

Meta- Coaching ist *Meta-Kommunikation*

Eine neue Sichtweise zum „Coaching“!

Als ich 1997 den ersten Ausbildungskurs für Integrales **Coaching** anbot, wurde ich von vielen Ganzheitlich Suchenden sowie Klienten- und Patienten wie der Mann im Mond angeschaut - von „Therapeuten“ als Verräter wahrgenommen, von Berufskolleginnen- und Kollegen (ich bin Diplom-Psychologe) als zu „amerikanisch“ gewertet; nur meine „alten“ Kunden wie die SAP Heidelberg und die DG-Bank Hannover sowie einer großen Reihe von Wirtschaftsunternehmen im Raum Allgäu und München sowie in Zürich konnten mit meinem **integralen Ansatz** etwas anfangen und boten mir weiterhin große Unterstützung und Freude für meine Arbeit an.

Ich betone an dieser Stelle, dass ich seither große Probleme mit der [Bezeichnung „Coaching“](#) (bei Wikipedia anklicken bitte) hatte und habe. Stand Mai 2017 existieren über 260 Arten von „Coaching“-Bezeichnungen- und Anwendungsbereichen daraus - angefangen vom „Bewusstseins-Coach“ über „Mindfuck-Coach“ bis hin zum „Coach für Pharmamafia-Angelegenheiten“ („LobbyismusPartner“). Es gibt keinerlei wissenschaftliche Qualifikationen hierfür und jeder kann im wahrsten Sinne des Wortes ein Coach sein/werden. In ländlichen Gegenden gibt es schon Katzen- und Hundecoachs.....in der Esoterikszene sogar Aufstellungen mit Tieren.... schade wenn Tiere als Fetisch benutzt werden.

Natürlich ist es in unserer schnellen und gehetzten Zeit scheinbar unangenehm, zu einem Berater, Therapeut, Mentor oder Psychiater zu gehen - warum auch, wenn ich googlemäßig schnellen Erfolg für kleines Geld - und zwar sofort erhalte? Die ursprüngliche Bedeutung von Coach versteht jeder,

der ein Baseball,-Eishockey oder sagen wir Fußballmatch erlebt. Der „Coach“ - also Trainer, gibt je nach Spielverlauf- und das kann binnen weniger Minuten eine Komplettumstellung von Strategie und Mentalität sein- die Taktik vor.....das ist jedem sofort klar. Also kann es sich nicht um Bewusstseinsentwicklung oder um seriöse Bewusstseinsarbeit handeln - auch klar. Was aber in der Praxis meist der Fall ist, dass Methoden aus dem NLP, verquickt mit fragwürdigen Managementmethoden (der Homo oeconomicus lässt grüßen) dem Klienten in Aussicht gestellt wird, dass so gut wie alles möglich sei, gleich in welchem Bereich. Was bei Boris Becker funktioniert, gilt leider nicht für Vergewaltigungsoffer einer Beziehung oder einer Privat- oder Firmeninsolvenz. Das sollte jedem einleuchten, der oder die eine schnelle Lösung sucht, die eine seriöse persönliche Bewusstseinsentwicklung - also eine nachhaltige und ganzheitliche Auseinandersetzung mit sich und dem eigenen Potenzial anstrebt.

Mir sind Tausende Einzelpersonen in Seminaren und in der Einzelarbeit begegnet, die alle eines wollten: **Erleuchtung!** Zumindest wollten Sie dauerhaftes Glück, eine glückliche Beziehung, Schmerzfreiheit, viel Geld, guten Sex - und suchten einen Weg der Integration.

Keine Ideologie, kein Gevatter Freud oder C.G.Jung, kein Guru, kein Ashram, keine Psychotherapiemethode, kein Buddhismus, kein Ayahuasca, kein Indien- oder Südamerikatrip und keine Religion konnte und kann die verschiedenen „Instanzen“ (= Persönlichkeitsanteile) des Menschen stillvoll und ohne Bewertung ins Jetzt integrieren - alle arbeiten entweder mit moralischen Keulen oder

einem Lernsystem, welches an mittelalterliche Kirchen oder heutigem GI-Drill erinnert, nämlich abhängige Hörigkeit an „ein“ System. Diese Zeit der Kanzel-Vollbart/Weißkittel-Hierarchien ist nun vorbei - wir arbeiten gleichberechtigt von Mensch zu Mensch, ohne Pseudomoral und esoterischem Firlefanzen auf nur einer- der direkten Ebene nach dem 4-Augen-Prinzip ohne Standesunterschiede!

Integrales Coaching

Meta-Kommunikation im Coaching

Viele soziale, helfende und heilende Berufe, die intensiv mit der Begleitung von Menschen zu tun haben, benötigen eine zusätzliche Beraterausbildung, die weit über verhaltenstherapeutische (behavioristische) Ansätze hinaus geht, eine notwendige Forderung unserer neuen Zeit!

Auch Lehrer, Trainer, Sozialhelfer, Sozialpädagogen, Kinesiologen, Energetiker sowie alternative Berufe.

In den fünf Abschnitten unseres Lehrgangs, der sich seit 1997 mit großem Erfolg international bewährt hat, folgen nun Gestaltungsvorschläge und konstruktive Leitlinien für eine professionelle Kommunikation mit Klienten und ratsuchenden Menschen.

Aus einer großen Anzahl von Möglichkeiten, die im Rahmen von Integralelem Coaching und Supervision genutzt werden könnten, dient dieser Abschnitt zur Orientierung; im Seminar selbst kann viel gezielter und individueller auf die Frage- und Problemstellung eines Klienten eingegangen werden, dort verwenden wir eine optimierte Vielzahl von Tools, **die lösungsorientiert fast jedes gewünschte Ziel in Übereinstimmung mit der seelischen Mitte des Klienten, seinem gegenwärtigen Jetzt manifestiert.**

Trotzdem können Sie, verehrte Leserinnen und Leser, sich ein gutes Bild von unserer Arbeit im Sinne einer Umsetzung durch dieses Kapitel machen, insbesondere bitte ich Sie, den Arbeitsblättern am Ende besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht die Überzeugung, dass der Klient als ein autonomes Individuum zu sehen ist, dessen psychische Wachstums- und Selbstverwirklichungsprozesse durch widrige Lebensumstände gestört werden können (Leidensschläge). Einem Coach fällt dann die Aufgabe zu, diese nicht vollständigen Prozesse des Individuums unterstützend zu begleiten, also die tieferen Wirkungsmechanismen (seelische Gesetze, familiärer Hintergrund, persönliche Lernaufgabe u. a.)

hinter seinem Leiden aufzuzeigen und den Möglichkeiten des Klienten entsprechend, Lösungsmöglichkeiten und zielorientierte Schritte gemeinsam zu erarbeiten.

Coaching ist individuelle und kontextbezogenes LebensCoaching: Dabei werden Probleme, Ziele, Visionen und Ressourcen geklärt, persönliches Feedback gegeben, Bewältigungs- und Umsetzungsstrategien erarbeitet und trainiert.

Es werden unterschiedliche Verhaltens-ebenen, verschiedene Rollenanforderungen oder Lebensbereiche, Leitsätze und Wahrnehmungs- oder Gedanken-Verzerrungen bewusst gemacht und maßgeschneidert vom Klienten - unter Beistand des Coachs - neu entworfen, erprobt und auf die individuellen Bedürfnisse angepasst.

Begreifen Sie integrales Coaching im Kontext lebendiger Systeme. Diese ist ein Prozess, der in den verschiedenen Spannungsfeldern zwischen Person, Rolle, Organisation und dem Umfeld bzw. den relevanten Umwelten stattfindet. Ein wichtiges Ziel dabei ist individuelles, spezifisches Lernen anhand konkreter Ziele und Arbeitssituationen, die gemeinsam erarbeitet werden.

Integrales Coaching als Förder- und Entwicklungsinstrument sollte immer im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen.

Ist dagegen diese Coachingform eher eine "Behandlung für Problemfälle", wird dies leicht in die Ecke von „Therapie- oder Personalgespräch“ gestellt und ein Angebot dieser Maßnahme dahin gehend verstanden, dass der Betreffende nun "Reif für die Couch ist". Mitarbeiter mit Potenzial werden Widerstand leisten, wenn Sie versuchen, ihnen zuteilwerden zu lassen, was zuvor der Außen-seiter "verschrieben" bekam.

Verständnis des Coachs (Beraters/in)

Die Persönlichkeit des Beraters, sein Menschenbild, die Beziehung zwischen Berater und Klienten, sowie die kritische Reflexion der Beraterrolle bilden den Rahmen und die Grundlage für den eigentlichen Coachingprozess. Diese

Grundlagen kommen vor jeder sog. modernen Coaching-technologie, die versucht, schnelle Ergebnisse zu erzielen und selten oder nie die zeitintensiven Selbsterfahrungs- und Lernprozesse des Klienten angemessen berücksichtigt.

Damit möchte ich nicht Coachingtechniken als irrelevant hinstellen. Ich vertrete die Auffassung, dass ein wenig geschulter Laienberater, der die oben skizzierten Rahmenbedingungen des Coachings positiv ausfüllt, einen Klienten weiter bringen kann als ein geschulter „Coachingstechnokrat“, der sich mit diesen Vorbedingungen des Coachings nicht auseinandergesetzt hat.

- Ich möchte zukünftigen Beraterinnen und Beratern eine knappe und übersichtliche Sammlung von Basistexten aus den Bereichen Gesprächsführung, Kommunikation, und Lebenshilfe für Einzelpersonen an die Hand geben.
- Wir wollen zukünftigen Beraterinnen und Beratern eine didaktisch aufbereitete Auswahl von gezielten Übungsanleitungen zur Verfügung stellen, die eng auf die jeweils vorangegangenen Kapitel unserer „Lebensschule“ bezogen ist. Diese Übungen sind nicht am „grünen Tisch“ entstanden, sondern sind nur aufgenommen worden, wenn sie sich in unserer Ausbildungsarbeit bewährt haben.
- Das persönliche Gespräch zwischen Berater und Klient ist meiner Auffassung nach der wichtigste Bestandteil eines jeden Coachingprozesses.

Familien

Wir gehen davon aus, dass ein Problemklient Mitglied zweier für ihn ganz zentraler Systeme ist, nämlich des „Systems Familie“ und des „Systems Schulklasse“. Beide tragen zur Entwicklung bzw. Aufrechterhaltung von Problemen des betreffenden Klienten bei, gleichzeitig zwingt dieser durch sein Problemverhalten diese beiden Systeme zu ganz bestimmten Reaktionsweisen. Dies gilt selbstverständlich auch für einen problembelasteten Erwachsenen

(z. B. Alkoholiker), wobei anstelle des Systems „Schulklasse“ das System „Arbeitsplatz und Kollegen“ tritt.

Effizienz

Zu einer effektiven, partnerzentrierten Gesprächsführung (Coaching) gehört auch die Kenntnis der zwischen Klienten und Berater ablaufenden Kommunikationsprozesse. Diese Prozesse beeinflussen das Verhältnis zwischen Berater und Klienten und sind somit wichtig für das Gelingen von Coaching.

Die Rolle des Beraters

Weil wir kein coachingtechnologisches Kompendium zusammenstellen wollen und Coaching nicht als Heilmittel und Alibi für alle möglichen Funktions- und Strukturmängel unseres Gesellschaftssystems betrachten, möchten wir in diesem Kapitel den zukünftigen Berater dazu bewegen, sich Gedanken über seine Aufgaben, seine Rolle und seine Strategien im jeweiligen sozialen System (z. B. Schule) zu machen.

Das Coaching erscheint mir deshalb bedeutsam, weil es zum einen wichtige Gesichtspunkte für die inhaltliche Arbeit selbstorganisierter Ausbildungsgruppen im Coaching enthält. Zum andern bietet dieses Kapitel erprobte Hinweise, wie Berater nach erfolgter Ausbildung ihre Fortbildung und Hilfeleistung durch Kollegen selbst organisieren und gestalten können.

Spielregeln und gegenseitige Erwartungen

Im integralen Coaching spielen oft implizite Erwartungen des Klienten eine unterschwellige Rolle. Diese gilt es zu klären, aufzudecken. Die Ziele oder Probleme des Klienten sollten in einen realistischen Rahmen für das Coaching thematisiert werden.

Unterscheiden Sie zwischen 3 „Typen“ von Klientenrollen:

- Den echten Klienten, der als Kunde aktiv ein Problem lösen- oder ein Ziel erreichen und aktiv etwas unternehmen will.
- Den Klagenden, der zwar eine Lösung will, aber keine Selbstverantwortung dafür übernimmt.
- Den Besucher, der weder ein Problem hat noch aktiv eine Lösung anstrebt, sondern häufig von Führungskräften, nach Managementaudits oder von anderen zum Coaching geschickt wird.

Diese psychologischen Rollen gilt es zu erkennen und in realistische Erwartungen umzuwandeln. Die gegenseitigen Erwartungen münden zu Beginn eines jeden Coachingprozesses in Spielregeln, wie:

Freiwilligkeit: Zum Coaching kann niemand gezwungen werden. Insbesondere wenn der Chef oder der/die EhepartnerIn der/die BeraterIn ist, kann sonst ein Erwartungsdruck entstehen, vor dessen Hintergrund der Mitarbeiter zwar scheinbar mitmacht, sich jedoch, wie ein Besucher verhält (verhalten muss).

Zielgruppen und Inhalte

Ich denke an diejenigen, die als Verbindungs- oder Vertrauensberater zwangsläufig in Coachingsituationen stehen, Berater, die Coaching von Klienten und Eltern als selbstverständlichen und wichtigen Bestandteil ihrer Beraterrolle sehen, - Berater, die sich zum Berater (also halbprofessionellen Berater) ausbilden lassen, diejenigen, die in einem Sozialberuf tätig sind und dort mit ganz unterschiedlichen Coachingaufgaben konfrontiert werden, ohne speziell dafür ausgebildet zu sein.

- Integrales Coaching ist eine Kombination aus individuellem Coaching, persönlichem Feedback und

praxisorientiertem Training (Mediation, Systemanalyse, Aufstellung persönlicher Seelensysteme).

- Die soziale Eingebundenheit des Klienten und seine Herkunftsfamilie werden besondere Berücksichtigung gewürdigt.
- Integrales Coaching findet im Spannungsfeld zwischen der beruflichen und privaten Rolle einer Person statt. Mit dem Fokus auf die Persönlichkeit der Seele des Klienten stärkt es in beruflichen Entwicklungsprozessen die Fähigkeit des Klienten zur "Selbststeuerung", also des Selbstmanagements.
- Im Sinne der "Hilfe zur Selbsthilfe" werden in der Spirituellen Coaching u. a. verdeckte Ressourcen erkannt, benannt und damit nutzbar gemacht. Inhaltlich richtet sich Integrales Coaching an Themen der persönlichen, partnerschaftlichen- und beruflichen Entwicklung, mehr ist in diesem großen Rahmen allerdings nicht festgelegt. Ein guter Berater besitzt Feldkompetenz, Lebens- und Coachingerfahrung sowie eine ausgewiesene und ausgebildete Methodenkompetenz, aus der er situativ, angemessen und intuitiv schöpft, um den Coachingprozess steuern zu können.
- Integrales Coaching ist personen-, prozess- und organisationsbezogenes Coaching im persönlichen, Integralen- und beruflichen Kontext mit dem Ziel, **seine eigene, ganzheitliche Mitte zu „erinnern“** - dies ist ein wesentlicher Unterschied zum üblichen Coachingangebot. **KlientIn werden also nicht zum optimalen Funktionieren präpariert!**
- Integrales Coaching ist professionelles Coaching und Begleitung einer Person (Klient, Kunde, Ratsuchender) durch einen Berater bei der Ausübung von komplexen Handlungen mit dem Ziel, den Klienten zu befähigen, optimale Ergebnisse hervorzubringen.
Dabei ist zu unterscheiden zwischen exter-

nem und internem Integralelem Coaching, zwischen-Einzel-, Team- und Gruppen-Coaching. Integrale Beratung ersetzt weder ein Psychologisches, noch ein Therapeutisches Coaching und ist auch nicht mit Seelsorge zu verwechseln.

- Integrales Coaching ist ein personenzentrierter Coachings- und Betreuungsprozess, der unterschiedliche Bedarfslagen des Integrales Coachingnehmers umfassen kann, zeitlich begrenzt ist und als „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu verstehen ist.
- Integrales Coaching ist ein Dialog mit dem Ziel, Potenziale (wieder) zu erinnern, bzw. freizusetzen. Es ist ein Dialog des Lernens und Wandels. Gleichzeitig ist Integrales Coaching ein Modell dafür wie leicht und schnell Veränderungen manches Mal erreicht werden können. Ein Berater bringt uns auf den Weg, gibt notwendige Hinweise und spornt uns an, unser Bestes zu geben, nämlich im Leiden einen tieferen Sinn zu erkennen!

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass der Charakter des Integralen Coachings **nicht dadurch gekennzeichnet ist, dass der Coach die Lösungen für Probleme oder Konflikte mitbringt**. Vielmehr ist der Berater ein neutraler Gesprächs- und Interaktionspartner, der seinem Klienten den Prozess der individuellen Weiterentwicklung eröffnet, erleichtert und begleitet.

Er ist **Brückenbauer zwischen dem Leiden des Klienten und individueller Wegbegleiter von Wachstum, der Einsichten und individuelle Möglichkeiten ausbalanciert**.

Management & Integrales Coaching

Integrales Coaching begleitet wirksame, erfolgreiche Arbeit. Integrales Coaching wird unterstützend eingesetzt, wenn eine Entwicklung gefordert wird oder Optimierung notwendig ist. Es wird auch genutzt, um zu *lernen* und ein angestrebtes Niveau zu erreichen. Voraussetzung ist, dass direkt oder indirekt Nutzen erwartet werden kann, die Er-

reichung von Zielen angemessen unterstützt werden soll bzw. wesentliche Veränderungen zwingend einzuleiten sind. Die Themen ergeben sich aus dem vereinbarten Rahmen und der angestrebten Zielsetzung. Im Zentrum des Integralen Coaching steht die Arbeit des Klienten oder des Teams und die *daraus abzuleitende Verantwortung*.

Integrales Coaching kann Prüfstein, Frühwarnsystem und Navigator zugleich sein. Der zielgerichtete Dialog zwischen Klient und Berater hat zum Ziel, den Grad des inhaltlichen Verständnisses von Leidensereignissen zu erhöhen und für anstehende Probleme Lösungsansätze zu entwickeln.

Integrales Coaching zielt grundsätzlich auf die sechs Elemente, welche professionelle Beraten bestimmen: 1. **Prinzipien und Standards**, 2. **Aufgaben**, 3. **Methoden und Tools**, 4. **Vorgehen und Umsetzung**, 5. **Menschenbild, Ethik und Verantwortung**, 6. **Sinn & Transzendenz**.

Qualität im Integralen Coaching

Die Qualität einer Integralen Coachingmaßnahme, insbesondere im Krisenmanagement, kann anhand der drei Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität festgestellt werden. Die Strukturqualität umfasst Merkmale wie Qualifikation und Erfahrungen des Beraters, Qualität und Ausmaß der Arbeitsmittel und einsetzbaren Instrumente und Methoden, die Existenz organisatorischer Regelungen und Umfang des Integralen Coachingangebotes.

Prozessqualität wird gemessen an der Qualität der Leistungserbringung hinsichtlich Art, Umfang, prozessualer und zeitlicher Abfolge des Integralen Coachings. Berücksichtigt werden dabei auch Aspekte wie Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, Transparenz, interne Kommunikation und externe Vernetzung.

Die Ergebnisqualität misst sich u. a. am Klient und seinem Verhalten bewirkter Veränderungen. Sie bestimmt somit die Wirksamkeit und den Erfolg der Leistung sowie ihre Wirtschaftlichkeit im Sinne eines Kosten-Nutzen-Verhältnisses.

Die vier Grundprinzipien des Integralen Coaching

1. Ganzheitliches Denken:

Phänomene, Probleme oder Ziele sind nur vor dem Hintergrund ihres jeweiligen Kontextes erklärbar. Coachingvereinbarungen berücksichtigen das aktuelle Setting.

2. Prozessorientierung:

Strukturen folgen Prozessen und umgekehrt. Der Coach begreift Strukturen als Muster stabilisierter Prozesse. Der Klient und sein Bezugssystem können nicht instruiert, sondern nur stimuliert werden.

3. Aufmerksamkeit von Wirkungen:

Der Berater versucht nicht linear deterministisch zu handeln, sondern eher irritierend oder impulsgebend. Zentral ist dabei die Frage: „Wo entsteht die größte Hebelwirkung?“ Er berücksichtigt homöopathische Effekte und weiß, dass Beschleunigungsversuche oft verlangsamen. Zentral ist dabei die Auswahl des Fokus: Wo ist der Unterschied, der einen Unterschied macht?

4. Ressourcenorientierung:

Im Wissen um die Selbstorganisationsfähigkeiten von Menschen und Systemen fragt der Berater weniger nach den Problemen und Defiziten, sondern eher "Wo geht die Entwicklung hin?" Was ist gebremst (worden)? "Was ist die Kraft im Lebendigen, die, sobald sie gefördert wird, schon weiß, wohin sie will?"

Das Gespräch

In einer Coachingsituation sitzen sich oft Menschen gegenüber, die sich in ihrem Temperament, in ihrer Herkunft, in ihrem Denken und Beurteilen und in vielem anderem unterscheiden. Selbst wenn wir annehmen, dass sich das Ziel „Helfen und beraten wollen“ des einen, mit dem Ziel „Hilfe und Rat suchen“ des anderen ergänzen, können noch genügend Hindernisse auf dem Weg zu diesen Zielen liegen.

Welchen Normen und Wertvorstellungen, welchen Abhängigkeiten, sozialen Kontrollen und Anpassungsverhalten unterliegen Berater und Klient? Wer und was hat sie überhaupt in die Coachingsituation gebracht?

Betrachten wir uns die Coachingsituation einmal näher: Sie wird geprägt vom Berater und Klienten mit deren Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Im Zentrum steht *ein Problem*, das außerhalb *und* innerhalb des Klienten angesiedelt ist, nämlich wir berücksichtigen immer das Gesetz von Form und Inhalt.

Die Coachingsituation beinhaltet schwierige Variablen und Problemaspekte, die sich aus den persönlichen Eigenheiten von Berater und Klient, deren Einbettung in einem bestimmten sozialen Kontext und aus den Umständen von Raum und Zeit ergeben.

Verschiedene Einflussgrößen können den Coachingprozess stören, wie z. B. unterschiedliche Ziele und Motive von Berater und Klient, Gefühle der Angst und Unsicherheit, ein unterschiedliches Verständnis der Coachingsituation, Sprachhindernisse, bestimmte Rollen und Positionen, mangelndes Vertrauen, unterschiedliche moralische Vorstellungen, mangelnde Kompetenz. Die Liste könnte beliebig fortgesetzt werden.

Wegen dieser Störgrößen ist es nicht verwunderlich, wenn der Berater das Problem und die Coachingsituation völlig anders sieht als der Klient. Ebenso können sich Berater und Klient unterschiedlich wahrnehmen. Die räumlichen, familiären und gesellschaftlichen Einflüsse können verschieden sein.

Diese Unterschiede werden im Verhältnis zwischen dem Klienten und dem professionellen Berater besonders deutlich. Auf der einen Seite muss sich der

Klient vertrauensvoll einem Unbekannten gegenüber öffnen und Schwächen sowie Fehler seinerseits zugeben, damit das Problem bearbeitbar wird. Auf der anderen Seite sitzt der zumindest formal kompetente Berater, der mit Abstand zum Problem und Klienten das in ihn gesetzte Vertrauen nicht missbrauchen darf.

Was soll ich tun?

„Was soll ich machen?“ Vor einer solchen Frage und Entscheidungssituation standen Sie sicher schon einmal. „Was würdest du tun, wenn du in meiner Lage wärest?“, wird der Bekannte gefragt, den man für besonders kompetent und vertrauenswürdig hält. Wir suchen Rat in Situationen, in denen wir glauben, nicht mehr alleine weiterzukommen. Manchmal werden uns die **Rat-schläge** geradezu aufgedrängt, wir werden ermahnt und unser Verhalten wird interpretiert. Wenn wir selbst um Rat gefragt werden, neigen wir schnell dazu, Ratschläge und Lösungen, die wir kennen, mitzuteilen.

Mit versteckter Besserwisseri, Anordnungen, Ermahnungen, Überredungen, Analysen und Interpretationen oder einem allgemeinen Rat wird der Klient oft im wahrsten Sinne des Wortes **erschlagen**. Berater, aber auch Erzieher und andere im Sozial- und Gesundheitsbereich Tätige, unterliegen oft der Versuchung zu belehren. Schließlich ist das „Lehren“ und der „Wissensvorsprung“ fast so etwas wie ein berufliches Markenzeichen. Doch so wenig es die beste Lehrmethode für alle Lerninhalte, für alle Berater und alle Klienten gibt, sind wir die bestgeeignete Person mit dem besten Rat für alle Klienten. So will sich z. B. ein Klient zuerst einmal mit seinem Problem verstanden und angenommen fühlen. Fragen werden gerade dann am häufigsten verwendet, wenn Berater das Gefühl haben, mehr Fakten zu benötigen für ihr Vorhaben, das Problem des Klienten zu lösen, indem sie ihre eigenen besten Lösungen beisteuern, anstatt dem Klienten zu helfen, sein Problem zu lösen.

Wir können davon ausgehen, dass die Bereitschaft, Rat anzunehmen, beim Klienten schwindet, wenn er das Gefühl haben muss, dass er vom Berater we-

der mit seinem Problem, ein angenommen noch verstanden wird.

Unter dem Druck, als Berater *etwas bieten zu müssen, neigen wir leicht dazu, ungewollt Kommunikationssperren aufzubauen*. Schnell fassen wir Fragen z. B. von Klienten oder Eltern als reine Informationsfragen auf (welche Möglichkeiten gibt es mit dem Hauptschulabschluss?), obwohl sich dahinter andere Problemstellungen verbergen (ich kenne jetzt alle Möglichkeiten nach dem Hauptschulabschluss. Wie soll ich mich aber persönlich entscheiden?). Dabei werden Kommunikationssperren mit einem großen Arsenal auch an nonverbalen Signalen (z. B. Stirn runzeln) ausgedrückt, die oft in *Widerspruch* zu den verbalen Aussagen geraten. Das Ergebnis ist meist dasselbe, im schulischen Coaching wie in anderen Coachingsituationen: Der Klient ist unzufrieden, fühlt sich missverstanden und hat ein schlechtes Gewissen, weil er die Ratschläge nicht einhalten kann. Und der Berater? Er ist wütend auf den undankbaren Klienten, der die wohlgemeinten Ratschläge nicht erfüllt. Wegen dieser Kommunikationssperren kritisierte Carl Rogers schon 1942 ungünstige Coachingsmethoden im Bereich der Sozialarbeit unter folgenden Stichworten:

- Methode des Anordnens und Verbieters
- Methode der Ermahnung
- Methode der Suggestion/Überredung
- Methode der Ratschläge
- Methode der Interpretation

Gesprächsfallen

Alle diese Ansätze gehen davon aus, dass der Berater das Problem durchschaut und entscheiden kann, welche Ziele das Individuum ansteuern und nach welchen Werten die Situation beurteilt werden sollte. Der Berater kann Rat erteilen, weil er einen Wissensvorsprung hat und über Informationsquellen verfügt. In seiner Expertenfunktion weiß er, was das Beste für den Klienten ist.

Dagegen setzte Rogers den Klientenzentrierten Coachingsansatz, bei dem der Berater dem Klienten hilft, seine

Probleme *selbstständig* zu erkennen, zu lösen und für sich und seine Problemlösung *Verantwortung* zu übernehmen.

Hilfe zur Selbsthilfe

Ein zentrales Coachingziel ist, dem Klienten zu helfen mit seinem Problem selbst fertig zu werden, da der Berater das Problem nie stellvertretend für den Klienten lösen kann. Aber statt den Klienten zur Selbsthilfe anzuleiten und unabhängig zu machen, brechen beim Berater immer wieder *unbewusste* Wünsche und Einstellungen durch.

1. Statt den Klienten zur Selbsthilfe anzuleiten, macht er ihn von sich abhängig, oder
2. wenn er als Starker dem Schwachen hilft, wertet er sich selbst auf, oder
3. Er identifiziert sich so mit dem Problem des Klienten, dass es zum Eigenen wird. Er kann sich nicht mehr distanzieren und eine *andere Position* gegenüber dem Problem einnehmen.

Wir kennen alle den ersten Berater, der jemandem seine Hilfe aufdrängt und ihn (mit Gewissensappellen) nach dem Prinzip „Wie ich dir, so du mir“ an sich binden möchte.

Der Klient wird dadurch *unfähig*, sein Problem selbstständig zu lösen.

Der zweite Berater möchte wegen seiner Hilfeleistungen bewundert werden. Er, der Starke, löst alle Probleme im Handumdrehen. Er kommt in die Gefahr, die Probleme des anderen gar nicht ernst zu nehmen.

Der dritte Berater identifiziert sich mit dem Problem des Klienten so, dass sie ihm zu eigen werden. Er wird eventuell selbst aktiv, verteidigt den Klienten und löst für ihn das Problem (Mutter-Theresa-Syndrom).

Kann ich als Berater der Gefahr entgehen, meine Ziele mit den Zielen des Klienten zu verwechseln? Aber auch umgekehrt: Kann ich mich wehren, dessen offenen oder verdeckten Wünschen zu entsprechen, für ihn mit meinem angeblichen Wissens- und Informationsvor-

sprung - zu entscheiden, damit er für diese Entscheidung keine Verantwortung mehr tragen muss?

Vom professionellen Berater und Therapeut wird immer wieder gefordert, dass er sich in Supervision seinen (versteckten) Wünschen und Bedürfnissen bewusst wird. Vergessen dabei darf man nicht, die persönlichen Bedürfnisse und Verhaltensprogramme im gesellschaftlichen Rahmen zu sehen.

Subjektive oder Objektive Perspektive?

Beim „Tauschgeschäft“ zwischen Berater und Klienten werden Anerkennung gegen Problemlösung geboten. Einfache Informationsprobleme sind zwar meist einfach durch Informationen zu lösen. Doch wenn hinter einfachen Problemen komplizierte Sachverhalte stecken, benötigen wir dann auch immer komplizierte Coachingtechniken? Nicht immer. Zunächst geht es darum, Zugang zum Klienten zu gewinnen, damit er sich öffnen kann.

Wie wichtig dieser Zugang ist, wird untermauert, wenn wir uns die unterschiedlichen Wahrnehmungswelten von Klienten und Beratern bewusst machen. Diese Unterschiedlichkeit relativiert den Anspruch auf Wahrheit und Wahrnehmungen.

Erkenntnisse aus dem Bereich der Wahrnehmungs- und Sozialpsychologie zeigen immer deutlicher, dass Menschen ihre Umwelt unterschiedlich wahrnehmen, Situationen und Prozesse unterschiedlich bewerten und entsprechend unterschiedlich handeln.

Wahrnehmung

Wahrnehmung ist ein sozial-selektiver Prozess, der u. a. durch die Interaktion von Gruppenmitgliedern, durch Rollen- und Normeinflüsse, durch kulturelle Einflüsse, wie z. B. Sprache, durch die individuelle Entwicklung des Wahrnehmenden beeinflusst wird.

In Experimenten wurde festgestellt, dass Versuchspersonen beim Schätzen von verschiedenen Strecken ihr Urteil sofort veränderten, wenn sie das falsche Urteil anderer

vom Versuchsleiter eingeweihter Personen hörten. Viele Menschen vertreten im Dienst und Beruf eine **andere** Meinung als privat!

Eskimos unterscheiden sechs Sorten Schnee, Amazonasindianer haben sieben Bezeichnungen für die Farbe Grün, da diese Dinge dort einen anderen Stellenwert haben als hier in unserem Kulturraum.

Signale und Reize können wir optisch, akustisch, kinästhetisch empfangen und verarbeiten. Je nach Begabung, Übung und Entwicklungsstand haben wir unterschiedliche Stärken, entsprechende Reize wahrzunehmen.

Die Kernaussage Integraler Gesprächsführung, dass Menschen wegen ihrer unterschiedlichen Vorerfahrungen, Lebensgeschichten und Umwelt unterschiedliche Probleme und Wirklichkeit wahrnehmen und verarbeiten, kann durch viele weitere wissenschaftliche Forschungsergebnisse gestützt werden.

Die Wahrnehmung eines Problems in einer bestimmten Situation unterliegt also verschiedenen äußeren und subjektiv-intrapersonalen Einflüssen. Sie können den Klienten wie Berater hindern, ein Problem so zu erkennen, dass es vorteilhaft bearbeitet und gelöst werden kann.

Gehirnforschung- Sprache verdrahtet unser Gehirn

In den neuronalen Netzwerken z. B. höher entwickelter Tiere sind die Gedächtnisinhalte nicht in einzelnen Neuronen (Nervenzellen) gespeichert, sondern in einem neuronalen Netzwerk codiert. Die vernetzten Neuronen bilden ein *Ensemble*, welches einen Glauben, eine Hoffnung oder Idee festhält. Durch einen Lernvorgang findet eine molekulare Umgestaltung statt, in dem strukturelle und biochemische Veränderungen vorgenommen werden. Das Netzwerk hat darauf seine Biochemie und Vernetzung *geändert*.

Die alte Unterscheidung zwischen organischen strukturellen und nur psychischen Erkrankungen

oder Symptomen ist daher überholt - bei Berücksichtigung dieser neuen neurophysiologischen Erkenntnisse. Jede Kommunikation in uns selbst oder mit anderen kann die materielle Struktur unserer Ensembles verändern.

Dabei werden scheinbar nur die Inhalte in materielle Form gegossen, die „merkwürdig“ genug sind, sich vom Bekannten zu differenzieren oder welche mit Emotionen gekoppelt sind. Im Coaching kann also das Gehirn eines anderen Menschen tatsächlich - wenn auch nur im Kleinen - materiell verändert werden. Coaching oder Kommunikation ist daher eine „Ansteckung“ im guten oder bedenklichen Sinne, also eine Impfung oder Infektion unserer neuronalen Netzwerke.

Aus den genannten Gründen sind wir strukturell keine Steinzeitmenschen mehr, trotz der gleichen Gene: Unsere Ansichten, die durch Lebensstil, Kultur und Struktur der *jeweiligen* Sprache geprägt sind, haben auch die Hardware unseres Gehirns geformt - die neuronale Vernetzung der *Ensembles*.

Der Gebrauch unserer Sprache legt die Art der „Gehirn-Verdrahtung“ nicht nur kulturell, sondern auch individuell fest. Wichtiger Baustein unseres Denkens ist dabei der unbewusste oder bewusste innere Dialog („Silent Speech“), der aus neuronalen Trampelpfaden Straßen und Autobahnen entstehen lässt. Gleiches gilt für nicht-sprachliches Denken: Die Erinnerung eines geistigen Bildes oder eines Gefühles stimuliert definierte Hirnareale und Ensembles und führt so zu einer „Neu-Verdrahtung“. Die psychophysischen Veränderungen dieser Art sind ein Paradigma dafür, wie psychische Prozesse die Körperlichkeit ändern können und umgekehrt.

Wir leben in einer Welt von Werten und Begriffen, die die Komplexität der Wirklichkeit reduzieren helfen und uns in der Welt handlungs- und vor allem denk- und kommunikationsfähig machen.

Jeder konstruiert seine eigene Welt! Jeder hat eine Brille eigener Erfahrungen, ein Sieb mit mehr oder weniger engen Maschen. Außerdem gehen immer Informationen zwischen der eigenen Erfahrung und deren Schilderung, mit welchen Mitteln auch immer, verloren, d. h. **die Wirklichkeit und deren Beschreibung unterscheiden sich.** „Die Illusion, dass Menschen sich verstehen,

wenn sie fähig sind, die gleichen Worte zu wiederholen, ist sehr verbreitet. Aber da diese Worte internal unterschiedliche Erfahrungen abrufen - was sie auch müssen - wird es immer einen Unterschied in der Bedeutung geben.

Sind nicht ähnlich verschieden Bewusstes und Unbewusstes, Analytisches und Ganzheitliches, Vernunft und Gefühl usw.?

Diese Komplementärphänomene menschlichen Erlebens und Handelns (Watzlawick 1977,) werden durch die Ergebnisse der modernen Hirnforschung erklärend untermauert.

So dominiert im linken Gehirnteil alles mit Sprache und Denken Zusammenhängende, d. h. auch Lesen, Schreiben. Es dominieren also digitale Kommunikationen. In der rechten Hemisphäre scheinen die ganzheitliche Erfassung komplexer Zusammenhänge, Muster, Konfigurationen und Strukturen zu Hause zu sein. Bilder und Musik werden hier erfasst. Beispielsweise können Personen mit verletzter linker Gehirnhemisphäre Lieder mit vollem Text singen, aber einzelne Worte nicht herausgreifen. Bei Stotterern konnte ich Ähnliches beobachten. Viele Experimente mit Personen, die eine Störung einer Hemisphäre haben oder deren Balken- (Korpus Callosum) als Verbindungsstück zwischen den Gehirnteilen durchtrennt wurde, bestätigen die unterschiedliche Bearbeitungsweisen und Auffassungsvermögen beider Gehirnteile, die unabhängig voneinander funktionieren können.

Man kann daraus folgern, dass jeder Versuch der Beeinflussung einer der beiden Hemisphären sich ihrer spezifischen „Sprache“ bedienen muss, damit das Signal bzw. die Kommunikation auch dorthin vordringt.

Was macht eigentlich dieses zweigeteilte Gehirn, wenn verbale und nonverbale Mitteilungen eines Gesprächspartners widersprüchlich sind? Entweder hemmt eine der beiden Gehirnhälften die andere und bemächtigt sich der Reaktion und Motorik, was auf Verdrängung der widersprüchlichen Wahrnehmung hinausläuft. Oder die Gehirnhälften paralysieren sich in ihrem Kampf um Einfluss gegenseitig. Die unerträglich subjektiv empfundene Widersprüchlichkeit entlädt sich in Panik, einer heftigen Abreaktion oder in einem Erstarren. Je stärker die Abhängigkeit der Gesprächspartner ist, desto heftiger werden die Prozesse ab-

laufen. Im Extremfall erleben wir das bei psychotischen Patienten, die in abhängige Doppelbindungssituationen gebracht werden und durch ihre emotionale Abhängigkeit leicht verletzbar sind.

Ein Beispiel (Watzlawick 1977, S. 33):

„Ein junger Mann, der sich von einem akuten schizophrenen Schub ziemlich gut erholt hatte, erhielt im Spital Besuch von seiner Mutter. Er freute sich, sie zu sehen, und legte ihr impulsiv seinen Arm um die Schulter, worauf sie erstarrte. Er zog seinen Arm zurück, und sie fragte: Liebst du mich nicht mehr? Er wurde rot und sie sagte: Lieber, du musst nicht so leicht verlegen werden und Angst vor deinen Gefühlen haben.“ Der Patient war danach nicht in der Lage, länger als ein paar Minuten mit ihr zu verbringen, und nachdem sie weggegangen war, griff er einen Assistenten an und wurde ins Bad gesteckt (8, S. 29).

Es handelt sich hier um einen eklatanten Widerspruch zwischen den verbalen und den averbalen Kommunikationen der Mutter. Da diese beiden Kommunikationsmodalitäten aber von den beiden Hemisphären des Sohnes getrennt verarbeitet werden - die Worte der Mutter von der linken, ihre (analoge) Körpersprache aber von der rechten- und zwei völlig unvereinbare Bilder des Wirklichkeitsaspekts Mutter ergeben, bleiben nur die o. g. Möglichkeiten der Hemmungs- und Panikreaktion.“

Die Regel von Milton Erikson „Verwende, was dir der Patient selbst bringt!“ gewinnt unter dem Blickwinkel der unterschiedlichen Wahrnehmungswelten in einer Person selbst noch eine stärkere Bedeutung, vor allem, wenn wir im Coaching mit dem Appell an den sogenannten „gesunden Menschenverstand“ nicht weiterkommen.

„Damit aber enthüllt sich die Unzweckmäßigkeit eines Vorgehens, das im Wesentlichen darin besteht, diese analogische Sprache konsequent in die digitale Sprache der Erklärung, Begründung, Analyse, Deutung, Konfrontierung usw. zu übersetzen, und das durch diese Übersetzung den Fehler wiederholt, dessentwegen der Patient in die Therapie kam - statt umgekehrt die rechtshe-

misphärische Sprache des Patienten zu erlernen und als **den Königsweg therapeutischen Wandels zu beschreiten**.

Zur Technik stehen dazu drei Möglichkeiten offen, die in der Praxis in verschiedenen Mischungsgraden auftreten können:

1. Die Verwendung rechtshemisphärischer Sprachformen;
2. Die Blockierung der linken Hemisphäre;
3. Gezielte Verhaltensverschreibungen.“ (Watzlawick 1977, S. 41)

In diesem Coachingartikel würde es jetzt zu weit führen, die genannten therapeutischen Strategien zu erläutern. Vielleicht erinnern wir uns aber an die verschiedenen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsweisen der Gehirnhemisphären, wenn wir in einem Coaching nicht mehr weiter kommen und uns als Berater selbst nicht verstanden fühlen. Das kann uns helfen, unsere Grenzen als Berater anzuerkennen, und verhindert unnötigen Versagensfrust dem Klient und dessen „Widerstand“ anzuhängen.

Individuum und Familie

Systeme, so auch das System Mensch oder Familie, tendieren zu einem Zustand des Gleichgewichts (Homöostase), der möglichst wenig Energie verbrauchende Veränderung benötigt. Entsprechend sind die Reaktionen, wenn Informationen und Ratschläge neu sind. Sie können abgewehrt oder extrem verändert werden, wenn sie nicht in die kognitive und emotionale Struktur des Wahrnehmenden passen. Hofft ein Mensch auf etwas Neues in seinem Leben und macht er neue Erfahrungen, so muss er das mit seinem Selbstbild und seinem Konzept vereinbaren. Er kann dabei die neue Erfahrung akzeptieren und in Beziehung zu seinem Selbstkonzept setzen, oder die Erfahrung einfach ignorieren, da er keine Beziehung zu seinem Selbst erkennen und wahrnehmen kann, (Tilgung) oder die neue Erfahrung verändern, bis sie in sein eigenes Konzept passt (Verzerrung, Generalisierung).

Doch bei bestimmten Problemen scheint diese Art von Verdrängungs- und Problembewältigungsprozessen nicht mehr zu funktionieren. Ein stabiles Gleichgewicht will sich nicht mehr einstellen. Das Problem erhält ein Element der Unausweichbarkeit, wie dies Wazlawick (u. a. 1974, S. 139) am Beispiel des Schlaflosen beschreibt:

„Indem er sich zum Schlafen zu zwingen versucht, versetzt er sich in eine Spontan-Paradoxie. Sein Symptom kann daher am besten in einer ähnlich paradoxen Weise angegangen werden, nämlich, indem man ihn veranlasst, sich zum Wachbleiben zu zwingen. Weniger kompliziert ausgedrückt bedeutet dies, dass wir ihm dadurch sein Symptom verschrieben haben; das heißt, wir haben ihn dazu gebracht, **sein Symptom absichtlich zu manifestieren, statt erfolgreich zu bekämpfen**“; = Prinzip der Homöopathie.

Die Seele kennt die Wirklichkeit

Vermutlich liegt hinter jedem problematischen Verhalten die positive Absicht, wieder einen befriedigenden Zustand herzustellen. Das heute störende oder hinderliche Verhalten kann in der Kindheit effektiv und zielerreichend gewesen sein. Wenn dann Menschen in Stresssituationen in alte Verhaltensweisen zurückfallen - die Psychoanalytiker sprechen von Regression-, ist das von außen gesehen häufig unverständlich.

Die oft tiefsitzenden und von innerer Kraft getragenen Verhaltens- und Erlebensmuster können nur aufgegeben werden, wenn Besseres und Zufriedenstellenderes oder eine andere Einstellung gefunden wird. Platte Erfahrungen und Empfehlungen helfen dabei wenig (= Ansatz des Reframing).

Damit sich der Klient aber nicht nur in der Auseinandersetzung mit der Vergangenheit verliert (=grundsätzliches Problem jeder Psychotherapie!), müssen im Coaching auch realistische Einstellungen, positive Ziele und wenn notwendig neue Wege gefunden werden. Trotz der möglichen Abwehrhaltungen hat nach Rogers Meinung jeder Mensch die grundlegende Tendenz, sich zu

verwirklichen und zu vervollkommen, d. h. sich für neue Erfahrungen zu öffnen und sich kreativ neuen Ereignissen anzupassen.

Das Integrale Coaching erkennt die Schwierigkeiten der Menschen mit dissonanten Erlebnissen und das Problem der subjektiven Wahrnehmung und versucht u. a. deshalb, mit ihrer Gesprächstechnik dem Klienten eine überragende Bedeutung im Coachingsprozess einzuräumen.

Der individuelle Umgang des Klienten mit dem Problem in seiner Welt macht es letztlich für den Berater schwierig zu wissen, **was** das Beste für den Klienten ist, und erschwert es dem Klienten, den Rat des Beraters anzunehmen, **ohne** abhängig zu werden. Erst Mut zur Selbstständigkeit und Selbstverantwortung ermöglichen es dem Klienten, mit seiner Umwelt selbstverwirklichend umzugehen und mit dem eigenen Widerstand gegen Veränderungen zu brechen.

Die schrittweise Entwicklung von Einsicht im partnerzentrierten Coaching - Der Coachingprozess

Wir müssen wissen, dass der Klient in der Coachingsituation durch einen sehr widersprüchlichen Prozess geht. Wenn er sich in die Coachingsituation begibt und öffnet, muss er sich und einem andern gegenüber eingestehen, dass er (wenigstens augenblicklich) nicht alleine mit seinem Problem fertig wird. Dies bedeutet für ihn meist eine **narzisstische** Kränkung, die vom Berater aufgefangen, nicht aber ausgenutzt werden soll. Der Klient benötigt Ermutigung und eine Atmosphäre der Sicherheit. Es kann also zunächst **nicht** darum gehen, den Klienten zu überzeugen, was wahr und problemlösend ist.

In Gesprächen, in denen vor allem der Klient seine Sichtweisen zum Problem, d. h. seine Gefühle, Meinungen und sein Verhalten darstellen kann, entwickeln sich schrittweise Einsicht und Problemlösung. Dort lassen sich fast immer dieselben charakteristischen Prozesse beobachten.

Kognitive Umstrukturierungsprozesse lassen den Klienten Einsicht gewinnen. Die neuen, vor allem gefühlsmäßigen Erfahrungen setzt der Ratsuchende **zu seinem Selbstkon-**

zept in Beziehung, Gefühle müssen nicht verdrängt werden. Der Klient öffnet sich für Problemlösungsprozesse. Der Berater hilft dem Klienten, das Erkennen und Problemlösen zu strukturieren.

Rogers (1972) beschreibt die charakteristischen Schritte, die im partnerzentrierten Coaching zu diesem Umstrukturierungsprozess führen:

1. **Der Klient will Hilfe-** Der Klient sollte freiwillig ins Coaching kommen.
2. **Die Situation ist definiert**
Der Berater muss dem Klienten mitteilen, dass er keine Patentlösung bieten kann, sondern Hilfe zur Selbsthilfe geben will.
3. **Ermütigung zum freien Ausdruck**
Der Berater versucht beim Klienten Vertrauen zu gewinnen, damit der Klient sich öffnen kann und über die eigentlichen Probleme redet.
4. **Der Berater akzeptiert und klärt**
Der Berater bewertet die Aussagen des Klienten nicht, sondern akzeptiert sie so, wie sie sind. Er hilft dem Klienten seine Aussage zu strukturieren und zu verarbeiten.
5. **Der stufenweise, fortschreitende Ausdruck positiver Gefühle**
Der Berater versucht, die Gefühle des Klienten, die sich hinter seiner Aussage verbergen, zu klären und dem Klienten zu ermöglichen, seine Gefühle frei auszudrücken.
6. **Das Erkennen positiver Impulse**
Der Berater bekräftigt Ansätze in den Aussagen des Klienten, die einen ersten positiven Schritt in Richtung der Problemlösung ausdrücken.
7. **Die Entwicklung von Einsicht**
Durch die Gespräche gewinnt der Klient eine neue Sichtweise gegenüber seinen Problemen und erarbeitet

Lösungsvorschläge.

8. **Die Klärung der zur Wahl stehenden Möglichkeiten**
Mit dem Klienten werden die besten Lösungswege aus-
gesucht, die z. Zt. möglich sind („Prozesscoaching“).
9. **Positive Handlungen**
Der Klient versucht die Lösungswege zu realisieren.
10. **Wachsende Einsicht**
Durch die Realisation von Lösungswegen gewinnt der
Klient weitere Sichtweisen im Umgang mit seinen Pro-
blemen.
11. **Gesteigerte Unabhängigkeit**
Der Klient soll am Ende selbstständig mit dem Problem
umgehen können.

Die kurze und abstrakte Darstellung des Coachingprozesses kann die innermenschlichen Konflikte, Auseinandersetzungen mit dem Problem, Gefühlsausbrüche und Interaktionen zwischen den Prozess-Beteiligten nicht umfassen und ausdrücken.

Es ist nicht verwunderlich, wenn sich trotz verschiedener Methoden und Techniken der Berater immer wieder ähnliche Problemlöseprozesse beobachten lassen, die Buddhisten als die „vier heiligen Wahrheiten“ (1. Vom Leiden, 2. Von der Entstehung des Leidens, 3. Von der Aufhebung des Leidens und 4. Vom Wege zur Aufhebung des Leidens) bezeichneten.

Wir versuchen so, die Schritte Rogers auf vier Fixpunkte zusammenzufassen:

1. Situations- und Beziehungsdefinition

Zunächst muss eine Beziehung zwischen Klienten und Berater hergestellt und verankert werden. Egal ob die Beziehung- und Coachingsituation bewusst definiert wird, es treffen Erwartungshaltungen aufeinander; die die Situation reglementieren. Der Berater muss Zugang gewinnen, ohne die Fäden aus der Hand zu geben.

2. Problemdefinition und -Analyse

Während bestimmte Berater die Problematik genau und rational mit dem Klienten definieren wollen, arbeiten andere eher die Gefühle des Klienten heraus. Wieder andere Berater versuchen, den Klienten durch Zieldefinitionen schon von vornherein vom Problem abzutrennen oder dem Klienten bewusst zu machen, dass das problematische Verhalten irgendeinen „positiven Zweck“ verfolgt. Generell aber gilt:

In dem Maß, wie der Berater den Klienten in dieser Phase akzeptiert oder infrage stellt, lernt der Klient dasselbe mit sich selbst zu tun.

3. Umdeutung, Löschung - Distanzierung vom Problem - Die Entwicklung von Einsicht

Letztlich muss der Klient zu seinem Problem eine neue Position beziehen. Dadurch gewinnt er Einsicht und kann evtl. auch seine negativen Gefühle löschen. Neue Einstellungen können aber auch verwirren und frustrieren, vor allem wenn sie mit unrealistischen Forderungen an den Klienten verbunden sind.

4. Andere Lösungsmöglichkeiten und Lösungskontrollen

Das problematische Verhalten wird aufgegeben, wenn etwas Besseres gefunden ist.

Hier schließt sich der Kreis, denn was das Beste für den Klienten ist, muss dieser und dessen Wirklichkeit entscheiden: Er muss Verantwortung für sich übernehmen.

Wie wird dieser Prozess zur Einsicht und Unabhängigkeit des Klienten in Gang gesetzt und gefördert?

Die o. g. Ergebnisse zur Gehirnforschung und zum Bereich der Wahrnehmung zeigen, dass mit Einsicht mehr als eine vernunftmäßige, rationale, logische Problembewältigung gemeint ist. Gefühle und Verstand werden integriert. Probleme werden umgedeutet. Widersprüchlichkeiten können akzeptiert werden. Tilgungen und Verzerrungen können entzerrt, Generalisierungen können konkretisiert und differenziert werden. Dieser Begriff von Einsicht, der etwas in positiver Richtung bewirkt oder Akzeptanz schafft, dass

sich nichts verändert und verändern muss, wird nicht bis ins Bewusstsein alle Fragen nach dem „Warum“ ausleuchten müssen.

Die Techniken der partnerzentrierten Gesprächsführung erscheinen gegenüber dem, was sie im Coachingprozess auslösen und in Gang setzen, eher dilettantisch und sind abhängig von allgemein-menschlichen Verhaltenseigenschaften, wie Achtung vor dem anderen, menschliche Wärme usw.

Getragen werden sie von der schon erwähnten Überzeugung, dass Menschen am besten ihre eigenen Probleme erkennen und Lösungen erarbeiten können.

Bevor wir also mögliche Gesprächstechniken vorstellen, wollen wir zunächst die grundlegenden Beratereigenschaften beschreiben, die notwendig sind, damit der Klient Vertrauen zum Berater gewinnen und sich öffnen kann.

Grundlagen der Betrachtung

Es ist fraglich, ob die Beherrschung von Gesprächstechnik allein ausreicht, um erfolgreich beraten zu können. Gespräche können auch nie bis ins einzelne Detail geplant werden (= ausgehend vom Grundsatz, dass Gefühle und emotionale Erfahrungen nie logisch sein können - nur in Romanen sind alle Handlungen logisch, im Leben selbst nie. Reden über Gefühle sind ein Zugang zum persönlichen Labyrinth- jedoch **nie die Lösung!**).

Wenn wir davon ausgehen, dass der Klient einen Rat annehmen soll, wäre es theoretisch am günstigsten, wenn der Berater Merkmale hätte, die dem Ratsuchenden attraktiv erscheinen. Menschen lernen nämlich viele komplexe Verhaltensmuster durch (unbewusst und bewusst) Imitation anderer Menschen.

Beispielsweise spielen Idole eine große Rolle, wenn Jugendliche nach neuen Anhaltspunkten für ihre Einstellungs- und Verhaltensweisen im Leben suchen.

Das Idol und Vorbild wird dann vor allem imitiert, wenn es als besonders attraktiv gilt, d. h. wenn es für bestimmte Einstellungen und Verhalten erkannt und stellvertretend verstärkt wird, oder wenn der Imitator er-

warten kann, dass das imitierte Verhalten mit Anerkennung oder materiellen Verstärkern belohnt wird. Persönlichkeitsmerkmale, sowie die Rolle und der Status der Modellperson können entscheidende Variablen für deren Attraktivität sein. Das Vorbild soll beispielsweise schön sein. Der Privatpatient lässt sich nur vom Chefarzt behandeln. Aus diesen Gründen sind im Alltag sogenannte Persönlichkeiten bei ihrem Ratgebern oft so erfolgreich. Allerdings wird der Ratsuchende in seinem Problemlösen nicht unabhängiger, besonders, wenn er ein Ziel seines Idols anstrebt, dass er nie erreichen kann.

Die Attraktivität des Beraters liegt bei der nicht-direktiven Methode weniger darin, dass der Berater das ideale aktive Vorbild spielt, das jedes Problem lässig löst. Der nicht-direktive Berater hält sich eher zurück und hört zunächst einmal zu. Er ist Vorbild im Zuhören und Einfühlen.

Der Klient muss Vertrauen gewinnen, damit er sich öffnen kann. Gefordert werden deshalb vom guten Berater folgende „Verhaltenseigenschaften“:

1. Emotionale Wärme, Akzeptieren und Achten des Klienten (Akzeptanz)
2. Einführendes Verstehen (Empathie)
3. Echtheit im Verhalten des Beraters (Kongruenz)
4. Achtsamkeit - Neutrales Gewahrsein im Jetzt

Akzeptanz und natürliche Verbundenheit

Emotionale Wärme, Akzeptieren und Achten des Klienten erfordert vom Berater, dass er die Aussagen des Klienten nicht sofort negativ bewertet und mit ihm ins Debattieren kommt. Vor allem, wenn der Klient Gefühle zeigt, beispielsweise, wenn er weint oder aggressiv wird, ist der Berater in Gefahr, ihm mit Straßensperren zu entgegenen, d. h. ihn mit seinem Problem nicht anzunehmen.

Da der Berater als Außenstehender dem Problem des Klienten zunächst distanziert gegenübersteht, kann er leichter dessen Aussagen akzeptieren und achten, als derjenige, der evtl. in Konflikt mit dem Klienten steht und der von dessen Problemen betroffen ist.

Vermittelt der Berater dem Klienten dabei emotionale Wärme und Verständnis, fällt es diesem leichter, sich zu öffnen und aus einer Verteidigungs- und Abwehrhaltung gegenüber dem Berater und sich selbst herauszukommen.

Emotionale Wärme und das Gefühl, anerkannt zu werden und vertrauen zu können, nehmen dem Klienten Spannungs- und Angstgefühle. Er kann eher selbst achten und akzeptieren, was ihn weiterhin zu sozialen Kontakten und zwischenmenschlichen Beziehungen ermutigt.

Empathie

Der Berater soll sich in die Gefühlslage des Klienten einfühlen. Da Gefühle oft irrational und widersprüchlich sind, hat der Klient oft Angst vor seinen Gefühlen und versucht, diese nicht wahrzunehmen; Ziel muss es sein, diese nicht zu verdrängen. Der Berater hilft dem Klienten durch das Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte, seine Gefühle auszudrücken, abzuklären und zu strukturieren. Er achtet auf die verbalen und nonverbalen Signale (Mimik, Körperhaltung, Klang der Stimme) des Klienten und versucht, dessen inneres Erleben und Fühlen zu verstehen. Er drückt Gefühle, die sich hinter Sachaussagen des Klienten verbergen, durch Rückfragen aus, sobald dieser sicher sein kann, dass dieser nicht aus Angst die Fragen abwehrt.

In einer Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens wird der Ratsuchende seine Gefühle äußern können. Er muss die Gefühle nicht hinter Sachaussagen verbergen und muss keine Angst haben, für seine Äußerungen bestraft zu werden. Die emotionale Wärme des Beraters verhindert, dass der Berater als gefühlskalter und überlegener Experte auftritt.

Der Klient kann bemerken, dass er trotz widersprüchlicher Gefühle ernst genommen wird. Er kann sich selbst entdecken, über seine Gefühle nachdenken und sprechen. Am Modell des Beraters lernt er seine Gefühle direkt auszudrücken, ohne sie hinter anderen Aussagen zu verstecken.

Periphere Übereinstimmungen

Sollte ein Berater immer die Aussagen des Klienten annehmen und sich außerdem echt verhalten?

Ein Berater verhält sich nicht echt, wenn er etwas mit freundlichen Worten und zugleich saurer Miene sagt, wenn sich seine Gefühle und Äußerungen widersprechen. Der nonverbale Ausdruck und die verbalen Äußerungen müssen übereinstimmen.

Aber der Berater kann nicht spontan mit jedem seiner Gefühle und Gedanken den Klienten wie in einem Wechselbad überschütten. Allgemein ausgedrückte, wechselnde Gefühle, wie „das mag ich an Dir“, „das kann ich an Dir nicht leiden“, werden eher den Klienten verwirren und ihn zwingen, das zu sagen, was der Berater an ihm gut findet. Die Art, wie Gefühle ausgedrückt werden, ist gerade für den Kommunikationsverlauf bei Konflikten entscheidend. Unbeherrschtheit sollte deshalb nicht mit Echtheit verwechselt werden.

Rücksichtnahme und Achtung sind förderliche Dimensionen, die der Berater dem Klienten vorbildlich entgegenbringen kann.

Eine Übereinstimmung im Verhalten ist sicher nicht immer leicht zu erreichen, doch sie ist eine Voraussetzung für das Vertrauen des Klienten zum Berater.

Deshalb ist es sicher besser, einen Klienten weiter zu verweisen, als ihn zu beraten, wenn man ihm nicht voraussetzungslos emotionale Wärme entgegenbringen kann und diese nur gekünstelt zu zeigen versucht.

Gesprächstechniken zur Verbesserung der Coachingsitzung

Es gibt unterschiedliche Gesprächstechniken und Coachingsätze.

Auf die komplizierte und komplexe Coachingsituation geben Gesprächstherapeuten eine einfache, fast zu bescheidene Antwort: Schweigen und Zuhören. Obwohl eine Redensart besagt, dass Schweigen Gold ist, empfinden viele Schweigen in bestimmten Situationen eher als belastend und peinlich.

Bekanntlich kann man aber nicht **nicht** kommunizieren (Watzlawick u. a. 1969). Unser Zuhören machen wir mit nichtverbalen Reaktionen deutlich, wie Nicken, die Stirne runzeln, freundliches Lächeln zeigen und mit verbalen Winken, wie Mmh, Aha usw. Wir zeigen damit, dass wir auf Empfang gestellt haben, zuhören und mitdenken und auf Aussagen des anderen warten.

- Signale, die Ihre Bereitschaft ausdrücken, zuzuhören und zu verstehen
- Signale, die ein nicht verstehen oder Andersdenken anzeigen
- Kopfnicken zugewandter freundlicher Blick den Körper jemandem zuneigen Äußerungen wie Ja', Hm', Genau', Aha' usw.
- Kopfschütteln, Blick abwenden, sich zurücksetzen, Arme verschränken, Äußerungen wie Nein', Aber', Ach was'

Besonders mit den Techniken des Paraphrasierens und des Verbalisierens emotionaler Erlebnisinhalte lassen sich die partnerzentrierten Beratergrundhaltungen verwirklichen.

Alle Techniken kann man unter dem Gesamtbegriff des „Aktiven Zuhören“ zusammenfassen.

Um mehr Wechselwirkung zu erlangen, benötigen wir am Anfang eines Gespräches oft Hilfen, die den Klienten zu offenerem Sprechen ermutigen.

Zusammengefasst können wir die obigen, vier Ebenen dieser Gesprächsform so komprimieren:

- Inhaltsaspekt: Die vermittelte Information über Sachverhalte.
- Selbstoffenbarung: Die Information über uns selbst.
- Appell: Die implizite Aufforderung, in einer gewünschten Weise zu agieren.
- Beziehungsaspekt: Die Definition der Beziehung.

Ein Beispiel verdeutlicht dies: "Können Sie mir bitte diesmal die Akten rechtzeitig bringen?!"

Inhalt: Die Akten werden zu einem bestimmten Termin gebraucht. Sie sollen vorbeigebracht werden.

Selbstoffenbarung: Ich bin verärgert!

Appell: Machen Sie mich nicht wieder wütend über Ihren langsamen Arbeitsstil. Gehorchen Sie zukünftig besser.

Beziehung: Sie stehen übrigens in der Hierarchie unter mir.

Übung: Schreiben Sie die Sätze auf, die Ihrem Klienten gesagt wurden. Bitten Sie ihn, die Sätze wörtlich wiederzugeben. Sie werden feststellen, dass Klienten zuerst ihre Interpretation angeben, in der ein Aspekt des Kommunikationsquartetts im Vordergrund steht. Analysieren Sie die vier Aspekte der gefundenen Sätze nach dieser Methode.

Übersetzung der Klientensprache

Falls wir wirklich die Aussagen des Klienten verstanden haben, ermitteln wir mit der Technik des Paraphrasierens. Dabei wiederholen oder umschreiben wir die Aussagen des Klienten mit unseren eigenen Worten. Der Ratsuchende kann dann erkennen, wie wir seine Aussagen verstanden haben. Dadurch können Missverständnisse sofort beseitigt werden.

Der Klient sagt beispielsweise zum Berater:

„Ich kann das einfach nicht. Ich bin dafür nicht begabt. Mein Bruder war in Deutsch genauso schlecht. „Wie soll das nur weitergehen?“ Der Berater antwortet: „Du glaubst, dass Du in Deutsch unbegabt bist, und weißt nicht, wie Du Dich verbessern kannst.“

Das Paraphrasieren kann dabei in Aussageform („Du glaubst-„) oder in Frageform („glaubst Du ... erfolgen).

Abgesehen davon, dass Wiederholungen echohaft klingen können, besteht nun die Möglichkeit

beim Paraphrasieren, dass der Berater auf einer ganz anderen Wahrnehmungsebene antwortet. Klient: „Also wissen Sie, lange Zeit konnte ich sehen, wie ich tatsächlich aufstieg und immer besser wurde, und dann plötzlich, habe ich mich einmal umgeschaut, mein Leben sah leer aus. Immer nur Lernen und Arbeiten. Können Sie sich das vorstellen? Ich meine, können Sie sich ein Bild davon machen, was das für mich bedeutet?“ Berater: „Ich glaube. Sie empfanden nach ihrem Aufstieg Leere und Sie wollen das Gefühl ändern.“ Hier hebt der Berater auf kinästhetische Empfindungen ab, obwohl der Klient eindeutig sich im visuellen Bereich bewegt. Es wird also beiden schwerfallen, einen „Rapport“ herzustellen.

Erst wenn dieser aber aufgebaut ist, kann der Klient mit anderen Wahrnehmungskanälen konfrontiert werden, wie dies beim Verbalisieren emotionaler Erlebnis-inhalte für den Gefühlsbereich geschieht.

Das Sprechen über „starke“ Gefühle“

Über das bloße Paraphrasieren hinaus können wir versuchen, in unserer Antwort die Gefühle des Gesprächspartners auszudrücken. Das wird „Verbalisieren emotionaler Erlebnis-inhalte“ genannt. Nehmen wir noch einmal dasselbe Beispiel:

„Ich kann das einfach nicht. Ich bin dafür nicht begabt. Mein Bruder war in Deutsch genauso schlecht. Wie soll das nur weitergehen?“ Der Berater verbalisiert die Gefühle, die in dieser Aussage mitschwingen: „Du hast Zweifel, dass Du besser werden kannst und Angst, dass sich Deine Lage nicht bessert, eher verschlechtert.“ Der Klient teilt seine Gefühle indirekt mit, der Berater spiegelt ihm in seiner Antwort seine Gefühle direkt wieder. Dadurch kann der Klient seine Gefühle besser erkennen und sich besser mit ihnen auseinandersetzen. Außerdem erfährt er, wie er mit seinen Aussagen auf den Berater wirkt. Er lernt am Modell des Beraters, seine Gefühle direkt auszudrücken. Das ist eine Voraussetzung, Verantwortung für eigene Gefühle zu übernehmen.

Eine Ehefrau sagt: „Man muss in einer guten Ehe dem anderen zuhören.“

Stattdessen könnte sie den Partner direkt ansprechen: „Ich ärgere mich, wenn Du mir nicht zuhörst.“

Der Berater könnte beispielsweise auf die erste Aussage antworten: „Sie sind empört, wenn ihr Mann nicht zuhört.“

Direkte Aussagen können sehr nützlich sein, einen Konflikt zu lösen, da die Verantwortung für Gefühle und Meinungen nicht auf Dritte abgeschoben werden kann. Allerdings können direkte Aussagen auch Ängste auslösen. So wird die Ehefrau durch die Aussage des Beraters direkt auf den Konflikt mit ihrem Ehemann gelenkt.

Das Verbalisieren von Gefühlen kann die Gefühle so bewusst machen, dass sie plötzlich voll ausbrechen und den Klienten ergreifen. Nur eine akzeptierende und entspannte Atmosphäre wird erlauben, den Gefühlsausbruch nutzbringend zu bearbeiten.

Es besteht auch die Gefahr, dass sich der Klient immer wieder mit seinem Gefühl im Kreise bewegt, wenn er nicht durch einen Anker des Beraters herausgeführt

Beim Verbalisieren emotionaler Erlebnishalte müssen wir aufpassen, dass wir nicht zu schnell ins Interpretieren verfallen oder unseren Gesprächspartner mit Gefühlen konfrontieren, die ihn so erschrecken, dass er aus innerem Widerstand das Coaching abbricht.

Wir sollten deshalb auf unseren Ton und unsere anderen nonverbalen Äußerungen achten, die nicht arrogant und diagnostisch klingen dürfen, in der Art wie „Ich weiß ganz genau, wie Du fühlst. Das kenne ich schon.“ Angebracht ist unser Tonfall, wenn darin unser Bemühen, die Gefühle zu errahnen, mitschwingt, wie „Ich weiß nicht genau, aber mir scheint, dass Du Dich nicht wohlfühlst, ist das richtig oder liege ich da falsch?“

Wenn der Klient seine Gefühle im Gespräch frei ausdrücken kann, spürt er Entspannung (Katharsis). Entspannungsgefühle widersprechen Gefühlen der Angst. Wenn der Berater mit aktivem Zuhören diese Prozesse beim Klienten entfachen kann, wird dieser selbst akzeptieren mit seinen Gefühlen umgehen. Er kann daher eher selbstständig die Verantwortung für die Analyse und Lösung des Problems tragen. Er wird zum Mitarbeiten und kreativen Umgang mit dem Problem angeregt, da er sich ständig äußern

wird. Zudem wird er durch das Beispiel des Beraters selbst williger zuhören. Positive Effekte auf andere Beziehungen sind möglich.

Den Rapport wirkungsvoll herstellen

Die unterschiedlichen Wirklichkeiten und Wahrnehmungen von Berater und Klient bedürfen der Annäherung.

Wird mit mehreren Klienten (z. B. Familie) gleichzeitig gearbeitet, muss auch noch die Kommunikationskluft zwischen den Klienten überbrückt werden.

Der Berater "übersetzt" sozusagen die Kommunikationen in verschiedene Wahrnehmungskanäle.

„So ist für manche ausgeprägt visuelle Leute die Erfahrung, in einem sehr unordentlichen, ungepflegten Haus zu wohnen, mit der Erfahrung eines Kinästhetikers vergleichbar, der in einem Bett voller Kuchenkrümel schlafen muss. Für den Kinästhetiker ist weggestoßen zu werden so, wie es für einen Visuellen wäre, wenn er aus dem Bild gelassen würde. Für den auditiv-digitalen Menschen wäre unlogisch zu sein gleichbedeutend mit einem Besuch eines dreidimensionalen Films für den Kinästhetiker oder eine psychedelische Lightshow für den Visuellen.“

Gute Berater und Therapeuten bekommen sehr schnell Rapport zu Klienten und schließen sich so deren Modell der Wirklichkeit an, um ihnen dann zu helfen, diese Wirklichkeit mit neuen Verhaltens- und Erlebnismöglichkeiten zu erweitern.

Die Muster, die hervorragende Therapeuten benutzen, um eine Beziehung, einen Rapport zum Klienten herzustellen, sind sehr ähnlich, wenn die Art der Verpackung auch verschieden ist. Es gelingt ihnen, genau auf der Wahrnehmungsebene des Klienten in Kontakt zu treten. Es gibt Klient, die (abgesehen von Körpersignalen) auch durch den Gebrauch bestimmter Verben verraten, ob sie mehr im visuellen Bereich, auditiven oder kinästhetischen Bereich denken.

Zuhören und Schweigen ist also weit mehr, als wir zunächst einmal äußerlich vermuten könnten!

Welche Wahrnehmungsebene als Repräsentationssystem benutzt wird, kann bei einem hirnorganisch normal organisierten Rechtshänder an der Augenbewegung erkannt werden. Die Augen bewegen sich kurz nach oben, wenn man beispielsweise fragt, wie das Wohnzimmer bei der Großmutter aussah (visuell erinnerte Vorstellungen). Bei Fragen, in denen es um konkrete Gefühle geht ("Wie fühlt sich das Fell einer Katze an?") gehen die Augen nach unten = kinästhetische Empfindungen), selbst wenn in einer kurzen Augenbewegung nach oben zunächst die Katze oder das Katzenfell visualisiert werden.

Allgemeinere Fragen, beispielsweise: „Wie stellen Sie sich die Zukunft vor?“, können natürlich verschiedene Repräsentationskanäle ansprechen, obwohl das Wort „Vorstellen“ zunächst auf das visuell Konstruierte abhebt. Es gibt unterschiedlich organisierte Menschen. In diesem Sinne ist es nach Bandler und Grinder wichtig, dass der Berater und Therapeut über die sinnliche Erfahrung verfügt, um zu bemerken, auf welcher Repräsentationsebene sich der Klient befindet. Dadurch kann der Berater während des gesamten Gesprächs den Rapport, den Kontakt zum Klienten herstellen und erweitern. Wenn der Ratsuchende z. B. den Blick nach oben richtet, sollte der Berater eher fragen: „Was sehen Sie gerade innerlich vor sich?“ statt: „Was fühlen Sie im Moment?“ Die Annäherung der unterschiedlichen Wahrnehmungen von Berater und Klient bedeuten so auch eine Erweiterung und einen Wechsel der Wahrnehmungs- und Repräsentationskanäle. Schon das Paraphrasieren ist eine Art Spiegeln mit Worten. Es liegt deshalb nahe, auch im nonverbalen Bereich, d. h. mit der Körperhaltung, Atmung, Tonfall der Stimme, Gestik usw. den Klienten zu spiegeln. Solche unbewussten Mechanismen können wir übrigens überall beobachten, wo Menschen in ein Gespräch vertieft sind.

Würden wir allerdings nur in der Haltung eines deprimierten, niedergeschlagenen Klienten verharren, würde sich dieses Gefühl auch auf uns übertragen. Den Rapport zu nutzen bedeutet zwar, sich in die Welt des Klienten nonverbal und verbal zu begeben, aber auch, sich möglichst gemeinsam aus dieser herauszubewegen, d. h. die Wahrnehmungs- und Repräsentationskanäle zu wechseln sowie das Problem umzudeuten und Alternativen zu entwickeln.

Kurze Einführung ins Integrale Coaching

Die Kernarbeit des Coaching liegt im Erkennen und Definieren von Problemen, Zielen und Ressourcen des Klienten. Mit den vorgestellten Kernfragen in diesem kurzen Kapitel haben Sie bereits eine gute Basis für ein Gespräch kennengelernt:

Das Problem

Viele Probleme sind anfangs subjektiv und vage. Im Laufe des gezielten Gesprächs wandelt sich das Problem meist oder begibt sich auf ganz andere Ebenen des Lebens. Viele Menschen sind mit ihren Problemen tief verbunden, was weder Berater noch Klient anfangs im vollen Ausmaß zu verstehen brauchen.

Probleme sind häufig auch „nützlich“ für den Klienten. Eine Problemlösung im Sinne des Beraters könnte die psychische und soziale Stabilität des Klienten dann empfindlich stören.

Nützliche Fragen zur Problemklärung

Das Symptom: Wie genau äußert sich das Problem, was sind seine Symptome? Was genau wird innerlich erlebt: Gesehen, gefühlt, gehört oder zu sich selbst gesagt? (Gefragt ist jetzt noch nicht nach Ursachen, Wirkzusammenhängen oder nach langen Erklärungen! Hier setzen Sie am besten mit dem zweiten Hermetischen Gesetz (Resonanz) in Verbindung mit dem Fünften (Rhythmus) an.

Die Geschichte: Wann trat das Problem das erste Mal auf, woher kennt der Klient dieses Problem bereits aus anderen Lebensphasen? Welche Erklärungskonzepte hatte der Klient bisher zu seinem Problem? Was sagten Freunde oder Bekannte über mögliche Ursachen oder die Entstehungsgeschichte?

Die Auswirkung: Wie wirkt sich das Problem aus? Was wird durch das Problem verhindert, gestört oder erschwert? Was wird durch das Problem aber auch erst möglich? Als Beispiel der *sekundäre* Krankheitsgewinn: Bei Krankheit kann ich zuhause bleiben, werde gut bezahlt und muss meinen Chef nicht sehen!“

Das Wie und Was als Startknopf: Wie genau muss sich die Innen- oder Außenwelt ändern, damit der Klient weiß, dass das Problem jetzt auftaucht oder da ist: Was genau muss sichtbar sein (außen und vor dem inneren Auge), was genau muss hörbar sein (außen und vor dem inneren Ohr), was genau muss fühlbar sein (außen und im Körper), was genau muss riech- oder schmeckbar sein ...?

Was würde passieren, wenn das Problem jetzt schon - wie von Zauberhand - verschwunden wäre? Was würden Sie dann als Erstes machen? Wofür wäre das gut, was Sie dann täten?

Das Ziel

Einige Klienten kommen bereits mit Zielen in das Coaching. Den meisten Ratsuchenden sind ihre Ziele aber recht unklar. Wenn sich hinter einem Problem eigentlich ein Ziel verbirgt, wird dies auch nur vage wahrgenommen. Erst einmal sammeln wir Informationen über das vorläufige Ziel. Während dieser Vorfragen verdichtet sich bereits die Zielvorstellung.

Was ist das Ziel hinter dem Ziel? Ist das Ziel eigentlich wirklich wichtig in Ihrem Leben? Tragen Sie dieses Ziel schon lange mit sich herum und schwingt darin ein kleines „ich sollte dieses Ziel erreichen“? Ist es wirklich Ihr ganz eigenes Ziel oder haben Sie es früher oder in letzter Zeit von jemandem übernommen?

Wofür ist das Ziel eigentlich gut? Was will ich damit sicherstellen - außer der Problemabschaltung oder -Umformung? Fragen Sie weiter nach jeder Antwort: „Und wofür ist das gut (wichtig, hilfreich etc.)?“

Woran merke ich genau, dass das Ziel erreicht ist? Was wird dann genau in Außen- und Innenwelt zu sehen, hören, riechen, fühlen ... sein?

Kann ich mit der Zielorientierung beginnen? Gibt es eine realistische Chance jetzt mit der Zielumsetzung zu beginnen oder gibt es Hemmnisse oder Erschwernisse in der Innen- und Außenwelt, die unbedingt vorher beseitigt oder umgangen werden müssen?

Was ist der Weg zum Ziel? Wie lange wird es dauern, wie sieht der Weg aus, was sind die einzelnen Schritte, Fantasien, Bilder und Gefühle, die den Weg begleiten? Wie bereiten Sie Ihr Umfeld behutsam und liebevoll auf die kommende Veränderung vor? Welche Vorschläge haben Sie, um Ihrem nächsten Umfeld die Annahme der Veränderung leichter zu machen, wenn Sie möchten?

Auswirkungen der Zielerreichung: Wie wird sich Ihr Leben im Problemkontext ändern? Wie wird Ihr nächstes Umfeld auf diese Änderungen reagieren? Was sind die Auswirkungen auf die verschiedenen Bereiche des Lebens?

Die Ressourcen

Ressourcen sind Stärken in uns, in unserem Umfeld, in unserer Lebensgeschichte und in ganz anderen Bereichen unseres Lebens, die wir bisher nicht zur Lösung des Problems eingesetzt haben. Viele dieser Kräfte „liegen auf der Hand“ - werden aufgrund unserer Betriebsblindheit aber nicht eingesetzt. Ressourcen ermöglichen oder unterstützen uns, Ziele zu finden und zu erreichen. Sie begleiten uns auf dem Weg dorthin. Nützliche Fragen beim Aufspüren dieser Stärken können sein:

Welche Ressourcen müsste ich haben, um in kleinen oder auch großen Schritten das Ziel zu erreichen? In welchen Lebensbereichen habe ich vergleichbare Ressourcen? Achtung: Defizite in anderen Lebensbereichen können in diesem Kontext sogar hilfreiche Kräfte sein (und umgedreht).

Kräfte aus der Vergangenheit oder aus anderen Lebenszusammenhängen: Gab es früher schon andere oder ähnliche Probleme, die gelöst werden konnten? Mit

welchen Mitteln und Methoden ist das geschehen? Welche anderen Lebensbereiche gibt es, in denen ich mich behauptete oder selbst verwirklichte? Mit welchen Ressourcen erreichte ich das dort?

Unterstützende Menschen: Gibt es nährenden Beziehungen oder ein Netzwerk unterstützender Freunde oder Bekannter? Welche Unterstützung gibt es in der Familie? Können die notwendigen Stärken bei anderen Menschen abgeguckt oder gelernt werden?

Darf ich die Ressourcen überhaupt zur Zielerreichung einsetzen? Gibt es *innere Widerstände* oder tiefe Glaubenssätze, die den Einsatz der Ressourcen *verbieten*? Beispiele: „Das dürfen Sie mir nicht sagen, mir darf es nicht besser gehen als Mama! Hätte der Einsatz der Ressourcen negative Effekte auf die Stabilität der bisherigen Beziehungen? Beispiel: Wenn ich mich ändere, kommt mein Partner nicht mehr mit!“

Ressourcenaufbau in kleinen Schritten: Was genau muss gelernt oder getan werden, damit sich in kleinen Schritten die nötigen Ressourcen aufbauen lassen?

Mimik, Körperhaltung und Sprechweise des Klienten lassen meist klar erkennen, worum es gerade geht: Problem, Ressource, Ziel. Diese drei Bereiche können Sie weiter hinterfragen, wenn Sie herausarbeiten, welche kognitiven Grundmuster, Glaubenssätze und logischen Ebenen damit verwoben sind. Darauf gehen wir in späteren Kapiteln ein.

Konkretisieren Sie nun das Anliegen, unterschätzen Sie nicht die Wirkung der Vorbereitung und der verschiedenen Elemente der Kontrakt- und Zielarbeit. In der Phase der Konkretisierung des Anliegens bauen Sie auf den Grundlagen des Erstgesprächs auf. Es geht um eine vertiefte Situationsanalyse, also darum, die Situation und das Anliegen des Klienten zu verstehen und ihn bei der Herausarbeitung und Konkretisierung seiner Anliegen zu unterstützen.

In dieser Phase ist Unvoreingenommenheit das Wichtigste. Als Berater sind Sie sich in dieser Phase besonders darüber bewusst, dass Ihre Annahmen von der Wirklichkeit und der Wahrheit von Ihren eigenen Gedanken, Vorstellungen und Ideen geprägt sind. Sie sind offen für neue Sichtweisen, Hintergründe und Vorstellungen. Im

Mittelpunkt steht das Gewinnen von neuen Erkenntnissen und die Neugierde auf die Annahmen des Klienten.

Verwenden Sie Fragetechniken zur Klärung von Situation, Hintergrund und Bedeutung des Themas und gegebenenfalls ergänzend Fragebögen, bildliche Darstellungen, Soziogramme oder Organigramme. Verfolgen Sie in dieser Phase zwei zentrale Interventionsstrategien:

Bilden von Hypothesen über mögliche Veränderungen im Leben des Klienten

1. Sortieren:

Insbesondere in emotionalen oder diffusen Anforderungen helfen Sie dem Klient dabei, sich zu orientieren und seine Gedanken und Ziele zu sortieren. Oft ist auch eine Visualisierung nützlich. Dadurch erfolgt eine Verlangsamung, Entlastung und Klärung für den Klient.

2. Priorisieren:

Wenn zu Beginn eine Vielzahl von Themen und Anliegen stehen, so ist oft erst einmal eine Aufklärung darüber notwendig, das Coaching nicht die Wunderlösung für alle im Leben entstandenen Anliegen sein kann. Dann geht es darum, die Themen mit der größten Bedeutung und Hebelwirkung in Bezug auf andere Themen herauszufinden. Hören Sie genau zu, was der Klient will. Erkennen Sie, dass hinter einer Zieldiffusion oft Überanpassungen beispielsweise an Verschreibungen von Chefs oder fantasierte Erwartungen stehen. Oft ist hier auch die Arbeit mit Skalierungen nützlich.

Das Ergebnis dieser Phase kann in verschiedene Richtungen gehen:

- Eine breitere Sichtweise des Themas, Problems oder Anliegens.
- Eine tiefere, intensivere und detaillierte Sichtweise.
- Eine Fokussierung auf ein Thema aus einer Vielfalt von Themen oder aus einem bisher diffusen Thema.

Nicht jedem Berater und nicht jedem Klienten ist an einer vertieften Exploration gelegen. Insbesondere Macher-Typen oder zielorientierte Menschen wollen sich nicht so lange damit aufhalten, "Probleme zu wälzen", sondern rasch auf Ziele und Lösungen kommen. Hier gilt dann abzuwägen, was notwendig ist für das spezifische Thema und den Klienten.

Während der Situationsanalyse findet nicht nur die kommunikative Arbeit direkt im Kontakt mit dem Klienten statt. Gleichzeitig läuft bei Ihnen als Berater ein "innerer Film" ab, in dem Sie sich selbst bei Ihrer Coachingtätigkeit beobachten. Das ist notwendig, um den Überblick aus einer Metaposition behalten zu können.

Bilanz nach der ersten Sitzung ziehen

Bis hierher haben sich Berater und Klient auf der Ebene von Vorgehensmöglichkeiten bewegt. Jetzt geht es um ein persönliches Engagement des Klienten: *Was will er wirklich umsetzen? Wofür will er sich wirklich einsetzen?* In dieser Phase werden die Vorhaben noch einmal auf innere Einwände, Risiken und Nebenwirkungen überprüft, falls dies nicht schon in den Gesprächsphasen vorher geschehen ist.

Fragen, die man hierzu stellen kann, sind zum Beispiel:

Sind Sie sicher, dass Sie das wirklich umsetzen wollen?

Angenommen, Sie gehen so vor, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit?

Was geben Sie damit auf? Was wird eventuell schwieriger?

Wer könnte Einwände haben?

Passt das Vorgehen zu Ihren Wertvorstellungen und zu Ihrem Selbstverständnis?

Passt das Vorhaben zu Ihren übergeordneten Zielen?

Finden oder erfinden Sie bitte *drei negative* Konsequenzen, die es in Ihrem Leben geben könnte, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben!

Finden Sie nun für jede der möglichen Konsequenzen verschiedene Ideen, wie Sie ihnen vorbeugen können oder sie bewältigen werden!

Finden oder erfinden Sie bitte drei Situationen, wo Sie die neue Fähigkeit nicht anwenden möchten, sondern lieber das alte Verhalten zur Verfügung haben möchten!

Diese Prüfung ist umso wichtiger, je mehr Unbequemlichkeiten und persönliche Veränderung ein Vorhaben bedeutet. Der Berater hat hier die Funktion eines Wächters. Er wacht darüber, dass sich der Klient keine unrealistischen oder unstimmgigen Ziele vornimmt. Er sollte helfen, Zeitbedarf und emotionalen Aufwand realistisch einzuschätzen. Er muss aber auch ein Gespür dafür entwickeln, wo der Klient eher Ermutigung braucht.

Umsetzung konkretisieren

Wenn das Vorhaben des Klienten auf Risiken und Nebenwirkungen geprüft ist, wird der Weg der Umsetzung so weit konkretisiert, dass er für den Klienten leistbar und selbstüberprüfbar ist. Wenn Klienten klar und entschieden sind, was sie als Nächstes tun wollen, und wenn diese Schritte dem Berater aus dem vorhergehenden Gesprächsverlauf plausibel und realistisch erscheinen, ist diese Phase schnell durchlaufen. Im Fall von Herrn A schien nach dem ausführlichen Erstgespräch keine weitere Transfersicherung nötig. Er war hoch motiviert, die gewonnenen Erkenntnisse mit seiner Frau und zwei befreundeten Managern durchzusprechen, und fühlte sich für diese nächsten Schritte auf dem Weg zu einer Entscheidung gut vorbereitet.

Wenn zu befürchten ist, dass der Klient bei der Umsetzung scheitern könnte, sollte der Coach hier genau sein. Zum Beispiel könnte er fragen:

Was werden Sie genau tun? Wann? Wie? Mit wem? In welcher Reihenfolge? (Konkrete Termine festlegen!)

Werden Sie damit Ihr Ziel erreichen?

Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen? Wen müssen Sie informieren?

Welche Unterstützung brauchen Sie?

Wie können Sie diese Hilfen bekommen?

Bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 10, ob Ihnen dieses Vorhaben wichtig genug ist, dass Sie es auch ausführen werden!

Bevor ich als Berater allerdings allzu penetrant nachfrage, sollte ich mir das Einverständnis des Klienten dazu sichern, zum Beispiel mit einer Frage zu wünschenswerten Alternativen:

So, wie Sie sich selber kennen und einschätzen, würden Sie sagen, dass es besser für Sie wäre, wenn wir das Ganze jetzt Schritt für Schritt genau durchgehen und festlegen, oder würden Sie eher sagen, dass es besser für Sie wäre, die Umsetzung nicht so genau zu planen und eher darauf zu vertrauen, dass Sie von selbst das Richtige tun, oder brauchen Sie noch einen ganz anderen Weg, um sich bei der Umsetzung zu motivieren?

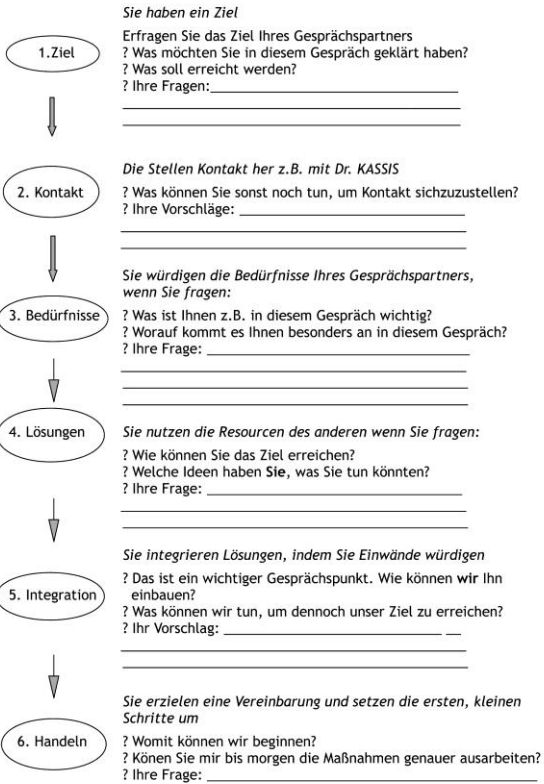
Wenn beiden Seiten klar ist, wie der Klient weiter vorgehen wird und welche weiteren Vereinbarungen über das Coaching bestehen, wird die Zusammenarbeit abgeschlossen. Nach einer gelungenen Coachingsitzung ist es meist nicht nötig, noch explizit über die Zusammenarbeit zu sprechen. Wenn sich Berater und Klient jedoch noch nicht kannten, wenn ich mir als Berater in der Einschätzung unsicher bin oder wenn es in der Sitzung kritische Momente gab, sollte ich zum Abschluss für eine kurze Reflexion über die Zusammenarbeit sorgen. Klienten, die darin wenig geübt sind, brauchen für solche Reflexionen eine Struktur, zum Beispiel:

Wenn Sie jetzt auf unser Gespräch zurückschauen, was war nützlich und was war weniger nützlich oder auch schwierig für Sie?

Zusammenfassung

Die einzelnen Arbeitsblätter helfen nun als Übersicht für die ersten Schritte. Wenden Sie diese Bitte nur an, wenn Sie die Techniken, die sehr wirkungsvoll sein können, auch im Seminar praktisch kennengelernt haben.

Kommunikation klar strukturieren



Was ist Coaching?

- Coachen bezieht sich auf den Prozess - wie soll oder kann das Ergebnis erreicht werden, wie soll die **Fähigkeit zum eigenständigen** Erreichen von Zielen verbessert werden?
- Coaching ist stets Veränderungs- bzw. Entwicklungcoaching.
- Welche Problemzustände werden wie in Zielumstände umgewandelt?
- Wie tief greifend muss die Veränderung sein, um das Ziel zu erreichen?
- Coaching bedeutet primär, gute Ziele zu definieren, diese in attraktive Bilder umzusetzen, die wiederum mit starken, positiven Gefühlen assoziiert sind. Diese positive Anziehungswirkung, verbunden mit einem Entwicklungspfad oder Weg zu diesem Ziel, ist stärker als alle salbungsvollen und rationalen Argumente
- Bei einer Beratung wird meist reagiert. Coaching fördert die Initiative, ist zielorientiert und bereitet dem Einzelnen oder der Gruppe mehr Erfolg.
- Coaching arbeitet empathisch und rechtshemisphärisch, d.h., es nutzt die emotionale Intelligenz des Einzelnen und baut somit seelische Motivation auf.
- Coaching rückt die Eigenverantwortung in den Vordergrund und löst Schuldzuweisungen an Zweite oder Dritte. Das bedeutet, dass der Einzelne seine Ziele so klar definiert, dass diese „anziehend“ auf ihn wirken.

Kommunikationsformen bewusst machen

1. Informationsbeschaffung (IB)



Mein Ziel ist es, von anderen Informationen zu erhalten die ich z. B. brauche, um zu entscheiden

z. B. _____

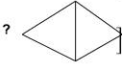
2. Informationsvermittlung (IV)



Mein Ziel ist es, dem anderen Informationen zu geben, die dieser braucht, um seine Arbeit optimal tun zu können, wie z. B. Anweisungen, neue Richtlinien, neue Aufgaben übertragen etc.

z. B. _____

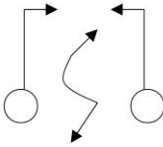
3. Problemlösung (PL)



Mein Ziel ist es, mit dem anderen gemeinsam ein Problem zu lösen oder es durch ihn lösen zu lassen, wie z. B. Vorschläge einholen, neue Ideen finden etc. Die Auswahl der geeigneten Problemlösung kann eine Vereinbarung sein.

z. B. _____

4. Vereinbarung (VB)



Mein Ziel ist es, eine gemeinsame Übereinkunft über ein möglicherweise strittiges Thema zu erreichen, um eine von beiden Seiten getragene Lösung und eine entsprechende Verpflichtung zu bewirken.

z. B. _____

Rahmen setzen und Zugang eröffnen

Sie bereiten ein Gespräch vor mit:

Herrn/Frau _____

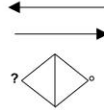


Was wollen Sie erreichen (Ihr Ziel)?

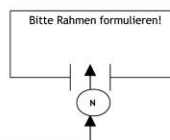
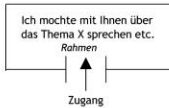


Die Grundform des Gesprächs ist (bitte ankreuzen):

- eine Informationsbeschaffung
- eine Informationsvermittlung
- eine gemeinsame Problemlösung
- eine neue Vereinbarung



Sie setzen den Rahmen für das Gespräch.



Sie stellen den Zugang sicher. _____

- ① Info -Vermittlung ⇒ Was bedeutet das für Sie?
- ② Info-Beschaffung ⇒ Was wissen Sie darüber?
- ③ Problemlösung ⇒ Wie können Sie/wir das Problem lösen?
- ④ Vereinbarung ⇒ Worauf können wir uns einigen?
Können wir das verabreden?

Rahmen setzen und Zugang eröffnen

KASSIS = üben, üben, üben

Wählen Sie eine Person, zu der Sie den Kontakt verbessern möchten

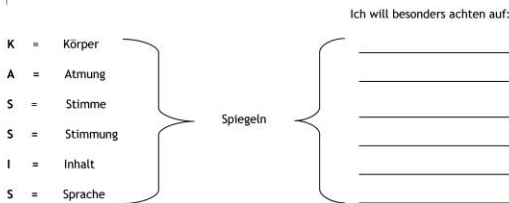
Kontakt heißt, Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten herstellen. Mit dem Modell DR. KASSIS stellen Sie Gemeinsamkeiten und damit Kontakt her (2. Hermetisches Gesetz der Affinität)

D = Denkmuster der Person

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> eher positiv | <input type="checkbox"/> eher negativ |
| <input type="checkbox"/> lösungsorientiert | <input type="checkbox"/> problemorientiert |
| <input type="checkbox"/> zukunftsorientiert | <input type="checkbox"/> vergangenheitsorientiert |

R Repräsentation/Sinneskanäle

- | | |
|--|-----------|
| <input type="checkbox"/> eher Bilder, visuell | ich sehe |
| <input type="checkbox"/> eher Sprache, auditiv | ich höre |
| <input type="checkbox"/> eher Körperempfinden | ich fühle |



Wenn in einem Gespräch der Kontakt zu schwinden droht, wende ich DR. KASSIS an!

Den anderen verstehen (Vertrauen entwickeln)

Vertrauen stellt sich ein, wenn ich Gefühl bekomme, der andere versteht die Dinge so ich selbst.
Seine Vorstellung von der Welt und meine Vorstellung von der Welt sind gleich bzw. ähnlich

Sie können ein solches Verständnis erzielen, indem Sie folgende Schritte tun:

W:



1. Pos.

Sie machen Sich Ihre Position, Ihre Meinung zu einem gemeinsamen Thema voll bewusst
(Notieren Sie diese stichwortartig)

Kc

Sit



D

2. Pos.

Sie bewegen Sich in irgendeiner Form zu einem anderen Platz an dem Sie sich vorstellen, die andere Person sieht oder sitzt dort. Versuchen Sie sich so zu stellen oder zu setzen, wie die andere Person, und machen Sie sich deren Position und Meinung voll bewusst. Notieren Sie die Meinung und Einstellung der anderen Person, auch wenn sie ganz unterschiedlich ist. Je besser Sie sich in die andere Person hineinversetzen, umso effektiver

R



3. Pos.

Gehen Sie nun an einen dritten Platz und nehmen sich in der 1. Position und die andere Person in der 2. Position als Beobachter wahr. Was können Sie in Ihrer ersten Person anders machen, damit Sie die andere Person besser verstehen?

Notieren Sie

K

A

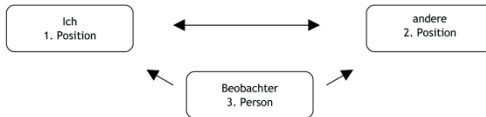
S

S

I

S

W:



Konkretes Verhalten/Vorbereitung Meta-Spiegel

Schreiben Sie hier drei Personen auf, denen gegenüber es Ihnen - Ihrer Meinung nach - an Respekt fehlt

1. _____

2. _____

3. _____

Wählen Sie nun drei Personen aus, denen Sie respektvoll begegnet sind

1. _____

2. _____

3. _____

Nutzen Sie nun den Meta-Spiegel, um herauszufinden

- (a) wie Ihre Gestik des Respektes aussieht.
- (b) wie Ihre Gestik auf Sie wirkt, wenn Sie nicht so respektvoll sind,
- (c) wie Sie formulieren, wie sich Ihre Stimme anhört, wenn Sie

- respektvoll
- respektlos

sind?

Konkretes Verhalten/Vorbereitung Meta-Spiegel

Übung: Meta-Spiegel (nur mit Anleitung durch einen Coach)

1. Identifizieren Sie eine Person, mit der Sie Schwierigkeiten haben
Nehmen Sie sie vor sich wahr und nennen Sie die Eigenschaften, die es so schwierig machen, mit ihr zu kommunizieren (blöd, langweilig.....)
2. Gehen Sie in die Meta-Position: Nehmen Sie sich selbst in der Beziehung zu dieser Person wahr. Benennen Sie Ihr eigenes Verhalten dieser Person gegenüber (stur, hart.....)
 - Achten Sie darauf: Wenn Sie sich nicht so verhielten, was würde die andere Person tun?
 - Verstärken Sie durch Ihr Verhalten.
3. Meta-Position: Welche anderen Möglichkeiten mit dieser Person umzugehen, haben Sie? Welchen Rat geben Sie sich selbst in der ersten Person?
4. Meta-vier: Jetzt nehmen Sie wahr, wie Sie sich selbst aus der Meta-Position heraus verhalten (hochmütig, allwissend, hilfreich)
5. Tauschen Sie auf dieser 4 Position die beiden anderen 1. und 3. Position an den Ort der 1. Position.
6. Jetzt assoziieren Sie sich wieder am Ort der 1. Position und kommunizieren Sie mit der anderen Person.
Können Sie feststellen, wie sich Ihre Kommunikation mit der anderen Person verändert hat?
7. usw.
Positionen können so oft gewechselt werden, bis eine neue Lösung in der Beziehung eintritt

