Die Klientin schließt die Augen, lehnt sich an einen seltsamen Apparat, und auf einmal spürt sie einen Sog, der ihre Gedanken mitreißt – von der Gegenwart in die Zukunft. Sie reist in einer Zeitmaschine, besichtigt das Land ihrer Zukunft und kommt mit einem Koffer voller Erkenntnisse zurück.
- ▶ Szene 4: Derselbe Klient, der gerade noch im Würgegriff seines Problems japste, springt als Kabarettist auf eine Bühne. Die bunten Pfeile seines Humors zielen auf sein eigenes Problem und die Art, wie er damit umgeht. Je näher er dem Lachen kommt, desto näher kommt er der Lösung.
- ▶ Szene 5: Die Klientin steht bei der letzten Sitzung vor einem reißenden Fluss, von dem sie weiß, dass sie ihn im Coaching überquert hat. Und nun sammelt sie am Ausgangsufer noch einmal ihre Ressourcen ein, baut daraus ein Floß und sonnt sich dann am Ufer der Lösung. Zugleich fasst sie Vorsätze für den Praxistransfer.

Fünf Szenen, eine Gemeinsamkeit: Es handelt sich um kreative Coaching-Methoden, um Gedanken- und Rollenspiele aus diesem Buch. Mag sein, diese Methoden klingen verspielt und märchenhaft – als wäre das Coaching ein Spielplatz, auf dem sich zwei Erwachsene treffen, um mit dem Sand ihrer Fantasie neue Burgen zu formen. Als wäre das Coaching keine „ernste Angelegenheit“, sondern eine lockere Begegnung,

bei der nach Herzenslust gelacht und über die Stränge gedacht werden darf.

Genau so ist es! Gedanken lockern und Ideen locken, das soll ein professionelles Coaching. Das Anliegen, mit dem ein Mensch zu Ihnen kommt, ist ernst genug; Problemgedanken kleben daran wie an einem Fliegenfänger. Nun stellt sich die Gretchenfrage: Gehen Sie mit dem Klienten so an sein Anliegen heran, wie er selbst es schon getan hat: mit dem Brecheisen der Logik, verbissen und ernsthaft? Oder probieren Sie es auf andere Weise: mit dem Sesam-öffne-dich der Kreativität, fantasie reich und humorvoll?

Wer sich für den Weg der nüchternen Ernsthaftigkeit entscheidet, riskiert eine Wiederholungsschleife im Kopf des Klienten, einen Triumphzug des Problems. Wenn der Klient in gleicher Stimmung (also ernst) über die gleichen Fragen (also ernste und konventionelle) nachdenkt wie vor dem Coaching: Warum sollte er dann zu neuen Erkenntnissen kommen? Albert Einstein sagte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Das gilt auch für das Klima, in dem gedacht wird. Wenn Sie es schaffen, eine spielerische und kreative Atmosphäre herzustellen, wird Ihr Klient neue Ideen ausprobieren, als wären es Kleidungsstücke, mit denen er an Karneval experimentiert (denn er weiß, er kann sie wieder abstreifen, es ist nur ein Spiel!). Dann kapituliert sein einschränkendes Eltern-Ich, Bremssätze verstummen, und die Ziel-Einflüsterungen von außen werden durch die treffsichere Stimme der eigenen Intuition abgelöst.

Jedes Coaching kann ein unvergessliches Erlebnis sein, ein Abenteuer für den Geist. Aber noch regieren in den meisten Coachings Nüchternheit und Konvention. Denn muss ein Coaching nicht handwerklichen Ansprüchen genügen? Muss es nicht zählbare Ergebnisse bringen? Und setzt all das nicht eine Seriosität voraus, die durch kindhafte Spielerei gefährdet wird?

Diese Überlegung sieht das Coaching als Wasserlauf mit zwei Ufern, und der Coach muss sich für eines entscheiden. Entweder steht er auf der Seite der Ernsthaftigkeit, seriös und gediegen. Oder er begibt sich an das Ufer der Verspieltheit, kindlich und spontan. Aber was, wenn die Breite des Wasserlaufes es erlaubt, dass Sie gleichzeitig an jedes Ufer einen Fuß setzen? Was, wenn es Ihnen gelingt, spielerisch und ernsthaft zugleich zu sein? Spielerisch, um den Klienten aufzulockern und neue Gedanken in seinem Kopf zu wecken; und ernsthaft, um den

Coaching-Prozess zu verantworten und Verbindlichkeit für den Praxistransfer herzustellen? Dann können Sie perfekt coachen!

Beim Coaching ist es wie in der Kunst: U (Unterhaltung) und E (Ernsthaftes) lassen sich nicht sauber trennen. Im Gegenteil, jeder Literaturfreund weiß: Große Romane sind immer auch unterhaltsame Romane. Inhaltliche Tiefe erfordert unterhaltsame Form, um Menschen zu erreichen. Das gilt ebenso im Coaching. Spielerische Mondfahrten des Geistes sind seriöse Arbeit. Aber sie dürfen sich nicht wie Arbeit anfühlen. Nicht für Ihren Klienten!

Nur wenn es Ihnen gelingt, dass ein Mensch sein Gehirn in den Alpha-zustand schaltet, dass seine Kognitionen über die gängigen Ufer seines Denkens schwappen – nur dann gelingen durchschlagende Erfolge. Die Kreativitätsforschung weiß, dass die originellsten Gedanken nicht kommen, wenn man sie sucht, sondern in unerwarteten Momenten: wenn man am Strand döst, durch einen Wald joggt oder nachts über eine leere Autobahn fährt. Oft gehen wir mit einem Problem ins Bett – und wachen mit einer Lösung auf. Das Gehirn will nur (unbewusst) mit den richtigen Fragen gefüttert sein – dann arbeitet es wie von alleine. Dagegen verschließt es sich, wenn der Druck zu hoch wird.

Kreative Methoden erfordern handwerkliches Können: Als Coach müssen Sie wissen, wie Sie Rollenspiele einfädeln, Gedankenreisen anleiten und Menschen für ungewöhnliche Methoden gewinnen. Ihr Klient darf sich nicht wie ein Versuchskaninchen vorkommen – weshalb Sie ihn auch nie zu einem „Experiment“ einladen, sondern ihm ein „Gedankenspiel“ in Aussicht stellen sollten. Vor allem muss er wissen, worauf er sich einlässt. Wenn ihm klar ist, welchen Zweck eine Methode verfolgt, wird er seinen Geist unbewusst aufs Ziel programmieren. Dann kommt der Fluss zwischen den beiden Coaching-Ufern, dann kommen seine Gedanken ins Fließen.

Je kreativer Sie ans Werk gehen, desto mehr Kreativität wird sich im Verhalten Ihrer Klienten spiegeln. Die 35 Coaching-Methoden dieses Buches, vom „Angeln im Wunschteich“ bis zum „Märchen-Coaching“, regen Sie an, das wichtigste aller Coaching-Tools zu nutzen: die Fantasie. Jede Methode beschreibe ich an einem realen Fall (mit veränderten Namen), damit Sie verfolgen können, wie man das Tool auf ein Anliegen abstimmt und mit Erfolg einsetzt. Bitte verstehen Sie meine Beschreibungen als Vorlage für Ihre Kreativität, als Einladung, die Methoden für sich selbst maßzuschneidern.

Doch nicht nur das Wie, auch das Wo entscheidet über den Erfolg: Unkonventionelle Coachings sollten nicht nur an konventionellen Orten stattfinden. Es gibt viele Alternativen zu Büros und Konferenzräumen: Wie wäre es, wenn Sie mit Ihrem Klienten mal an einen Flughafen gingen, um seine Gedanken abheben zu lassen? Wenn Sie mit ihm zum Joggen gingen, um die Kreativität auf Trab zu bringen; in einen Wald, um ihn nach seinen Wurzeln suchen zu lassen; auf den Jahrmarkt, wo er vom Riesenrad auf sein Leben blickt; oder auf einen Spielplatz, wo er Lösungen mit derselben Leichtigkeit formen kann, wie die Kinder ihre Burgen aus Sand?

Beachten Sie die systemische Wechselwirkung zwischen Ort und Mensch: Wer die Umgebung wechselt, wechselt auch die Gedanken. Niemand bringt es fertig, von einem Berggipfel in die aufgehende Sonne zu blicken und dabei genauso kleinkariert zu denken, wie er es vielleicht in seinem Büro aus schlechter Gewohnheit tut (oder liegt es an den klein karierten Tapeten dort?).

Darum stelle ich Ihnen im zweiten Teil des Buches zehn alternative Coaching-Orte vor und erkläre im Detail, wie Sie dort arbeiten, den Ort als Metapher nutzen und Ihrem Klienten reale (Impact-)Erlebnisse verschaffen können.

Den Abschluss des Buches bildet ein Thema, das mir besonders am Herzen liegt: Tausende von Coaches führen ein Geschäft, ohne wirklich im Geschäft zu sein. Mit verwechselbaren Angeboten gehen sie an den Markt – und wundern sich, dass die Klienten immer nur bei den Etablierten anklopfen. Von den Teilnehmern meines Ausbildungsgangs zum Karrierecoach weiß ich: Wer eine Coaching-Ausbildung absolviert, will danach mit Klienten arbeiten – so wie ein Musiker, der ein Instrument perfekt beherrscht, eines Tages vom stillen Kämmerlein auf die Bühne vors Publikum treten möchte.

Im Abschlusskapitel erfahren Sie, wie Sie sich als Coach auf kreative Weise ein Spezialthema erschließen, damit Schlagzeilen machen und zur Nummer eins in Ihrem Markt aufsteigen. Dabei werde ich Ihnen auch meine Geschichte erzählen. Denn damals, als ich antrat, sprach nichts dafür, dass ich einmal in der ersten Reihe des Marktes laufen würde – und erst recht nicht, dass mir der „Stern“ eine Titelgeschichte widmet, ich als Coach meine eigene Kolumne in der „Zeit“ bekomme und meine Bücher über Jahre hinweg in der Spiegel-Bestsellerliste mitmischen. Ich verspreche Ihnen: Die kreativen Marketing-Ansätze, auf denen mein Erfolg beruht, werden bei Ihnen ebenfalls funktionieren.

Möge die Lektüre dieses Buches eine Abenteuerreise für Sie werden, bei der Sie methodisches Neuland entdecken und für sich erschließen! Erinnern Sie sich an die Überschrift dieser Einleitung „Was fällt Ihnen ein, Coach?“? Ich hoffe, Sie können bald antworten: „Ganz viel – und immer etwas Neues!“

Allzeit kreative Coaching-Ideen

wünscht Ihnen

Ihr

Martin Wehrle

PS: Schreiben Sie mir gerne, wie Ihnen dieses Buch gefällt und welche (kreativen) Gedanken Ihnen bei der Lektüre kommen. Sie erreichen mich über meine Homepage www.karriereberater-akademie.de.

Märchen-Coaching

Im Märchen ist alles möglich. Der Esel kann zum Goldesel werden, das Aschenputtel zur Prinzessin. Wenn Ihr Klient seine Situation auf ein Märchen überträgt, ist das ein Sesam-öffnet-dich für seine Fantasie – und so manches Problem löst sich auf.

Ziele



- ▶ Lassen Sie Ihren Klienten eine eingefahrene Situation mit neuer Fantasie betrachten.
- ▶ Laden Sie ihn ein, verrückte Lösungsideen zu entwickeln.
- ▶ Nutzen Sie seine kindliche Lust am Fabulieren, um Konstruktives aus seinen Ideen abzuleiten.

Fallbeispiel



Wer in ein Coaching kommt, hat vorher schon vieles versucht, eine Herausforderung zu bewältigen – offenbar ohne nachhaltigen Erfolg. Zum Beispiel hatte sich der überarbeitete Abteilungsleiter Jürgen Grün (43) vorgenommen, dreimal pro Woche pünktlich um 17 Uhr nach Hause zu gehen. Doch in den meisten Fällen scheiterte er. Mal bekam er einen eiligen Vorgang von seinem Chef auf den Tisch geworfen. Mal wollte er unbedingt noch ein Konzept abschließen. Mal bat ihn ein Mitarbeiter kurz vor Feierabend um ein „dringendes“ Gespräch.

Seine bisherige Strategie war, schon im Morgengrauen zur Arbeit zu kommen, um gegen 17 Uhr möglichst viel geschafft zu haben. Doch dieser Ansatz führte dazu, dass er abends nicht nur als Letzter ging, sondern morgens auch noch als Erster gekommen war. Das kostete ihn noch mehr Freizeit. Nun sucht er nach neuen Ansätzen.

Die Welt der Märchen ist uns aus der Kindheit vertraut – eine Welt voller Zauberwesen, wo Geister aus der Flasche steigen, Räuberhöhlen sich auf Zuruf öffnen und Tischlein sich von alleine decken. In der Welt der Märchen gibt es keine Grenzen der Realität. Kein Problem ist zu groß, um es zu lösen.

Die Idee



Das Ziel des märchenhaften Coachings besteht darin, die Denkschranken im Kopf Ihres Klienten zu heben. Er verlässt die Niederung seines Problems – und lässt seine Fantasie wie einen Drachen steigen. Fragen ebnen den Weg: Welches ist sein Lieblingsmärchen? Welche Parallelen zu seiner Situation weist es auf? Als welche Figur könnte er dort agieren? Und wie würde alles ein gutes Ende nehmen?

Nun kann Spektakuläres geschehen: Derselbe Mensch, der seine Situation in der Realität für unveränderbar hält, findet in der Märchenwelt etliche Ideen, um sie zu lösen. Denn als Märchenerzähler darf er sich Lösungen erlauben, ohne zu fragen, ob sie realistisch sind. Er ist frei von Handlungsdruck. Der innere Zensor quittiert seinen Dienst, das kreative Kind-Ich übernimmt das Kommando.

Und aus dem Rohmaterial, das die Fantasie liefert, kann er sich danach in der Realität maßgeschneiderte Lösungen zimmern. Er nimmt neue Ansätze und neue Perspektiven mit. Sein Problem verliert an Bedrohlichkeit, die bunte Märchenwelt färbt darauf ab.

1. Laden Sie Ihren Klienten ein, seine Situation auf ein Märchen zu übertragen, um neue Lösungsansätze zu finden. Bitten Sie ihn, an seine Kindheit zu denken. Welche Märchen wurden ihm erzählt? Welche haben ihn am meisten fasziniert? Und was genau hat ihm an der Märchenwelt am besten gefallen? Je mehr er erzählt, desto entspannter wird er. Sein Gehirn schaltet in den Alphazustand, die Kreativität schwingt ihr Zepter.

Schritte zum Erfolg



2. Fragen Sie ihn, welches sein Lieblingsmärchen war – und warum? Der Abteilungsleiter antwortete: „Ich habe Hänsel und Gretel geliebt! Gefallen hat mir, dass diese beiden Kinder schlauer als die Erwachsenen waren. Alle Welt war gegen sie – die böse Stiefmutter, die böse Hexe und auch die Vögel, die das ausgestreute Brot aufgepickt haben. Und doch haben die beiden sich nicht unterkriegen lassen, ja sogar den Spieß umgedreht.“

3. Bitten Sie Ihren Klienten, mit viel Fantasie ein paar Parallelen zwischen diesem Märchen und seiner Situation herzustellen. Der Abteilungsleiter Jürgen Grün sagt: „Mit meinen Feierabend-Plänen ist es wie mit dem ausgestreuten Brot: Sie werden von anderen aufgepickt. Aber gibt es auch eine böse Hexe? Nun ja, unser Bereichsleiter erwartet schon, dass wir Führungskräfte immer am längsten arbeiten. Mit etwas Fantasie könnte ich sagen: Er will mich verheizen!“

4. Haken Sie mit Fragen nach, um das Szenario noch konkreter zu machen:

- ▶ Wer hat Sie eigentlich so tief in den Wald Ihrer Überstunden geführt?
- ▶ Wohin soll Sie Ihr Rückweg idealerweise führen?
- ▶ Gibt es weitere Vögel, die Ihre Pläne aufpicken?
- ▶ Was könnten Sie mit Ihrem Chef, der Hexe, anstellen, um wieder die Hoheit über Ihr Arbeitsleben zu erlangen?
- ▶ Wenn Sie Hänsel sind: Wer ist dann die Gretel an Ihrer Seite? Und inwieweit kann sie Sie unterstützen?

5. Mit immer mehr Freude lässt sich der Klient auf die märchenhafte Situation ein. Bitten Sie ihn, das Märchen zu einem Happy End zu führen – und unterstützen Sie ihn dabei mit Fragen:

Klient: „Ich muss etwas gegen die Vögel unternehmen, die meine Pläne wegpicken.“

Coach: „Wer sind diese Vögel?“

Klient: „Meine Mitarbeiter, die kurz vor Feierabend ein ausführliches Gespräch wollen. Oder mein Chef, dessen Aufträge immer noch am selben Tag fertig werden sollen.“

Coach: „Nun können Sie ja die Handlung des Märchens bestimmen. Was genau würden Sie gegen diese Vögel unternehmen?“

Klient: „Also, diesen Mitarbeiter-Vögeln würde ich einen Maulkorb umhängen. Und meinen Chef, der mich verheizen will, würde ich selbst in den Ofen schieben – damit er einmal weiß, wie sich das anfühlt.“

Coach: „Und dann ist sicher, dass Sie pünktlich nach Hause gehen?“

Klient: Falls ich es mir erlaube!“

Coach: „Das klingt nach Zweifeln – als könnte Ihr Plan an den eigenen Ansprüchen scheitern.“

Klient: „Ja, schon. Vielleicht müsste mich Gretel, also meine Frau, einfach an der Hand packen und aus der Firma ziehen – ganz egal, wie sehr ich mich dagegen wehre.“ (...)

6. Bitten Sie Ihren Klienten, die Ansätze aus seinem Märchen auf die Realität zu übertragen, indem Sie ihm Anregungen zuspiesen:

Coach: „Im Märchen haben Sie Ihren Mitarbeiter-Vögeln einen Maulkorb umgehängt, damit Sie niemand kurz vor Feierabend in Anspruch nimmt. Wie könnten Sie dasselbe Ziel in der Realität erreichen?“

Klient: „Vielleicht sollte ich die Regel einführen: Wer längere Gespräche mit mir führen will, soll bitte vor 16 Uhr kommen.“

Coach: „Und mit welcher Begründung?“

Klient: „Weil ich dann die nötige Zeit und Ruhe habe.“

Es kommt heraus, dass er die Grenzen seiner Erreichbarkeit noch nie mit seinen Mitarbeitern besprochen hat – weil er als Chef kein „schlechtes Vorbild“ sein wollte. Nach einiger Reflexion kommt er jetzt zu dem Ergebnis: „Vielleicht wäre es für die Mitarbeiter sogar ein gutes Vorbild, wenn der Chef an drei Tagen pünktlich geht – dann wissen sie, dass sie dasselbe nicht nur tun dürfen, sondern sogar sollen.“

Mit Blick auf seinen Chef beschließt er, nicht diesen selbst, sondern nur dessen Terminvorstellungen in den Ofen zu schieben: „Wahrscheinlich wird er es akzeptieren, wenn ich bei einem Auftrag gleich sage: ‚Das kann ich Ihnen bis morgen um 13 Uhr liefern.‘ Bislang habe ich wie automatisch am selben Tag geliefert.“

Und zur Rolle von Gretel, seiner Frau, sagt er: „Ich lasse mich von ihr an den drei Tagen einfach um 16.55 Uhr anrufen. Sie soll nur sagen: ‚Tasche packen, losfahren! Ich freue mich auf dich.‘“

Mit dieser Strategie ist es ihm – nach einigen Rückfällen – tatsächlich gelungen, seine Work-Life-Balance entscheidend zu verbessern. Ein Märchen wurde wahr.

-
- ▶ Was ist in einem Märchen anders als in der Wirklichkeit?
 - ▶ Was würden Ihnen Kinder, die Ihr Märchen im Kasperletheater sehen, angesichts der nahenden Gefahr zurufen?
 - ▶ Was genau würde sich an Ihrem Denken verändern, wenn Sie wüssten „Alles wird ein gutes Ende nehmen!“?
 - ▶ Zu welchen Schritten würde Sie dieses neue Denken womöglich veranlassen?
 - ▶ Was täten Sie, wenn Sie den Mut eines Helden hätten?
 - ▶ Welche Figuren, die im Originalmärchen fehlen, würden Sie gerne einführen?

Weitere Fragen



- Wenn es Ihre Aufgabe wäre, mehrere Möglichkeiten für ein Happy End zu entwerfen – welche könnten das sein?



Varianten

Übung: Angenommen, Ihr Klient ist kein Freund von Märchen. Welche drei Alternativen fallen Ihnen ein, um ein Coaching nach demselben Prinzip durchzuführen?

1.

2.

3.

Mein Vorschlag: Zum Beispiel könnte sich Ihr Klient in ein Kinderbuch, ein Kasperletheater, ein Bühnenstück, einen Kinofilm oder in einen Roman versetzen. Jede Fantasiewelt ist geeignet, sofern sie Ihrem Klienten vertraut ist. Falls Sie die Geschichte nicht kennen, sollten Sie ihn vorab bitten, die Handlung und die Personen zu umreißen – dann können Sie gezielter nachfragen.



Profi-Tipp

Wenn Sie „Grimms Märchen“ auf den Tisch legen und Ihren Klienten im Inhaltsverzeichnis blättern lassen, fällt es ihm besonders leicht, in die Märchenwelt einzutauchen und sich ein passendes Märchen auszusuchen. Bieten Sie ihm an, dass er das Märchen vor der Übung in Ruhe lesen kann. Dann muss er im Gespräch kaum Energie auf die Handlung des eigentlichen Märchens aufwenden, sondern kann sich voll auf seine eigene Fassung konzentrieren



Risiken

Gut möglich, dass Ihr Klient Ideen entwickelt, die sich nur schwer in die Realität übertragen lassen. Was, wenn die Lösungen aus der Wunderlampe aufsteigen, die Probleme weggezaubert werden, die Gegner von einem bösen Drachen gefressen werden? Vielleicht wird Ihr Klient am Ende sagen: „Realität ist eben kein Märchen!“

Nun liegt es an Ihnen, die unrealistischen Ansätze vorsichtig mit der Realität zu verbinden. Das gelingt mit tastenden Fragen, zum Beispiel:

„Angenommen, die Wunderlampe funktioniert nicht richtig, Ihr Problem wird nur zu einem winzigen Teil gelöst. Woran würden Sie das zuerst bemerken?“ Indem Sie die Konzentration auf Teillösungen lenken, steigt die Realisierbarkeit.

Notieren Sie bitte, wann und wie Sie diese Methode einsetzen wollen:

Umsetzungs-Plan



Mit Löwenmut: Unterwegs im Zoo

Wir sprechen von „Löwenmut“, wenn ein Mensch etwas wagt. Wer clever agiert, gilt als „schlauer Fuchs“. Und den Marktführer nennen wir „Platzhirsch“. Tiere helfen uns, die Welt deutlicher zu sehen. Darum gibt es Fabeln. Ein Coaching im Zoo profitiert davon.



Die Idee

Warum sind Tierfabeln so populär? Warum ist es ein hungriger Fuchs, und nicht ein Mensch, der so tut, als wollte er die Trauben, die zu hoch für ihn hängen, gar nicht haben? Weil Wahrheiten über die menschliche Natur süßer schmecken, wenn wir sie ins Tierreich verschieben. Dieser Kunstgriff versetzt uns in die Perspektive des klugen Beobachters: Wir analysieren das Handeln der Tiere. Lehren lassen sich schamfrei ziehen.

Von Tieren können wir lernen, auch über die Fabeln hinaus: Wäre jemals ein Mensch geflogen, ohne das Vorbild der Vögel? Wäre jemals einer getaucht, ohne das Vorbild der Fische? Jedes Eichhörnchen, das sich einen Vorrat für den Winter anlegt, kann unser Lehrmeister sein. Jeder Vogel, der im Herbst nach Süden zieht, gibt damit einen indirekten Tipp.

Solche Lehren lassen sich bei einem Coaching im Zoo erschließen. Während Sie mit Ihrem Klienten an Freilichtgehegen und Käfigen, Aquarien und Terrarien, entlangschlendern, stoßen Sie immer wieder auf neue Tiere. Und jedes von ihnen, ob Vogel oder Fisch, ob Löwe oder Elefant, lässt sich einbeziehen – damit der Klient das Auge für seine Situation schärft, die Charaktere besser einordnet und kreativer über Lösungen nachdenkt.

Einfache Fragen können zu komplexen Erkenntnissen führen, zum Beispiel: „Angenommen, Sie wären dieser prächtige Löwe hier: Welche Tat würden Sie dann wagen, die Ihnen im Moment noch schwerfällt?“ Oder: „Wenn wir schon bei den Wölfen sind: Wie sehen in Ihrer Firma eigentlich die Rudel aus? Und wer sind die Anführer?“ Oder: „Sie haben

Ihren Chef als aggressiv beschrieben – das gilt ja auch für diese Krokodile, aber noch dösen sie ganz friedlich in der Sonne. Was muss geschehen, damit Ihr Chef zuschnappt? Oder, umgekehrt: Wie müssen Sie sich verhalten, damit er friedlich bleibt?“

Wenn Sie solche Fragen sinnvoll in Ihr Coaching integrieren, wird der Spaziergang durch den Zoo für Ihren Klienten zu einem erkenntnisreichen Ausflug, bei dem er sich auf jede neue Tierart – und damit jede neue Erkenntnis – freut.

Beschäftigen Sie sich vor Ihrem Zoobesuch mit Tierfabeln – vielleicht können Sie auf die eine oder andere zurückgreifen. Und es ist hilfreich, wenn Sie sich ein wenig auskennen mit den wichtigsten Tierarten, ihrer Lebensweise und ihrem Sozialverhalten. Außerdem sollten Sie Zoobesuche schätzen. Wer sich die ganze Zeit am Geruch stört oder die gefangenen Tiere bedauert, sollte andere Coaching-Wege gehen.

*Persönliche
Voraussetzung*



Am ergiebigsten ist ein klassischer Zoo, wo sich viele Tierarten finden, auch exotische; wo Sie mit dem Klienten eine große Runde drehen und von der Über-Wasser- in die Unter-Wasser-Welt spazieren können. Aber auch ein kleinerer Tierpark, ein Streichelzoo oder ein großes Aquarium kann seinen Zweck erfüllen.

Der Ort



Die Zeit vergeht bei einem Coaching im Zoo schnell, Sie sollten mit zwei bis vier Stunden kalkulieren. Falls Sie einen halben Tag bleiben, liegt es nahe, zwischendurch ein Restaurant zu besuchen – nicht nur zum Essen, sondern auch, um das Geschehene zu verarbeiten und einzuordnen.

Der Zeitbedarf



Die Theaterlehre kennt zwei große Schulen: hier das aristotelische Theater – es animiert das Publikum, selbstvergessen zuzuschauen und sich in die Darsteller zu versetzen; dort das epische Theater, das die Zuschauer bewusst daran erinnert: Das Dargestellte ist nicht die Wirklichkeit, es ist nur eine Möglichkeit von ihr, durch Menschenhand veränderbar.

*Die besonderen
Chancen*



Katharsis hier, Verfremdung dort: Zwischen diesen beiden Effekten springt ein Coaching im Zoo hin und her. Auf der einen Seite soll Ihr Klient sich in Tiere versetzen, in den schlaun Fuchs, den mutigen Löwen, das scheue Murmeltier. Auf der anderen Seite muss er sich immer wieder erinnern: Er ist kein Tier, vom Instinkt gesteuert, sondern Mensch. Nicht seine Natur, sondern sein Geist bestimmt das Handeln. Was er tut und lässt, entscheidet er selbst. Jeden Tag kann er ein neues Verhalten wählen.

Lassen Sie Ihre Fragen zwischen diesen beiden Polen wandern. Zielen Sie auf die Identifikation genauso wie auf den Unterschied – dann kann Ihr Klient eine größere Denkfläche abgrasen. Zum Beispiel sprechen Sie vor dem Fuchsgehege die Parabel vom Fuchs und den Weintrauben an und übertragen sie dann auf die Zielsetzung des Klienten:

Coach: „Wenn Sie sich einmal als Fuchs sehen: Welche Ziele gibt es, die so hoch hängen, dass Sie verächtlich sagen: Will ich gar nicht!“

Klient: „Ich habe früher mal davon geträumt, in die USA auszuwandern und dort eine große Karriere zu machen. Heute sage ich: Wer will schon zu den durchgeknallten Amis ...“

Coach: „Der Fuchs hätte die Trauben geschnappt, wären sie erreichbar gewesen. Was würden Sie tun, wenn Sie wüssten: In den USA läuft mit Ihrer Karriere alles am Schnürchen?“

Klient: „Dann würde ich es noch einmal überlegen. Aber wer kann mir das schon garantieren?“

Coach: „Jetzt haben wir über die Parallelen zu dem Fuchs gesprochen. Aber Sie sind kein Fuchs, Sie haben ein größeres Gehirn und müssen sich nichts vormachen. Wie wollen Sie mit diesen Trauben – ich nenne sie mal: den US-Trauben – künftig umgehen?“ (...)

Dieser (stark verkürzte) Dialog zeigt, wie Sie die Identifikation des Klienten erzeugen und unterbrechen können. Das Stilmittel der Verfremdung geht auf Bertolt Brecht zurück: Wenn der Zuschauer dazu neigt, sich selbst vor lauter Handlung zu vergessen, entert in Brechts Stücken ein Sprecher oder ein Chor die Bühne – und kommentiert das Geschehen.

Brechts Theorie dazu ist für „Coaching-Regisseure“ höchst nützlich: Er will, dass der Zuschauer „die Menschen auf der Bühne nicht mehr als ganz unveränderbare, unbeeinflussbare, ihrem Schicksal hilflos ausgelieferte (*Wesen*) dargestellt sieht. Er (*der Zuschauer*) sieht: dieser Mensch ist so und so, weil die Verhältnisse so und so sind. Und die Verhältnisse sind so und so, weil der Mensch so und so ist. Er ist aber nicht nur so vorstellbar, wie er ist, sondern auch anders, so wie er sein

könnte, und auch die Verhältnisse sind anders vorstellbar, als sie sind“. So beschreibt es Brecht in seinen „Schriften zum Theater“ (Suhrkamp).

Das ist großes (Coaching-)Kino! Treffender lässt sich über Veränderungsprozesse und systemische Wechselwirkungen nicht schreiben!

Der Zoo steht für Exotik – als wäre er ein Fenster zu anderen Kontinenten, wo sich Papageien, Elefanten, Krokodile und Nashörner tummeln. Und niemand geht mit größeren Augen durch den Zoo als junge Menschen. Das staunende Kind wird in jedem Zoobesucher geweckt, so alt er auch sein mag. Und ein wenig Grusel schwingt mit, denn gewissen Raubtieren wollte man nicht in freier Wildbahn begegnen.

Die Symbolik



Zu den Löwen:

Fragen mit Ortsbezug



- ▶ Warum, denken Sie, gilt der Löwe als König der Tiere?
- ▶ Wenn Sie den Löwen einmal über seinen Charakter wahrnehmen: Welche Eigenschaften würden Sie ihm zuschreiben?
- ▶ Sie sprachen unter anderem von Mut, Kraft, Entschlossenheit und Souveränität: Was davon können Sie auch an sich entdecken?
- ▶ Nun hängt Ihr Verhalten ja immer auch von der Situation ab: Gab es Situationen oder auch nur Augenblicke, in denen Sie sich löwenhafter als in anderen verhalten haben?
- ▶ Und wann waren Sie das Gegenteil eines Löwen, ein scheues Kätzlein?
- ▶ In welcher Rolle haben Sie sich wohler gefühlt?
- ▶ Mit Blick auf die Zukunft: Wann wollen Sie Kätzlein sein – und wann Löwe?
- ▶ Nun wird der Löwe von den anderen Tieren ja respektiert: Was tun Sie, um sich solchen Respekt unter den Menschen um sich herum zu verschaffen?
- ▶ Der Löwe macht durch sein Brüllen auf sich aufmerksam. Wie bekommen die anderen Ihre Ambitionen mit?
- ▶ Jedes Löwenrudel hat ein Revier, das gegen Eindringlinge verteidigt wird. Was tun Sie, um Ihr Revier zu verteidigen?
- ▶ Nun sind Sie ja kein Löwe und werden niemanden in Stücke reißen. Was genau unterscheidet Sie von einem Raubtier?
- ▶ In welchen Punkten können Sie Ihr Verhalten wählen, während der Löwe nur das Programm der Natur abspielt?

Bezug zu einer Löwen-Fabel (erst eine Fabel einführen, dann Fragen stellen):

Da wir gerade bei den Löwen sind: Kennen Sie die Fabel vom Löwen und der Maus? Das Mäuslein spaziert über den schlafenden Löwen, der wacht wütend auf. Mit seiner Tatze packt er die Maus, um sie zu zerreißen. Sie piepst: „Schenk mir das Leben und ich werde mich revanchieren!“ Aber wie, fragt sich der Löwe, sollte ihm diese kleine Maus je helfen? Und doch lässt er sie frei. Ein paar Tage später gerät der Löwe in ein Netz und ist hilflos gefangen. Bis die Maus kommt – und ihn freiknabbert.

- ▶ Wenn Sie die Geschichte auf sich übertragen: Was fällt Ihnen dazu ein?
- ▶ Welchen Menschen haben Sie schon mal einen großen Gefallen getan, wie der Löwe der Maus?
- ▶ Was könnten diese Menschen mit Blick auf Ihr Ziel für Sie tun?
- ▶ Nun hätte es für den Löwen ja nützlich sein können, mehrere Mäuse als Freunde zu haben. Was könnten Sie künftig tun, um mehr Verbündete zu gewinnen?
- ▶ In einer anderen Situation hätte die Maus dem Löwen nicht helfen können – da hätte er ein anderes Tier als Verbündeten gebraucht. Was können Sie tun, um Verbündete mit möglichst unterschiedlichem Hintergrund zu akquirieren?
- ▶ Nun hat der Löwe ja nichts weiter getan, als die Maus nicht zu töten. Welche Gefühle, glauben Sie, würden Sie mit Gnaden-Akten gegenüber anderen Menschen wecken?
- ▶ Aha, dann ist Gnade kaum das richtige Mittel, um Verbündete zu gewinnen. Menschen sind anders als Löwen. Welches Mittel ist es dann?
- ▶ Erzählen Sie einmal, wie Sie Ihre bisherigen Verbündeten im Menschenreich gewonnen haben.
- ▶ Und nun bitte ich Sie, drei Menschen zu nennen, die Sie gerne als Verbündete hätten. Und dann dürfen Sie aus der Perspektive derjenigen folgenden Satz vollenden: „Er könnte mich für sich gewinnen, indem er ...“

Bezug zu Pflegern und Tierhaltung

- ▶ Was, denken Sie, müssen die Tierpfleger in diesem Zoo beachten?
- ▶ Sie sagen also: Jedes Tier ist anders, auch was das Futter angeht. Wie unterscheiden Sie sich eigentlich von den Menschentieren um Sie herum?

- ▶ Angenommen, Sie hätten Ihren eigenen Pfleger: Auf welche Ihrer Vorlieben sollte er Rücksicht nehmen, damit Sie sich bei der Arbeit (und auch sonst) wohlfühlen?
- ▶ Und wenn ich Ihre Kollegen fragen könnte, welche Ihrer Eigenschaften sie gerne auch hätten – wie fielen wohl die Antworten aus?
- ▶ Damit die Tiere wachsen, bekommen sie das richtige Futter. Woran wächst Ihr Geist?
- ▶ Führen Sie sich genug von diesem Futter zu?
- ▶ Wie könnten Sie mehr davon bekommen?
- ▶ Nun schätzt der Elefant eine hohe Temperatur, während der Pinguin es kalt liebt. Welches zwischenmenschliche Klima haben Sie bei der Arbeit am liebsten um sich herum?
- ▶ Was können Sie tun, um das Klima in Ihrem Sinne zu beeinflussen?
- ▶ Wenn es allzu heiß ist, ziehen sich Tiere in den Schatten zurück. Wie sehen Ihre Rückzugsorte aus?

Ihr Klient sucht nach Ressourcen und Lösungen – aber er findet sie nicht. Allmählich breitet sich Resignation aus: Er scheint seinem Problem ausgeliefert.

Impact-Tipp



Übung: Bitte entwickeln Sie speziell für den Zoo eine Impact-Idee, die dem Klienten klarmacht: Nicht alles, was vorhanden ist, lässt sich auf den ersten Blick sehen – näheres Hinschauen lohnt!

Mein Vorschlag:

Treten Sie mit Ihrem Klienten vor ein Gehege, in dem kein Tier zu sehen ist – etwa bei den Wölfen. Fragen Sie ihn, ob er ein Tier sehen könne. Wenn er verneint, geben Sie ihm folgende Aufgabe: Er soll zum nächsten Tierpfleger gehen und sich beschweren: „Da sind ja gar keine Wölfe im Gehege!“

Dieser Gang fällt ihm schwer, denn er ahnt schon, wie töricht sein Handeln ist. Und der Tierpfleger erklärt ihm dann genau, wo sich die Wölfe gerade versteckt halten. Kleinlaut kehrt er zurück.

Danach besprechen Sie mit Ihrem Klienten, was die Wölfe und seine Ressourcen oder Lösungsideen gemeinsam haben können. Lassen Sie ihn nach den Verstecken forschen! Bis ans Ende seiner Tage wird er an

das vermeintlich leere Gehege denken, wenn er mal wieder meint, es fehle ihm an persönlichen Qualitäten oder Lösungen.

Fortsetzung



Normalerweise bleibt es bei einem einmaligen Zoobesuch. Später greifen Sie auf Erkenntnisse und Metaphern zurück. Zum Beispiel könnten die „US-Trauben“ ein stehender Begriff werden, wann immer es für den Klienten darum geht, seine Ziele bewusst und mutig zu planen.

Risiken



Etliche Klienten waren Jahrzehnte nicht mehr im Zoo. Die Tatsache, dass sie ihn als Coaching-Ort freudig annehmen, heißt noch nicht, dass sie sich beim stundenlangen Betrachten von Tieren wohlfühlen. Wenn Sie Überdross verspüren, können Sie das Coaching bei einem Spaziergang oder im Café fortführen. Und erkunden Sie vor dem Zoo-Besuch, ob jemand Phobien hat. Es wäre dem Coaching-Erfolg nicht zuträglich, mit einem Schlangen-Phobiker stundenlang vorm Terrarium zu verharren ...

Umsetzungs-Plan



Notieren Sie bitte, wann und wie Sie diese Methode einsetzen 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