

## Musterverlauf eines Coaching-Prozesses

Sie können sich noch nicht so recht vorstellen, was beim Coaching passiert und ob es auch für Sie geeignet ist?

Um Ihnen eine bessere Vorstellung vom Ablauf und einem Teil der möglichen Interventions-techniken zu geben, habe ich ein Coaching exemplarisch ausgewählt, um es hier vorzustellen. Diese Darstellung kann selbstverständlich nicht alle möglichen Vorgehensweisen berücksichtigen. Coaching ist sehr individuell (denn die daran beteiligten Personen sind es ebenfalls), die Methoden sind vielfältig und jeder Prozess ist einzigartig – deshalb werden der Verlauf, die Dauer und vor allem die eingesetzten Coaching-Tools je nach Klient und Thema des Coachings sicher variieren. Die Tools werden von mir sorgfältig für den jeweiligen Klienten passend ausgewählt – sie können rational-analytisch, kreativ oder auch spielerisch sein. Die Methoden allein machen jedoch noch nicht die Güte eines Coachings aus. Wichtig ist mir vor allem ein stimmiges Tempo und eine aufmerksame Wahrnehmung für das, was Situation und Klienten angemessen ist.

Das hier geschilderte Coaching mit einer Klientin fand über einen Zeitraum von 6 Monaten statt.

Die Klientin wollte mehr Klarheit über ihre Lebenssituation erhalten bzw. darüber, wo ihre Prioritäten liegen und wie sie ihr Leben zukünftig gestalten möchte. Darüber hinaus wollte sie im Verhältnis zu einer Kollegin ihr Konflikt- und Kommunikationsverhalten verbessern.

Nach der Vereinbarung, einen Coaching-Prozess zu beginnen, bat ich die Klientin, sich bezüglich ihrer konkreten Erwartung an ein Coaching und ihrer Ziele vor unserem ersten Treffen Gedanken zu machen. Sie schickte mir dann eine Mail dazu; als Überschrift nannte sie ihre unterschiedlichen Anliegen „Baustellen“. Diese Bezeichnung erwies sich als sehr griffig und wir haben sie während des gesamten Coachings beibehalten.

Mail der Klientin: *Meine fünf Baustellen*

*Nach unserem Gespräch habe ich für mich herausgefunden, dass ich mich gerne dem Thema "Verbesserung meiner Kommunikation" widme, um bei Angriffen meiner Kollegin besser gewappnet zu sein, und den Themen "Bindung/Festlegung ... Verpflichtung/Verantwortung", was meines Erachtens auf fast alle Bereiche (Baustellen) meines Lebens zutrifft. Hier scheint irgendwo ein Knoten zu sein, da die Unsicherheit/Angst, sich festzulegen mit dem starken Verantwortungsgefühl ggn. allen möglichen Pflichten kollidiert. Die "Baustellen" manifestieren sich vorwiegend darin, dass alle Bereiche brach liegen. Auf privater Ebene (die Wochenendbeziehung mit meinem Partner) und auf beruflicher Ebene (meine erfolglosen Versuche, den Job zu wechseln, eine Weiterbildung zu machen, etc.). Hinzu kommt, dass ich nicht sehr entscheidungsfreudig bin bzw. sich im Laufe der Jahre eine Angst vor Veränderung und ein gewisser Phlegmatismus eingeschlichen haben, was ich so von früheren Jahren nicht kenne.*

Bei unserem ersten Setting (Treffen) haben wir die Rahmenbedingungen und den Ablauf des Coachings besprochen. Im Weiteren ist die Klientin kurz als „K.“ bezeichnet.

### **Rahmenbedingungen**

- Ort der Settings.
- Zeitrahmen (Abstand zwischen den Settings, Dauer, Anzahl). Die Absprache dient der Struktur, er kann aber selbstverständlich im Coachingverlauf angepasst werden.
- Vertraulichkeit (Stillschweigen über alles, was zwischen uns besprochen wird). Ich erhalte das Einverständnis, mir Notizen machen zu können.

### **Ablauf**

- In jedem Setting nähern wir uns durch Fragen meinerseits und unterschiedliche Coaching-Tools (Methoden) ihrem Thema und dem Coaching-Ziel.

- Vor jeder Antwort und bei den Tools kann sich K. ausreichend Zeit zum Nachdenken und für ihre Formulierungen nehmen.
- Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, nichts wird bewertet, alles wird gewürdigt und wertschätzend betrachtet, nichts ist unpassend oder peinlich.
- K. entscheidet, was sie erzählen möchte und was nicht.
- Kein „Leistungsanspruch“: Das Coaching erfolgt nach dem persönlichen Tempo von K.
- Kein „Methodenzwang“: Wenn K. Unbehagen mit einem Tool spürt, wird etwas anderes gewählt.
- Bemerkungen von mir sind lediglich Wahrnehmungen und Interpretationen; K. kann jederzeit widersprechen und korrigieren.
- Sollte eine von uns beiden Störungen im Prozess wahrnehmen oder Änderungen für erforderlich halten, wird dies wertschätzend angesprochen.
- Sollten wir feststellen, dass wir im Prozess nicht vorankommen oder keine dem Coaching-Prozess förderliche Beziehung zueinander aufbauen können, sprechen wir dies ebenfalls an und suchen nach einer Lösung.
- Ich schlage K. vor, ein Coaching-Tagebuch zu führen, um zwischen den Settings ihre Gedanken festhalten zu können. Die Arbeit mit dem Tagebuch soll ihr Gelegenheit zu ungefilterter Reflexion geben und das Coaching auch in ihren Alltag einbinden, um es zu vertiefen und damit nachhaltig zu machen.

## Der Coaching-Prozess

Inhalt und Tool (Coaching-Methode)	Absicht/Ziel
<p style="text-align: center;"><b>Erstes Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beschreibung der aktuellen Lebenssituation, Umriss der Biographie</li> <li>2. Zirkuläre Fragen</li> <li>3. Bild des Wunschzustandes</li> <li>4. Das Innere Team</li> <li>5. Coaching-Tagebuch/Hausaufgabe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kennenlernen, Orientierung über das Ziel</li> <li>2. Bewusstmachen der angestrebten Veränderung</li> <li>3. Positive emotionale Aufladung des Ziels</li> <li>4. Kennenlernen der inneren Kräfte und Widersprüche</li> <li>5. Vertiefung des Coachings und Möglichkeit zur Reflexion</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Zweites Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Innere Team</li> <li>2. Die 5 Baustellen und der Pakt*</li> <li>3. Priorisierung der Ziele</li> <li>4. Coaching-Tagebuch/Hausaufgabe</li> </ol> <p>*K. hatte ihr Coachinganliegen so thematisiert: <b>Priorität</b> (was ist mir am wichtigsten?), <b>Akzeptanz</b> (der eigenen Person), <b>Kommunikation</b> (gilt es zu verbessern), <b>Tun</b> (endlich handeln) und daraus das Wort „Pakt“ abgeleitet. Sie nannte ihre Coaching-Arbeit von nun an den Pakt mit sich selbst, endlich etwas verändern zu wollen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vertiefung der Erkenntnisse aus dem ersten Setting</li> <li>2. Stärkere Identifikation mit dem Ziel</li> <li>3. Strukturierung des Prozesses, Prioritäten erkennen und festlegen lassen</li> <li>4. Vertiefung des Coachings und Möglichkeit zur Reflexion, Blick auf Ressourcen lenken</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Drittes Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Innere Team</li> <li>2. Liste von 20 positiven Eigenschaften</li> <li>3. Die Wunderfrage</li> <li>4. Die „Cui Bono“-These</li> <li>5. Coaching-Tagebuch/Hausaufgabe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vertiefung der bisherigen Arbeit</li> <li>2. Blick auf Ressourcen lenken</li> <li>3. Stärkere emotionale und positive Aufladung des Ziels, Hervorhebung der Ressourcen</li> <li>4. Provokation und Auseinandersetzung mit der Frage, warum so lange in der Situation verharret wurde</li> <li>5. Vertiefung des Coachings, Reflexion</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Viertes Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Landkarte meiner Lebensstationen</li> <li>2. Bild der inneren Stärke visualisieren</li> <li>3. Coaching-Tagebuch/Hausaufgabe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus lenken auf schon Geleistetes, Erkennen von alten Glaubenssätzen</li> <li>2. Bild finden, das zur Unterstützung in kritischen Situationen genutzt wird</li> <li>3. Vertiefung des Coachings, Reflexion</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Fünftes Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imaginativer Rollentausch</li> <li>2. Mehrspaltentechnik</li> <li>3. Bild der inneren Stärke mit der VAKOG-Methode visualisieren (Vertiefung der Visualisierung im letzten Setting)</li> <li>4. Coaching-Tagebuch/Hausaufgabe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektivenwechsel und Erkennen der eigenen Anteile an Konfliktsituationen</li> <li>2. Perspektivenwechsel und Weitung des Blicks auf verschiedene Deutungsmöglichkeiten von Situationen</li> <li>3. Intensivierung und Festigung des Effektes aus dem letzten Setting</li> <li>4. Vertiefung des Coachings, Reflexion</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Sechstes Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexion-Fragebogen</li> <li>2. Transaktionsanalyse</li> <li>3. Coaching-Tagebuch/Hausaufgabe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erkennen des bisher Erreichten (Wo stehe ich jetzt, was soll noch getan werden im Coaching?) Strukturierung des weiteren Coaching-Prozesses</li> <li>2. Kennenlernen der TA-Theorie, Bewusstmachen der eigenen Kommunikationsmuster und der anderer Personen, Verbesserung der Kommunikation</li> <li>3. Vertiefung des Coachings, Reflexion</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Siebttes Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visualisierung des eigenen Profils (Stärken, Talente, Vorlieben)</li> <li>2. Coaching-Tagebuch/Hausaufgabe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hinterfragung von Überzeugungen, Fokus auf Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten lenken</li> <li>2. Vertiefung des Coachings, Reflexion</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Achtes und letztes Setting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multi-Skalierung zum Abschluss</li> <li>2. Der Postkarten-Check (hier abgewandelt mit anderen Bildmotiv-Karten)</li> <li>3. Die Freitags-Reflexion</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexion des Coachings, Erkennen des Erreichten und noch möglichen Potenzials, Qualitätssicherung (wurde das vereinbarte Ziel erreicht?)</li> <li>2. Symbol finden lassen für den „Ist-Zustandes“ zum Ende des Coachings, Verdeutlichung der Veränderungen, emotionale Verbindung dazu schaffen</li> <li>3. Transfer: Coaching-Erfolge weiterhin sichern, „Brückenschlag in den Alltag“ durch wöchentliche Reflexion erleichtern</li> </ol>

## **Feedback der Klientin nach Abschluss des Coachings**

- *Ich habe mich besser kennengelernt, bin mir klarer darüber, was ich will.*
- *Vieles hatte ich vorher aufgegeben, jetzt spüre ich wieder, wie es in mir kribbelt, wenn es um meine Interesse und Wünsche geht.*
- *Ich kann mich wieder für etwas begeistern, war vorher fast wie abgestumpft.*
- *Ich beurteile Situationen und Personen anders, auch mich selbst, bin großzügiger geworden.*
- *Ich fühle mich fester in meinen Überzeugungen, stärker.*
- *In schwierigen Situationen kann ich gelassener bleiben.*
- *Einige Vorhaben bin ich schon angegangen, ich bin aktiver.*
- *Ich spüre auch von Anderen eine positivere und aufmerksamere Reaktion auf mich.*
- *Meine Selbstzweifel sind kleiner geworden. Ich weiß jetzt besser, was ich kann und welche Stärken ich habe und kann auch mit meinen Schwächen gelassener umgehen.*
- *Ich bin mir über meine weiteren Ziele im Leben klarer.*
- *Ich ziehe Anderen gegenüber jetzt eher Grenzen, fühle mich nicht mehr so in der Pflicht oder Verantwortung.*
- *Es gelingt mir häufiger als früher, Dinge positiver oder zumindest neutraler zu sehen, nicht mehr alles auf mich zu beziehen und dann auch noch negativ zu deuten.*
- *Ich kann deshalb offener auf andere zugehen.*
- *Dass die Lösungen oder die Mittel, die zur Verfügung stehen, oft so einfach sind, hat mich immer wieder überrascht. Und die vielen Optionen, die ich übersehen habe und manchmal immer noch übersehe, anders zu handeln. Dass es oft so naheliegend ist. Da hat mir das Coaching die Augen geöffnet.*

*In der Rückschau ist es, als ob ich auf ein verwirrtes Knäuel schaue, dass ich heute fast ganz entwirrt habe. Oder ein Mosaik, das ich neu geordnet habe. Ich kann fast nicht glauben, dass das in den wenigen Monaten möglich war. Zu Beginn wusste ich nicht, wo ich anfangen sollte, ich war etwas mutlos. Jetzt habe ich das Gefühl, viel geschafft zu haben.*

*Ich werde weiter mit dem Coaching-Tagebuch arbeiten und freue mich auf die Freitagsreflexion, um das Erreichte zu festigen und weiter auszubauen.*

### **Anmerkung:**

Dieses Coaching hat wie beschrieben stattgefunden und ist mit Einverständnis der Klientin hier veröffentlicht. Aus Gründen des Datenschutzes ist die Beschreibung jedoch anonymisiert und lässt keine Rückschlüsse auf die Person zu.

Gunna Schiprowski  
Juli 2009

## **Erläuterung der wichtigsten Coaching-Tools des vorgestellten Coachings in Kurzform**

### **Zirkuläre Fragen**

Zirkulär fragen heißt "um die Ecke fragen", zum Beispiel durch die Einführung einer Außenperspektive: "Was würden Ihre Kollegen (Chef, Freunde, Partner, Eltern) zu dieser Situation sagen?" oder „Woran glauben Sie, würden Ihre Kollegen (Chef, Freunde, Partner, Eltern) merken, dass Sie ein Coaching machen?“ Zirkuläre Fragen verhelfen zum Wechsel der Perspektive und ermöglichen eine zweifache Information: einmal etwas zur Sache und dann auch über die Beziehungen des Befragten. Zu beachten ist, dass die Antworten immer hypothetisch bleiben.

## **Die Wunderfrage**

Die Wunderfrage fordert dazu auf, eine hypothetische Veränderung zu entwerfen, quasi am Problem vorbei einen Zukunftsentwurf zu entwickeln. Beispiel: „Stellen Sie sich vor, eines Nachts, während Sie schlafen, geschieht ein Wunder und Ihr Anliegen ist gelöst, nach Ihrem Aufwachen ist es genau so, wie Sie es sich wünschen. Woran würden Sie das merken? Was wäre anders?“ Die Wunderfrage ermöglicht positive Bilder vom Zielzustand und regt einen kreativen inneren Prozess zur Lösungsfindung an, führt außerdem von der Problem- in die Lösungsorientierung.

## **Das Innere Team**

Jeder hat in sich schon widerstreitende Gefühle erlebt, sich hin- und her gerissen gefühlt. Diese Vielstimmigkeit in uns hat der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun das „Innere Team“ genannt. Es besteht aus unseren Temperamenten, Ängsten und Neigungen und beeinflusst unsere Handlungen und Entscheidungen. Da streitet zum Beispiel „der Bedenkenträger“ mit „dem Mutigen“, ob das Angebot einer Beförderung angenommen werden soll. Der Dialog mit dem Inneren Team ermöglicht Selbstklärung, innere und äußere Konflikte lassen sich lösen und schwierige Entscheidungssituationen klären. Im Coaching werden dazu zunächst alle wahrnehmbaren „Stimmen“ zum Coachinganliegen mit einem treffenden Namen benannt. Anschließend werden oft noch Figuren zugeordnet, um das Innere Team greifbarer zu machen. Das kann mit unterschiedlichen Mitteln geschehen, ich biete dazu unter anderem Playmobil-Figuren an. Dann bringt jedes Teammitglied seine Argumente vor. Wichtig ist, dass alle Stimmen angehört und ernst genommen werden. Dabei werden Muster und (überholte?) Glaubenssätze deutlich und Alternativen denkbar. Dieser spielerisch-kreative Ansatz ist für viele Menschen zunächst ungewohnt, regt sie dann aber sehr an und führt oft zu verblüffenden Ergebnissen, einem besseren Gespür für sich selbst und einem erweiterten Handlungsspielraum.

## **Die „Cui Bono“-These**

Cui Bono (aus dem Lateinischen, wörtlich "Wem zum Guten") bedeutet „Wem nutzt es?“. Die Frage wird im Coaching zur Provokation des Klienten eingesetzt, um verdeckte Gründe für sein Verhalten zu hinterfragen – müsste in diesem Zusammenhang allerdings eher „Was nutzt es?“ lauten. Beispiel: Ein Klient spricht immer wieder davon, schon lange den Arbeitsplatz wechseln zu wollen, hat aber bisher nichts unternommen dazu. Cui Bono-Frage: „Was nutzt es Ihnen, dass Sie bisher keine Bewerbung geschrieben haben, obwohl Sie sich doch schon lange eine andere Arbeit wünschen?“ Möglicherweise erkennt der Klient, dass die Angst vor dem unbekanntem neuen Job größer ist als das Verlassen eines zwar ungeliebten, aber sicheren Arbeitsplatzes. Sein Nutzen darin, nichts zu unternehmen, liegt also im Vermeiden eines Risikos. Die Cui Bono-Frage regt zur Auseinandersetzung mit den verborgenen Motiven des Klienten an und dazu, eine bestehende Situation neu zu bewerten, sich von falschen Wünschen zu verabschieden oder Handlungsalternativen zu entwickeln.

## **Imaginativer Rollentausch**

In dieser Form des Rollenspiels nimmt der Klient in seiner Vorstellung die Rolle seines aktuellen Gegenübers - die des Vorgesetzten, Kollegen oder eines bestimmten Mitarbeiters – ein. Dann schildert er die Situation aus dieser Rolle heraus und beantwortet auch Fragen des Coachs. Der Imaginative Rollentausch dient dem Perspektivenwechsel und dem Hineinversetzen in andere Personen.

## Mehrpaltentechnik

Ein Instrument zum Perspektivenwechsel aus der Verhaltenstherapie. Dabei geht es darum, für die Aussagen und das Verhalten anderer Personen neue Interpretationen zu finden. Mit dieser Technik gelingt es, mehrere Möglichkeiten zu erkennen und damit einen vermeintlichen Angriff auf uns zu entschärfen bzw. zu erkennen, dass wir oft nicht persönlich gemeint sind. Die Methode kann für alle Situationen angewandt werden. Beispiel:

<b>Ereignis</b>	<b>Gefühle</b>	<b>Kognitionen (Schlussfolgerungen)</b>	<b>Andere mögliche Erklärungen</b>
Der Chef war heute unfreundlich zu mir.	Traurigkeit, leichte Verärgerung, Verunsicherung.	Er mag mich nicht.	Der Chef ist gestresst, aus irgendwelchen Gründen ist er ziemlich unter Druck, usw.

## Visualisierung mit der VAKOG-Methode

Die Visualisierung eines inneren Bildes dient dazu, in Situationen, die als unangenehm empfunden werden, etwas zu haben, das stärkt und Sicherheit gibt (zum Beispiel einen Baum, eine Landschaft, ein Gebäude oder auch Tier). Mit der VAKOG-Methode aus dem Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP) können diese Bilder sehr intensiv erlebbar gemacht werden. Dabei wählt der Klient ein für sich passendes Bild (zum Beispiel für Gelassenheit) und beschreibt dieses unter Anleitung des Coachs sehr ausführlich. Die VAKOG-Methode bezieht dabei alle unsere fünf Sinne ein und macht das „Sich-hinein-Versetzen“ in das Wunschbild damit sehr wirksam. Beispiel:

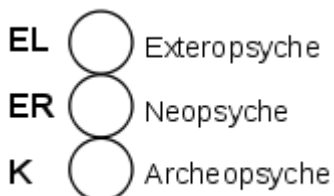
<b>Visuell:</b>	„Beschreibe den Baum und die Umgebung.“
<b>Auditiv:</b>	„Wie hört es sich an in Deinem Baum und um den Baum herum?“
<b>Kinästhetisch:</b>	„Wie fühlt es sich an als Baum?“
<b>Olfaktorisch:</b>	„Wie riecht es?“
<b>Gustatorisch:</b>	„Wie schmeckt es?“

Anschließend findet der Klient als „Anker“ noch ein einfaches Wort oder eine kleine Geste, mit der er sich an das Wunschbild erinnern kann. Ziel ist es, in einigen Wiederholungen der Übung diesen Anker mit dem Wunschbild zu verknüpfen und zu nutzen, um sich in das Bild zu versetzen, aus dem der Klient dann für eine Situation Ruhe und Kraft schöpfen kann.

## Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse (TA) nach dem amerikanischen Psychiater Eric Berne stellt eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit dar. Im Coaching wird sie vor allem zum Verständnis und zur Entwicklung der Kommunikation eingesetzt.

Die TA geht von der Annahme aus, dass jeder Mensch aus drei verschiedenen Ich-Zuständen heraus reagieren kann. Zur Darstellung der Ich-Zustände dient das folgende Modell:



- EL = Eltern-Ich-Zustand: Das Fühlen, Denken und Handeln wurde von Autoritätspersonen früher (Eltern) oder gegenwärtig übernommen.
- ER = Erwachsenen-Ich-Zustand: Das Fühlen, Denken und Handeln in der Gegenwart wird nach den Gesichtspunkten der Situation und der Realität selbst und bewusst entschieden.
- K = Kind-Ich-Zustand: Ein Mensch fühlt, denkt oder handelt, wie er es als Kind auf Grund seiner Lebenssituation unbewusst oder bewusst beschlossen hat zu tun.

Das Erleben und Verhalten des Menschen wird als Ausdruck wechselnder Ich-Zustände aufgefasst und führt die Beziehungen zwischen den Personen auf die Transaktionen zwischen den oben genannten Zuständen zurück. Auf der Kommunikationsebene, auf der wir uns über unsere Kommunikationsmuster austauschen, hat der in TA geschulte Mensch die Möglichkeit, mehr Klarheit über die Beziehungsebene zwischen den Beteiligten zu erhalten. Entsprechend diesem Modell kann sich jemand wie folgt verhalten:

- fürsorglich oder kritisch (Eltern-Ich-Zustand)
- der Situation angemessen und logisch (Erwachsenen-Ich-Zustand)
- natürlich oder angepasst oder rebellisch (Kind-Ich-Zustand).

Das Ziel der TA ist ein Akzeptieren der eigenen Person und eine Veränderung des gewohnten eigenen Verhaltens. Die gewonnene Klarheit gegenüber eigenen Gefühlen und Wertungen hilft dem Klienten, Handlungsspielraum zu gewinnen. Es lassen sich die eigenen Kommunikationsmuster mehr von außen betrachten und bei Bedarf verändern. Die TA kann dadurch sowohl im persönlichen wie im professionellen Bereich eine wertvolle Hilfe bieten.