

## Gestaltung von Coaching-Prozessen

7. Konferenz Transaktionsanalyse im Anwendungsfeld Organisation  
Architektur von Beratungsprozessen 14. – 16. Sept. 2001 in Hamburg

### Allgemeines Verständnis von Coaching

Ein sich ständig wandelndes Umfeld stellt erhöhte Anforderungen an Manager, Führungskräfte und andere Menschen in leitenden Funktionen. Daraus resultieren widersprüchliche und neue Rollenerwartungen. Zur Bewältigung solcher komplexer Situationen in unsicheren Zeiten braucht die Führungskraft Unterstützung. Klassische Unterstützungswege wie Sachwissen, Kompetenzerwerb, Analysen und Erfolgsrezepte sind Bausteine. Aber auch immer neue Führungskonzepte und Seminare erhöhen oft nur den Druck, effizient und erfolgreich zu sein. Führung als Technik reicht nicht aus. Verlangt ist hier die ganze Person der Führungskraft. Führung erfordert die Integration von Sachkompetenz und Persönlichkeitsentwicklung im Sinne einer fortlaufenden Umsetzung von Lern- und Entwicklungsthemen in den Unternehmensalltag.

**Führung  
heißt auch  
Persönlichkeits-  
Entwicklung**

Coaching bietet eine individuelle Beratung im Sinne einer Begleitung solcher persönlich-beruflicher Entwicklungen. Beim Coaching handelt es sich um eine praxisbegleitende zielorientierte Beratung, die in einem vertraulichen Gespräch unter vier Augen stattfindet. Dabei variieren die Coaching-Inhalte je nach Situation und Anliegen des Coaching-Klienten. Ansatzpunkte können sein:

**Coaching ist  
praxisbegleitende,  
zielorientierte,  
vertrauliche  
Beratung**

- Mittel- bis langfristige beruflich-persönliche Weiterentwicklung
- Reflexion neuer beruflicher Situationen wie z.B. Übernahme einer neuen Führungsfunktion
- Begleitung von (neuen) Projekten, Umstrukturierungen, Innovationsprozessen
- aktuelle Konflikt- oder Problemsituationen, z.B. mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, dem Team etc., die kurzfristig gelöst werden müssen
- Persönliche Wirkung und Wirksamkeit (rhetorische Fähigkeiten)
- Selbstverständnis und Rollen als Führungskraft (leadership)
- Stress- und Zeitmanagement
- Beziehungsgestaltung und emotionale Kompetenz (networking)
- Umgang mit Widerstand

Bezüglich der Gestaltung eines solchen Coaching-Prozesses möchte ich hier anhand von Beispielen aus der Praxis auf einige ausgewählte Eckpfeiler eingehen: ① Vertrags- und Entwurfsarbeit, ② Prozessplanung und Design, ③ Beziehungsgestaltung und ④ Methoden und Interventionen. Dabei werde ich immer wieder Modelle aus der Transaktionsanalyse zur Hilfe ziehen. Die Beispiele sind selbstverständlich anonymisiert. Ich werde überwiegend der Einfachheit halber die männliche Form benutzen, auch wenn es sich bei einigen Klienten um Frauen handelt.

## ① **Vertrags- und Entwurfsarbeit**

Zu Beginn eines Coaching-Prozesses ist es wichtig, sich darüber klar zu werden, wie denn die gemeinsame Arbeit gestaltet werden und was denn dabei herauskommen soll. Gemeinsam mit dem Klienten entwickelt der Coach Visionen über erwartete outputs, Ziele und Prozesse. Diese Arbeit wird als Contracting bezeichnet oder als Vertragsarbeit. In Anlehnung an den Gründer der Transaktionsanalyse, eines wegweisenden Modells für Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation, Eric Berne möchte ich dabei Coaching-Verträge als „ausdrückliche wechselseitige Verpflichtung zu einer genau definierten Handlung“ definieren. Dabei unterscheide ich drei Arten von Verträgen: Den business Vertrag, den inhaltlichen Vertrag und den Beziehungsvertrag

### → **Business Vertrag – Vertrag über Rahmenbedingungen, Zeiten, Ort und Honorar:**

In der ersten Sitzung spreche ich mit der Führungskraft Honorar, Termine und Dauer ab. In der Regel dauert ein Coaching-Prozess zwischen ca. fünf bis sieben mal zwei bis drei Stunden innerhalb eines halben bis dreiviertel Jahres. Nach der ersten Sitzung fällt die Entscheidung über die Fortsetzung des Prozesses. Einerseits bietet die feste Vereinbarung einer überschaubaren Anzahl von Terminen Sicherheit für prozessorientierte Arbeit. Andererseits ist die Zeitbegrenzung, auch im Unterschied zu therapeutischen Prozessen, wichtiger Bestandteil der ziel- und ergebnisorientierten Coaching-Arbeit.

In seltenen Fällen starte ich in Absprache mit dem Klienten einen offenen Prozess, bei dem nur der zeitliche Horizont vorschattiert ist (z.B. wenn nur kurzfristig Termine gehalten werden können oder der Klient stärker eine anlassbezogene Beratung wünscht). Bei strategischen Fragestellungen oder im Projekt-Coaching können davon abweichend auch halbe oder ganze Tage vereinbart werden. Als günstig hat sich erwiesen, einen Ort außerhalb des Arbeitsplatzes zu wählen. Zum einen kann somit die Vertraulichkeit gewährleistet werden, zum anderen bietet die Fahrtzeit und räumliche Veränderung dem Klienten die Chance, auch innerlich Abstand zu gewinnen und mit der Reflexion zu beginnen oder auf dem Heimweg abzuschließen. Das Honorar hängt von verschiedenen Bedingungen ab: Funktion und Position des Coaching-Klienten, bestehende Rahmenverträge mit dem Auftraggeber, Erfahrungsrahmen des Coach, ob jemand privat bezahlt oder die Firma etc.

## **Contracting**

**Vertragsarbeit ist die ausdrückliche wechselseitige Verpflichtung zu einer genau definierten Handlung**

**Fünf – sieben mal zwei bis drei Stunden über ½ bis ¾ Jahr**

**Außerhalb des Arbeitsplatzes**

→ **Inhaltlicher Vertrag – Vertrag über die Coaching-Ziele:**

Coaching-Klienten entscheiden sich aus unterschiedlichen Anlässen und Kontexten zum Coaching. Häufig kommen Coaching-Klienten zu mir, weil sie von Kollegen oder Vorgesetzten eine Empfehlung zu dieser Methode erhalten haben. An dieser Stelle ist es wichtig, ein Gespür dafür zu entwickeln, ob der Klient wirklich ein eigenes Interesse am Coaching hat, oder ob er mehr oder weniger „geschickt“ wurde. Ohne freiwilliges eigenes Interesse ist ein Coaching nicht möglich. Andererseits haben die Vorgesetzten von Coaching-Klienten häufig ein berechtigtes Bedürfnis, ihre Mitarbeiter durch diese Maßnahme zu fördern und geben ihnen in Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen ihre Erwartungen mit und vereinbaren Ziele. In der Regel will der Vorgesetzte nicht über Details des Coachings Bescheid wissen. Falls dies doch der Fall ist, kann ein klärendes Gespräch zu dritt am Beginn des Coaching-Prozesses hilfreich sein. Dort lege ich eine weitere unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg von Coaching offen: die Vertraulichkeit zwischen Coach und Coaching-Klient. Andererseits halte ich es für notwendig, einem berechtigten Einbeziehungsinteresse des Vorgesetzten sinnvoll zu begegnen. Mein Klient und sein Vorgesetzter besprechen dann (mit oder ohne meine Moderation/Intervention), was und wie sie über Fortschritte und Ergebnisse miteinander kommunizieren wollen. Manchmal sind auch ersatzweise oder zusätzlich andere Maßnahmen, z.B. Team- oder Organisationsentwicklung, Führungsseminare oder personelle bzw. disziplinarische Maßnahmen notwendig. Eine Verknüpfung von Coaching mit personellen Maßnahmen wie z.B. Beförderung, Kündigung, Versetzung kann immer nur indirekt erfolgen, in dem Sinne, dass die Entscheidung durch die Beteiligten erfolgt und das Coaching eine Unterstützungsmaßnahme für den Klienten ist. Coaching ist kein Assessment Center oder Ersatz für eigene Beurteilungen.

**Freiwilligkeit  
und  
Vertraulichkeit**

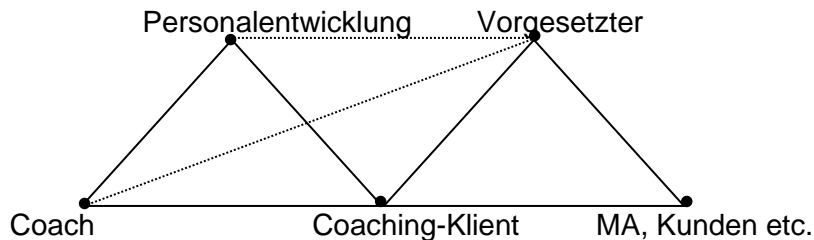
Methodisch sind an dieser Stelle zwei Punkte wichtig:

**1. Die Abklärung des Kontextes und der Vertragspartner.** Ein hilfreiches Konzept ist hier das der Mehrecksverträge. Es stellt die Frage danach, wer am Coaching interessiert ist, wer welche Aufträge an wen hat und wer an welcher Stelle Entscheidungsbefugnisse hat. In der Regel sind außer dem Coach und dem Coaching-Klienten folgende Parteien direkt oder indirekt beteiligt:

- Die Personalentwicklung bzw. Bildungsabteilung: Hier erfolgt in der Regel ein erster Kontakt mit dem Klienten und die Regelung von Business-Verträgen mit dem Coach.
- Der Vorgesetzte des Coaching-Klienten: Dieser gibt dem Klienten meist mehr oder weniger klare Aufträge mit.
- Beteiligte aus dem Umfeld des Coaching-Klienten, z.B. Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden. Hier erfolgt meist keine direkte Beauftragung. Im systemorientierten Arbeiten ist es jedoch für den Coach notwendig, diese Beteiligten zumindest gedanklich, oft auch im Gespräch einzubeziehen, da das Coaching das Verhalten des Klienten in Bezug auf diese Gruppen beeinflusst.

**Kontext und beteiligte  
Vertragspartner**

Der Mehrecksvertrag stellt sich dann folgendermaßen dar:



Dabei bedeuten die gestrichelten Linien, dass hier nicht unbedingt ein Kontakt/Kontrakt vorhanden sein muss.

**2. Umgang mit dem „geheimen Anliegen“.** Der Coaching-Klient, und erst recht weitere Beteiligte sind sich nicht unbedingt ihrer Ziele bewusst bzw. haben sie nicht transparent gemacht. Die Verbindungen im Mehrecksvertrag sind somit eigentlich noch durch geheime Verbindungslinien zu unterlegen. Geheim bedeutet hier also unbewusste Hoffnungen (z.B. dass alle Konflikte durch das Coaching „verschwinden“), unausgesprochene Wünsche (z.B. dass der Coach für den Klienten bestimmte Aufgaben übernimmt, z.B. das Problem zu lösen) oder ein indirektes unausgesprochenes Interesse (z.B. aufgrund welcher Eigenschaften eine Führungskraft von ihrem Vorstand ausgerechnet auf diese neue Funktion berufen wurde). Hier geht es darum, unausgesprochene oder unbewusste Anliegen soweit bewusst und explizit zu machen, insofern sie von Bedeutung für die Coaching-Ziele sind.

Eine wesentliche Interventionsmethode während der Vertrags- und Auftragsklärungsphase ist es, kluge Fragen zu stellen, z.B.:

- Was erwarten Sie von dem Coaching?
- Angenommen, ein halbes Jahr ist vorbei, wir haben uns x Mal getroffen – was ist dann anders als vorher?
- Angenommen wir könnten zaubern, was wäre das Beste, was nach diesem Coaching passiert wäre?
- Wie sind Sie zu mir/dem Coaching gekommen?
- Wer hatte die Coaching-Idee?
- Was sagt Ihr Chef zu dem Coaching?
- Von wem haben Sie Aufträge erhalten?
- Ist wirklich das Coaching sinnvoll oder nicht eher andere Maßnahmen? Was ist flankierend notwendig?
- Was muss ich über Ihre Organisation wissen, um mit Ihnen arbeiten zu können?

- Angenommen, ich würde Ihren Chef/Ihre Mitarbeiter/Kunden etc. fragen, was würden die mir sagen, was Sie hier lernen sollen?
- Angenommen wir setzen das Coaching nicht fort, was würden Sie stattdessen machen?
- Wenn Sie in zwanzig Jahren auf dieses Coaching zurückblicken werden, was werden Sie im Erfolgsfalle darüber sagen?

### Zirkuläre Fragen

#### → **Beziehungsvertrag – Vertrag über die Art der Zusammenarbeit:**

Wenn der Coaching-Klient zum ersten Mal mit einem Coaching beginnt, weiß er oder sie oft nicht, welcher Prozess ihn/sie erwartet. Manche Führungskräfte erwarten ein programmiertes Training, andere befürchten die therapeutische „Couch“. Hier ist es wichtig, über Aufgaben und Rollen von Coach und Coachée zu sprechen. Meine Rolle als Coach verstehe ich als Sparring-Partner, mit dem Erfahrungen und Ziele reflektiert werden können. Ich bin auch ein wenig Hebamme, die neuen Potenzialen hilft, ans Tageslicht zu kommen. Manchmal Mutgeber, aber auch „Advocatus Diaboli“, der Auseinandersetzung ermöglicht. Oder ich übernehme Rollen aus dem Umfeld des Klienten, um Probehandeln in Rollenspielen zu ermöglichen. Häufig ist die Funktion des „Sparring-Partners“ eine zentrale Beziehungserwartung des Coaching-Klienten. Mit jemandem zu sprechen, der/die sich im Feld auskennt ohne direkt beteiligt zu sein und der sowohl verständnisvoll zuhört als auch kritisch hinterfragt, ist oft sonst kaum möglich.

### Aufgaben- und Rollenverteilung

**Der Coach als**  
 → **Sparring-Partner**  
 → **Hebamme**  
 → **Mutgeber**  
 → **Advocatus Diaboli**

Zu meinen weiteren Aufgaben gehört es, infrage zu stellen und Feedback zu geben sowie Impulse, Anregungen und Handlungsvorschläge. Eine solche oder ähnliche Vorschau bietet dem Coachée eine Orientierungshilfe, was er/sie von mir erwarten kann. Außerdem erwähne ich explizit, dass beide Seiten prüfen sollten, ob der „Nasenfaktor“ stimmt, ob „wir miteinander können“. Ohne Sympathie kann keine Coaching-Beziehung aufgebaut werden, die von großer Bedeutung für die gemeinsame Arbeit ist (siehe auch Punkt ③ Beziehungsgestaltung).

### Sympathie

Auch hier sind Fragen wichtig, z.B.:

- Was erwarten Sie von mir im Laufe des Coaching-Prozesses?
- Was müsste ich tun, damit Sie sofort mit dem Coaching aufhören?
- Was möchten Sie/sollte ich auf keinen Fall tun?
- Was müssten Sie/Ich tun, damit das Coaching ein Erfolg wird?
- Was müssten Sie/Ich tun, damit das Coaching ein Flop wird?
- Was müsste ich tun, damit Sie ihr Ziel erreichen oder Ihr Problem selbst lösen können?

### Beziehungsfragen





Dieses Vorgehen der Vertrags- und Entwurfsarbeit lässt sich als Modell für Führung und strategische Planung gut übertragen: Einerseits sind Ziele, übergreifende Visionen und eine strategische Ausrichtung sinnvoll, da sie Energien bündeln und notwendige Klarheit und Sicherheit geben. Andererseits ist es notwendig, flexibel auf veränderte Märkte, Strukturen, Unternehmenssituationen zu reagieren. Ein zu starres Festhalten am ursprünglichen Ziel hat schon viele Unternehmen ins Verderben geführt.

**Vertrags- und Entwurfsarbeit als Modell für Führung und strategische Planung**

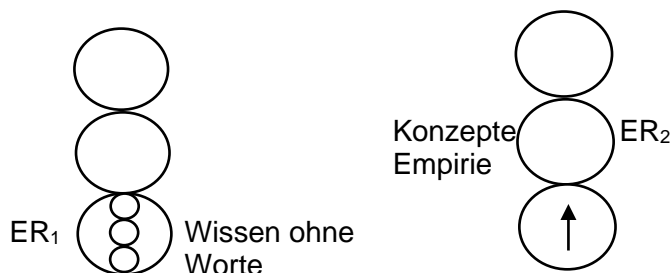
## ② Prozessplanung und Design

Vertrags- und Entwurfsarbeit sind der Beginn des Prozesses und ebenso auch wesentliche Instrumente während des weiteren Coaching-Verlaufs. Für den Berater geht es immer wieder darum, den richtigen Focus auszuwählen und jede Coaching-Sitzung sowohl auf den aktuellen Bedarf, als auch das übergreifende Anliegen auszurichten.

Doch wie komme ich als Coach dazu, bestimmte Interventionen auszuwählen, wie gestalte ich den Prozess? Interventionen lassen sich nicht schematisch erstellen. Das Design von Coachingprozessen folgt den übergreifenden stabilen und den situativen Verträgen und Entwürfen. Die Hauptrolle hierbei spielt die beraterische Intuition als wesentliches Orientierungsmuster. Dabei bedeutet Intuition, die Welt durch unmittelbare persönliche Erfahrung zu begreifen. Unter Intuition versteht BERNE (1991, S. 36) „... Wissen, das auf Erfahrung beruht und durch direkten Kontakt mit dem Wahrgenommenen erworben wird, ohne dass der intuitiv Wahrnehmende sich oder anderen genau erklären kann, wie er zu den Schlussfolgerungen gekommen ist.“ Und später (ebd. S. 60): „Um die Intuition zu verstehen, scheint es notwendig, von der Überzeugung zu lassen, dass eine Person, um etwas zu wissen, in Worte fassen können muss, was sie weiß und wie sie es weiß... Wahres Wissen heißt eher, zu wissen, wie man handelt, als Worte zu kennen.“ Die Schärfung der Intuition ist einerseits das Ziel ständiger Fortbildung und Supervision und andererseits das Ergebnis vielseitiger Erfahrungen im Anwendungsfeld. Was ist mit der Schärfung der Intuition gemeint? „Berne sieht deutlich, dass intuitiv gegründete Urteile sehr verzerrt sein können. Die idealerweise völlige Unbefangenheit schon eines Kindes kann durch Affekte, a-typische Erfahrungshintergründe und drängende (weil vernachlässigte) Bedürfnisse extrem beeinträchtigt sein (...).“

**Intuition ist Wissen, das auf Erfahrung und unbefangener Wahrnehmung beruht**

**Wahres Wissen heißt eher, zu wissen, wie man handelt, als Worte zu kennen**



Die Aufgabe begrifflichen Denkens sieht Berne in der Kontrolle und Korrektur solcher Verzerrungen“ (Wartenberg in Berne 1991, S. 21f.). Strukturanalytisch gesprochen geht es also darum, die unbefangenen, aber auch vom persönlichen Skript beeinflussten Wahrnehmungen des

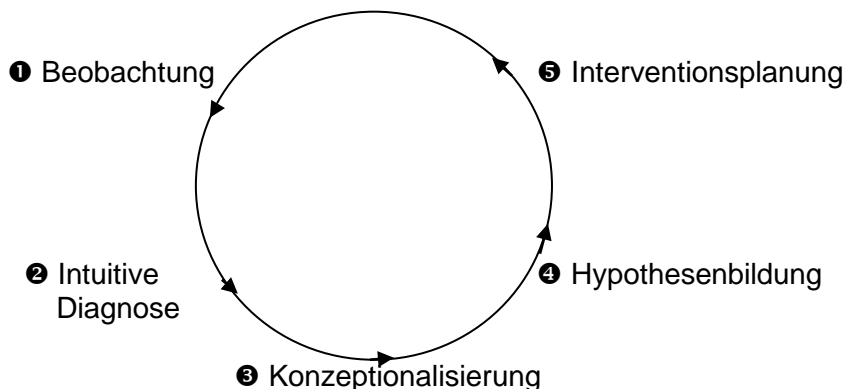
**Persönliche Verzerrungen durch Realitätsprüfung korrigieren  
=  
Intuition läutern**

ER<sub>1</sub> durch eine Realitätsüberprüfung des ER<sub>2</sub> abzugleichen und ggf. zu korrigieren.

Für den Berater ist es wichtig, immer wieder eigene Skriptanteile auszufiltern und so seine Intuition weiter zu „läutern“. Um eigene Verführbarkeiten und Intuitionen über das Beratungssystem zu trennen, sind Selbsterfahrung und Supervision unerlässlich. Sehr hilfreich für die unmittelbare Arbeit ist außerdem die laufende Rückbesinnung auf klare Verträge.

Für die Beratungsplanung und die Überprüfung des eigenen beraterischen Tuns möchte ich ein Modell zu Prozessgestaltung und Design von Coachingprozessen anbieten. Es handelt sich um ein Schleifenmodell, mit dem systematisch Hypothesen getestet werden können, also ein Abgleich von Beobachtung, Intuition und Theorie. Dabei unterscheide ich zwei Ebenen: 1) der Prozess von Diagnose und Interventionsplanung, der im Kopf des Beraters stattfindet und 2) die Prozessgestaltung im Kontakt mit dem Coaching-Klienten.

**1) Diagnose und Interventionsplanung:** Jeweils vor und auch nach dem Kontakt mit dem Klientensystem, ist es gut, sich genügend Freiraum für eine Reflexion zu schaffen, sei es während einer kurzen Pause in einem Coachinggespräch oder die Spanne zwischen zwei Coaching-Stunden. Auch während des Kontaktes ist es gut, zu überlegen und innerlich in die Distanz zu gehen. Als Coach nehme ich so räumlich und/oder gedanklich eine Metaposition ein und beobachte mich in meinen Reaktionen auf den Klienten und in der Art, in der Kontakt stattfindet. Ich unterscheide fünf Schritte der beraterischen Selbstreflexion.





**❶ Beobachtung.** Der Coach beobachtet Verhaltensweisen des Klienten und begreift sich selbst als Resonanzkörper. Hauptfragen sind hier:

- Wie trete ich in den direkten Kontakt mit dem Klientensystem?
- Wie kam dieser Kontakt zustande? Wer hatte die Initiative?
- Was sehe, erlebe und empfinde ich?
- Was passiert mit mir?
- Wie erscheint mir das Klientensystem?
- Was sind erste Bilder, Handlungsimpulse, Beobachtungen und Gefühle?

**❷ Intuitive Diagnose.** Diese Ebene ist die des spontanen unverdorbenen Kindes, das was mir als Berater an spontanen Ideen und Visionen für den Klienten in den Sinn kommt. Für die Entwicklung von Beraterkompetenz ist es notwendig, zu überlegen, inwiefern ich meinen spontanen Wahrnehmungen und Impulsen traue und inwiefern es Resonanzen des Systems oder eigene Skriptschwingungen sind. In TA-Begriffen geht es hier um die soziale Diagnose.

**Soziale Diagnose:**

- Was sagt mir, wie ich innerlich reagiere (z.B. Retterimpulse) über den Klienten?
- Was sind Reaktionsanteile, die eher mit meinem eigenen Skript zu tun haben?

**Lernthema:**

- Was ist meine Idee vom Lernthema des Klienten?
- Wo erlebe ich Blockaden?
- Was sind meine Visionen / was die des Klienten?
- An welchen Stellen könnte der Prozess schief gehen?

**❸ Konzeptualisierung.** Hier geht es darum, die Intuition mit Ideen, Theorie und Konzepten zu verknüpfen.

- Wie kann ich das, was ich sehe, konzeptualisieren?
- Mit welchen Konzepten wird meine intuitive Diagnose unterstützt?
- Welche Konzepte sind geeignet, interessante Kontraste zu bilden?

In dieser Phase ist es nötig, Lieblingskonzepte und damit möglicherweise verbundene Verzerrungen („die Landkarte ist nicht die Landschaft“) zu erkennen.

**❹ Hypothesenbildung:** Aus dem Abgleich von Beobachtung, Intuition und Konzeptualisierung entstehen Hypothesen.

- Welche Hypothesen und Leitideen verfestigen sich?
- Welche Hypothesen haben sich bisher bestätigt, welche nicht, welche neuen entstehen?
- Wo brauche ich mehr Informationen/Beobachtung?
- An welchen Stellen bin ich blockiert?

**❶ Beobachtung**



**❷ Intuitive Diagnose**



**❸ Konzeptualisierung**



**❹ Hypothesenbildung**



**❺ Interventionsplanung**

⑥ **Interventionsplanung.** Bei der Planung erster Interventionen können Leitfragen für den Coach sein:

- Was sind inhaltliche Gestaltungsschritte und Themen?
- Was sind Problemdefinitionen (von wem) und – ebenen (Person, Interaktion, System, Inhalte...)
- Wie kann ich das Lernthema in einem guten Parallelprozess als antidot (antithetische Prozessgestaltung) einspielen? D.h. wie kann ich die Lernthemen des Klienten so aufgreifen, dass sie sich im Coaching anschaulich wiederfinden (z.B. eine angemessene Verlangsamung des Prozesses bei einem hektischen Klienten)?
- Welche Interventionen waren bisher erfolgreich?
- Was sollte ich vermeiden? Was sind Fallstricke?
- Welche Informationen brauche ich noch?

2) **Prozessgestaltung im Kontakt mit dem Klienten.** Hier geht es um die Planung und Durchführung konkreter Interventionen. Ich unterscheide vier Planungsebenen:

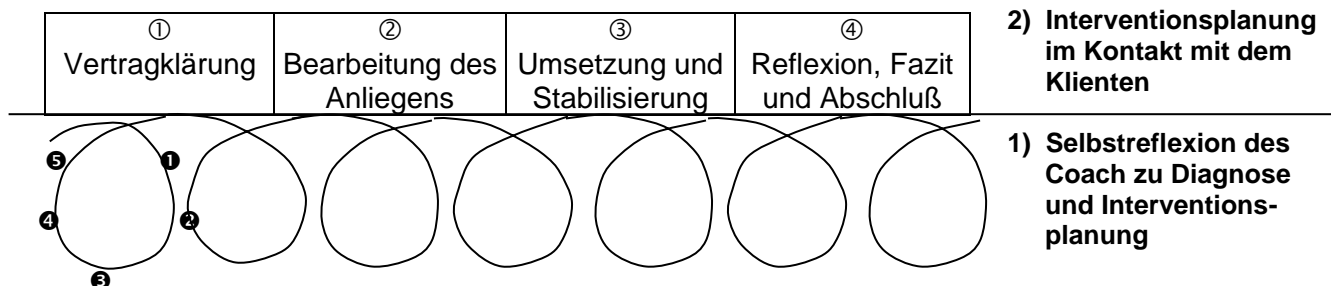
①	②	③	④
Vertragklärung	Bearbeitung des Anliegens	Umsetzung und Stabilisierung	Reflexion, Fazit und Abschluß

**Planungsebenen**

Diese Phasen sind das Design jeder Coaching-Sitzung und übergreifend des gesamten Coaching-Prozesses. Zu Punkt ① habe ich schon einiges gesagt. Punkte ② und ③ werde ich anhand von Beispielen beim Kapitel ④ (Methoden und Interventionen) erläutern. Zum Punkt ④ ist zu sagen, dass es hier darum geht, Zwischenbilanzen am Ende jeder Sitzung zu ziehen und ein Fazit sowohl inhaltlicher Art zu ziehen, als auch in Bezug auf die Zusammenarbeit. Neben einem Feedback als Coach sind wichtige Fragen z.B.:

- Was nehmen Sie aus unserem Gespräch mit?
- Welches Fazit/Schlussfolgerungen ziehen Sie bisher aus unseren Gesprächen?
- Wie war das Gespräch für Sie? Können wir so weiter machen oder haben Sie Änderungswünsche?
- Angenommen, wir setzen unsere Gespräche in diesem Stil fort, denken Sie, Sie werden Ihre Ziele erreichen?

Zusammengenommen ergeben die Punkte 1) und 2) folgendes Bild:



Im Kontakt mit dem Klienten setzt der Coach die Beratungsphasen ① bis ④ mit entsprechenden Interventionen um. Parallel dazu und für den Klienten nicht sichtbar reflektiert er in den Phasen ❶ bis ❷ den Prozess, symbolisiert durch die Schleifen, die fünf Schritte der beraterischen Selbstreflexion darstellen.

Dieses Modell von Prozessplanung und Design ist einerseits ein unmittelbares Planungsinstrument für den Coach. Andererseits ist es ein Kontrollinstrument, um selbst oder in Supervisionen zu überprüfen, wo ich stehe, wo ich etwas übersehen habe, wo ich blockiert bin oder wo etwas schief gelaufen ist.

**Instrumente zur**

- **Planung**
- **Reflexion**
- **Kontrolle**
- **Supervision**

Als ein weiteres Planungs-, Reflexions- und Selbstkontrollinstrument bietet sich die Dokumentation der wesentlichen Beratungsschritte an. Hierzu wähle ich eine übersichtliche Form, in der ich die wesentlichen Themen auf einen Blick erfassen und zuordnen kann. Dies sind:

- die Unterscheidung der Ziel- und Inhaltsebene von der persönlichen Ebene (siehe Abschnitt ❸ Beziehungsgestaltung)
- einzelne Interventionsschritte und ein Überblick über die Phasen
- die Verdichtung von Hypothesen zu einem übergreifenden Muster, einem Pfad oder roten Faden
- Spontane Assoziationen und Ideen zur antithetischen Prozessgestaltung

Ich halte diese Punkte in Stichworten auf einer bis zwei Seiten über den gesamten Coachingverlauf in Form einer Checkliste fest:

	Termin 1	Termin 2	Termin 3	Termin 4	...Termin x
<b>Inhalte/Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Themen</li> <li>• Schritte</li> <li>• Phasen</li> </ul>					
<b>Person</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Themen</li> <li>• Schritte</li> <li>• Phasen</li> </ul>					
<b>Pfad/Muster</b>					
<b>Ideen zur antithetischen Prozessgestaltung</b>					

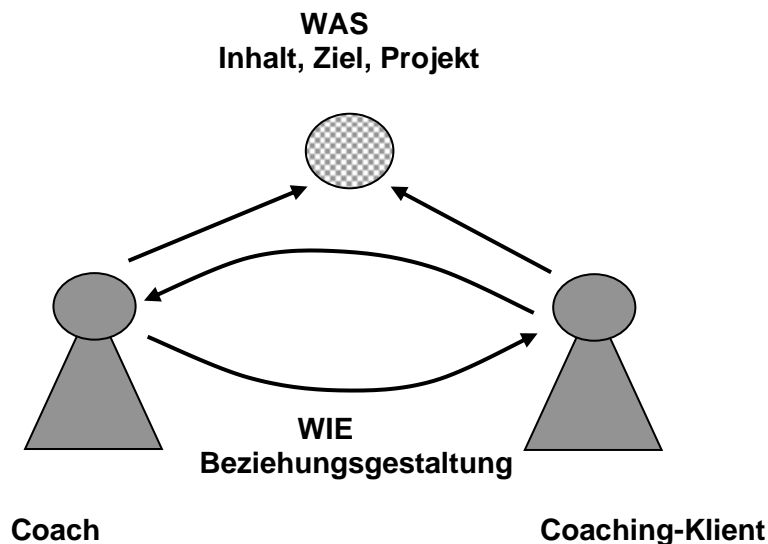
**Checkliste**

### ③ Beziehungsgestaltung

Ein Coaching findet immer auf zwei Ebenen statt: Es geht einerseits um das WAS, das Ziel, den Inhalt, das Projekt, z.B. die Umsetzung einer neuen Struktur oder die Zusammenführung von zwei zuvor getrennten Organisationseinheiten, um das Ausfüllen einer neuen Führungsfunktion oder die Lösung eines Konflikts. Auf der anderen Seite geht es darum, WIE jemand das Ziel erreicht, welchen Kommunikationsstil er zeigt, wie er persönlich eine Stelle ausfüllt, sich positioniert oder welchen persönlichen Arbeitsstil er z.B. hat. Diese Art und Weise des Verhaltens ist oft dem Coaching-Klienten nur teilweise bewusst. Hier erwartet er/sie Hinweise, Feedback und Unterstützung. Eine Methode, sich ein Bild davon zu machen, wie sich wahrscheinlich ein Klient in einer Situation verhält, wie er ankommt etc. ist die Nutzung des Parallelprozesses. Parallelprozess bedeutet, dass die Art und Weise, wie sich jemand im Klientensystem verhält, sich in der Coaching-Beziehung wiederfindet. Z.B. führte ein Klient als Ziel an, dass er lernen wolle, aktiver zu führen, sich präventiv einzuschalten, bevor große Konflikte da sind und Fehlentwicklungen gegenzusteuern. Mir als Coach gegenüber verhielt er sich abwartend und überließ mir die Führung. Ich machte ihn darauf aufmerksam, dass er möglicherweise ein ähnliches Verhalten mir gegenüber zeigt und hier und jetzt üben kann, Steuerung zu übernehmen. Deshalb ist die zweite Ebene, die Beziehungsebene oft sehr aufschlussreich, um dem Klienten Hinweise für mögliche Blockaden oder Stärken in seiner Heim-Situation zu geben.

**Beziehungs- und  
 Inhaltsebene**

**Im Parallelprozess  
 spiegelt sich die Art  
 und Weise, wie sich  
 jemand in der Firma  
 verhält, im Coaching**

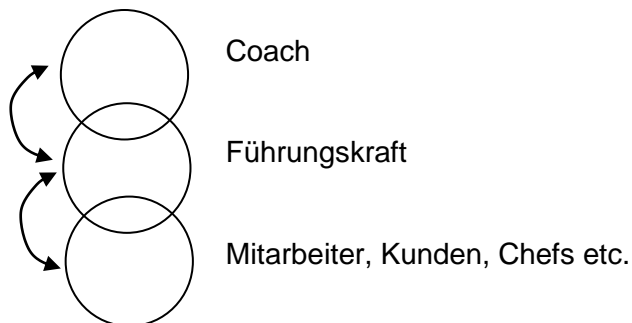




Die Beziehungsgestaltung ist von zentraler Bedeutung für das Coaching-Geschehen, weil

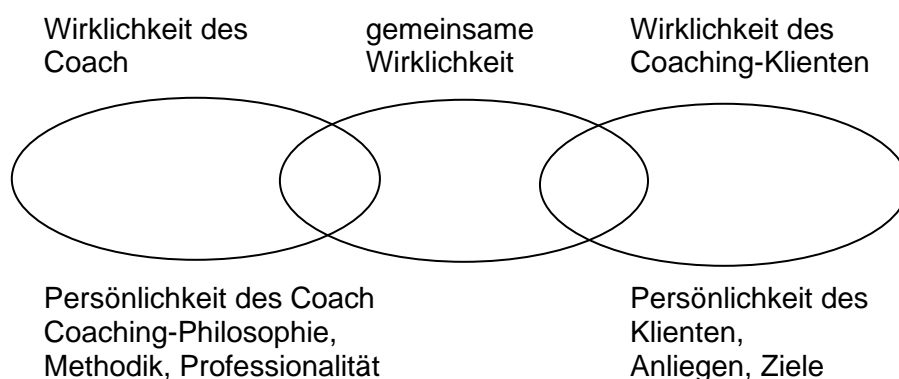
- in der Regel nicht fachliche Themen das Hauptanliegen bzw. Haupt-„Knackpunkte“ des Coaching-Klienten sind, sondern Probleme oder Entwicklungsthemen auf der persönlichen Ebene,
- die persönliche Ebene sich in der Beziehung im Hier & Jetzt widerspiegelt,
- der Klient Probleme und Potenziale in der Beziehung inszeniert,
- der Coach durch die Beobachtung von Beziehungsangeboten Aufschlüsse darüber erhält, wie sich der Klient wahrscheinlich im Organisationsumfeld (zu Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden etc.) verhält und positioniert:

**Wie inszeniert der Klient Probleme und Potenziale in der Coaching-Beziehung?**



- ein guter Kontakt Voraussetzung ist für alle weiteren Interventionen, begonnen mit dem Vertrag. Wie schon in Punkt ❶ (Vertrags- und Entwurfsarbeit) benannt ist es notwendig, eine gemeinsame Ebene zu finden, sich anzukoppeln, um eine gemeinsame Wirklichkeit zu gestalten:

**Persönliche Bindung als tragfähige Basis für alle weiteren Interventionen**



**Gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion**

Letztlich ist die Coaching-Beziehung zentral für das Coaching-Geschehen, da sie Sicherheit bieten muss für neue Wege und als Spiegel im Hier & Jetzt ein Mittel ist, die Art und Weise zu reflektieren, mit der der Klient kommuniziert, in Beziehung tritt etc.

#### ④ Methoden und Interventionen

Ich möchte hier einige mögliche Interventionsmethoden darstellen, die bei der Prozessgestaltung im Kontakt mit dem Klienten Anwendung finden. Dabei beziehe ich mich insbesondere auf die Phasen ② (Bearbeitung des Anliegens) und ③ (Umsetzung und Stabilisierung). Ich möchte hier vier Interventionsrichtungen unterscheiden:

1) Beratungs- bzw. Gesprächsmethoden des Coach zur Gestaltung des Coaching-Prozesses, 2) Übungen, 3) Tests- und Checklisten und 4) Aufgaben zur Umsetzung und Erfolgskontrolle.

**1) Beratungs- bzw. Gesprächsmethoden des Coach zur Gestaltung des Coaching-Prozesses.** BERNE (1985, siehe auch SCHLEGEL 1993) hat acht grundlegende therapeutische Techniken beschrieben, die ich auf den Organisationskontext übertragen und anhand einiger Beispiele beschreiben werde. Manches ist unmittelbar übertragbar (z.B. ist es nur notwendig von Klienten statt von Patienten zu sprechen), manches nur durch Erweiterungen oder Veränderungen.

① **Fragestellung.** Bei der Befragung geht es im Berne'schen Sinne darum, entscheidende Punkte klarstellen. Sie ist dann angebracht, wenn eine Antwort aus dem ER zu erwarten ist. Berne spricht auch die Warnung aus: „Versuche nicht mehr Informationen zu bekommen, als für den augenblicklichen Zweck nötig sind“ (BERNE, 1985, S. 67). Es geht also darum „kluge“ Fragen in bezug auf meine Intuition, Ziele oder den Vertrag zu stellen. Innerlich hilfreich ist die Frage: „Wozu muss/will ich das wissen?“ Da Coaching eine Arbeit im Organisationskontext ist, sind oft sogenannte systemische hypothetische und paradoxe Fragestellungen hilfreich, die den Kontext berücksichtigen, z.B.:

- Was wäre die radikalste Veränderung für die derzeitige Situation?
- Wenn ich Ihre Mitarbeiter (Mitarbeiter aus der Nachbarabteilung, Chefs, Kunden, Kollegen, Konkurrenten...) fragen würde, was würden die dazu sagen?
- Wenn Sie noch mehr von dem machen, was Sie bisher gemacht haben, was hätte das für Auswirkungen?
- Wenn Sie das Gegenteil von dem machen, was Sie bisher gemacht haben, was hätte das für Auswirkungen?
- Wenn Sie sich entscheiden würden, das Problem ein paar Monate ruhen zu lassen, was würden Sie dann tun?
- Angenommen, Sie würden das Geschehen einmal als Spiel oder Comic sehen, welcher Titel wäre passend?
- Was würden Sie einem Kollegen in Ihrer Situation raten?
- Was müssten Sie tun, um Ihr eigenes Scheitern zu garantieren? ... und vieles mehr. Zentral dabei ist es, das ER des Klienten zu aktivieren, neue Lösungsenergien zu aktivieren und die Verantwortung beim Klienten zu lassen.

② **Spezifizierung/Hervorhebung** (SCHLEGEL, 1993 spricht von Hervorhebung). Darunter versteht Berne kurze Bemerkungen, die sich auf eben Gesagtes beziehen und das Ziel haben, die Dinge

#### Methoden und Interventionen zu den Phasen

- Bearbeitung des Anliegens
- Umsetzung und Stabilisierung

#### Die „Acht Techniken“ von Eric Berne

#### Fragestellung:

- Entscheidende Punkte klarstellen
- Richtet sich an das Erwachsenen-Ich

#### Spezifizierung / Hervorhebung:

- Kurze Bemerkung, die sich auf eben Gesagtes bezieht
- Bei „blinden Flecken“ zur Einprägung

auf den Punkt zu bringen. Das können Zustimmungen sein, (z.B. „Es geht Ihnen also vor allem um Ihre Vorbereitung auf die neue Führungsposition“) oder erklärende Informationen, die der Verankerung und Vorbereitung späterer Interventionen dienen (z.B. „Bei diesem Thema geht es wirklich um Wertschätzung) und der Erklärung und Konfrontation dienen. Im Coaching ist diese Intervention eine eher beiläufige und an vielen Stellen nützliche, um z.B. blinde Flecken vorsichtig anzusprechen, Hypothesen zu testen oder zusammenzufassen.

- ③ **Konfrontation.** Hier benutzt der Coach früher erarbeitete Informationen, um das Eltern-Ich (EL), Kind-Ich (K) oder kontaminierte Erwachsenen-Ich (ER) des Klienten zu beunruhigen, indem er einen Widerspruch aufzeigt. Oft geht es darum, auf etwas aufmerksam zu machen, das im Widerspruch zum vereinbarten Vertrag oder Ziel steht. Immer ist es das Ziel, den ungetrübten Teil des ER mit Energie zu besetzen. Um das K nicht zu sehr aufzuschrecken, ist es wichtig, als Coach dabei eine wohlwollende ER-Haltung einzunehmen. Im Coaching spricht man auch oft eher von Feedback als von Konfrontation. Ich halte es außerdem für sinnvoll, zu Beginn der Beratung einen Konfrontationsvertrag zu schließen, z.B. frage ich im Coaching, ob der Klient Feedback wünscht bzw. ob ich sie/ihn auf Widersprüche aufmerksam machen darf. Die Konfrontation ist, richtig eingesetzt, eine der wirksamsten Interventionen, da sie dem Klienten auf deutliche, aber liebevolle Weise einen Spiegel für eigene Blockaden aufzeigt und so zu einer Enttrübung führt. Oft geht es auch um das Erkennen von Mustern. Beispielsweise sprach in einem Coaching eine Führungskraft das Problem an, im Streit mit einem Kollegen, keinen anderen Ausweg zu sehen, als laut zu werden oder zu kündigen. Unser Vertrag war es, auch andere Möglichkeiten zu suchen. Als wir am Ende der ersten Sitzung nach weiteren Terminen suchen, wollte der Klient möglichst wöchentliche Sitzungen. Als ich etwas ablehnend darauf reagierte, stellte er infrage, ob das Coaching überhaupt Sinn machen würde. Daraufhin machte ich ihn darauf aufmerksam, dass hier wieder ein „Entweder-Oder-Muster“ vorhanden sein könne und es sein Entwicklungsziel sein könne, die Spannung noch ungelöster Themen auszuhalten und ein größeres Verhaltensspektrum zu gewinnen. Er lachte und schwieg nachdenklich. Wir vereinbarten dann eine Zeitspanne, die für ihn noch aushaltbar war. Im weiteren Prozess war dies dann oft ein Ankerpunkt für ihn wenn es um die Suche nach Lösungen „dazwischen“ ging.

④ **Erklärung.** BERNE (1985, S. 69) versteht darunter den Versuch des Therapeuten, das ER des Klienten zu stärken. Es wird eine Situation/ein Vorgang mithilfe von TA-Konzepten (z.B. Ich-Zustände) analysiert. Ziel ist es, das ER stärken, von Trübungen befreien und es dem Klienten zu ermöglichen, sich neu orientieren. Für den Organisationskontext halte ich es für wichtig, prägnante, kurze Erklärungsmodelle oft nicht nur direkt darzustellen, sondern (insbesondere, wenn es sich nicht um eine Trainings-, sondern um eine Beratungssituation handelt) auch beiläufig einzustreuen. Gerade TA-Modelle bieten häufig eine Landkarte, mit der Führungskräfte viel anfangen können, z.B. habe ich mit dem Okay-Corral gemacht. Ein Beispiel: Eine Führungskraft kommt mit dem Ziel in ein Coaching, die eigene Wirkung/Auftreten zu verbessern. Nachdem sie die Situation (Präsentation in Gegenwart der Chef's) beschrieben hatte, erklärte ich ihr das Modell der Grundhaltungen anhand des Okay-Corrals. Ihr diente es dann als Anker für kritische Situationen, immer wieder eine +/+ - Haltung anzustreben und sich innerlich zu sagen „Ich bin in Ordnung“, um die unsichere -/+ - Haltung zu verlassen.

Weitere Modelle, die ich gerne nutze sind:

- Modelle der Autonomie
- Wertschätzung, Abwertung und Motivation
- Modell von den Ich-Zuständen
- Transaktionen, Zirkularität von Kommunikation, Re-Definieren
- Bindungszirkel, Stufen der Bindung und des Loslassens
- Gefühle und Rabattmarken
- Psychologische Spiele, Dramadreiseck
- Antreiber und Miniskript
- Passivität und Symbiose, „Charakterneigungen“ wie Über- und Unsicherer
- Stufen der Zeitstrukturierung: Zeitfresser, Kontakt
- Stressebenen, -typen und Phasen vor dem Zusammenbruch
- Veränderungsportfolio
- ...und vieles mehr

Viele dieser Modelle sind sowohl auf die persönliche Entwicklung, als auch auf Führungs-, Kunden- und andere Beziehungssituationen gut anwendbar. Insgesamt halte ich es jedoch für notwendig, sparsam mit der Verwendung von Modellen umzugehen. Ein Coaching ist weniger eine Trainings- oder Lehrsituation, sondern ein reflexives Geschehen, in dem der Klient viel Zeit für eigene Überlegungen erhält.

**Erklärung:**

- **Analyse einer Situation/Vorgang mithilfe von Modellen**
- **Ziel: Erwachsenen-Ich stärken**

**Beispiel: Grundhaltung Ziel:**

- **Selbstbewusstes Auftreten**

⑤ **Illustration.** Eine Illustration ist eine Anekdote, ein Gleichnis oder Vergleich das die vorherige Konfrontation aufgreift und humorvoll, für 5-Jährigen verständlich, so etwas wie einen Aha-Effekt auslöst, Energie freisetzt und ein befreiendes Lachen provoziert. Im Organisationskontext ist die Arbeit mit Metaphern und Geschichten sehr hilfreich. Sehr schöne Geschichten finden sich z.B. bei SHAH (1994) über den „Mulla Nasrudin“. Im Coaching greife ich häufig die Bilder auf, mit denen der Klient zu mir kommt, oder entwickle aus dem Gesagten ein gemeinsames Bild, das dann auch als Anker für Umsetzungsschritte dient. Zum Beispiel beschreibt eine Führungskraft eine kritische Führungssituation, in der es darum geht, einerseits eine neue Strategie umzusetzen, andererseits jedoch auch die Mitarbeiter im Boot zu behalten. Diese befürchten durch den neuen Chef, dass sie weniger Verantwortung haben und nicht mehr so „vorne stehen“, den direkten Draht zum Kunden verlieren. Als ich den Klienten frage, welches Lösungsbild ihm dazu einfällt, sagt er, das Bild eines Hundeschlittens. Der Fahrer sitzt hinten und steuert deutlich aber sensibel. Solche Bilder geben Energie und richten diese auf ein positives Ziel aus.

⑥ **Bestätigung.** Die Bestätigung dient dazu, eine Konfrontation in einem etwas anderen Zusammenhang zu verstärken, um die Grenze zwischen den Ich-Zuständen weiter zu festigen. Beispielsweise arbeitete ich zu einem Klienten, der mit dem Auftrag des Chefs ins Coaching kam, mehr integrative und diplomatische Fähigkeiten auszubauen; als Voraussetzung für eine leitende Position. Er selber hielt sich für ziemlich dominant und sagte, dass es ihm schwer fiel zuzuhören. Sein Ziel war es, mehr Gespür für soziale Situationen zu entwickeln. Nachdem ich ihn auf sein Gesprächsverhalten in der Coachingsituation aufmerksam gemacht hatte (nicht zuhören, unterbrechen), stellte er fest, dass er zu Gewinner-Verlierer-Situationen neigt. Eine Sitzung später schilderte er eine Situation, wo er es „einem so richtig gezeigt hatte“. Dabei lachte er. Ich sagte zu ihm: „Sie scheinen ja wirklich richtig Freude daran zu haben, jemanden in die Pfanne zu hauen.“ Daraufhin wurde er sehr nachdenklich und wir konnten im weiteren Verlauf daran arbeiten, wie er auch Gewinner-Gewinner-Situationen „lustvoll“ gestalten kann. Berne warnt allerdings davor, diese Intervention zu benutzen, wenn die vorherige Konfrontation nicht erfolgreich war, das würde zu schnell zu „Ja-aber“-Spielen oder intellektuellen Diskussionen führen.

**Illustration:**

- **Anekdote, Gleichnis oder Vergleich, das vorherige Konfrontation aufgreift**
- **Humorvoll, für Fünf-Jährigen verständlich**

**Bild:**

„Ein Hunde-Schlitten wird von hinten gesteuert“

**Bestätigung:**

- **Verstärkung der Konfrontation in einem anderen Zusammenhang**

**Beispiel:**

**Konfrontation von Dominanz**

**Ziel:**

**Win-Win-Situationen**



⑦ **Interpretation/Deutung.** Ebenso wie bei der Erklärung handelt es sich um Auslegungen mithilfe eines Modells. Ziel ist es hier, auf ungewohnte Sinnzusammenhänge hinzuweisen und Betroffenheit zu erzeugen. Berne spricht ausdrücklich davon, diese Intervention erst anzuwenden, wenn das ER des Klienten gestärkt ist und nicht das EL oder kindliches Erschrecken provoziert werden.

Beispielsweise kam eine Führungskraft ins Coaching, weil er seine Gefühle in Konfliktsituationen als störend erlebte. Sein Ziel war es, mit belastenden Ereignissen sachlich, locker und ruhig umzugehen und sich nicht nur keine Gefühlsregung anmerken zu lassen, sondern auch nicht weiter darunter zu leiden. Stattdessen ging es ihm jedoch schlecht und er litt unter Schlafstörungen und Magenschmerzen. Ich habe mit ihm daran gearbeitet, einen guten Weg zu finden, Emotionen auszudrücken, statt sie zu unterdrücken. Hilfreich war hierzu ein Modell darzulegen, in dem Gefühle als Handlungsimpulse verstanden werden, die notwendig für die Bewältigung von Stresssituationen sind (siehe GOLEMAN 1995).

#### **Interpretation/ Deutung**

- **Auslegung mithilfe eines Modells**
- **Weist auf ungewohnte Zusammenhänge hin – Betroffenheit!**

**Beispiel:  
Umgang mit Gefühlen**

⑧ **Kristallisation.** Die Kristallisation ist bei Berne der Endpunkt einer Therapie gewesen, die den Klienten vor die Entscheidung stellt, ungewünschtes Verhalten abzulegen und ihn in die Selbständigkeit entlässt. Diese Intervention ist in der Arbeit mit Organisationen oft sehr wichtig: noch einmal kurz, knapp und prägnant („crisp“) die Dinge auf den Punkt zu bringen, ein Fazit zu ziehen, eine Zusammenfassung veranlassen. Die Kristallisation ist auch gut mit Aufgabenstellungen z.B. am Ende einer Beratungssequenz zu verbinden oder mit systemischen Kommentaren. Beispiel: Ein Klient verwickelte sich häufig in psychologische Spiele und entdeckte im Laufe des Coachings, dass er dadurch viel Energie aufbringt und nicht dazu kommt, über seine eigenen Entwicklungsziele nachzudenken. Wir haben dann Entwicklungsziele erarbeitet. Mit Unterstützung durch eine *Erklärung* anhand des Modells der Ich-Zustände und der *Konfrontation* von Spieleinladungen entschied sich der Klient zu einem ziel- statt problemorientierten Vorgehen. Viele *Reflexionsübungen* und *Hausaufgaben* implementierten den Veränderungsprozess. Am Ende unserer Gespräche brachte ich auf den Punkt, dass es jetzt wirklich in seiner Entscheidung liegt, ob er sich weiterhin mit Konflikten herumschlagen will oder ob er die besprochenen Ziele und beruflichen Veränderungen umsetzen wird.

#### **Kristallisation**

- **Stellt den Klienten vor die Entscheidung**
- **Entlässt in die Selbständigkeit**

**Beispiel:  
„Entwicklung statt Konflikte“**

Zum Gebrauch dieser Interventionen spricht BERNE (1985, S. 80) drei grundsätzliche Vorsichtsmaßnahmen aus, deren Befolgung ich auch für die Coaching-Arbeit für sehr sinnvoll halte:

1. Eile niemals der Energie des Klientensystems voraus (Haltung des „absichtsarmen Engagements“)
2. Verpasse niemals legitime Chance voranzukommen
3. Dränge niemals gegen einen Widerstand vorwärts, außer um eine gut durchdachte konkrete Hypothese zu testen.

**Umgang mit  
 „Widerstand“**

Ich möchte hier einige weitere sinnvolle Interventionen ergänzen, die ebenfalls Kommunikations- und Gesprächstechniken des Beraters darstellen:

- **Erweiterung des Bezugsrahmens.** Im Mittelpunkt der Coaching-Arbeit in Organisationen steht oft die Erweiterung des Bezugsrahmens, das Aufzeigen neuer Möglichkeiten und Perspektiven Optionen eröffnen (Wahlmöglichkeiten und die Umdeutung (Reframing) von negativ Besetztem zu positiven Inhalten (positiv redefinieren/konnotieren), z.B. Richtung Nachdenklichkeit oder dem Erarbeiten von Entwicklungsmöglichkeiten. Oft ist es z.B. sehr erleichternd und erhellend, die positive Seite von Problemen zu betrachten. Dabei gehe ich von der Annahme aus, dass jedes Verhalten zu Beginn einen Sinn hatte und dann zum Problem wird, wenn es zu oft oder in den falschen Situationen beibehalten wird, z.B. bei einem Klienten, der lernen wollte, mehr Gefühle zu zeigen und anerkannte, dass seine jetzt als von ihm und anderen als unangenehm empfundene „Coolness“ im auch schon oft half, schwierige Situationen durchzustehen.

**Bezugsrahmen  
 erweitern**

- Optionen eröffnen
- Reframing
- Positiv redefinieren

**Jedes Verhalten hat  
 (te) einen Sinn**

Im Organisationskontext geht es oft darum, die Ebene, auf der ein Problem angesiedelt wird zu wechseln, um eine Lösbarkeit herbeizuführen. Als Coach frage ich mich und/oder den Klienten:

**Problemebenen**

- Wer definiert ein Ziel oder Problem?
- Wie wird ein Thema durch die Art wie es definiert wird zum Problem?
- Auf welcher Ebene liegt das Problem (Organisatorisch-strukturell, methodisch, interaktiv, persönlich, fachlich, Gesamtsystem)?

Beispielsweise kam eine kam ein Klient mit dem Thema ins Coaching, dass seine Arbeit nicht ausreichend Anerkennung fände. Er wollte daran arbeiten, dass seine Vorgesetzten und Kollegen sehen, was er leistet. Zu Beginn sah er das eher als Problem „der Anderen“. Im Laufe des Prozesses wurde ihm deutlich, dass es auch sehr darum geht, wie er sich verhält, z.B. sich zu zeigen, andere auf etwas aufmerksam zu machen und sich insgesamt aktiv zu verhalten. In anderen Fällen geht es umgekehrt darum, von der persönlichen Ebene eher auf die Interaktions- oder Systemebene zu gehen.

**Beispiel  
 Um ein Problem zu  
 lösen, muss man sich  
 vom Problem lösen.**

Darunter fällt auch die Arbeit des „Enttrübens“ – Themen und Wünschen eine neue Bedeutung zu verschaffen, die die Realität angemessener treffen. Z.B. kam ein Klient ins Coaching, der sehr freundlich mit allen Menschen umging und sich wünschte, sich besser durchzusetzen zu können. Ich forderte ihn auf, das einmal probierhalber zu tun. Daraufhin drohte er in einem Rollenspiel dem Mitarbeiter mit Entlassung. Ich fragte ihn verwundert, ob es das wäre, was er wirklich gerne tun würde. „Nein“, antwortete er, „gut finde ich das nicht und es ist nicht meine Art, aber das muss man wohl mal.“ Wir erarbeiteten dann andere Möglichkeiten sich durchzusetzen, die besser zu ihm passten und seinem Anspruch eines kooperativen Miteinanders genügten. Als zentraler Punkt, den er dann auch systematisch umsetzte, suchte er sich aus, seine eigene Meinung klar zu sagen. Es wurde ihm bewusst, dass dazu eine zusätzliche „Härte“ in den meisten Fällen und insbesondere zu Beginn einer Auseinandersetzung nicht nur nicht nötig ist, sondern sogar möglicherweise eine Überzeugung verhindert. Als Leitsatz für die Umsetzung nahm er mit „Klarheit ist nicht gleich Härte.“

## Enttrüben

**Beispiel:**  
 „Klarheit ist nicht  
 gleich Härte“

- **Erlaubnis geben.** Als Coach nehme ich dem Klienten gegenüber meistens eine unterstützende, Freiraum gebende Haltung ein. Häufig ist es wichtig, einen unterstützenden und ermutigenden Kommentar zu geben und den Klienten so zu fördern, dass er sich ein neues Verhalten, einen neuen Schritt innerlich auch wirklich erlaubt.
- **Zeit lassen.** Als Gegenpol zu einer oft immer hektischer werdenden Betriebswelt und insbesondere bei Stressbewältigungsthemen ist es wichtig, den Prozess zu verlangsamen, sich bewusst Zeit zu nehmen, zu schweigen, verständnisvoll zuhören und Pausen zuzulassen.
- **Sortieren und aufräumen.** Manchmal kommen Klienten nicht mit einem klaren zielorientierten Anliegen ins Coaching oder hinter diesem Anliegen liegen viele unbearbeitete, konfliktäre Themen (siehe auch LOOSS1991, S. 111f.). Hier geht es darum, nicht zu rasch Problemlösungen zu finden, keine „halben“ Sachen anzufangen, sondern stattdessen den Klienten mit genug Zeit durch diesen Aufräumprozess zu begleiten.
- **Systemische, z.B. paradoxe Interventionen** Systemische bzw. paradoxe Interventionen sind eine Möglichkeit, Widerstand zu vermeiden bzw. Blockaden aufzulösen. In der Regel bevorzuge ich offene Interventionen, bei denen meine Absicht erkennbar ist. In verfahrenen Situationen ist es jedoch – bei aller Vorsicht manchmal im Sinne der Zielsetzung hilfreich, z.B. zu provozieren oder das Mittel der sogenannten „Symptomverschreibung“ einzusetzen.

## Erlaubnis geben

## Zeit lassen

## Sortieren und aufräumen

## Paradoxe Interventionen

Z.B. kam ein Klient ins Coaching, um sein Auftreten zu verbessern. Er wollte früher und deutlicher in Kommunikationssituationen in Erscheinung treten. Im Laufe des Coachings wurde deutlich, dass er sich daran hindert, weil er Angst hat, zu versagen. Um Fehler zu vermeiden, verhielt er sich deshalb sehr vorsichtig, abwartend und auf Sicherheit bedacht. „Vom Kopf her“ war ihm dieses Verhalten durchaus einsichtig. Dennoch änderte er es trotz verschiedener Versuche und Interventionen meinerseits nicht. Also habe ich nicht gegen den Widerstand mehr „Bearbeitung“ probiert, sondern ihn gebeten, dieses vorsichtige Verhalten bewusst einzusetzen und nach Möglichkeit zu steigern. Erstaunt und etwas belustigt tat er das. Zur eigenen Verwunderung gelang es ihm anschließend, auch spontaner und selbstbewusster aufzutreten, also das vorsichtige Verhalten loszulassen. Die „Verschreibung“ wirkt dadurch, dass sie auch unerwünschtes Verhalten unter die eigene Kontrolle des Klienten stellt. Außerdem hat sie oft den Effekt, dass die unerwünschten Muster erst dann verschwinden, wenn sie vorher gewürdigt werden.

Diese Liste ist eine Sammlung von häufigen Interventionsmethoden und erhebt nicht den Anspruch, vollständig zu sein. Ganz im Gegenteil ist es wesentlich für den Erfolg von Coaching, offen zu sein für die situativen Begebenheiten und flexibel Interventionen zu wählen oder auch neue zu erfinden.

**2) Übungen.** Manchmal ist es hilfreich, das reine Gespräch durch Übungen aufzulockern oder Blockaden auf einem anderen Weg anzugehen. Einige solcher Übungen möchte ich hier kurz anreißen – eine ausführliche Erläuterung würde hier den Rahmen sprengen, das ist bzw. wird an anderer Stelle erfolgen.

- Babuschka. Hiermit werden Themen ihrer Bedeutung nach sortiert wie bei den russischen Puppen, die ineinander geschachtelt sind.
- Aufstellungsarbeiten mit Figuren. Teams, Fragestellungen oder Ziele können mithilfe von kleinen Figuren verdinglicht und zueinander aufgestellt werden. So ergibt sich ein anderes Raum-Zeit-Bild als durch bloßes Sprechen (siehe auch KREYENBERG 2000-1).
- Innerer Dialog. Manchmal fordere ich den Klienten auf, seinen inneren Dialog zu veröffentlichen, z.B. aufzuschreiben, mit Figuren das innere Team aufzustellen oder die inneren Stimmen auf verschiedene Stühle zu setzen. Wichtig ist hier als Voraussetzung eine gute Vertrauensbeziehung und die Erläuterung, dass es sich nicht um eine Krankheit handelt, wenn Menschen verschiedene Stimmen in sich haben/hören, sondern um den Normalfall. Normalerweise beachten wir diese nur nicht, sondern leben damit, wenn sie uns innerlich blockieren. Sich der verschiedenen Verhaltenstendenzen, Wünsche etc. bewusst zu werden, stellt häufig eine wichtige Entwicklung dar.

**Beispiel  
Selbstbewusster  
spontan auftreten**

**Die alten Muster  
wollen gewürdigt  
werden, bevor sie  
sich verabschieden**

**Übungen**

**Babuschka**

**Aufstellungen**

**Innerer Dialog**

- Mehrstuhlarbeit. In Entscheidungssituationen kann es hilfreich sein, den inneren Dialog noch zu intensivieren und die verschiedenen Persönlichkeitsanteile zu Wort kommen zu lassen. Dabei werden dann diese Anteile auf Stühle gesetzt, dessen Position der Klient jeweils einnimmt.
- Waldspaziergang. Statt eines Gesprächs im Raum nutze ich bei schönen Wetter manchmal die Gelegenheit, sich auf einem gemeinsamen Spaziergang zu unterhalten. Für manche Menschen fließen in der Bewegung auch die Gedanken mehr, ihnen wird so einiges bewusster und es fällt ihnen leichter sich auszudrücken.
- Geleitete Phantasie/Minitrance. Sich zurücklehnen, die Augen schließen und sich einem völlig in ein bestimmtes Thema zu versenken bevor es dann besprochen, bearbeitet etc. wird, hilft, die inneren Bedürfnisse zu klären und Ziele und Wünsche zu gewichten. Ich setze solche kleinen Abschaltübungen z.B. zur Rollenreflexion, zur Standortbestimmung oder zur Visions- und Zielentwicklung ein.
- Entspannungs- und Atemübungen. Entspannt lässt es sich meistens leichter arbeiten, lernen, leben. Insbesondere bei Stressthemen setze ich gerne kleine Entspannungs- oder Atemübungen ein.
- Arbeit mit Energiefeldern. Die Energiefeldanalyse ist eine strukturierte Übung, in der der Klient analysiert, welche Bereiche seines Lebens ihm Energie geben und wo seine Energie geringer wird. Ziel ist es dann, immer wieder Ressourcen-Zustände aufzusuchen und zu verankern und ggf. mit den „Energiefressern“ weiterzuarbeiten. Weitere strukturierte Möglichkeiten, die eigene Identität positiv weiter zu entwickeln bzw. sein Leben aktiv zu gestalten sind Übungen wie die Lebenslinie (die eigene Lebenslinie von Geburt bis Tod aufzeichnen und für die Zukunft positiv ausfüllen), Rollenwelten (die verschiedenen Rollenbereiche für die Zukunft positiv gestalten), Walt-Disney-Strategie (strukturierte Möglichkeit der Problemlösung), Circle of Excellence (Ressourcenzustände ankern) und vieles mehr.
- Rollenspiele. Probehandeln ist oft eine wichtige Methode, um einerseits als Coach ein Gefühl dafür zu bekommen, wie jemand wirklich in seinem Umfeld sich verhält, wenn er z.B. sagt, dass er sich nicht durchsetzen kann, dem Mitarbeiter mal seine Meinung sagen will, ein Meeting klarer strukturieren will, dem Chef etwas rüberbringen will etc. Oft reichen kleine „So-tun-als-ob“-Dialoge, in denen ich den Kontrapart übernehme. Das daran anschließende Eigen- und Fremd-Feedback führt in der Regel zu neuen Handlungsmöglichkeiten. Selten ist ein ausführlicheres Rollenspiel ggf. mit Video-Aufnahme und –Feedback von zusätzlichem Nutzen.

#### **Mehrstuhlarbeit**

#### **Waldspaziergang**

#### **Geleitete Phantasie/ Mitrance**

#### **Entspannungs- und Atemübungen**

#### **Arbeit mit Energiefeldern**

- Energiefeldanalyse
- Lebenslinie
- Rollenwelten
- Walt-Disney-Strategie
- Circle of Excellence

#### **Rollenspiele**

#### **Videofeedback**



- Kurzpräsentationen. Auch hier sind Mini-Vorträge zur Übung und Verdeutlichung oder 10-Minuten-Präsentationen vor laufender Kamera manchmal eine sinnvolle Vorbereitung z.B. auf ungewohnte Präsentationen vor dem Top-Management oder großen Kundengruppen.

Auch hier ist eine situationsgerechte Auswahl dieser und weiterer Übungen wichtig. Es geht nicht darum, in einem Coaching alle diese Übungen „unterzubringen“. Ich setze Übungen eher selten und vorsichtig ein, da sie relativ viel Zeit in Anspruch nehmen und häufig ein Beratungsgespräch den gleichen Zweck erfüllt.

**3) Tests und Checklisten.** Führungskräfte sind oft hungrig nach Feedback und Einschätzung. Ich konzentriere mich in der Regel darauf, unmittelbares persönliches Feedback (*Konfrontation*) zu geben. Das hat den Vorteil, die Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung auszuschöpfen und mehr Modell und antithetische Prozessgestaltung zu bieten (z.B. Führen durch Kontakt statt schriftlichen Anweisungen, Vertrauen der eigenen Wahrnehmung etc.). Manchmal ist es jedoch flankierend sinnvoll, einen etwas objektiveren Maßstab heranzuziehen. Ich tue das aus folgenden Gründen:

- Tests bieten die Möglichkeit, den Bezugsrahmen zu erweitern, indem sie die eine *positive Redefinition* bzw. eine *Erklärung* bieten.
- Checklisten und Tests geben die Möglichkeit der Standortbestimmung.
- Checklisten geben die Möglichkeit das eigene Verhalten kontinuierlich zu überprüfen und unterstützen somit den *Transfer*.

Ich setze z.B. folgende Tests und Checklisten ein:

- Egogramm. Das Egogramm ist ein Test zur Überprüfung der Verteilung von Persönlichkeitsanteilen mithilfe der „Ichzustände“, einem Modell der Transaktionsanalyse. Es ist sowohl möglich, dieses Egogramm intuitiv und mithilfe von Rückmeldungen zu erstellen, als auch mithilfe von Fragebögen.
- Meyers Briggs Type Inventory, MBTI. Anlagen und Entwicklungen, Lebensmuster
- Gefühlslandkarte. Dies ist eine Checkliste, die Anhaltspunkte für die eigene Betroffenheit in Alltags- oder Konfliktsituationen gibt. Außerdem kann damit das Gespür für solche Situationen weiterentwickelt werden.
- Arbeitsstile. Mithilfe des transaktionsanalytischen Modells der „Antreiber“ habe ich einen Fragebogen entwickelt, der Aufschlüsse darüber gibt, welchen Arbeitsstil jemand bevorzugt (siehe auch Kreyenberg 2000-2)

## Kurzpräsentationen

## Tests und Checklisten bieten

- Positive Redefinition
- Erklärung
- Standortbestimmung
- Kontinuierliche Verhaltensprüfung
- Transfer

## Egogramm

## MBTI

## Gefühlslandkarte

## Arbeitsstile

- Checkliste zur Rollenreflexion. Im Anschluss an eine Minitrance zur Rollenreflexion kann es sinnvoll sein, Schwerpunkt nochmals für die weitere Bearbeitung festzuhalten. Hierzu habe ich eine kleine Checkliste entwickelt.
- Stresstests. Als Unterstützung zur Arbeit zum Thema Stressbewältigung können verschiedene Instrumente dienen, z.B. arbeite ich mit den Checklisten Stress-Belastungen, Stressanfälligkeitstest, Persönliches Stressprofil und dem Stresstabilitätstest

**4) Aufgaben zur Umsetzung und Erfolgskontrolle.** Solche Aufgaben fallen methodisch eigentlich unter die Punkte 1) bis 3). Ich nenne sie hier deshalb gesondert, weil diesem Punkt besondere Bedeutung zukommt. Ein wesentlicher Vorteil von Coaching gegenüber Trainingsmaßnahmen ist die individuelle Begleitung von Prozessen über einen längeren Zeitraum. Um diesen Vorteil wirklich ausschöpfen zu können, erarbeite ich mit dem Klienten am Ende jedes Treffens Transferschritte, die ich spaßeshalber „Hausaufgaben“ oder „Rezepte“ nenne. Damit führe ich gleichzeitig eine Metapher ein und stelle das rebellische Kind auf die Probe (Leonhard Schlegel sagte hierzu einmal: „Wer im rebellischen Kind ist, glaubt immer noch, den Eltern gehorchen zu müssen.“ Eine sehr wirkungsvolle paradoxe Intervention!). Hausaufgaben muss man nicht machen, man kommt dann aber vielleicht nicht so gut vorwärts. Rezepte sind manchmal bitter, aber eine Medizin wirkt nur, wenn man sie nimmt. Wenn sie aber nicht gefällt, nicht wirkt oder so, kann man sich ja auch eine neue verschreiben lassen. Das wird dann nur teurer.

Solche „Hausaufgaben“ können sein:

- Sich Feedback vom Vorgesetzten, von Mitarbeitern oder Kunden einholen.
- Auf einer inneren Skala (1-10) die Fortschritte prüfen.
- Positive Affirmationen, Bilder, Metaphern und Anker anwenden (z.B. „Ich bin gelassen“).
- Das eigene Persönlichkeitsprofil in Form von Eigenschaften aufschreiben und dann zum Reflektieren in die nächste Sitzung mitbringen
- Die reale Situation (z.B. Meetings) als Experimentierfeld für die eigene Entwicklung nutzen und dort schrittweise und gezielt erwünschtes Verhalten ausprobieren.
- Oft vergebe ich reine Beobachtungsaufgaben (z.B. „Wo genau fühle ich mich ausgenutzt?“).
- Auch die oben genannte Gefühlslandkarte als Anhaltspunkt bzw. zur Reflexion für die eigene Betroffenheit kann als Instrument zur Life-Übung genutzt werden.
- Verschreibungen, in denen der Klient mit dem neuem Verhalten experimentieren kann und schauen wo das „alte“ sinnvoll ist (reframing)

#### Checkliste zur Rollenreflexion

##### Stresstests

- Stressbelastungen
- Stressanfälligkeit
- Persönliches Stressprofil
- Stresstabilität

#### Aufgaben zur Umsetzung und Erfolgskontrolle

**„Wer im rebellischen Kind ist, glaubt immer noch den Eltern gehorchen zu müssen“**

#### Verschreibungen und Hausaufgaben

- Feedback holen
- Skala von 1-10
- Positive Affirmationen
- Eigenschaftsprofil
- Realität als Experiment
- Beobachtung
- Gefühlslandkarte
- Aktives Reframing

- Nutzenanalyse: Sich im 3-Minuten-Takt fragen: „Was habe ich davon, wenn ich jetzt das neue Verhalten zeige...(z.B. mich jetzt einbringe, nachfrage, zuhöre, jemanden konfrontiere, mich durchsetze...)?“
- Praktische Umsetzungen im Arbeitsfeld des Klienten können auch ganz konkrete Methoden für Kontakt und Kommunikation erfahren, z.B. „Ich-Botschaften“, Fragen stellen, aktives Zuhören und Einfühlen in den anderen, eigene Themen anknüpfen, Bewusstheit über Sympathie und Antipathie („Schatten“, Übertragungen), Anerkennung zeigen, Mimik und Gestik, Durchsetzungsübungen...

• **Nutzenanalyse**

• **Kommunikations-  
methoden**

Diese Umsetzungsübungen sind einerseits ein wesentliches Instrument, um den Transfer zu erleichtern, bieten jedoch auch dem Coach die Möglichkeit, eigene Hypothesen zu überprüfen. Da ist es notwendig, angemessene Übungen einzusetzen und ggf. auch wieder loszulassen.

Abschließend vielleicht noch eine Bemerkung: Bei diesem Artikel handelt es sich um die erste Zusammenfassung meiner Erfahrungen. Er kann den Coach dazu anregen, eigene Vorgehensweisen zu reflektieren und der Führungskraft einen Abriss dessen geben, was sie in einem Coaching erwarten kann bzw. wie denn so ein Coach vorgeht. Dieser Artikel ist auch ein wenig Arbeitshandbuch für die gemeinsame Arbeit – da möchte ich die Betroffenen einladen, weiterzuentwickeln und neues hinzuzufügen. Anregungen, Ergänzungen und Kommentare höre ich gerne.

**Literatur:**

- Berne, Eric**, 1985, Grundlegende therapeutische Techniken („basic techniques“), Zeitschrift für Transaktionsanalyse 2/85, S. 67 – 87; Deutsche Übersetzung des 11. Kapitels von Principles of group treatment 1966, Oxford University press, Oxford
- Berne, Eric**, 1991, Transaktionsanalyse der Intuition, Junfermann, Paderborn
- Goleman, Daniel**, 1995, Emotionale Intelligenz, Carl Hanser Verlag München
- Kreyenberg, Jutta**, 2000, Aufstellungen in Organisationen, Junfermann, [www.active-books.de](http://www.active-books.de)
- Kreyenberg, Jutta**, 2000, AKA: Arbeitsstil- und Kommunikationsanalyse mit Hilfe des Konzepts "Antreiber", Junfermann, [www.active-books.de](http://www.active-books.de)
- Looss, Wolfgang**, 1991, Coaching für Manager, mi Landsberg
- Schlegel, Leonhard**, 1993, Handwörterbuch der Transaktionsanalyse, Herder, Freiburg
- Shah, Idries**, 1994, Die fabelhaften Heldentaten des vollendeten Narren und Meisters Mulla Nasrudin, Herder, Freiburg
- Stewart, Ian**, 1992, Eric Berne, SAGE Publications, London