



# **Führen und Gestalten des Coaching-Prozesses – konzeptionelle und methodische Grundlagen**

Studientext von Michael Loebbert mit Christa Wilmes<sup>1</sup>

2022

---

<sup>1</sup> Christa Wilmes von der BBH Beratergruppe in Bremen war Koautorin der ersten Fassung von 2009 für unser Einführungsseminar an der Fachhochschule Nordwestschweiz 2010, das ich seither in unterschiedlicher Besetzung 22 mal durchgeführt habe. Vgl. auch Christa Wilmes und Michael Loebbert (2013). Coaching als Beratung. In Loebbert, Michael Hrsg. (2013). Professional Coaching – Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. S. 17-48. Stuttgart.



# Inhalt des Begleittextes

<b>1. COACHING ALS PROZESSBERATUNG .....</b>	<b>3</b>
1.1. Was ist Coaching? .....	3
1.2. Interaktive Coaching-Phasen .....	4
1.3. Setting im Coaching .....	6
1.4. Coaching als Beratung .....	6
1.4.1. Expertenberatung .....	6
1.4.2. Therapeutische Beratung .....	7
1.4.3. Prozessberatung .....	7
1.4.4. Schlussfolgerungen .....	8
1.5. Einige systemische Lehrstücke für Beratung .....	9
1.5.1. Die Mobile – Perspektive .....	9
1.5.2. Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion .....	9
1.5.3. Ressourcen- und Lösungsorientierung .....	10
1.5.4. Selbstorganisation .....	10
1.5.5. Perspektivität .....	10
1.5.6. Evolution und Kultur .....	11
1.5.7. Systemlösungen .....	11
1.5.8. Professionalisierung .....	11
<b>2. KONTAKT IN BERATUNG UND COACHING ERFOLGREICH GESTALTEN .....</b>	<b>12</b>
2.1. Was ist das Problem mit Kontakt? .....	12
2.2. Die Phasen des Kontakt-Prozesses .....	13
2.3. Steuerung des Kontaktes durch die Beraterin .....	14
2.4. Häufige Fehler in der Kontaktphase .....	16
2.5. Aktives Zuhören .....	16
2.6. Der Beitrag des Gestaltansatzes .....	18
2.6.1. Prinzipien .....	18
2.6.2. Annahmen .....	18
2.6.3. Arbeitsweise .....	19
2.6.4. Wertschätzung .....	19
2.6.5. Persönliche Qualitäten von coachenden Personen .....	19
<b>3. KONTRAKTE IM COACHING VEREINBAREN UND FORTSCHREIBEN .....</b>	<b>20</b>
3.1. Was bedeutet Kontrakt im Coaching? .....	20
3.2. Kontraktbruch .....	21
3.3. Kontraktende .....	21



3.4.	<b>Rollen im Beratungskontrakt .....</b>	<b>21</b>
3.5.	<b>Folgen von ungeklärten Rollen im Beratungsprozess .....</b>	<b>22</b>
3.6.	<b>Beratungsaufträge im Kontrakt dreieck vereinbaren.....</b>	<b>23</b>
3.7.	<b>Fortschreiben des Beratungskontraktes bei jedem Beratungsschritt.....</b>	<b>23</b>
3.8.	<b>Gesellschaftliche und organisationale Rahmenbedingungen des Kontraktes.....</b>	<b>23</b>
3.9.	<b>Häufige Kontraktfehler .....</b>	<b>25</b>
3.10.	<b>Ziele im Kontrakt definieren mit dem SMART-Prinzip .....</b>	<b>25</b>
<b>4.</b>	<b>HYPOTHESEN .....</b>	<b>26</b>
<b>5.</b>	<b>INTERVENTIONEN .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1.</b>	<b>Fragen, nichts als Fragen=).....</b>	<b>27</b>
5.1.1.	Einige offenen Fragen (hypothetische, konkretisierende, klärende Fragen) .....	28
5.1.2.	Einige ausgewählte Fragearten.....	29
5.1.3.	Fragen zur inhaltlichen Bearbeitung von Problemen .....	30
5.1.4.	Fragezyklus zur Klärung eines Ereignisses .....	31
5.1.5.	Reflexive Fragen .....	32
5.1.6.	Fragekunst als Sokratische Mäeutik.....	34
<b>5.2.</b>	<b>Die Fähigkeit der Stille .....</b>	<b>35</b>
<b>5.3.</b>	<b>Die Coach, die Person der Coach ist eine Intervention.....</b>	<b>35</b>
<b>5.4.</b>	<b>Intervenieren im Coaching.....</b>	<b>36</b>
<b>6.</b>	<b>ANSATZPUNKTE FÜR EVALUATION IM COACHING .....</b>	<b>37</b>
<b>6.1.</b>	<b>Evaluation als Intervention .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2.</b>	<b>Ansatzpunkte für Evaluation.....</b>	<b>38</b>



# 1. Coaching als Prozessberatung

## 1.1. Was ist Coaching?

*Coaching* ist für uns ein auf den professionellen Leistungsprozess von Personen, Teams und Organisationen bezogenes Format der Beratung (*Professional Coaching*). Ziel ist eine signifikante Verbesserung der Steuerung von Entscheidungen und Erfolgen (Handlungssteuerung) im beruflichen Kontext. Menschen nutzen Coaching, weil und insofern sie etwas erreichen wollen, und sei es, zunächst einmal zu klären, was genau das ist, was sie umtreibt und was sie ändern und verbessern wollen. Wichtige Themen sind persönliche Verhaltensänderungen, Umgang mit Krisen und Konflikten, wirkungsvolle Kommunikation und Rollengestaltung, persönliche und organisationale Veränderungen, strategische Positionierung und Entwicklung, Werte und Sinnggebung.

Zugleich beschreibt Coaching die Prozesssteuerung (vgl. unten 1.2 «Coaching Phasen») für Beratung überhaupt. In diesem Sinne einer Steuerung des Beratungsprozesses mit dem Ziel der Unterstützung der Selbststeuerung und Aktivierung von Klient\*innen bedeutet Coaching heute eine Innovation von Beratung. Leistungsfähige Beratung wird (heute) als Coaching gesteuert.<sup>2</sup>

Merkmal eines «pragmatischen» auf Handeln bezogenen Coaching-Verständnisses ist die Transdisziplinarität von Theorien, Ansätzen und Schulen vor dem Hintergrund einer Beraterischen Handlungstheorie (Prozessberatung). «Eklektisch» bedeutet begründet Auswählen, was für die coachende Person und ihre Klienten am besten passt. Modernes und wissenschaftlich fundiertes Coaching ist roter Faden und Ergänzung zur Expertise gelingender Beratung im jeweiligen Praxisfeld überhaupt. Grundlage ist die Haltung der Ressourcenorientierung, Wertschätzung und Lösungsorientierung, die einen souveränen Umgang mit unterschiedlichen Ansätzen und Handlungsfeldern einschliesst.

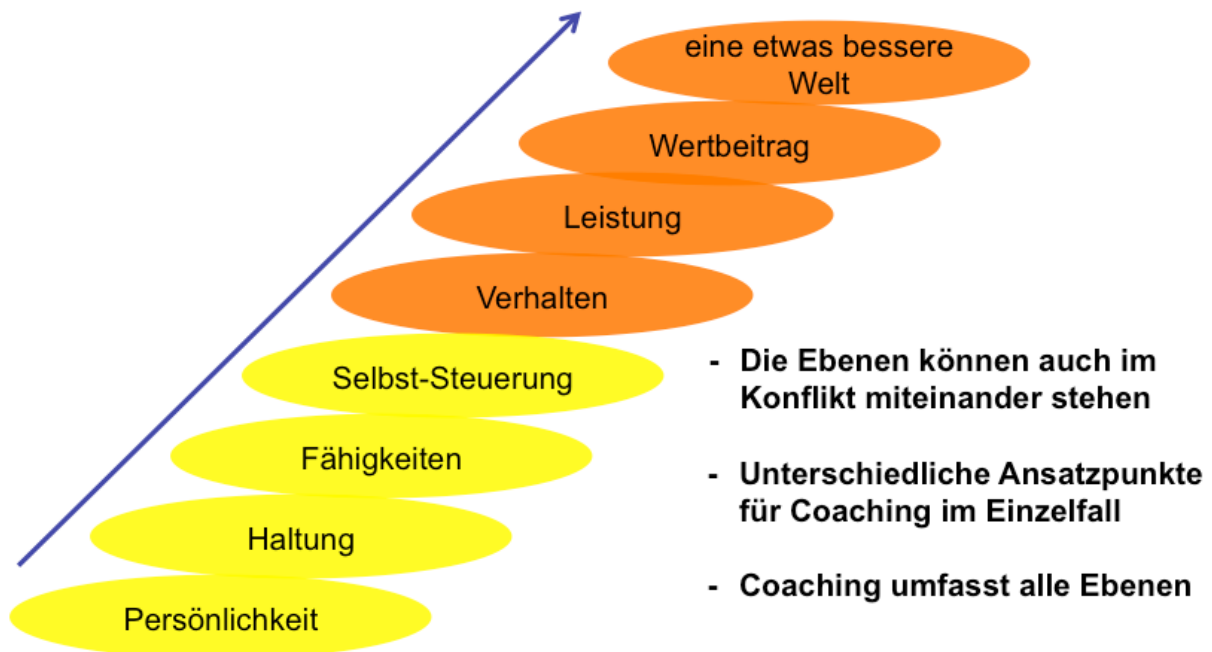
Kontext von Weiterbildungsangeboten für Professional Coaching ist die Entwicklung von Organisationen und Unternehmen im globalen Kontext und der damit einhergehenden Individualisierung von Produkten und Leistungen. Das spüren Menschen in internationalen Organisationen, die in flacheren Hierarchien und zunehmender geschäftlicher Mitverantwortung ihre Leistungen erbringen. Mitarbeitende in sozialen Einrichtungen, mittelständischen Unternehmen und Verwaltungen müssen ihre Wertbeiträge für Kund/innen und Gesellschaft auch im internationalen Wettbewerb darstellen. Menschen im Beruf sind daher stärker als früher herausgefordert, sich in ihren Rollen und funktionalen Verantwortlichkeiten in komplexen Situationen eigenständig zu orientieren. Dies wiederum können sie nur, wenn sie ihre Autonomie und Selbstverantwortung bewusst wahrnehmen und steuern. Massstab ist das gelingende Handeln in einer gelingenden Zukunft. Darum geht es im Coaching.

---

<sup>2</sup> Michael Loebbert (2018). Coaching in der Beratung. Wie Beratung erfolgreich ist. Wiesbaden Springer Verlag.



## Unser Wirkungsmodell von Coaching «Coaching for better Results»



Diese pragmatische Perspektive reflektiert als Orientierung ein Wirkungsmodell. Es geht um Leistungen, um Beiträge für eine (etwas) bessere Welt. Menschen, die Coaching nutzen, sind Weltverbesserer/innen (bzw. Sisyphos, Alltagshelden oder auch Skeptikerinnen).

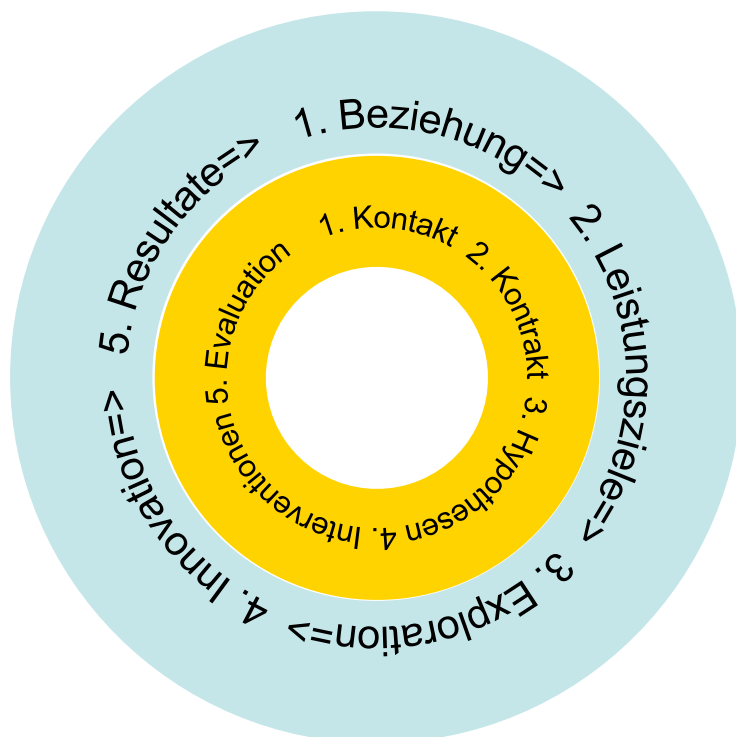
### 1.2. Interaktive Coaching-Phasen

Ein Coaching-Prozess läuft nicht wie ein Programm (1., 2., 3., ...) ab. Dennoch können unterschiedliche Phasen, die den Prozess auszeichnen, identifiziert werden. Somit unterstützt ein Phasenmodell die coachende Person bei der Steuerung ihres Coachinghandelns. Da wir ja als Coaches tunlichst nicht an unseren Klientinnen „herum schrauben“ wollen, haben wir als Variable nichts anderes als uns selbst und unsere eigene Gestaltung des Coaching-Prozesses. Der Prozess des Coaches und derjenige der Klientin sind intersubjektiv und interaktionell aufeinander bezogen (Ko-Kreation).

Jeder Schritt im Coaching ist unmittelbar mit einem Ergebnis verbunden. – Die Phasen sind nicht nur diachron (aufeinander folgend), sondern auch synchron (gleichzeitig ablaufend). Systematisch gesehen ist jeder Prozessschritt Erfolgsbedingung für den nächsten: Ohne Kontakt kein haltbarer Kontrakt. Ohne Kontrakt keine zum Anliegen des Klienten passende Hypothese. Ohne die Vorstellung eines Nutzens für die Klientin (Hypothese) keine für das Anliegen der Klientin wirksame Hypothese. Ohne Intervention, keine Evaluation als subjektive Bewertung des Erreichten für das Anliegen des Coachees in seiner wirklichen Welt.



## Coaching Phasen und Ergebnisse als „Prozessberatung“



⊙Die Phasen sind immer systematisch miteinander verbunden.

⊙Der Wechsel verläuft oft auch nicht linear.

⊙Innerhalb einer Sitzung und in einem längeren Prozess braucht es alle Phasen.

⊙Coaching macht einen Unterschied.

Jeder Schritt im Coaching ist unmittelbar mit einem Ergebnis verbunden.

Die Phasen sind nicht nur diachron aufeinander folgend, sondern auch gleichzeitig.

1. **Kontakt** mündet in den positiven Aufbau einer Beratungsbeziehung. Der Klient fasst Vertrauen in die Fähigkeit des Coachs zu seiner eigenen Verbesserung und Entwicklung beizutragen. Ohne eine tragfähige Beziehung geht gar nichts weiter.
2. **Kontrakt**. Eine Arbeitsbeziehung wird vereinbart. Es geht um Coaching, um Prozessberatung. Meistens zeigt sich das, indem die Klientin bereit ist, ein Honorar zu bezahlen. Es geht um das Erreichen von Zielen. Im Geschäftskontext ist es oft sinnvoll, tatsächlich einen Vertrag zu schliessen oder mindestens ein Angebot zu erstellen, das dann Grundlage für die Zusammenarbeit ist.
3. **Hypothesenbildung** kann explizit zusammen mit dem Klienten erfolgen oder wird auch von der Beratungsperson im Sinne einer Diagnose allein verantwortet. Für den Klienten bedeutet das eine genügende Erkundung seines Handlungsraums (Exploration). Oft bringt schon diese Intervention neue hilfreiche Sichtweisen hervor.
4. **Interventionen** – alles im Kontext von Beratung ist Intervention – sind hier explizite Vorgehensschritte oder auch bloss eine Frage, ein Satz, welcher für die Klientin eine neue Perspektive für erfolgreiches Handeln eröffnet. Wir verstehen unter einer Intervention immer eine im Kontext des Beratungsprozesses begründbare In-



tervention. Entscheidend ist, dass die Intervention zu einer Innovation für die Klientin führt. Beratung macht einen Unterschied, welchen die Klientin als hilfreich wahrnimmt und noch besser gar den Handlungserfolg verbessert.

5. **Evaluation.** Die Wirkung der Beratung liegt oft ausserhalb der Beratungssituation. Für die Steuerung und den Ressourceneinsatz von Beratung entwickeln Coach und Klientin ein gemeinsames Verständnis möglicher und wirklicher positiver Resultate für die Klientin.

### 1.3. Setting im Coaching

Das Wort „Setting“ kommt aus der Theatersprache und bedeutet dort den Schauplatz und Ort der Handlung. Im Coaching sagen wir „Setting“ um die besondere Verantwortung des Coachs für die Rahmenbedingungen der Beratung zu betonen. Die Gestaltung des Settings ist selbst eine Intervention der Coach, welche die Klientin dabei unterstützen soll, ihren eigenen Prozess erfolgreich (Innovation für gelingendes Handeln) zu steuern: Ort, Zeit, Abstand von Coaching-Treffen, Art und Anzahl der Treffen.

*Merke! Als Coach sind Sie die Herrin des Settings.* – Sie dürfen die Wahl natürlich auch Ihrer Klientin überlassen. Doch auch das ist eine Intervention, die in Ihre Verantwortung fällt.

**Aufgabe:**

Was sind aus Ihrer Sicht 10 günstige Merkmale für ein Coaching Setting? Was wollen Sie damit erreichen?

### 1.4. Coaching als Beratung

Mit Edgar Schein<sup>3</sup> lassen sich drei Aspekte<sup>4</sup> von Beratung unterscheiden:

#### 1.4.1. Expertenberatung

Der Klient hat ein Problem und weiß, wie sich dieses Problem lösen lässt. Er beauftragt den Berater, die Beraterin mit der Beschaffung der benötigten Informationen und der Erarbeitung der Lösung, da die eigene Organisation nicht die Ressourcen hat, das Problem selbst zu lösen. Aus systemtheoretischer Sicht geht es um die Unterscheidung von Wissen und Nichtwissen.

Voraussetzungen, dass das Modell funktioniert:

- (a) Der Klient analysiert das Problem und den Lösungsweg richtig.

---

<sup>3</sup> Edgar H. Schein (1999): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln 2003. Seite 39 ff. – Der in der Grafik erwähnte Ansatz ist von Gordon und Ronald Lippitt (1959): Beratung als Prozess. Leonberg 1998.

<sup>4</sup> Schein nennt zusätzlich noch die therapeutische Beziehung. – Ich sage bewusst «Aspekte». Letztlich können unterschiedliche Aspekte in einer Beratungssequenz in unterschiedlicher Gewichtung wirksam sein.



(b) Der Klient beurteilt die Fähigkeit des Beraters, ihm die benötigten Informationen zu liefern, richtig.

(c) Der Klient kommuniziert dem Berater das Problem und den Lösungsweg richtig.

(d) Der Klient schätzt die Konsequenzen der Informationsbeschaffung und/oder die Folgen der Umsetzung der von der Beraterin erarbeiteten Lösung richtig ab.

Zentrales Problem: Umsetzung der Empfehlungen. – In der Regel funktioniert das Modell Expertenberatung in Reinform nicht. Gute Beratung ist immer in einen gut gestalteten Beratungsprozess als Unterstützung einer erfolgreichen Selbststeuerung (Prozessberatung) eingebettet.

#### **1.4.2. Therapeutische Beratung**

Die Klientin spürt, dass sie ein Problem hat, kennt aber dessen Ursachen sowie mögliche Lösungsansätze nicht. Der Berater wird beauftragt herauszufinden, wo das Problem liegt und wie es sich beheben lässt. Aus systemtheoretischer Sicht geht es um die Unterscheidung von Gesundheit und Krankheit.

Voraussetzungen, dass das Modell funktioniert:

(a) Die untersuchten Personen sind bereit, dem Berater die notwendigen Informationen zu geben.

(b) Der Berater analysiert das Problem und den Lösungsweg richtig.

(c) Die Klientin versteht und akzeptiert die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters.

(d) Der Klient ist bereit, die verordnete Medizin auch zu schlucken.

Zentrales Problem: Mögliche Unkorrektheit der Diagnose und Empfehlungen. – In der Regel ist auch gute Medizin in sogenannte „sprechende Medizin“ als gestalteter Beratungsprozess (Prozessberatung unten 1.4.3) eingebettet.

#### **1.4.3. Prozessberatung<sup>5</sup>**

Die Beraterin hilft dem Klienten, die Ereignisse seiner Umgebung wahrzunehmen, zu interpretieren und zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen. Es geht um den Prozess der erfolgreichen Handlungssteuerung des Klienten.

Dem Konzept liegen folgende Annahmen zugrunde: (1) Eine für die Klientin nützliche Diagnose gelingt besser, wenn sie an der Ursachenforschung beteiligt ist. (2) Wenn der

---

<sup>5</sup> „Coaching“ und „Beratung“ verwenden wir an vielen Stellen austauschbar: Coaching verstehen wir als Format der Prozessberatung mit Fokus auf die Selbststeuerung des Leistungsprozesses des Klienten. Damit vertreten wir eine Sichtweise, wie sie Edgar Schein in seinem Buch „Helping“ (2009) darstellt. Jede gute Beratung (und auch Therapie) ist letztlich Coaching bzw. hat Coaching Anteile, sofern alle Formate „Helfender Beziehungen“ sich letztlich auf die Verbesserung der Lebenswirklichkeit, der „Leistung“, sein Leben zu meistern, beziehen. (Vgl. auch Michael Loebbert 2018: Coaching in der Beratung.)





Klient das Problem selbst erkennt und über die Lösung selbst entscheidet, wird er auch bereit und fähig sein, sein (!) Problem anzugehen und seine (!) Lösung umzusetzen. Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit ist der Ursprung erfolgreicher Handlungssteuerung.

Voraussetzungen, dass das Modell funktioniert:

- (a) Die Klientin spürt den Wunsch nach Veränderung, hat aber das Problem nicht im Griff.
- (b) Die Beraterin weiß weder, wie die Lösung für das Problem der Klientin aussieht, noch wer ihr diese Lösung liefern könnte – Nicht-Wissen
- (c) Das Problem ist so beschaffen, dass die Klientin von der aktiven Teilnahme an der Ursachenforschung profitiert.
- (d) Der Klient hat konstruktive Absichten, d.h. er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann.

Zentrales Problem: Fehlender fachlicher Bezug zum Handlungsprozess des Klienten. Reine Prozessberater bzw. Coaches, die das Praxisfeld ihrer Klientinnen nicht kennen verfehlen eine effiziente Unterstützung wegen fehlender Kenntnis des jeweiligen State of the Art. Manchmal ist ein Ratschlag schneller und auch besser.

#### 1.4.4. Schlussfolgerungen

=> Beratung, die funktioniert, ist immer auch Coaching als Prozessberatung. Auch Expertinnen Beratung ist in einem in einem Beratungsprozess als Coaching zu einer verbesserten Selbststeuerung eingebettet, wenn sie für Klient/innen erfolgreich sein sollen. Moderne Beratung braucht immer mehr Coaching.

=> Coaching ist diejenige Form persönlicher Prozessberatung, in der die Steuerung bzw. Selbststeuerung von Klientinnen im Mittelpunkt steht. Experteninterventionen werden zurückhaltend eingesetzt, sofern ein bestimmter Wissensbaustein für den Klienten (wirklich) einen erfolgsentscheidenden Unterschied macht.

=> Maximen der Prozessberatung





## 1.5. Einige systemische Lehrstücke für Beratung<sup>6</sup>

„Systemische“<sup>7</sup> Denk- und Handlungsmodelle wurden im Bereich der Beratung – und auch im Bereich Management und Führung - in den letzten Jahren intensiv aufgenommen und diskutiert. Ihre Wurzeln haben diese Modelle in verschiedenen Wissenschaftsgebieten, welche die allgemeine Systemtheorie nutzen. Zu nennen wären Physik, Biologie, Soziologie, Psychologie. In der Familientherapie wurden diese zuerst für Beratung nutzbar gemacht. Wir stellen hier einige zentrale Annahmen vor, die auch für unser Denken und Handeln in Coaching und Beratung relevant sind.<sup>8</sup> Coaches und Beraterinnen heute 2021 sind systemtheoretisch informiert. Das Risiko mehr zu schaden als zu nutzen ist sonst («state of the art») hoch.

### 1.5.1. Die Mobile – Perspektive

Organisatorische Einheiten (Bereiche, Abteilungen, Teams, etc.) werden als Systeme betrachtet, die sich durch Wechselwirkungen gegenseitig in ihrer Eigenart begründen, stabilisieren und verändern. Individuelle Verhaltensweisen (z.B. Management- und Führungsverhalten) werden als Teil einer komplexen Interaktion („Mobile“) konzipiert. Die Art der Vernetzung und die Regeln des Zusammenspiels entscheiden darüber, wie eine Einwirkung von außen oder eine Veränderung von innen auf das System wirken. Im betrieblichen Kontext wird per Personenzuschreibung (z.B. bezüglich „Low Performern“) überlegt, welche Führungsstrategien Verbesserungen bringen könnten. Aus einer systemischen Perspektive würde man dagegen darüber nachdenken, wie ein Interaktionssystem insgesamt gestaltet werden sollte, damit sich das darin eingebettete Mitarbeitendenverhalten verändern kann.

### 1.5.2. Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion

Menschen und Organisationen werden als wirklichkeits-erzeugende Systeme konzipiert. Die durch sie erzeugten Wirklichkeiten sind weniger Wahrheiten oder Sachzwänge, als vielmehr zu Gewohnheiten gewordene Überzeugungen und deren materielle(n) Ausdrucksformen. Sie scheinen geeignet, neue Geschehnisse zu interpretieren und Reaktionen darauf erfolgreich zu organisieren. Gesellschaftliche Wirklichkeiten sind Produkte gemeinschaftlicher Erfindungen, die durch ihre Verbreitung und ihre „Verobjektivierungen“ (Straßennetze, gesetzliche Regelungen, Gehaltssysteme) stabilisiert werden und weitere Plausibilitäten erzeugen. – Wirklichkeit als Konstruktion zu verstehen, bedeutet auch, feststellen zu können, dass eine bestimmte Konstruktion nicht mehr funktioniert bzw. auch pragmatischer Sicht, Handeln nicht mehr zum Erfolg führt.

---

<sup>6</sup> Vergleiche zu diesem Abschnitt Bernd Schmid (1989). Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive - Systemisches Denken und Professionalität von morgen. In: ZOE 2, S. 49-65. Insgesamt verdanken wir Bernd Schmid die intelligente Umsetzung systemischer Annahmen für die Gestaltung von alltagsrobustem Coaching- und Beratungshandeln.

<sup>7</sup> „Systemisch“ ist gleich „systemtheoretisch informiert“: Lehrstücke der Systemtheorie für eine Theorie des Beratens.

<sup>8</sup> Zum Verhältnis von Coaching und Systemtheorie vgl. Michael Loebbert (2017) Coaching Theorie – eine Einführung. 2. Auflage, S. 63ff.



### **1.5.3. Ressourcen- und Lösungsorientierung**

In der systemischen Praxis ist der wirklichkeitskonstruktive Ansatz meist mit einer Ressourcen- und Lösungsorientierung verbunden. Man „konstruiert“ Lösungen und die Nutzung von Potentialen anstatt Defizite und Problembeseitigung. Einerseits müssen die Betrachtungen so angepasst („rekonstruiert“) werden, dass sie mit dem Selbst- und Weltverständnis der Kund/innen vereinbar sind, andererseits müssen eingeschränkte oder einseitige Wirklichkeitsverständnisse relativiert („aufgeweicht“) und ressourcen- und lösungsorientiert kreativ weiterentwickelt werden.

### **1.5.4. Selbstorganisation**

Wirklichkeitskonstruktionen und Interaktionsmuster werden aus „klassischer“ systemischer Sicht ausschließlich als Produkte der Selbstorganisation sozialer Systeme betrachtet. Deshalb auch der Begriff „Autopoiese“ = (sich) selbst schaffen. Veränderungen sind demgemäß nur in der Weise möglich, wie sie in der Eigengesetzlichkeit (im Wesen der Systeme) vorgesehen sind, bzw. aus den angelegten Eigendynamiken hervorgehen können. Externe Einwirkungen auf solche Systeme werden folglich eher als Anreize für neue Formen einer möglichen Selbstorganisation betrachtet. Das Ergebnis dieses evolutionären Prozesses ist deshalb nicht vorrangig durch die Außeneinwirkung definiert (und damit vorhersagbar / steuerbar), sondern wird vorrangig durch das Spektrum der potenziellen Reaktions- und Entwicklungsmöglichkeiten dieser „lebenden Systeme“ definiert. Gregory Bateson illustrierte mit folgender Geschichte, dass man lebende Systeme nicht „instruktiv“ steuern kann: „Wenn man einen Stein, dessen Gewicht, Form und Größe bekannt ist, in einem bestimmten Winkel mit einer bestimmten Kraft tritt, dann kann man ziemlich genau vorhersagen, in welcher ballistischen Flugbahn der Stein fliegen und wo er landen wird. Wenn man jedoch einen Hund tritt, ist das anders.“ Was die Steuerung sozialer Systeme und die Vorhersage bezüglich der Wirkungen unseres professionellen Handelns in Training und Beratung betrifft, werden wir als Systemiker\*innen experimentierfreudig und bescheiden zugleich. Das Studium der sich selbst organisierenden Prozesse ermöglicht uns Interventionen, die Entwicklungsmöglichkeiten von Kund/innen spezifisch berücksichtigen.

### **1.5.5. Perspektivität**

Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit einer Beobachterin. Sie wird folglich weniger objektiv herausgefunden als dem Erkenntnisraster und -interesse entsprechend „hineingefunden“. (Klient/innen-)Systeme als wirklichkeits-erzeugende und sich selbst organisierende Einheiten zu begreifen, führt konsequenterweise zu der Auffassung, auch uns als Coaches und Berater/innen als Konstrukteure unserer eigenen professionellen Wirklichkeiten zu betrachten. Wirklichkeitsgewohnheiten, wie z.B. bestimmte Vorlieben, die Fragestellungen unserer Klienten unter einer bestimmten Perspektive zu betrachten, sind zwar auf Notwendigkeiten in der Welt bezogen, jedoch primär Ausdruck unserer Selbstorganisation. Diese gründet in eigenen Entwicklungsinteressen und auf berufliche Sozialisation und Erfahrung. Beispielsweise „entdeckt“ ein Experte für ablauforganisatorische Fragestellungen in der Organisationsberatung zuerst die Optimierungsmöglichkeiten der Ablauforganisation. Im gleichen Kontext bringt ein psychologisch orientierter Management-



berater Probleme eher mit persönlichen Eigenheiten und seelischen Dynamiken der jeweiligen Funktionsträger in Zusammenhang. Diese unterschiedlichen Perspektiven und die daraus resultierenden Fokussierungen sind im beraterischen Handeln nicht als solche einseitig oder falsch. Sie können es allerdings werden, wenn sie durch das Berater-system unreflektiert eingenommen, plausibel gemacht und verwirklicht werden. Mit einer bewussten Perspektivenflexibilität können in der Beratung vielschichtige Lösungsmöglichkeiten und Interventionsstrategien entwickelt werden.

#### **1.5.6. Evolution und Kultur**

Wichtigste Zielgrößen lebender Systeme sind Weiterleben, Fortbestand als Individuum und/oder Gattung über die Zeit und Identität. Dies gilt auch für Coaches und Beraterinnen. Ihre Tätigkeit zielt natürlicherweise auf die Weiterentwicklung ihres Berufs, und sie versuchen durch Diagnosen und Dienstleistungen interessante Umwelten zu einer Abgabe von dafür geeigneten Gütern (Geld, Reputation etc.) zu bewegen. Systemische Beratung bedeutet aus dieser Sicht, einen Metastandpunkt gegenüber den eigenen Gewohnheitswirklichkeiten und der eigenen Profession einnehmen zu können. Aha, so ticken wir also! - Wie sind uns bewusst, dass wir uns untereinander und im Umgang mit Kunden permanent in einem Prozess der Kulturentwicklung befinden und machen uns die neugierige und respektvolle Haltung von Ethnologinnen zur Gewohnheit.

#### **1.5.7. Systemlösungen**

Welche Perspektiven müssen wie zusammengefügt werden, damit für ein System (eine Organisation) wirksame und alltagstaugliche Lösungen zustande kommen? Es geht um die Optimierung von pflegbaren Gesamtlösungen und nicht um die modisch wechselnde Betonung von Teillösungen. Diese Perspektive ist auch dann wichtig, wenn man sich auf Teilperspektiven spezialisiert hat. – In der Praxis bedeutet das die Regel, dass wir als Coaches und Berater immer mehr im Kontext mehrerer Perspektiven von der Fachberatung, Psychotherapie bis Managementberatung unsere Leistungen und Wertbeiträge gestalten. Kooperation und Systemdesign werden dabei zu den Stellgrößen erfolgreicher Beratungsprozesse

#### **1.5.8. Professionalisierung**

Professionalisierung aus systemischer Sicht trägt den dargestellten Annahmen Rechnung. Und wir bleiben dabei bescheiden und auf der Hut, was ihre Reichweite und mögliche Falsifizierung betrifft. Professionalisierung ist für uns weniger ein soziologisches oder politisches Konzept der Beschreibung gesellschaftlicher Strukturen oder der Einkommenssicherung, als mit dem Begriff einer professionellen Haltung ausgezeichnet, die Bescheidenheit der eigenen Möglichkeiten mit Leidenschaft für den Nutzen unserer Coaches und Klientinnen verbindet. Professionalisierung bedeutet, genau darin immer besser zu werden.

Aus systemtheoretisch informierter Sicht (systemisch) nutzen wir in Coaching und Beratung sozialwissenschaftliche und psychologische Konzepte «systemisch gerahmt» im Rahmen der spezifischen Interaktion (Prozessphasen) der Prozessberatung. Ihr Einsatz



erfolgt aus Erfahrung von Beraterinnen, ihrer wissenschaftlichen Fundierung und der Einschätzung ihrer Praxistauglichkeit.

## 2. Kontakt in Beratung und Coaching erfolgreich gestalten

### 2.1. Was ist das Problem mit Kontakt?

- Mit einem Menschen in Kontakt zu kommen, sich für den anderen zu interessieren, sich mitteilen und austauschen zu wollen. Es bedeutet, in eine Verbindung zum Gegenüber zu gehen, zu kommunizieren, interagieren, sich zu verständigen. Das ist nicht selbstverständlich. Zu vielen Menschen haben wir keinen Kontakt, weil wir keinen Kommunikationskanal finden oder uns nicht wirklich füreinander interessieren. Wir brechen den Kontakt ab, wenn wir spüren, dass es keine Verständigung gibt, das gemeinsame Interesse nicht ausreicht, oder wir einfach etwas Besseres vorhaben.

- Kontakt geschieht an der Grenze zwischen uns und anderen. Kontakt in der Begegnung von Menschen ist genau der Moment, in dem die Beteiligten, die Wahrnehmung, das Gefühl und Überzeugung haben: "Ja, genau, das ist es". Ein grundlegendes Bedürfnis wird befriedigt, eine gemeinsame Welt zu teilen, verstanden zu werden und zu verstehen sowie miteinander verbunden zu sein. Kontakt ist der Moment gegenseitigen Vertrauens und der Liebe, und als solcher die Voraussetzung ist, für alles, was wir gemeinsam tun können.

- Ohne Kontakt entsteht keine Beratung, ist kein Kontrakt möglich als explizite oder implizite Vereinbarung, etwas miteinander zu tun. - Der Kontakt muss im Prozess der Beratung von den Beteiligten, bzw. von Coach und Klient immer weiter geführt werden: Ohne die periodische Wiederherstellung und der Versicherung des Kontakts bricht der Kontrakt, die Verbindlichkeit der Beratung. Bricht der Kontakt, bricht auch der Kontrakt, die Grundlage der Zusammenarbeit.

=> Das Konzept „Kontakt“ wird also im Coaching in zweifacher Hinsicht gebraucht. (a) Als Beschreibung für den Einstieg in einen Beratungsprozess: Vom Gelingen des Kontakts hängt ab, ob es überhaupt zu einem Coaching kommen kann. (b) Als Herausforderung für die Prozessgestaltung bzw. Beziehungsgestaltung insgesamt: Coaching gelingt nur und solange die Klientin, der Coachee in Kontakt mit sich und seiner Fragestellung ist.  
*Der Kontakt mit der Coach ist das Medium des Kontakts des/der Coachees mit sich selbst.*

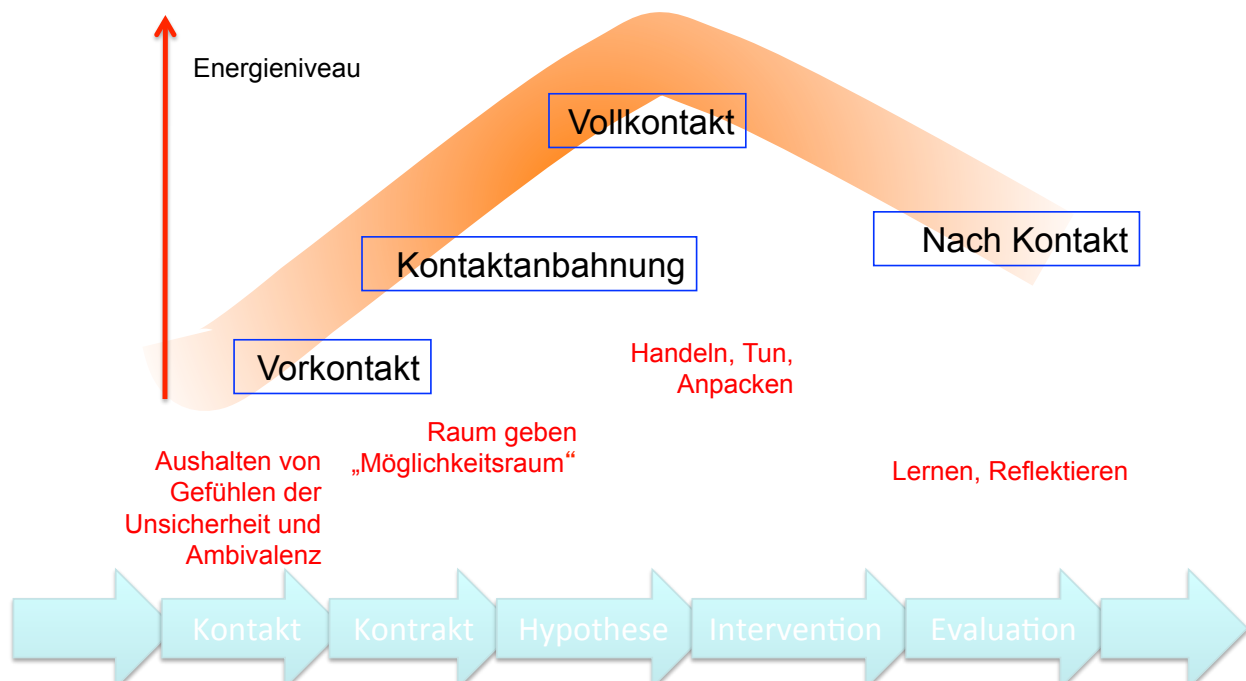


## 2.2. Die Phasen des Kontakt-Prozesses

Die Gestaltpsychologie in der Schule von Fritz Perls<sup>9</sup> hat für (b) eine Prozess-Beschreibung des Erlebens gegeben, die sich in der Erfahrung leicht nachvollziehen lässt und die Gestaltung von Kontakt gut steuert.

Der *Gestalt-Zyklus des Erlebens*<sup>10</sup> beschreibt den Prozess, in dem ein Mensch oder auch eine Gruppe von Menschen aus diffusen Empfindungen ein (gemeinsames) Bewusstsein der Situation schafft, Handlungen setzt und endlich mit der Situation, den beteiligten Menschen so in Kontakt kommt, dass eine neue Erlebnisweise möglich ist bzw. ganz real entsteht. Manchmal wird der Prozess auch einfach so verstanden, dass im Kontakt plötzlich klar ist, was fehlt, bzw. was gebraucht wird, um die Situation zu verbessern. In der Gestalttherapie ist dieser Zyklus des Erlebens wichtiges Instrument der Therapeutin, um den Klienten zu einer effektiven Steuerung seines Erlebens anzuleiten. Edwin C. Nevis überträgt diese Beschreibung des persönlichen Erlebens auf die Interaktion von Berater und Klient. Der Gestaltzyklus des Erlebens wird zum *Gestaltzyklus der Interaktion*. Kontakt ist damit Ziel und zugleich auch Ausgangspunkt der Begegnung von Coach und Klient, der Schaffung einer gemeinsamen Ausgangsbasis.

### Kontaktprozess der Gestaltpsychologie nach Edwin C. Nevis



Die Phasen im Kontaktprozess können parallel zu den Phasen des Coaching Prozesses beschrieben werden. In jeder Phase wiederholt sich Kontakt in der entsprechenden Pro-

<sup>9</sup> Frederick S. Perls, Ralph F. Hefferline, Paul Goodman (1951): Gestalt-Therapie – Lebensfreude und Persönlichkeitsentfaltung. Stuttgart 1988, Seite 190 ff.

<sup>10</sup> Edwin C. Nevis (1987): Organisationsberatung – der gestalttherapeutische Ansatz. Köln 1988. Seite 37 ff.



zessphase. Bricht der Kontakt, was durchaus geschehen darf, geht es zurück zum Ausgangspunkt.

### 2.3. Steuerung des Kontaktes durch die Beraterin

Der Gestaltzyklus kann als Energiekurve in der Zeit (Spannungsbogen) abgebildet werden. Kontakt ist aus dieser Hinsicht der Moment gesteigerter Energie (emotionale Erregung), in dem der Interaktionszyklus seinen Höhepunkt erreicht. Idealerweise treffen sich die Erlebniszyklen des Beraters und seiner Klientin am energetischen Höhepunkt.

Klientin: "Ja, ich fühle mich verstanden. Ich bin mit meinem Coach auf gleicher Wellenlänge, auf einer gemeinsamen Ebene. Ich vertraue darauf, dass es gelingt, gemeinsame Empfindung, gemeinsames Bewusstsein für meine Situation zu schaffen."

Coach: "Ja, ich habe verstanden. Ich nehme den Klienten in seiner Situation voll an. Ich kann die Welt aus seinen Augen sehen und mich mit ihm identifizieren. Im nächsten Schritt kann ich gezielt intervenieren, den Klienten unterstützen seine Situationswahrnehmung systematisch zu erweitern."

Ausgangspunkt ist die energetische Spannung des Klienten. Er spürt einen gewissen Problemdruck, die Notwendigkeit etwas zu tun, er bekommt eine gewisse Vorstellung darüber, dass eine fremde Unterstützung für ihn nützlich sein könnte.

#### Kontaktfunktionen als Fähigkeiten (und ihre Risiken)

##### Hinweis: Kontaktfunktionen können von Coaches geübt werden!

*Konfluenz – Einfühlungsvermögen* bedeutet die Fähigkeit, sich auf andere einzustellen, sich in andere einzufühlen, mitzufühlen und ein gemeinsames Schwingen herzustellen. Das bedeutet auch, sich für andere öffnen und ein Stück weit die Grenzen des eigenen Egos zu überschreiten. Liebe, Vertrauen bzw. Zuneigung ist ohne Konfluenz nicht möglich. (Risiken: fehlende Grenzen, Harmonie um jeden Preis, Coach kann sich selbst nicht mehr wahrnehmen.)

*Introjektion – System-Anpassung* ist die Anpassungsleistung an Gruppen und Organisationen. Damit im Spiel ist die Fähigkeit, sich schnell an ein System bzw. an eine Situation anzupassen, wenn auch der Sinn der Regeln, Gesetze und Normen noch nicht verstanden wird. Lernen geschieht hier folglich durch Nachahmung. (Risiken: fehlender eigener Standpunkt, Aussetzen der Urteilskraft, nur tun was der Kunde will.)

*Deflektion – Konzentration* ist die Fähigkeit, ein Bedürfnis in Relation zur aktuellen Situation zu bewerten. Bei der Konzentration auf eine Tätigkeit oder ein Ziel werden „störende“ Impulse und Emotionen unterdrückt. (Risiken: Unterdrückung von konstruktiven Impulsen und Problemwahrnehmungen, Gefühllosigkeit, Härte, „Augen zu und durch.“)

*Projektion – Vorstellungsvermögen* ist ein Teil der Wahrnehmung. Die Projektion ist hier ein Abgleich der Sinneseindrücke mit vergangenen Erfahrungen. Daraus entstehen Vermutungen, Hypothesen und Bewertungen meines Gegenübers. Der „Erste Eindruck“ z.B. ist ein projektiver Vorgang. Meine vergangenen Beziehungserfahrungen werden auf die neue Person projiziert.



Meist ist ein großer Teil der Hypothesen zutreffend. Fantasie und Kreativität werden zum Projizieren gebraucht. (Risiken: meine eigenen Vorstellungen und Gefühle unreflektiert auf den anderen übertragen, Verwechslung von Projektion und Wirklichkeit.)

*Retrospektion – Selbstbeherrschung* ist die Fähigkeit, ein Gefühl oder einen Impuls zurückzuhalten und der Situation entsprechend angemessen zu reagieren. Der Impuls wird wahrgenommen und bewusst zurückgehalten. (Risiken: Sich-Zurückhalten als zu grosse Anstrengung. Negative Gefühle wie Wut und Ablehnung richten sich als Ventil gegen mich selbst.)

### „Pacing“ und „Leading“

„Pacing“ und „Leading“ ist ein wichtiges Konzept aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP).<sup>11</sup> Es eignet sich hervorragend, um zwei wichtige „Aktivitäten“ in der Kontaktpphase im Hinblick auf die Prozesssteuerung zu beschreiben. „Pacing“ bezieht sich darauf, dass die Beraterin eine bestimmte Offenheit für die Fragen des Klienten signalisiert, die Kompetenz und Qualifikation, dem Klienten nützlich zu sein. Die Beraterin versetzt sich in die Situation des Klienten. Sie geht ein Stück weit des Weges in seinen Schuhen, betrachtet die Welt mit seinen Augen. Diese Tätigkeit der Beraterin zur Vorbereitung des Kontaktes meint "Pacing". Der Klient führt den Prozess, bis er sicher ist, dass der Berater sich auf ihn eingestellt hat. Das kann sehr schnell geschehen, z.B. durch die Hypnose des Beraters durch den Klienten<sup>12</sup>, oder es braucht eine etwas längere Zeit der Stimmung und Einstimmung. Der Kontakt ist die Voraussetzung für jeden weiteren Schritt des Beratungsprozesses und erst, wenn er etabliert ist, kann die Phase des "Leading" beginnen, in der die Berater/in aktiv intervenieren und Differenzen setzen kann.

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 1) | Ziel: den anderen verstehen wollen, geistig-emotional-körperlich | Mitschwingen, Einschwingen, sich auf den anderen einlassen  |
| 2) | Ziel: Selbstreflexion, Situationsanalyse, Hypothesenbildung      | Dann gibt es eine Pendelbewegung. Der Berater zieht sich in sein „Land“ zurück...                       |
| 3) |  | ... um zu einer anderen Form des Kontaktes zu kommen: Differenzierung, Intervention, Konfrontation, ... |
- um dann wieder zu 1) zurückzukommen:  
erneutes Verstehen wollen.



<sup>11</sup> Zu den wichtigsten Vertretern des NLP zählen unter anderen Robert Dilts, John Grinder, Richard Bandler, die in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts erfolgreiche und berühmte Psychotherapeut/innen bei ihrer Arbeit systematisch beobachtet haben. Daraus wollten Sie eine allgemeinere sprachliche Struktur wirksamer therapeutischer Interventionen ableiten. Sie leitete die Vorstellung von Interventionen als Beeinflussung oder "Programmierung" von menschlichen Reiz-Reaktions-Ketten (darum NLP). Viele dieser Interventionstechniken und Werkzeuge halten wir heute für nützlich und hilfreich, auch wenn wir den Glauben an unmittelbare Wirksamkeit nicht teilen, sondern unsere Interventionen eher als ein "Angebot" verstehen, welches Klient/innen annehmen können oder auch nicht. Vor dem Anspruch im Coaching die Selbststeuerung von Klientinnen zu unterstützen, ist die Vorstellung einer direkten Beeinflussung sogar kontraproduktiv.





Dass Kontakt stattgefunden hat, kann der Berater auch physisch merken: Der Körper und das Gesicht der Klientin öffnen sich, die Gesichtszüge werden weicher, Augen und Muskeln sind entspannter.

## **2.4. Häufige Fehler in der Kontaktphase**

Die Kontaktphase beginnt schon im Vorfeld der persönlichen Begegnung von Klientin und Coach. In der Gestaltung dieser Phase gehen immer noch viele Berater/innen sehr von sich aus: Wie will ich mich darstellen? Wie will ich mich profilieren? Stattdessen geht es vielmehr um die Fragen: Was muss mein Klient von mir wahrnehmen können, um den Kontakt zu mir zu suchen? Was muss ich darstellen, damit mein Klient eine Vorstellung von Zielen und Nutzen bekommt, die für ihn aus der Zusammenarbeit mit mir erwachsen können?

Beraterinnen wollen oft möglichst schnell zur "Sache" kommen. Sie wollen ihre Kompetenz, ihre Fähigkeiten dem Klienten und sich selbst "beweisen". Beratungsinterventionen werden "vorschnell", d.h. ohne Kontakt und Kontrakt gesetzt. Das verwirrt den Klienten und macht den Kontakt-Prozess zumindest schwieriger.

Umgekehrt ist es auch möglich, dass Berater sich vom Klienten und seiner Problem-Sicht „hypnotisieren“ lassen. In seinem Sich-Einlassen auf die Klientin bleibt der Berater an der Klientin hängen. Er überträgt seine Wünsche und Vorstellungen auf den Klienten.

Die fachliche Orientierung der Beraterin auf den Beratungsgegenstand erfordert Konzentration – das meint Kontakt. Es gibt viele Berater/innen, die in ihrer Arbeit einfach nicht auf Kontakt achten. Der Kontakt geschieht dann mehr oder weniger zufällig. Ein grosser Teil des vom Berater getriebenen Aufwands verpufft ohne Wirkung.

## **2.5. Aktives Zuhören**

Aktives Zuhören ist besonders für die sprachliche Gestaltung der Kontaktphase von Coaching-Gesprächen hilfreich.

Aktives Zuhören ist die Kunst, konzentriert wahrzunehmen, was der andere denkt und fühlt. Dies beginnt bereits bei der Grundeinstellung zum Zuhören und bedeutet, dass der Coach dem Klienten Aufmerksamkeit und Interesse entgegenbringt.

Mit seiner wertschätzenden Grundhaltung schafft der Berater einen wohlwollenden und angstfreien Raum, in dem sich der Klient öffnen und seine subjektiven Sichtweisen offenbaren kann.



Der Berater verzichtet dabei auf eigene Deutungen und Konfrontation und auch auf aktive Lösungsorientierung. Diese Art der Gesprächsführung fördert das Selbst-Erleben, die Selbst-Klärung des Klienten und fördert sein Bewusstsein für die Selbst-Verantwortung.

▫ **Wertschätzung**

heißt Respekt und Achtung vor dem So-Sein des Klienten, wie er gerade ist und wie er die Welt wahrnimmt – seine Wirklichkeitskonstruktion. Den Wert des anderen zu schätzen heißt, nicht loben und plötzlich alles gut finden müssen, was der andere tut oder sagt. Es handelt sich vielmehr um ein bejahendes Annehmen der Welt des Coachees.

▫ **Verständnis (sachbezogen und inhaltlich)**

Die Coach versucht die Kernaussagen des Klienten auf den Punkt zu bringen. Sie fasst die wichtigsten Punkte mit eigenen Worten zusammen und überprüft, inwieweit sie den Klienten richtig verstanden hat. Wenn der Klient sich nicht richtig verstanden fühlt, kann er die Dinge korrigieren. Dieser Schritt stärkt die Selbstverantwortung und Selbststeuerung des Klienten. Besonders hilfreich ist dieses Element des Aktiven Zuhörens bei diffusen und chaotischen Problemschilderungen.

▫ **Einfühlungsvermögen**

bedeutet, sich in die Klientin hineinzusetzen und seine Gefühlslage zu erfassen. Die nonverbalen Signale wahrzunehmen und zu berücksichtigen ist besonders wichtig:

- Änderung des Gesichtsausdrucks, der Haltung, der Stimme, des Blickes....
- Dem anderen aus dem Herzen sprechen. Die Rückmeldung auf der emotionalen Ebene ist für das Selbsterleben der Klient/innen besonders wichtig.

**Aktives Zuhören umfasst:**

- **sich konzentrieren auf den anderen:** sich einstellen, sich in ihre Lage versetzen
- **nonverbale Anteilnahme:** Blickkontakt, nicken, zugewandte Haltung
- **verbale Anteilnahme:** aussprechen lassen, nicht unterbrechen  
(kleine Wörter: "ja", "aha", "so", usw.)
- **Erkennen der Schlüsselwörter:** Mimik und Gestik wahrnehmen. „*Was ist dem anderen wichtig?*“
- **Erfassen von Inhalten, Gefühlen und Strategien:** Rückfragen (offene Fragen) stellen
- **Verbalisieren = die emotionale Aussage mit eigenen Worten wiederholen**



## 2.6. Der Beitrag des Gestaltansatzes

Die Gestaltpsychologie formuliert für die Kontaktsteuerung im Coaching hilfreiche und in der Praxis nützliche Einsichten. Im Coaching brauchen wir Ansätze und Modelle unterschiedlicher psychologischer Schulen in einer „pragmatischen und systemischen Rahmung“: Wir behaupten nicht, dass es in Wirklichkeit so ist, wie von den Modellen und Ansätze beschrieben, sondern wir glauben lediglich an die Konsistenz und Nützlichkeit derselben, solange wir in unserer Coaching Praxis dieser Erfahrung auch machen.

### 2.6.1. Prinzipien

Das dialogische Prinzip<sup>13</sup>, Begegnung von Ich – Du, das wir Martin Buber verdanken, sagt aus: *Klienten sind Personen, wie ich selbst. Als Coach bringe ich mich als ganze Person ein, bin ich Schwungrad für die Entwicklung und Verbesserung meines Coachees.*

Das Prinzip Awareness - Wahrnehmung von dem, was ist: *Meiner Klientin bin ich nur nützlich, solange und wenn ich mich eigener Urteile, besonders moralischer Urteile enthalte. Das bedeutet keine ethische Gleichgültigkeit, sondern die Arbeit, meiner Klientin eine eigene, reflektierte, adäquate Wahrnehmung zu ermöglichen.*

Das Prinzip Hier und Jetzt: *Mein Fokus als Coach ist die Gegenwart. Vergangenheit und Zukunft treffen sich in der Gegenwart dieses Augenblicks. Nur was jetzt geschieht, geschieht.*

Alles hat einen Sinn: *Zu irgendetwas wird es gut sein und sei es, dass es erst mal schlechter wird. – Damit ist keine Schicksalsergebenheit gemeint, sondern die Aufforderung etwas zu tun, damit sich der Sinn auch erfüllt.*

### 2.6.2. Annahmen

Perls und Goodman<sup>14</sup> gingen davon aus, dass jeder Mensch den Wunsch nach Wachstum im Sinne positiver Veränderung, persönlicher Entwicklung und innerer Zufriedenheit habe. Jeder sei ein freies, selbstverantwortliches Individuum, das im Rahmen eines persönlichen Entscheidungsraumes eigenverantwortlich handle und Selbstverwirklichung, Autonomie, Identität und menschliche Würde anstrebe.<sup>15</sup>

- Tendenz zur guten Gestalt und der Wunsch nach Vollendung: Ein System hat die Tendenz, ein neues Gleichgewicht herzustellen.
- Menschen nehmen selektiv wahr – sie suchen das, was gerade in ihrem Vordergrund ist, bzw. nehmen nur das wahr, womit sie sich gerade beschäftigen.

---

<sup>13</sup> Vgl. Martin Buber (2008). *Ich und Du*. Reclam, Stuttgart.

<sup>14</sup> Vergleiche oben Anmerkung 1.

<sup>15</sup> Das sind äußerst weitreichende und gutmenschliche Annahmen der "humanistischen" Psychologie. – Aus pragmatischer und systemischer Sicht verstehen wir das nicht als anthropologische Beschreibung, sondern als praktische Aufforderung und damit auch als menschliche Möglichkeit. Wählen Sie selbst!



- Kontakt entsteht an der Grenze – ohne Grenze kein Kontakt.

### **2.6.3. Arbeitsweise**

Große Bedeutung und Beachtung im beraterischen Umgang finden die Körpersprache und die Förderung von Bewusstheit (awareness) für das persönliche Verhalten und Erleben in der unmittelbaren Beziehung (Hier und Jetzt) zwischen Klient und Coach. Für nahezu alle Beratungsprozesse legen Coaches aus gestalttheoretischer Sicht grossen Wert auf jene Bewusstheit (awareness), die der Coachee oder Klient nur selbst im Beratungsprozess „erringen“ können. – Die damit manchmal verbundene Langsamkeit kann manchmal zu Irritationen führen, die aber durch den Zugewinn an Autonomieerleben und Nachhaltigkeit leicht verkraftet werden können.

### **2.6.4. Wertschätzung**

Wir interessieren uns dafür, **wie** der andere / ein System das tut, was er /es tut.

Widerstand ist für uns Kontaktgrenze und somit wertvoll – im Widerstand erfährt der Berater wertvolle Informationen über das System.

Die Haltung ist die einer Forscherin, offen für das Noch-Nicht-Gesagte, für das Sich-Zeigende, nicht wertend.

Der Berater stellt sich, seine Wahrnehmung und Ideen zur Verfügung und bringt diese als Quelle von Informationen in den Prozess ein.

### **2.6.5. Persönliche Qualitäten von coachenden Personen**

Ausgehend und angeregt vom gestalttherapeutischen Ansatz, lassen sich folgende persönliche Qualitäten formulieren, die eine Coach, ein Coach brauchen. Welche liegen Ihnen besonders, welche möchten Sie noch stärker beachten oder entwickeln?

- Aufmerksamkeit
- Achtsamkeit
- Interesse
- Geschehen lassen
- Respekt
- Berührbarkeit
- Vertrauen in den Prozess
- Konfrontation
- eigenes Profil



- Humor
- Bescheidenheit
- den Erfolg beim Klienten lassen
- Persönlichkeit

### **3. Kontrakte im Coaching vereinbaren und fortschreiben**

#### **3.1. Was bedeutet Kontrakt im Coaching?**

Kontrakt im Coaching setzt Kontakt (partnerschaftliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe) voraus. Der Kontrakt geht über Coaching, das heisst über die beratende Unterstützung der Handlungssteuerung und Handlungserfolg des Klienten.

Der Kontrakt ist die Grundlage eines erfolgreichen Coaching-Prozesses. Dazu gehören mindestens zwei Personen (im Zweifelsfall ich und ich selbst), ein formuliertes Handlungsziel des Klienten, und eine Vereinbarung über Zeit und Ressourcen (Honorar). In der Regel vereinbaren wir Verschwiegenheit über Inhalt und Verlauf eines Coachings.

Zum Kontrakt gehören immer:

Zwei Personen, Handlungsziel der Klientin, Zeit und Ressourcen, Verschwiegenheit!

Der Kontrakt legt fest, in welcher Weise wir uns verhalten wollen, um den Beratungsprozess im Hinblick auf den Erfolg des Klienten voranzubringen. - Aristoteles: "Beraten ist eine Weise des (gemeinsamen) Nachdenkens und Überlegens, das zu einem Entschluss führt." Der Kontrakt beschreibt,

- welche Rolle die handelnden Personen in der Beratung übernehmen wollen;
- er formuliert eine Erwartung über die Art der (Sprech-) Handlungen, die wir setzen,
- bestimmt das Ziel und
- mögliche Schritte des Beratungsprozesses,
- schlägt Massstäbe zur Erfolgskontrolle vor.

Dabei ist es nicht wichtig, ob und wann ein Kontrakt mündlich oder schriftlich formuliert ist, oder welche Teile des Kontrakts tatsächlich bzw. expliziert worden sind. Tatsächlich sind grosse Teile eines Kontrakts immer informell und unbewusst. Entscheidend ist, wie auch sonst im Leben, dass die Beratung funktioniert und die beteiligten Personen ein Gefühl, eine Wahrnehmung und ein Wissen des Gelingens haben. - Mögliche unterschiedliche Vorstellungen über das, was der Kontrakt ist, wird es immer geben. Sie können und müssen dann geklärt werden, wenn sie im Verlauf des Coachings auftauchen.

Zu einem erfolgreichen Kontrakt gehört, dass er im Lauf der Beratung mit der Zunahme an Wissen und Erfahrung immer weiterentwickelt wird. Wenn mehrere Gespräche ver-



einbart werden, steuern die Ziele des Klienten über den gesamten Prozess und die jeweiligen Ziele der einzelnen Sitzung

Mögliche Kontraktfragen sind (je nach Kontext, Coach und Klientin auszuwählen bzw. anzupassen):

- Was wäre anders oder besser für Sie, wenn diese Sitzung für Sie ein Erfolg für Sie gewesen wäre?
- Was würden Sie dann spüren und denken?
- Woran würden Sie am Ende unserer Sitzung, einen Tag später, merken, dass wir unser Ziel erreicht haben? Woran noch?
- Welche Veränderungen würden Ihre Mitarbeiterin, Ihr Chef, Ihre Kollegen feststellen können?
- Welche Wirkungen würden Sie sich in Ihrem wirklichen Leben davon versprechen?
- In welchem Zusammenhang steht Ihr heutiges Ziel mit Ihrem Vorhaben, das Sie in drei Monaten verwirklicht haben wollen?
- Wo müssten Sie gegebenenfalls Abstriche machen, damit wir heute eine realistische Chance haben, Ihr Ziel zu erreichen?

### 3.2. Kontraktbruch

Ein Beratungskontrakt ist gebrochen, wenn die Grundlage der Zusammenarbeit nicht mehr stimmt. Die Beteiligten oder einer der Beteiligten kommen zu dem Schluss, dass auch mit einer Fortschreibung des Kontrakts, die angestrebten Ziele nicht mehr erreicht werden können.

Im Unterschied zu gewissen (konstruktiven) Missstimmungen, Differenzen über die Kontraktgestaltung, Versäumnissen etc. bedeutet der Bruch des Beratungskontrakts das Ende der Zusammenarbeit (zumindest für diesen Handlungszusammenhang).

### 3.3. Kontraktende

Ein Kontrakt ist dann zu Ende, wenn die vereinbarten Ziele erreicht und der Erfolg gemeinsam kontrolliert und festgestellt wurde. - Viele Berater/innen "vergessen" die gemeinsame Erfolgskontrolle in den Kontrakt aufzunehmen. Der Kunde freut sich in der Folge zwar über das Erreichen seiner Ziele. Der systematische Lerneffekt für andere zukünftige Herausforderungen bleibt allerdings aus. Das ist weniger als der Kunde und der Berater mit ein bisschen Mehraufwand hätten erreichen können.

### 3.4. Rollen im Beratungskontrakt

Jeder Beratungskontrakt hat eine **Initiatorin**, eine Person, die zuerst den Wunsch oder die Idee einer Beratung hat. Ausgangspunkt ist die Vorstellung, durch einen Beratungs-



prozess könnte irgendetwas besser werden, was sonst nicht so gut läuft. Oft stammt die Initiatorin aus dem Kundensystem. Es ist die, die den grössten Problemdruck spürt. Gelegentlich wird auch der **Berater** durch aktive Auftragsuche zum Initiator.

Das Beratungssystem besteht aus einem oder mehreren **Beraterinnen**, die mit dem Kund/innen zusammenarbeiten. Sie sind selbst verbunden in ihrer Organisation, in beruflichen Verbindungen, Familien, wo sie andere und ähnliche Rollen wahrnehmen. Die Rolle des Beraters besteht darin, dem Kunden dabei zu helfen, sein Problem zu lösen.

Im Kundensystem spielen eine Rolle: (1) der **Auftraggeber**, er gibt den Auftrag und bezahlt gegebenenfalls die Beratungsdienstleistung. (2) Der **Klient** ist als Einzelperson, Gruppe oder Organisation unmittelbar Partner im Beratungsprozess.

Die Rollen von Auftraggeberin und Klientin können von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden. In Einzelberatungen sind Klientin und Auftraggeberin oft identisch.

Die Klärung und Festlegung der Rolle sind ein wichtiger Teil des Beratungskontraktes.

### 3.5. Folgen von ungeklärten Rollen im Beratungsprozess

Klientin, Auftraggeberin und Beraterin haben unterschiedliche, oft konfligierende Interessen.

**Auftraggeber:** Ich will mit möglichst wenig Investitionen und Aufwand, dass die Hemmnisse in meiner Organisation verschwinden. Dabei sollte wenigstens der Organisation nicht geschadet werden. Noch besser wäre es, die ganze Organisation würde sich mit der Lösung des Problems weiterentwickeln. Aufwand und Nutzen müssen auf jeden Fall im Verhältnis stehen.

**Coachee:** Ich will für mich eine ganz konkrete Problemlösung erreichen, was ich tun kann, um die Situation für mich zu verbessern und erfolgreich zu sein.

**Coach:** Ich will dem Kundensystem helfen, für sich eine Verbesserung und einen Entwicklungsschritt zu realisieren. Diese Dienstleistung möchte ich angemessen honoriert haben. Dabei ist es für mich wichtig, meine eigenen professionellen Standards und Werte zu verwirklichen.

Diese Rollen müssen im Beratungsprozess deutlich wahrgenommen und in ihrem Konflikt geführt werden. Bleibt der Konflikt unter der Bewusstseinschwelle, entstehen immer gravierende Missstimmungen, die bis zum Bruch des Kontraktes führen können. Es gehört zu den zentralen Beratungstätigkeiten diesen Rollenkonflikt sorgsam zu führen.



### 3.6. Beratungsaufträge im Kontraktdreieck vereinbaren

Auftraggeber und/oder Klient äussern dem Berater gegenüber einen Beratungswunsch. Der Beratungsauftrag unterscheidet sich vom Beratungswunsch. Er muss mit allen Rollträgern des Kundensystems ausgehandelt und mit ihrer internen Beziehung vereinbar sein (Vorsicht bei subversiven Aufträgen!)

Die Arbeit des Beraters ist es, einen **realisierbaren** Auftrag für die Zusammenarbeit mit dem Klienten zu bekommen und mit beiden Kontraktparteien abzustimmen.

Normalerweise entsteht erst in der Diagnosephase mit dem Klienten eine Auftragsformulierung, die als Arbeitsgrundlage dienen kann. Der Klient mit seinen Herausforderungen und Möglichkeiten bestimmt letztlich den **Gegenstand** des Auftrags. Geschieht das nicht ist der Widerstand des Klienten vorprogrammiert, und ein Arbeitskontrakt kommt nicht zustande. Ein nicht sorgfältig kontraktierter Beratungsprozess führt in der Regel nicht zu positiven Ergebnissen.

Der Beratungskontrakt tritt in Kraft mit der Bestätigung des Beraters.

### 3.7. Fortschreiben des Beratungskontraktes bei jedem Beratungsschritt

Jeder Beratungsschritt bringt eine neue Sicht der Dinge, die geeigneter ist, das bestimmte Problem anzugehen und Handeln erfolgreich zu steuern. Das Ziel jeder Beratung ist das Erreichen einer nächsten Entwicklungsstufe.

Von hier aus entsteht eine veränderte Perspektive auf die vereinbarten Ziele und Schritte der Beratung. Es gehört z.B. oft zu einem ersten Schritt der Beratung, dass die Beraterin eine deutliche Führungsrolle übernimmt, um die Erfolgsbedingung zu gewährleisten. Im zweiten Schritt muss die Kundin mehr Verantwortung und Teilhabe bekommen, damit der Beratungsprozess erfolgreich ist. Am Anfang ist eine Kundin oft nicht in der Lage, dieses Fortschreiten ihres Verantwortungsbereiches zu sehen oder gar selbst zu steuern. Deshalb muss das immer wieder neu kontraktiert werden. Beratung ist immer Hilfe zur Selbsthilfe oder sie ist nichts.

### 3.8. Gesellschaftliche und organisationale Rahmenbedingungen des Kontraktes

Die Rahmenbedingungen oder der «Kontext» (TZI "globe"<sup>16</sup>) und der Beratungskontrakt stehen in einem Verhältnis der Wechselwirkung. Schon die Fokussierung eines Problems oder einer Herausforderung für Handeln bringt eine Vielzahl von Wirkungen im Umgebungssystem hervor: Bedeutungsveränderungen, Widerstand, Konkurrenz, etc.

---

<sup>16</sup> Vergleiche Ruth Cohn (1972): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 2009.





Diese Wechselwirkungen sind nicht selbst Gegenstand des Kontraktes. Die Kundin muss aber angeleitet werden, diese Wechselwirkungen zu steuern. Es ist Erfolgsbedingung für den Beratungsprozess, eine positive Spannung der Beratungsbeziehung mit anderen Beziehungen im Kundensystem, z.B. der internen Beziehung Auftraggeber - Klient, aufrecht zu erhalten.

Verwechselt werden gelegentlich die Tatsache der Rahmenbedingungen mit «Zwangs-kontexten», in denen es keine Freiheitsgrade für Handeln gibt. Im Coaching als Prozessberatung verstehen wir «Bedingungskontexte» als Grenzen, deren Überschreitung gegebenenfalls mehr Nachteile als Vorteile bringen kann. Coaching im Strafvollzug ist kein Widerspruch, sondern im Gegenteil eine vielversprechende Möglichkeit, straffällig gewordenen Menschen für sie attraktive Perspektiven zu ermöglichen. Aus dieser Sicht ist der Strafvollzug nur eine Spielart organisationaler Rahmenbedingungen.

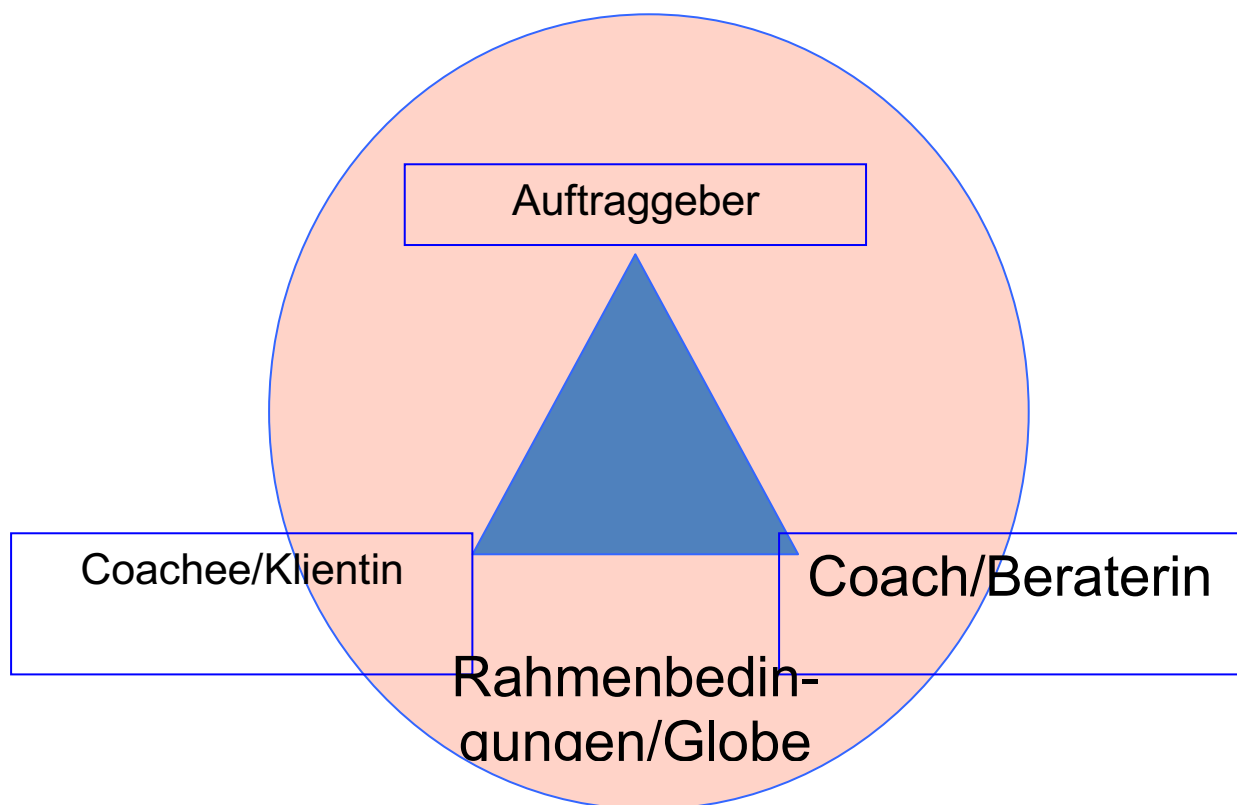


Abbildung: Kontraktdreieck

Der Kontrakt ist immer durch seine Rahmenbedingungen gefährdet. Er kann brechen, wenn die Spannungen z.B. zu den sonstigen Zielen der Organisation oder zu Interessen des gesellschaftlichen Umfeldes so gross werden, dass der Auftrag nicht mehr realisiert werden kann. Dann werden zum Beispiel die für den Beratungsprozess vereinbarten Ressourcen kurzfristig umdisponiert.



### 3.9. Häufige Kontraktfehler

- Die Coach lässt sich auf "faule" Bedingungen ein, um den Auftrag zu bekommen. Wird der Kontrakt dann nicht genau nachgeführt, fehlen die Erfolgsbedingungen und die Beratungsbeziehung geht auseinander.
- Auftraggeberin und Coach kommen in einen Machtkampf über die zutreffende Sicht der Dinge. Die Beraterin handelt, konfrontiert, ohne vorher "Rapport" zu bekommen.
- Ungeklärte informelle "geheime" Ziele widersprechen den formellen Zielen des Kontraktes.
- Abhängigkeitsbeziehung von Coach und Kund/innen sind nicht aufgearbeitet. Das Verhältnis von Geben und Nehmen stimmt nicht.
- Bündnis von Klientin und Coach gegen die Interessen der Auftraggeberin. Die Auftraggeberin sitzt (virtuell) immer mit am Tisch.
- Kontrakte werden nicht fortgeschrieben. Feste Kontrakte.
- Wenn ein Konflikt zwischen Auftraggeberin und Klientinnen besteht, muss dieser auf mittlere Sicht auch Gegenstand des Kontraktes werden. Wird dies von der Beratungsperson versäumt, besteht die grosse Gefahr, „zwischen den Fronten“ zerrieben zu werden.

### 3.10. Ziele im Kontrakt definieren mit dem SMART-Prinzip

„Wer nicht weiß, wo er hinwill, für den ist kein Wind der richtige.“ Seneca

Neben den Unternehmenszielen ist es wichtig, immer auch persönliche Entwicklungsziele für sich zu vereinbaren und diese schriftlich und klar zu beschreiben. So kann ich mich selbst unterstützen, mich im Alltagsgeschehen nicht zu „verzetteln“. Ohne klare Zielvorgaben und -vereinbarung kann es aber auch passieren, dass zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterschiedliche Auffassungen über die konkreten Aufgaben existieren. Sie schaffen Spannungen und Missverständnisse. Ressourcen werden dann nicht zielorientiert eingesetzt, so dass zu viel Energie auf Nebenschauplätzen verschwendet wird.

**Zur Zieldefinition ist das SMART-Prinzip hilfreich:**

**S**      **pezifisch**

Die Ziele sollen so konkret wie möglich formuliert werden. Sie sollten lohnenswert sein und einen Nutzen haben. (z.B.: Ich möchte die Situation mit meinem Kollegen verstehen).

**M**      **essbar**



Die Ziele sollen so überprüfbar und transparent wie möglich definiert werden (Woran werden es die anderen merken?). (z.B.: Ich spreche bei meinem Vortrag laut und in kurzen Sätzen).

**A ttraktiv**

Die Ziele haben eine motivierende und herausfordernde Qualität. Ferner beziehen sich die Ziele auf eine Handlung oder ein Verhalten, nicht auf einen Zustand und sollen positiv formuliert werden (d.h. kein „nicht“). Beispiel: Ich melde mich zu einem Entspannungs-Training an. Welches Thema ist für Sie das Drängendste?

**R ealistisch**

Die Ziele sollen erreichbar und anspruchsvoll, flexibel und nicht beliebig sein.

Beispiel: Ich werde mit meinen Kollegen einen Termin zur gemeinsamen Wochenplanung vereinbaren. Was können wir in der Zeit des Coachings (1 – 3 Std.) erreichen?

**T erminiert**

Die Ziele sollen einen fixen Endpunkt haben. Beispiel: Bis morgen um 17.00 Uhr spreche ich mit Frau X über mein Vorhaben.

## 4. Hypothesen

Der Begriff der Hypothese wird hier in zwei Bedeutungen gebraucht:

- a. **Inhaltliche Hypothese:** Was gerade jetzt diese Klientin daran hindern könnte, mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln erfolgreich zu sein. (Das wird auch **Diagnose** genannt).
- b. **Methodische Hypothese:** Was jetzt die Klientin dabei unterstützen könnte, welche Intervention der Coach anbieten könnte, um einen Schritt weiterzukommen.

Interventionen sind immer mit Hypothesen verbunden, wie diese Intervention die Klientin bei ihrem Vorhaben unterstützen könnte (vgl. im nächsten Kapitel). So wählt die coachende Person ihre Interventionen: „... weil ich vermute.“ Entscheidend für die Steuerung des Coaching-Prozesses sind also die methodischen Hypothesen. Diese können sich auf inhaltliche Hypothesen beziehen, damit begründet werden. Für die Hypothesenbildung steht ein reichhaltiger Schatz von psychologischen, sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Konzepten zur Verfügung. Aus Coaching-Sicht beinhaltet eine Hypothese allerdings keine sichere Wahrheit, sondern ist immer eine Annahme bzw. eine „Wirklichkeitskonstruktion“, deren Nützlichkeit und Wert sich allererst für die Handlungssteuerung des Klienten erweisen muss.



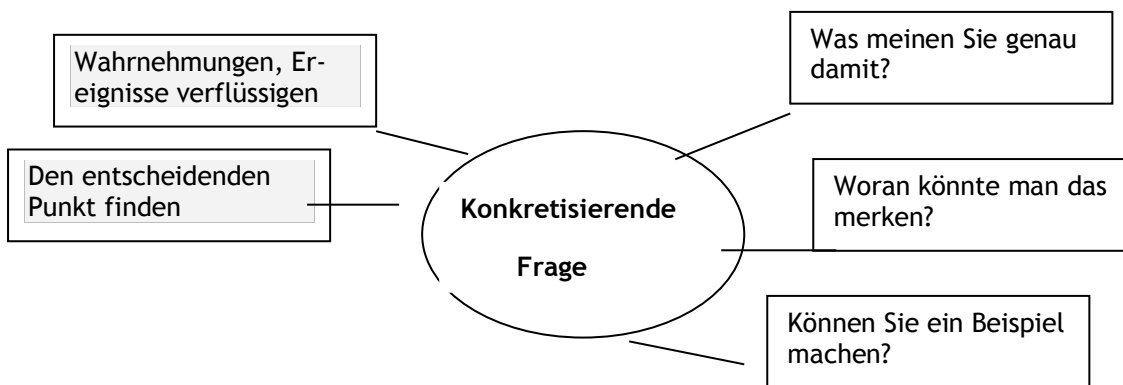
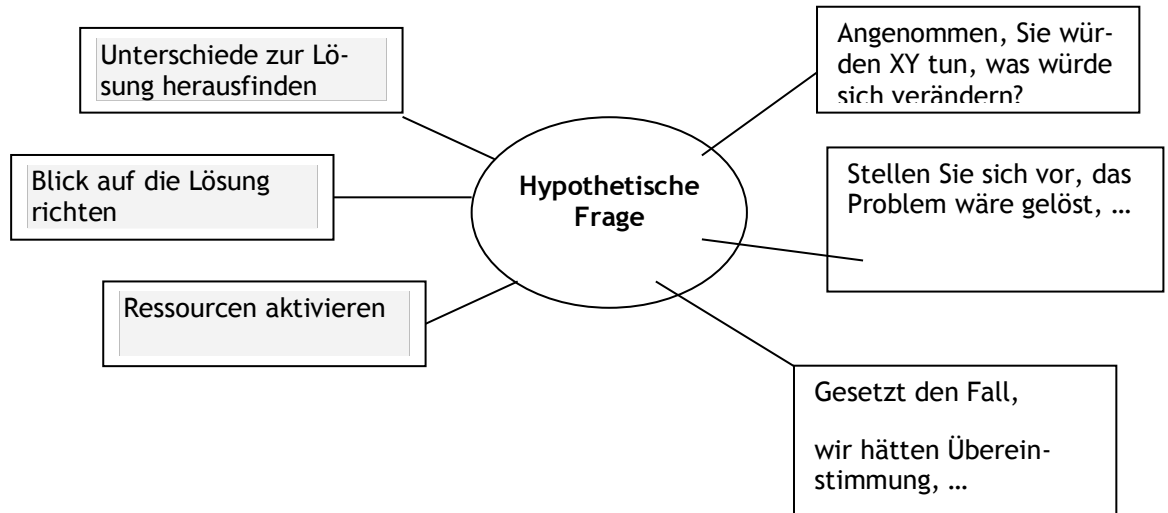
## 5. Interventionen

### 5.1. Fragen, nichts als Fragen=)

Fragen im Coaching sind Interventionen. Sie unterstützen den Klienten dabei, eine neue Sicht oder Perspektive einzunehmen, welche zu einer verbesserten Handlungssteuerung führt. Nicht die Neugier des Coaches, sondern sein Wunsch, zu unterstützen, leitet! *Welche Frage kann ich meinem Klienten stellen, die ihn unterstützt, eine neue Perspektive einzunehmen, die seine Handlungssteuerung erfolgreicher macht?*



### 5.1.1. Einige offenen Fragen (hypothetische, konkretisierende, klärende Fragen)





### 5.1.2. Einige ausgewählte Fragearten

... aus verschiedenen Richtungen von Coaching-Ansätzen (systemisch, lösungsfokussiert, provokativ) mit Beispielen und hilfreichen Einsatzmöglichkeiten

#### a) Fragen nach den **bisherigen Versuchen**

Beispiel: *was hast du bisher/was ist passiert/was hat funktioniert/wie war das?* Hilfreicher Einsatz: bei Ausblendungen, Unklarheiten

#### b) Fragen nach den **Katastrophenerwartungen**

Beispiel: *was ist das Schlimmste, was passieren könnte?*  
Hilfreicher Einsatz: reale Konsequenzen ausloten

#### c) Fragen nach dem „**Sinn**“

Beispiel: *warum ist das wichtig für die Anderen/Welchen Sinn....?*  
Hilfreicher Einsatz: bei Wertung gut - schlecht

#### d) **Skalierungsfragen** und Körperbewegung

Beispiel: *zu wie viel Prozent/Wahrscheinlichkeitssäule/Schale 0-100/wo im Moment/schon mal besser/Bewegung im Raum Punkten.*  
Hilfreicher Einsatz: Dimension/Ausmaß veranschaulichen

#### e) Fragen zur **Atomisierung**:

Beispiel: *wie genau/warum zuletzt/wann genau/was zuerst, was dann?*  
Hilfreicher Einsatz: Anfang der Beratung, bei hoher Komplexität

#### f) Fragen zum **Perspektivenwechsel**

Beispiel: *wie sieht der andere bzw. die Beteiligten das/was würde dir jemand raten /reframing: was ist das Gute daran.*  
Hilfreicher Einsatz: wenn es stockt, sich im Kreis dreht

#### g) Fragen zur **Hypothesenbildung**

Beispiel: *wenn du geträumt hättest, angstfrei wärst oder Wunder passierten*  
Hilfreicher Einsatz: bei stuck state / bei Enge im Kopf

#### h) Fragen nach dem **gelösten bzw. verschlechtertem Zustand**

Beispiel: *wie würde es dir gehen, wenn du den Zustand gelöst - verschlechtert hättest/wie wäre das gekommen/was wäre der vorletzte Schritt*  
Hilfreicher Einsatz: Bisherige Denkmuster funktionieren nicht / stuck state



### 5.1.3. Fragen zur inhaltlichen Bearbeitung von Problemen

#### a. Zieldefinition und Wichtigkeit des Problems

- Welches Problem möchten Sie beseitigen?
- Welches Ziel soll erreicht werden?
  - o In welchen Schritten könnte das Ziel erreicht werden?
  - o Woran könnte man den Fortschritt jeweils erkennen?
- Warum soll das Problem gelöst werden?
  - o Für wen ist es wichtig?
  - o Wer ist an der Lösung des Problems interessiert?

#### b. Beschreibung des Problems

- Wie lässt sich die Situation beschreiben?
- Wie zeigt sich das Problem heute?
- Wann, wo tritt das Problem auf? Wann, wo tritt es nicht auf?
- Wer ist beteiligt/betroffen?
- Welche Auswirkungen hat das Problem?
- Wie hat sich das Problem entwickelt?
  - o Wo gab es entscheidende Eskalationspunkte?

#### c. Emotionale Definition des Problems

- Wie fühlen Sie sich in der Situation?
- Welche Befürchtungen erwachsen Ihnen aus der Situation?

#### d. Erklärungen und **psychische Realität**

- Wie erklären Sie sich das Zustandekommen des Problems?
- Was haben Sie sich dabei gedacht?
- Wie erklären Sie sich das Verhalten der anderen Personen?
- Was sind meine Hypothesen bezüglich des Zustandekommens des Problems?

#### e. Perspektivenwechsel und Anteile

- Wie, glauben Sie, sieht der Andere das Problem?
- Welche Interessen und Ziele haben die anderen Beteiligten?

#### f. Analyse der **Ausnahmen**

- Hat es schon irgendwann funktioniert?
- Gibt es Ausnahmen?



#### g. Hypothetische **Lösungen**

- Angenommen, das Problem wäre gelöst, was hätte sich geändert?
- ... wer würde was anders machen?

#### h. Analyse bisheriger **Problemlösungsversuche**

- Was haben Sie bislang unternommen, um das Problem zu lösen?
- ... mit welchem Erfolg?

#### i. Hypothetische **Verschlechterung**

- Was müssten Sie tun, um das Problem zu verschlimmern?

### 5.1.4. **Fragezyklus zur Klärung eines Ereignisses**

#### 1. **Aussagen verflüssigen**

- Wie zeigt sich das Verhalten?
- Was tut der Andere?
- Woran merken Sie es?
- Was tun Sie, wenn ...?
- Ab wann sagen Sie, jemand ist ...?

#### 2. In den **Kontext** stellen

- Wann, wo, wie oft tritt das Problem auf?
- Wann, wo, wie oft tritt das Problem nicht auf?
- Welche Unterschiede werden sichtbar?
- Wer ist beteiligt?
- Wer hat welche Interessen?

#### 3. **Wirkung** und gegenseitige Bedingung

- Welchen Effekt hat dieses Verhalten?
- Was passiert, wenn er/sie das tut?
- Wie reagiert der Andere?
- Wie haben Sie das geschafft?

#### 4. **Beziehung** / Beziehungsveränderung

- Wie stehen Sie zueinander?
- Was hat sich geändert?
- Wie erklären Sie sich das?





## 5. Erklärungen

- Wie hatten Sie sich die Situation erklärt?
- Was hatten Sie sich gedacht?
- Wie denken Sie, haben sich die Anderen die Situation erklärt?

## 6. Lösungsentwicklung durch hypothetische Fragen

- Angenommen, Sie würden ...?
  - Angenommen, das Problem wäre gelöst ...?
  - Gesetzt den Fall, Sie könnten ...?
  - Was würde passieren ...?
- (Positive und negative Konsequenzen und Möglichkeiten durchspielen.)

### 5.1.5. Reflexive Fragen

- Selbstheilungskräfte aktivieren
- Begonnene Lösungswege unterstützen
- Bezugsrahmen und Realitätssicht verändern

### a. Zukunftsorientierte Fragen

Ausweglosigkeit auflösen, Implikation des Ausweges

- Haben Sie irgendwelche Pläne für die Zukunft?
- Wie werden Sie vorgehen, um die Pläne zu erreichen?
- Was sollte im nächsten Jahr erreicht werden?

Operationalisieren

- Woran werden Sie es merken?
- Welches Verhalten würde Sie überzeugen, dass das Ziel erreicht ist?
- Wem würde es als erstes auffallen, wenn sich etwas ändert?
- Wie würden Sie Ihre Freude darüber zeigen?

Exploration des angestrebten Ergebnisses

- Was soll wann erreicht sein?
- Wer wird am meisten überrascht sein / enttäuscht sein?
- Wie würde diese Enttäuschung gezeigt werden?



## Erkunden von Katastrophenerwartungen

- Was befürchten Sie, was schlimmstenfalls passieren könnte?
- Was bereitet Ihnen die größte Angst?
- Was befürchtet Ihr Vorgesetzter?

## **b. Fragen zur Perspektive des Beobachters**

Der Wille zur Veränderung nützt nichts, solange die Beteiligten nicht erkennen, wie sie sich selbst und die anderen unbeabsichtigt verletzen. Verhaltensweisen, Ereignisse und Muster unterscheiden lernen, die bis dahin nicht beachtet werden. Ein neues Bewusstsein für die derzeitige Situation erkennen.

Bewusstsein für die eigene Person steigern.

- Wie haben Sie die Situation interpretiert, die diese Gefühle bei Ihnen auslöste?
- Wie haben Sie dann reagiert?
- Wie hätten Sie reagieren können?

Bewusstsein für Andere erhöhen

- Wie denkt der Andere wohl darüber?
- Wie fühlt sich der Andere wohl dabei?

Erhöhung der interpersonellen Wahrnehmung

- Was glauben Sie, dass er denkt, was in Ihnen vorgeht, wenn er die Aufgaben nicht ordnungsgemäß erledigt?

Exploration der interpersonellen Interaktion

- Was machen Sie, wenn er ärgerlich wird?
- Was macht er, wenn Sie sich von ihm zurückziehen?

## **c. Fragen zur erwarteten Kontextänderung**

Das „Böse“ entsteht nur in der Relation zum „Guten“ Dinge zum Vorschein bringen, die entweder bisher nur verschleiert oder völlig verloren gegangen waren.

Erkunden der gegensätzlichen Inhalte

- Wann hat es zum letzten Mal entsprechend Ihrer Wünsche funktioniert?
- Was bereitet Ihnen zurzeit Anlass, zufrieden zu sein?

Erkunden des gegensätzlichen Kontextes und seiner Bedeutung



- Wem gefällt es am meisten, wenn es Konflikte unter den Mitgliedern des Teams gibt?
- Wem würde am meisten fehlen, wenn die Konflikte nicht mehr wären?
- Welchen Zweck erfüllen Konflikte?
- Welche anderen Schwierigkeiten werden so gelöst oder verhindert?

Paradoxe Verwirrung stiften:

Gerade das autoritäre Verhalten des Vorgesetzten ist besonders hilfreich, dass die Mitarbeiter in ihrer Hilflosigkeit bleiben können und zueinander finden können.

Das Chaos hat den Zweck, sich nicht mit strategischen Fragen auseinander setzen zu müssen.

- was müssten wir tun, um das Chaos zu verstärken?

### 5.1.6. Fragekunst als Sokratische Mäeutik

Darauf angesprochen, welche Art von Leistung und Beitrag von Sokrates im philosophischen Gespräch mit seinen Fragen erwartet werden könne, gebraucht Sokrates den Vergleich mit der Arbeit einer Hebamme („Mäeutik“)<sup>17</sup>. „Hast Du denn nicht gehört, dass ich der Sohn der tüchtigen und zupackenden Hebamme Phänarete bin?“ Wie die Hebamme ja auch nicht die Kinder selbst zeugt, denen sie in die Welt hilft, so würde auch Sokrates kein eigenes Wissen, keine eigene Meinung erzeugen. Und der Platonische Sokrates hat viel Freude daran, den Vergleich mit der Geburtshilfe über die nächsten Seiten des Dialogs auszubreiten ...

... wie eine Hebamme kann auch Sokrates einschätzen, wie weit ein Gedanken schon gediehen ist, und wann er zur Geburt wirklich reif ist;

... wie eine Hebamme könne er wohl unterscheiden zwischen einer echten Schwangerschaft und einer Scheinschwangerschaft;

... wie eine Hebamme würde er auch zur Abtreibung raten, wenn ein Gedanke nicht lebensfähig ist;

... wie eine Hebamme würde er die Wehen und Unannehmlichkeiten, die dem eigenen Denken und Philosophieren verbunden sind, mildern oder auch verstärken;

... wie eine Hebamme würde er sich vor allem mit jungen und gebärfähigen Menschen abgeben;

... wie eine Hebamme, die oft auch Ehestifterinnen sind, würde er junge Leute mit Lehrern in Verbindung bringen, die ihren Geist befruchten können;

... wie eine Hebamme handelt auch Sokrates nicht aus eigenem Auftrag und Macht, sondern mit der Hilfe Gottes.

---

<sup>17</sup> Platon: Theätet. 149a.



## 5.2. Die Fähigkeit der Stille

Wirkungsvolle Fragetechnik ist verbunden mit der Fähigkeit der Stille. Wirksame Fragen lösen geistige und emotionale Prozesse aus. Dieses sich Auseinandersetzen und Beschäftigen braucht Zeit und Konzentration. Der Coach bietet Raum und Zeit für die Prozesse des Coachees.

Dabei können beim Coach Gefühle der Spannung und des Unwohlseins auftreten. Gedanken wie „es sollte doch jetzt voran gehen“, „warum sieht die Klientin nicht das Offensichtliche“ machen die Beraterin ungeduldig.

Die Fähigkeit der Stille braucht Gelassenheit und Vertrauen in die Fähigkeit des Coachees seine Verarbeitungsprozesse zu steuern. Die Klientin ist die Expertin für ihr Handeln, ihre Leistungsprozesse. Coachs achten auf die körperlichen Veränderungen des Coachees in der Beratungssituation. Verlangsamung des Atems, Fokussierung des Blicks, muskuläre Entspannung, Unterbrechung des Kontakts zum Coach sind gute Anzeichen, dass die innere Verarbeitung in Gang gekommen ist. – Dann halte ich mich als Coach zurück, warte bis die Klientin mir wieder Offenheit signalisiert und übe die Fähigkeit der Stille.

## 5.3. Die Coach, die Person der Coach ist eine Intervention

**Stellung beziehen und Feedback geben:** Viele Klienten bekommen in ihrem Umfeld kein aufrichtiges Feedback, Coaching ist der einzige geschützte Raum. Und die Beziehung zum Coach – wenn sie gut gelingt – ist eine vertrauensvolle und daher eine gute Basis auch ein kritisches Feedback anzunehmen.

Dies ermöglicht eine Erweiterung der Bewusstheit über sich selbst beim Klienten, ein Beleuchten des „Blinden Flecks“ und kann die Einleitung für eine Veränderung bedeuten.

Der Coach muss in der Lage sein, Beobachtungen und Wahrnehmungen zu sammeln, und getreu dem Grundsatz „hilfreich sein für den Klienten“ (Ed Schein) selektiv, wichtiges Feedback im Sinne des Wachstums im Sinne des Klienten zu geben. Es geht nicht darum, dem Klienten alles Beobachtete vor die Füße zu kippen.

„Nimm’s persönlich ohne es persönlich zu nehmen!“

Wir gehen davon aus, dass im Sinne des Mikrokosmos Verhaltensweisen des Klienten auch in der Beziehung mit dem Coach sichtbar werden. Der Coach braucht die Fähigkeit wahrzunehmen, was wirklich bei ihm ausgelöst wird – also auch Gefühle die er gegenüber seinem Klienten gar nicht fühlen will, wie z.B. Ärger, Langeweile... Dazu ist es wichtig, dass der Coach unterscheiden kann, zwischen Gefühlen und Reaktionen, die durch den Klienten ausgelöst werden und Gefühlen und Reaktionen, die zur eigenen Geschichte gehören.



Ein Coach muss sich gut bei sich selbst auskennen, damit er nicht eigene Themen dem Klienten überstülpt. Man spricht von dem Phänomen der Übertragung und Gegenübertragung.<sup>18</sup>

#### **4 Ebenen, auf die ein Coach die Aufmerksamkeit richtet und auf denen er sich bewegt:**

1. Themen des Klienten
2. Erleben und innere Situation des Klienten
3. Gesprächsprozess
4. Eigene Gedanken und Gefühle

### **5.4. Intervenieren im Coaching**

lat.: „dazwischen gehen“. Intervenieren im Coaching ist aus der von uns vertretenen Sicht alles beraterische Handeln, das mit der **(helfenden) Intention**, Absicht, verbunden ist, dem Klienten nützlich zu sein, eine Verbesserung für ihn zu erreichen.

Jede Intervention ist mit einer oder mehreren **Hypothesen** verbunden, was im gegebenen Kontrakt, den Klienten unterstützt. Und sei es, wie in einem radikal lösungsorientierten Vorgehen, dass es besser ist, keine Hypothese zu haben.

Zu jeder Intervention gehört auch **die Vorstellung eines möglichen Resultats, eines Ergebnisses, das evaluiert werden kann**. Hat der Klient wirklich eine Verbesserung erreicht?

**Intervention = Handlung verbunden mit helfender Intention + Hypothese + Vorstellung eines Resultats des Nutzens und der Verbesserung für den Klienten**

Aus systemischer Einsicht „**stört**“ **eine gelungene Intervention das Kundensystem** (vgl. „System“, „systemisch“), seine Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster. Explorative Klärung, zirkuläre Fragen, Wunderfragen, positive Ausnahmen, Skalierung, künstlerische Mittel, Geschichten etc. unterstützen die Klientin gezielt dabei, neue und wirksamere Denk-, Fühl- und Handlungsmuster zu entwickeln. Dazu gehören auch didaktische „Theoriemodelle“, welche aus wissenschaftlicher Sicht geeignet scheinen, die Orientierungsleistung des Coachees in seiner Welt zu verbessern: „Information macht einen Unterschied, der einen Unterschied macht.“ Auch ein Vorschlag kann eine intervenierende Wirkung haben „sieh doch die Sache mal so und so oder von dieser Seite“. Aussagen, die allerdings als Lösungen oder Rezepte des Coaches apodiktisch daherkommen, ha-

<sup>18</sup> Siehe im Modul 3.1 „Coaching Psychologie“.



ben in der prozessorientierten Arbeit nichts zu suchen. „Ratschläge können auch Schläge sein.“

Darum gehört zum **Handlungsrahmen systemischer Beratung die Haltung des Coachs: Wertschätzung, Ressourcen- und Lösungsorientierung.**

⇒ Aus dieser Sicht ist alles was der Coach tut, Intervention und setzt schon ein Minimum an Kontakt (partnerschaftliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung), Kontrakt (es geht um Coaching), methodische Hypothese (möglicherweise nützliche Intervention) voraus.

## 6. Ansatzpunkte für Evaluation im Coaching

### 6.1. Evaluation als Intervention

Evaluation steht für den Transfer in den Handlungskontext des Klienten. Das ist sowohl der Ziel- als auch der Messpunkt für den Erfolg von Coaching als Dienstleistung. Was nicht evaluiert wird, hat im Handlungskontext des Klienten auch keinen (bleibenden) Wert. Das meint die Vorstellung betriebswirtschaftlicher Rechnung von Aufwand und Nutzen und bedient zugleich das psychologische Kalkül der Wertschätzung von Coaching als Dienstleistung. Mehr als nur ein Gefühl, dass Coaching was bringt.

- Denken Sie noch mal an Ihre zu Anfang unserer Sitzung formulierten Ziele. Auf einer Skala von 0 bis 10, 0 steht für nicht erreicht und 10 für voll erreicht, wie gut konnten Sie Ihre Ziele heute verwirklichen? – Was können wir jetzt noch tun, um, sagen wir noch einen Skalenpunkt voranzukommen?
- Stellen Sie sich in ein oder zwei Wochen etwas älter und erfahrener vor. Was hätten Sie getan, was müsste passiert sein, damit diese Sitzung für Sie noch immer ein Erfolg gewesen wäre? Was könnten Sie noch getan haben, um nachhaltig in Ihrem Vorhaben voran gekommen zu sein?
- Angenommen, wir hätten zu Anfang unseres Gesprächs für heute ein Ziel ins Auge gefasst. Wie würden Sie das jetzt formulieren? Auf einer Skala von 0 bis 10, wie gut haben Sie es erreicht? – Diese Frage kann man nehmen, wenn am Anfang, zum Beispiel bei starker emotionaler Erregung des Klienten, erst mal kein Ziel formuliert werden konnte.

Evaluation als von der Beratungsperson verantwortete Intervention hat aus dieser Sicht zwei wichtige Ziele:

- (1) Sicherung von Transfer und Nachhaltigkeit der im Verlauf des Coachings erreichten Ergebnisse.
- (2) Unterstützung und Weiterentwicklung des Formats Coaching im Handlungskontext der KlientIn.



Viele Coaches nutzen für die Evaluation von Coaching-Prozessen und auch einzelnen Coachingsitzungen Fragebögen, in denen sie ihre Vorstellungen über Erfolgsbedingungen und Wirkungen von Coaching von ihren Klienten einschätzen lassen. Evaluation evaluiert die *vorgefassten* Blickwinkel und Fragen. Diese sind abhängig von den Zielen und theoretischen Vorstellungen des Fragenden. Der Massstab für „gutes“ Coaching ist zunächst einmal ganz subjektiv und unterstützt den persönlichen Lernprozess des Coachs, seine eigenen Vorstellungen immer besser zu verwirklichen.

### **Übung: Meine Evaluation**

Welche Kriterien wären mir wichtig? Wie möchte ich in meinem Leistungsbeitrag wahrgenommen werden? – Nennen Sie 10 Merkmale, nach denen Sie gerne evaluiert werden möchten.

## **6.2. Ansatzpunkte für Evaluation**

Evaluation ist die Bewertung von Wirksamkeit und Erfolgen und begleitet den Coaching-Prozess (Prozessberatung) in jedem Schritt. Von der

- (a) Nachfrage des Coachs im Verhältnis der von beabsichtigten Interventionswirkung,
- (b) Schlussbewertung jedes Coachinggesprächs,
- (c) Auswertung eines Prozesses mit den unterschiedlichen Interessensparteien Auftraggeber, Klient, System des Klienten, professionelle Peers des Coachs (Intervision),
- (d) Evaluation von Programmen und Systemen,
- (e) wissenschaftliche Evaluation von Wirkungsvorstellungen im Kontext unterschiedlicher Coachingansätze oder Programmdesigns.

Die Auswahl des Ansatzpunktes ist abhängig von den Zielen, die damit verfolgt werden. Zum Beispiel:

- (a) Verbesserung der Steuerung von einzelnen Interventionen durch den Coach
- (b) Unterstützung der Transferleistung des Klienten
- (c) Sicherung der Nachhaltigkeit eines Coaching-Prozesses
- (d) Verbesserung der Umsetzung im System des Klienten
- (e) Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowohl von Einzelmaßnahmen als auch von Programmen
- (f) Überprüfung von Wirkungsvorstellungen im Kontext einzelner Interventionen und bestimmter Beratungsansätze

### **Übung „Ziele für Evaluation“**

Welche Ziele stehen in Ihrem beruflichen Kontext auf der Tagesordnung? – Formulieren Sie 3 Ziele, die Sie mit Ihrer Evaluation erreichen wollen. Welche 10 Merkmale würden Sie dann in einem Fragebogen für Ihre Klientin am Ende eines Coachings von maximal 5 Sitzungen stellen?



Nach einer beratenden Handlungsvorstellung können 4 Ansatzpunkte für Evaluation unterschieden werden<sup>19</sup>: Evaluation des Ziels (a), des Prozesses (b), des Input/Output (c) oder des Outcomes (d). Sie werden im Folgenden beschrieben.

### **a) Ziel Evaluation**

Ziel Evaluation versucht die subjektiven Erfolgserwartungen des Klienten bestmöglich zu präzisieren. Gezieltes Nachfragen und schriftliches Fixieren überprüfbarer Erfolgsmerkmale zu Anfang und während des Coachings.

- Was ist das Anliegen des Coachees?
- Welche Ziele möchte sie erreichen?
- Was sind konkrete oder gar messbare Merkmale, die damit verbunden sind?

Zielevaluation eignet sich für Klienten, die selbst mit klaren Zielvorstellungen kommen. Besonders eignet sie sich zur Führung des Kontrakts mit dem Auftraggeber.

### **b) Prozess Evaluation**

Prozessevaluation evaluiert die Dienlichkeit des Coaching-Prozesses in Bezug auf implizite und explizite Zielvorstellungen.

- Wie nützlich nimmt der Coachee den Prozess wahr?
- Welche Interventionen helfen ihm konkret weiter?
- Wie nützlich wird der Prozess vom Coach wahrgenommen? – Welche Merkmale führt sie für ihre Aussage an? (Terminabsagen, Erzählung des Klienten, Feedback aus dem Umfeld).

### **c) Input und Output Evaluation**

Die Input-Evaluation fragt nach dem Kosten- und Zeitaufwand:

- Welche Personen wurden gecoacht?
- Wie viele Coachingtermine mit welcher Dauer haben stattgefunden?
- Wie hoch waren die Gesamtkosten (Honorare, Arbeitszeiten, Spesen)?

Der Input (Kosten) wird ins Verhältnis gesetzt zum wahrgenommenen Nutzen (Output). Das reicht von der wahrgenommenen Verhaltensänderung, der Verbesserung von Geschäftszahlen, Rückgang von Kundenreklamationen, erfolgreicher Stellenbesetzung bis zur Verbesserung des subjektiven Wohlbefindens.

### **d) Outcome Evaluation**

Die Outcome-Evaluation fragt einige Zeit nach Beendigung des Coachings nach dessen längerfristigen Auswirkungen:

- Hat der Kunde seine Ziele auch mittel- und langfristig gesehen erreicht?
- Hat der Bereich/das Projekt der Kundin (mehr) Erfolg und woran lässt sich das messen (Gewinnsteigerung, Verbesserung des Klimas am Arbeitsplatz usw.)?
- Welches sind die Auswirkungen der Zielerreichung, welche davon sind aus Sicht des Kunden erwünscht, welche davon weniger?

---

<sup>19</sup> Vergleiche zum Folgenden Eckard König, Gerda Vollmer (2002): Systemisches Coaching. Seite 179 ff.