



Das Coaching-Gespräch

Grundlagen und Trainingsprogramm beratender Gesprächsführung

von Christian-Rainer Weisbach
Vahlen © 2012
378 Seiten

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Karriere & Selbstmanagement
Verwandte Themen

Take-aways

- Ein Coaching-Gespräch soll dem Ratsuchenden eine neue Sichtweise eröffnen, damit er selbst zu einer Lösung kommt.
- Hört der Coach verständnisvoll zu, wird der Ratsuchende sich öffnen.
- Eine vertrauensvolle Beziehung, die Sicherheit vermittelt, ist die Basis des Coachings.
- Im Coaching lernt der Ratsuchende, dass er allein die Verantwortung für seine Probleme trägt.
- Coaching hilft, Ziele zu erkennen und sie von Wünschen zu unterscheiden.
- Lenken Sie das Gespräch auf eine andere zeitliche oder inhaltliche Ebene, damit der Ratsuchende seine Wünsche und Gefühle besser erkennt.
- Hinterfragen Sie Aussagen so lange, bis sich Denkblockaden lösen und eine neue Sichtweise möglich wird.
- Mobilisieren Sie die Ressourcen des Ratsuchenden, indem Sie seine Aufmerksamkeit auf positive Erfahrungen lenken und ihm helfen, Ereignisse aus der Distanz zu betrachten.
- Stellen Sie sich auf die Denkmuster des Ratsuchenden ein, dann wird er Ihre Argumente annehmen.
- Auch durch situatives Feedback veranlassen Sie den Ratsuchenden zu einer anderen Sichtweise, die sein Interesse an neuen Informationen weckt.

Bewertung (bester Wert: 10)

Gesamtbewertung	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	10	6	7

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) wie Sie ein Coaching-Gespräch erfolgreich führen, 2) wie Sie dabei blockierende Denkmuster durchbrechen und 3) wie Sie mit den Ressourcen des Ratsuchenden sowie mit Impulsen und Feedback arbeiten.

Empfehlung

Aus der Praxis für die Praxis: Diesem Leitspruch entspricht das Buch von Christian-Rainer Weisbach in hervorragender Weise. Es wendet sich nicht an Coaching-Profis, sondern will Basiswissen vermitteln, durchaus mit professionellem und fachlich fundiertem Hintergrund. Und das gelingt auch, zum einen weil der Autor sich Fachchinesisch weitgehend verkneift und detailliert, klar und verständlich erklärt, zum anderen weil er immer wieder seine Praxiserfahrungen einfließen lässt. Viele ausführliche Gesprächsausschnitte und Übungen zur beratenden Gesprächsführung lassen den Leser gutes Coaching hautnah erleben. Als Ergänzung werden 26 herunterladbare Audiodateien angeboten, damit man neben den passenden Worten auch den richtigen Ton findet. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen, die ins Coaching einsteigen möchten.

Zusammenfassung

Zuhören und bewusst reagieren

Im Coaching geht es nicht um fachliches Training, sondern darum, dem Ratsuchenden über Selbstreflexion zu mehr Erkenntnis zu verhelfen. Zu erfühlen, wie es dem Gegenüber momentan geht, ist dabei besonders wichtig, denn nur so können Sie dessen Stärken aktivieren, Blockaden auflösen und Ziele aufzeigen. In erster Linie bedeutet Coaching also, dass Sie zuhören und dem Ratsuchenden keine eigenen Lösungen überstülpen.

Entscheidend ist auch, wie der Coach auf die Eingangsfragen des Ratsuchenden reagiert. Er kann bewerten, interpretieren, trösten, nachfragen, Ratschläge erteilen oder verständnisvoll zuhören. Alles hat Vor- und Nachteile, nichts ist besser oder schlechter, aber jede Reaktion muss bewusst eingesetzt werden, denn sie hat Konsequenzen für den weiteren Gesprächsverlauf. Wenn Sie beispielsweise interpretieren, kann das dem Ratsuchenden verborgene Aspekte seines Problems verdeutlichen, im schlimmsten Fall kann es ihn aber auch bloßstellen. Zu frühe Gegenfragen können als Bedrängung aufgefasst werden, und Ratschläge konfrontieren den Ratsuchenden mit seiner mangelnden Lösungskompetenz. Wenn Sie zu Beginn verständnisvoll zuhören, fühlt sich der Ratsuchende akzeptiert und öffnet sich.

Ohne Vertrauen kein Coaching

Die Beziehung zwischen dem Coach und dem Ratsuchenden basiert auf Vertrauen. Dazu muss eine gewisse Nähe geschaffen werden – nur so traut sich der Ratsuchende überhaupt, Probleme und Sorgen offen anzusprechen. Auf der gleichen Wellenlänge zu sein, heißt, sich in Mimik, Gestik, Sprechgeschwindigkeit, Tonlage und Lautstärke anzupassen. Achten Sie genau auf Ihre nonverbalen Signale und orientieren Sie sich diesbezüglich einfühlsam und respektvoll am Ratsuchenden – mit Nachäffen hat das nichts zu tun.

„Auch wenn der Ratsuchende ein Fachmann im Umgang mit sich selbst ist, so steht er sich doch oft genug im Weg, wenn es darum geht, seine eigenen Denk-, Fühl- und Handlungsmuster zu verstehen.“

„Erst auf der Basis von Vertrauen öffnet sich der Ratsuchende und lässt sich auf die verschiedenen Interventionen des Coachs ein, wie er umgekehrt sich selbst einfachen Fragen verweigert, wenn diese Basis fehlt.“

„Die Prozessverantwortung des Coachs ist eine sehr machtvoll Aufgabe, denn dieser entscheidet mit seinen Interventionen, was beachtet wird und was im Moment keine Berücksichtigung erfährt.“

„Wer einen Termin zum Coaching vereinbart oder einem Coaching zustimmt, erkennt damit nicht nur die eigene ‚Hilfsbedürftigkeit‘ an, sondern gibt sie auch dem Coach und womöglich anderen gegenüber zu.“

„Auch wenn der Ratsuchende sein Problem thematisch zuordnet, vergewärtigt sich der Coach mit der Eselsbrücke „PRIMO“, welche anderen Bereiche möglicherweise auch in Betracht kommen.“

Das zweite Standbein einer vertrauensvollen Beziehung ist Sicherheit. Coaching soll ja etwas verändern, doch jede Veränderung macht auch Angst. Darum ist es die Aufgabe des Coachs, immer wieder ein emotionales Klima zu schaffen, das Sicherheit vermittelt. Eine Gesprächspause etwa muss der Coach als solche erkennen; oft denkt der Ratsuchende einfach nach und erwartet gar keine Erwiderung. Ein ruhiger Blick oder ein angedeutetes Kopfnicken des Coachs zeigt in einem solchen Moment, dass die Pause, auch wenn sie länger dauert, völlig normal ist. Das gibt dem Ratsuchenden Sicherheit.

Das Gespräch auf die richtige Ebene lenken

Als Coach müssen Sie erkennen, auf welcher zeitlichen und inhaltlichen Ebene das Gespräch abläuft. Sie müssen entscheiden, ob es gut ist, wie gehabt weiterzufahren, oder ob die Ebene gewechselt werden soll. Solange sich der Ratsuchende in der Vergangenheit aufhält, kommt das Gespräch nicht voran. Es kann aber sinnvoll sein, Belastendes erst einmal loszuwerden, bevor der Coach den Fokus auf die Zukunft lenkt.

In gewisser Weise ist das manipulativ, aber Einflussnahme ist ja nicht generell verwerflich. Der Coach muss sich nur seiner Prozessverantwortlichkeit bewusst sein und wissen, wie er Einfluss nehmen kann. So hilft er dem Ratsuchenden, seine eigentlichen Wünsche und Gefühle deutlich zu erkennen.

Neben den Zeitebenen unterscheidet man sechs inhaltliche Ebenen:

1. Handlung, Erleben, Bericht: Der Ratsuchende erzählt, was er erlebt hat.
2. Meinung, Vermutung, Bewertung: Der Ratsuchende äußert seine Meinung darüber, was für ihn richtig und wertvoll ist.
3. Äußeres, andere: Hier kommen äußere Sachverhalten und andere Menschen ins Spiel.
4. Wünsche, Hoffnungen, Ziele: Hier geht es darum, was der Ratsuchende erreichen möchte.
5. Gefühle, Empfinden: Diese zentrale Ebene verrät Ihnen, was dem Ratsuchenden Sorgen oder Angst macht und ihn lähmt.
6. Coach, Situation: Die Beratungssituation, der Coach oder sein Vorgehen werden angesprochen.

Zu Beginn lassen Sie sich einfach nur beschreiben, wie sich das Problem für den Ratsuchenden darstellt, ohne es zu bewerten oder schon eine Lösung parat zu haben. Sie hören zu und ordnen die Darstellung auf der zeitlichen und inhaltlichen Ebene ein. Ein Fünf-Fragen-Schema hilft, die Problemsicht des Ratsuchenden zu verstehen: Welches sind die Merkmale des Problems, wann und wie oft tritt es auf, welche Folgen und Auswirkungen hat es, wofür ist das Ziel gut und welche Hürden gilt es zu überwinden?

Damit Sie den Überblick nicht verlieren, ordnen Sie das Problem nun mithilfe der Eselsbrücke „PRIMO“ einem von fünf für ein Coaching typischen thematischen Bereichen zu: Persönliches, die eigene Rolle, Interaktion mit anderen, Methodik oder Organisation. Manchmal sind auch mehrere oder sogar alle dieser Bereiche betroffen, beispielsweise wenn der Ratsuchende sich über seine Beförderung Gedanken macht. Dabei ist es eine Kernaufgabe des Coachings, dem Ratsuchenden immer wieder klarzumachen, dass die Verantwortung für das Problem ausschließlich bei ihm liegt – auch wenn er sie lieber abschieben möchte.

„Coaching zielt darauf, die generelle Aussage zunächst anzusprechen und bewusst zu machen, damit sie überprüft werden kann, um so die damit verbundene Blockierung aufzulösen.“

„Coaching dient dazu, Sehnsüchte und Wünsche in für den Ratsuchenden erstrebenswerte Ziele zu formulieren.“

„Je stärker der Sinn für Kohärenz ausgeprägt ist, umso autonomer wird ein Mensch dem Leben begegnen.“

„Ressource meint sowohl die persönliche Kraftquelle als auch alles, womit sich eine erwünschte Veränderung erreichen lässt.“

Durchbrechen Sie blockierende Denkmuster

Im Coaching ist man meist mit blockierenden Denkmustern konfrontiert – andernfalls würde der Ratsuchende wohl selbst eine Problemlösung finden. Wer z. B. davon überzeugt ist, unbegabt zu sein, wird sich gar nicht erst anstrengen. Als Coach werden Sie verallgemeinernde Aussagen wie „Keiner versteht mich“ mit sehr viel Einfühlungsvermögen, aber in beiläufigem Tonfall hinterfragen. Beispielsweise mit: „Das klingt bitter. Ich frage mich gerade, wen Sie mit ‚keiner‘ meinen.“ Das Ziel ist, aus der Verallgemeinerung konkrete Wünsche zu formulieren, um die Blockade zu lösen. Andere blockierende Denkmuster sind beispielsweise Glaubenssätze wie: „Die Situation ist ausweglos.“ Auch hier muss so lange behutsam hinterfragt werden („Das klingt, als könnte man nichts daran ändern“), bis der Ratsuchende zu einer neuen Sichtweise kommt, die ihn motiviert, aktiv zu werden. Oft hilft auch die Umdeutung (Reframing): Das Problem bekommt dadurch einen neuen Sinn und die nützlichen Aspekte werden erkennbar. Aus dem Vorgesetzten etwa, der sich ständig einmischt, wird so jemand, der einem Fehler ersparen möchte.

Ziele erkennen

Nicht jeder Ratsuchende weiß genau, was er eigentlich will. Der Coach muss sich geduldig in die Welt des Gegenübers hineindenken. Oft formulieren die Leute ihre Wünsche und meinen, es handle sich dabei auch um die Ziele – was keineswegs so ist. Damit aus einem Wunsch ein Ziel wird, gilt es ein paar Regeln einzuhalten:

- Was erreicht werden soll, liegt ausschließlich in der **Eigenverantwortung** des Ratsuchenden und ist realistisch.
- Nur was **positiv, vergleichsfrei, absolut, konkret und attraktiv formuliert** ist, motiviert, tatsächlich aktiv zu werden. Aus „Ich will versuchen, einen Halbmarathon zu laufen“ macht der Coach darum: „Sie sehen sich ab sofort täglich trainieren.“
- Der Erfolg muss **kontrollierbar** und das Ergebnis mit den Sinnen überprüfbar sein. Der Vorsatz „Ich möchte nicht zunehmen“ wird also umformuliert zu: „Ich wiege mich jeden Sonntag, um zu sehen, dass mein Gewicht stabil bleibt.“
- Das Ziel muss **widerspruchsfrei** sein. Der Ratsuchende soll sich genau ausmalen, was passiert, wenn er sein Ziel erreicht hat, damit er sich über die Konsequenzen klar wird.

Es ist die Aufgabe des Coachs, dem Ratsuchenden durch Hinterfragen auf die Sprünge zu helfen. So erkennt dieser seine wahren Ziele. Zudem lernt er, sie von dem zu unterscheiden, was er glaubt, dass andere von ihm erwarten.

Ressourcen mobilisieren

Der Ratsuchende verfügt über Ressourcen, die es ihm ermöglichen, sein Problem zu lösen – nur hat er sie bislang nicht genutzt. Viele Menschen können das dagegen recht gut, weil sie darauf vertrauen, dass Ereignisse vorhersehbar und erklärbar sind, dass sie dank ihrer Ressourcen die Herausforderungen meistern können und dass es sich lohnt, dafür die Ärmel hochzukrempeln. Mit anderen Worten: Sie haben einen Sinn für Kohärenz. Als Coach müssen Sie versuchen, diesen Sinn für Kohärenz beim Ratsuchenden zu stärken. Am wichtigsten ist es, Ihrem Gegenüber ein Gefühl von Bedeutsamkeit zu geben: Würdigen Sie, was bisher von ihm erreicht wurde. Die beiden weiteren Komponenten für das Kohärenzgefühl sind Verstehbarkeit (die problematische Situation wird geklärt) und Handhabbarkeit (es werden Ressourcen aufgedeckt, die das Anliegen lösen). Lenken Sie die Aufmerksamkeit des Ratsuchenden auf positive Erfahrungen, helfen Sie ihm, kon-

„Der Coach trägt der Gefühlsebene Rechnung, indem er nicht auf seine ‚besseren Argumente‘ setzt, sondern sich auf den Ratsuchenden, seine individuellen Wünsche und momentanen Probleme einstellt.“

„Je wertschätzender das Feedback formuliert ist, umso eher kann sich der Ratsuchende damit auseinandersetzen.“

„Das situative Feedback entspricht einem Spiegel: Der Ratsuchende entscheidet, wie er sich sein Spiegelbild erklärt.“

struktiv zu denken und die Ereignisse mit Abstand zu betrachten – so arbeiten Sie mit seinen Ressourcen.

Impulse geben

Neben diesen reaktiven Vorgehensweisen arbeitet man im Coaching auch mit Impulsen und Anregungen. Doch Vorsicht: Was nicht ins Bild des Ratsuchenden passt, wird abgelehnt. Die Argumente müssen demnach nicht in erster Linie logisch, sondern psychologisch sein und die emotionale Bedeutung für den Ratsuchenden miteinbeziehen. Was der Coach unterbreitet, mag inhaltlich stimmen, und doch überzeugt es den Ratsuchenden vielleicht nicht. Er nimmt es anders wahr, verarbeitet es anders oder entscheidet sich nicht so, wie der Coach angenommen hat. Wenn der Coach sich auf die Denkmuster des Ratsuchenden einstellt, wird es ihm gelingen, die passende Wortwahl zu treffen. Er sollte diese gegensätzlichen Denkmuster kennen:

- **„Hin zu“ oder „Weg von“:** Reagiert der Ratsuchende bei Entscheidungen offen und neugierig („Ich möchte gern erreichen ...“) oder eher ablehnend („Ich muss unbedingt vermeiden ...“)?
- **„Möglichkeit“ oder „Notwendigkeit“:** Zeigt der Ratsuchende Interesse an künftigen Gelegenheiten oder gelangt er nur zur Einsicht, dass Dinge nun mal getan werden müssen?
- **„Nach innen“ oder „Nach außen“:** Trifft der Ratsuchende Entscheidungen aus seiner Intuition heraus oder fragt er erst mal, was die anderen dazu sagen werden?
- **„Übereinstimmung“ oder „Unterschied“:** Sucht der Ratsuchende bei neuen Informationen zuerst nach Gemeinsamkeiten oder konzentriert er sich darauf, was anders ist?

Den Ratsuchenden mit Feedback behutsam lenken

Natürlich will der Ratsuchende eine Rückmeldung. Er wird sich aber nur darauf einlassen, wenn sie wertschätzend formuliert ist und er seinem Coach vertraut. Das erreichen Sie mit ein paar Feedbackregeln. Das Feedback sollte nicht wertend, sondern beschreibend sein, es sollte dem Gegenüber nicht aufgezwungen werden und keine Aufforderung zur Änderung beinhalten (also nicht: „Lernen Sie sich zu beherrschen“, sondern: „Etwas lässt Sie gerade aufbrausen“).

Steckt das Gespräch dennoch fest, bietet sich situatives Feedback an, mit dem Sie dem Ratsuchenden eine Rückmeldung des aktuellen Geschehens geben („Das erstaunt mich“, „Mir fällt gerade auf ...“). Der Ratsuchende soll darüber nachdenken, was sein Verhalten beim Coach auslöst. Meist wird er dann unaufgefordert weitere Informationen liefern und entdecken, dass ihm selbst einiges unklar ist. Sie reduzieren so seine Gewissheit in Bezug auf ein bestimmtes Problem. Das ist der Schlüssel zu einer anderen Sichtweise. Diese macht wiederum neugierig auf neue Informationen und hilft dabei, der Problemlösung näherzukommen.

Über den Autor

Christian-Rainer Weisbach ist an den Universitäten Tübingen und Hohenheim in Forschung und Lehre tätig.