



Coaching-Ausbildung Kursskript

Von:

**Marian Zefferer, Msc. &
MMag. Judith Zefferer &
Carlos Salgado, Msc.**

Version:

1.0



Inhaltsverzeichnis

Inhalt

Coaching-Ausbildung Kursskript.....	1
Inhaltsverzeichnis	2
Coaching Grundlagen	7
Coaching Definitionen	7
Christopher Rauen.....	7
Uwe Böning	9
Horst Rückle.....	9
Hilarion G. Petzold	9
Wolfgang Looss.....	9
Coachingarten & Typen	10
Geschichte des Coachings	11
Einsatzfelder von Coaching	12
Coaching findet häufigen Einsatz bei	12
Als Ziele von Coaching werden oft genannt	12
Häufige Coaching-Themen	13
Standortbestimmung in der Berufs- bzw. Lebensbiographie.....	13
Karriereplanung unter Beachtung der persönlichen Sinnorientierung.....	13
Gestaltung und Umsetzung persönlicher Entwicklungsprozesse und allgemeine Persönlichkeitsentwicklung	13
Leistungserwartung und Leistungserbringen	13
Begleitung und Reflexion individueller Veränderungswünsche.....	13
Spezielle, konkrete Aufgabenarbeit	13
Abgrenzung von Coaching zu anderen Disziplinen.....	14
Unterschied: Psychotherapie und Coaching	14
Unterschied: Trainer und Coach.....	14
Unterschied: Supervision und Coaching.....	14
Unterschied: Fortbildung und Coaching.....	14
Unterschied: Beratung und Coaching.....	14
Unterschied: Mentoring und Coaching	15
Unterschied: Freundschaft und Coaching	15
Fachberatung vs. Coaching (Prozessfokus)	15
Grundhaltung im Coaching.....	16
Coaching-Vereinbarung (Beispiel)	17



Rechtliche Rahmenbedingungen.....	19
Rechtliche Grundlagen DACH-Raum	19
Die Verschwiegenheitspflicht.....	19
Rechtliche Grundlagen für Deutschland.....	19
Rechtliche Grundlagen Österreich	25
Lebens und Sozialberater	25
§ 1 Wohl des Klienten: Nach besten Wissen und Gewissen handeln.	25
§ 2, 3, 4, 5 Standesgemäßes Verhalten: Die berufliche Autorität missbrauchen.....	25
§ 6 Berufsbezeichnung und Werbung	26
§ 7 Betriebsausstattung.....	26
§ 8 Sonstige Berufspflichten.....	26
Verschwiegenheitspflicht	26
Rechtliche Grundlagen Schweiz	26
Merkmale einer psychischen Störung.....	27
Psychologische Grundlagen.....	28
Die Landkarte ist nicht das Gebiet.....	28
Der Empfänger definiert die Botschaft.....	28
Übertragung und Gegenübertragung.....	28
Assoziation und Dissoziation	28
Seitenmodell (Teilemodell)	28
Systemisch-Zirkuläres Denken.....	29
Gesprächsführung & Beziehungskompetenz	31
Rapport.....	31
Kalibrieren	31
Pacing	31
Leading	31
Ich-Botschaft.....	31
Paraphrasieren	32
Ablauf eines Coachings (Phasenmodell).....	33
1. Vorinfo und/oder Vorgespräch	33
Erstgespräch (Fragebogen).....	33
Vorgespräch.....	34
2. Rapport herstellen (Beziehung aufbauen)	34
2.Auftragsklärung	34
Auftragsklärung mit dem Z.E.N.T.R.A.L.-Format	35
<i>Z.E.N.T.R.A.L.-Format</i> (nach Martina Schmidt-Tanger).....	35
<i>1. Leiden</i>	35



2. Auswirkungen.....	35
3. Ressourceneinsatz.....	35
4. Tiefe.....	36
5. Nutzen.....	36
6. Effekt der Zielerreichung.....	36
7. Ziel.....	36
4. Intervention (Ressourcenarbeit).....	36
5. Ökologie-Check & Future Pace.....	37
6. Abschlussreflexion.....	37
Marians Leitfaden.....	37
Drei Kundentypen nach Steve De Shazer.....	38
Fragetechnik.....	39
Einführung Fragetechnik.....	39
Voraussetzungen.....	39
Frageformen.....	39
Akzeptierende/klärende Wiederholung.....	39
Verständnis- & Klärungsfragen.....	39
Entscheidungsfragen.....	40
Skalierungsfrage.....	40
Reframing Fragen.....	40
Lösungsorientierte Fragen.....	40
Wunderfrage.....	40
Frage nach Ausnahmen.....	40
Ökologie-Fragen – Fragen nach den Auswirkungen.....	41
Hypothetische Fragen.....	41
Hypothetische Als-ob-Fragen.....	41
Hypothetische Fragen - Future Pace.....	41
Paradoxe Fragen.....	41
Zirkuläre Fragen.....	41
Interventionen & Interventionsdesign.....	42
Visualisierung.....	42
Teilemodell.....	42
Positive Absicht.....	42
Provokative Interventionen - Einführung.....	43
Grundlagen bei Provokativen Interventionen.....	43
Wie interveniert der provokative Coach?.....	43
Wann lasse ich es?.....	44



10 Tipps zur gelungenen provokativen Kommunikation.....	44
Provokative Interventionen Fallbeispiel	44
Vorteile des Provokativen Stils im Coaching	45
Aufgaben & Experimente	46
Beobachtungsaufgabe	46
Experimente & Aufgabe	46
Musterunterbrechung	46
Externalisierung	47
Externalisieren mit Gegenständen	47
Storytelling & Metaphern.....	47
Beispielgeschichte zum Thema: „Es allen recht machen müssen“	47
Arbeit mit (isomorphen) Metaphern.....	48
Metaphern des Coachee aufgreifen.....	48
Coachee eine Metapher (er)finden lassen	48
Arbeit mit Zielen	49
Nach Zielen fragen (Beispiele)	49
Herausforderungen im Umgang mit Zielen – Überblick.....	49
Kein eigenes Ziel	49
Umgang mit Nicht-Zielen.....	49
Umgang mit Ziel-Unklarheit	50
Frage-Techniken	50
Als Coach Ideen einbringen	50
Biographisches Arbeiten.....	50
Vorbilder.....	50
Worst-Case Szenario ausmalen	50
SMARTe Ziele.....	51
Umgang mit Zielkonflikten	51
Das Warum stärken	51
Umgang mit zu großen Zielen	51
Krisenintervention	52
Krisenintervention Basics	52
Krisenintervention wichtige Telefonnummern	52
Suizidalität	54
Einführung Suizidalität.....	54
Risikofaktoren Suizidalität	54
Suizidalität Mythen und Fehler	54
4 Phasen der Suizidalität	54



Suizidalität „Ablaufplan“ 55

Formulierungsvorschlag Absprache Fähigkeit..... 55

Ressourcenbereiche, die erfragt werden können 55

Suizidalität negativ, was nun? 56

Online-Coaching 57

Software für Online-Coaching 57

Kamera & Mikrophon 57

Literaturverzeichnis 58





Coaching Grundlagen

Coaching Definitionen

Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter, Beratungs- und Begleitungsprozess, der in der Regel ziel- und ressourcenorientiert ist.

Christopher Rauen

„Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann.“

Coaching ist individuelle Beratung auf der Prozessebene, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können.

Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt, d.h. der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert Diskretion zu.

Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und – Wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.

Coaching richtet sich an eine bestimmte Person oder Gruppe von Personen mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.“

Definition Coaching

Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess*, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten.

Coaching ist individuelle Beratung auf der *Prozessebene*, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können.

Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch *gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen* gekennzeichneten, *freiwillig* gewünschten *Beratungsbeziehung* statt, d.h. der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu.

Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von *Selbstreflexion* und *-wahrnehmung*, *Bewusstsein* und *Verantwortung*, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Kommentar

„Interaktiv“ bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Klienten vollzogen wird, sondern Coach und Klient gleichermaßen gefordert sind und auf gleicher „Augenhöhe“ zusammenarbeiten. Dem Klienten wird keine Verantwortung abgenommen.

Coaching ist keine Beratung „von der Stange“, sondern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen des Klienten. Als Prozessberater ist der Coach kein „Besserwisser“. Er unterstützt den Klienten dabei, seine eigenen Lösungen zu finden.

Beratung ist nur möglich, wenn ein Klient auch beraten werden will. Coaching fußt auf der Beziehung zwischen Coach und Klient. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen. Ein Coach muss daher in der Lage sein, schnell tragfähige Beziehungen aufbauen zu können.

Die Selbstwahrnehmung des Klienten soll gefördert werden, d.h. blinde Flecken und Betriebsblindheit werden abgebaut, neue Gesichtspunkte werden erkannt und in der Folge ergeben sich neue Handlungsmöglichkeiten, die zuvor nicht gesehen wurden.



Coaching arbeitet mit *transparenten Interventionen* und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.

Coaching setzt ein ausgearbeitetes *Coaching-Konzept* voraus, welches das Vorgehen des Coachs erklärt und den Rahmen dafür festlegt, welche Interventionen und Methoden der Coach verwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können, und welche Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem Coachee soweit transparent gemacht werden, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.

Coaching kann in *mehreren Sitzungen* stattfinden und ist *zeitlich begrenzt*.

Coaching richtet sich an eine *bestimmte Person* [Gruppen-Coaching: für eine *genau definierte Gruppe* von Personen] mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.

Coaching wird praktiziert durch Coaches mit *psychologischen* und *betriebswirtschaftlichen Kenntnissen* sowie *praktischer Erfahrung* bezüglich der Anliegen der Coachees (um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können).

Ziel ist immer die Verbesserung der *Selbstmanagementfähigkeiten* des Coachee, d.h. der Coach soll sein Gegenüber derart coachen bzw. fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird.

Der Coach arbeitet im Rahmen zuvor vereinbarter „Spielregeln“, die der Coachee – wie das gesamte Coaching – freiwillig akzeptiert. Grundlage der Beratung ist die auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung zu der oder dem Coachee. Coaching ist kein einseitiger, nur vom Coach ausgehender Prozess, sondern hat einen interaktiven Verlauf. Der Coach greift nicht aktiv in das Geschehen ein, in dem er dem Coachee eine Aufgabe abnimmt; sondern er berät ihn, wie er diese selber effektiv(er) lösen kann. Dabei drängt der Coach dem Coachee nicht seine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern sollte stets eine unabhängige Position einnehmen.

Bewusstsein kann nicht gefördert werden, wenn der Klient manipuliert werden würde. Daher arbeiten seriöse Coaches nicht mit manipulativen Methoden.

Das Arbeits-Konzept des Coachs ist sein Handwerkszeug. Der Klient muss über dieses Konzept aufgeklärt werden. Ansonsten kann er nicht verstehen, wie das Coaching funktioniert, was wiederum keine Förderung des Klienten darstellen würde.

Coaching kann durchaus über einen längeren Zeitraum stattfinden. Da es aber das Ziel eines Coachs ist, sich überflüssig zu machen, muss ein Coaching logischerweise auch zeitlich begrenzt sein.

Ursprünglich richtete sich Coaching primär an Führungskräfte und Manager. Durch das steigende Interesse und den starken Zulauf richtet sich Coaching mittlerweile jedoch an jeden, der es sich leisten kann.

Ursprünglich wurde Coaching vorwiegend im Unternehmenskontext angeboten. Dort braucht der Coach für seine Arbeit fundiertes Wissen und eine „Schnittfeldqualifikation“. Dies bedeutet, dass verschiedene Qualifikationen aus den Bereichen Psychologie, Betriebswirtschaft, Consulting, Personalentwicklung, Führung und Management in einem Coach vereinigt sein sollten. Heutzutage leisten sich jedoch auch immer mehr Leute für ihre beruflichen und persönlichen Themen gerne einen Coach. Professionell arbeitende Life Coaches haben meist eine fundierte Coaching-Ausbildung.

Ein guter Coach macht nicht abhängig, sondern unabhängig(er). Dies kann jedoch nur unter klaren Spielregeln funktionieren, die vom Klienten verstanden und als sinnvoll akzeptiert werden. Dieser „psychologische Vertrag“ klärt die ideologische Orientierung (Coach und Klient sollten bezüglich ihrer ideologischen Ausrichtung „zusammen-passen“), die Kritikfähigkeit des Klienten, die Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen der eigenen Werte, das Ausmaß des Problembewusstseins, die Erwartungen, Vorannahmen, Befürchtungen, die Gesamtdauer und mögliche Ziele, Vorgehensweisen und verwendete Methoden, das Ausmaß der gewünschten Veränderung, Grenzen und „Tabuzonen“ uvm.



Uwe Böning

„Coaching ist eine personen- und persönlichkeitsnahe Beratung, die im Umfeld arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen stattfindet,

die sich auf Einzelpersonen, auf Gruppen, auf Projektteams oder auch auf Organisationseinheiten in einem gemeinsamen Prozess beziehen kann,

die relativ kurzfristig und zielfokussiert oder auch längerfristig und themenweit (Arbeitssituation, persönliche Umstände, ...) angelegt werden kann,

die das Verhalten, die Einstellung, das Know-how und die soziale Wirkung der Beteiligten im sozialen Umfeld optimiert,

die sich primär auf psychologische (persönlichkeits-, sozial-, organisations-/ arbeits- und wirtschaftspsychologische) Aspekte konzentriert, dabei aber im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten strategische, organisationsbezogene, technische und fachliche Aspekte mitberücksichtigt.“

Horst Rückle

„Coaching lässt sich also definieren als Hilfe zur Selbsthilfe in Form eines auf Zeit begleiteten Prozesses, in dem umfassende Maßnahmen zur Hilfe bei insbesondere beruflichen Konflikten, Aufgaben und Problemen eingesetzt werden. Oder ausführlich beschrieben als eine Kombination aus individuell unterstützter Problemlösung und Konfliktbearbeitung in einem umfassenden Spektrum von beruflichen und den Beruf tangierenden privaten Problemen. Damit ist es vor allem Hilfe zur Selbsthilfe. Die Aufgabe des Coachs ist nicht, die Probleme des Klienten zu lösen, sondern ihm bei der Lösung seiner Probleme zu helfen.

Coaching hat einen interaktiven Verlauf. Beide, der Klient und der Coach arbeiten miteinander an der Lösung von Problemen, wobei der Klient die Lösungsvorschläge sucht, der Coach den Weg der Suche moderiert und die ausgewählten Möglichkeiten zusammen mit dem Klienten bewertet und anschließend bei der Verwirklichung der ausgewählten Möglichkeiten hilft.“

Hilarion G. Petzold

„Coaching ist eine optimierungsorientierte Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme zur Förderung der Kompetenz, Performanz und Ressourcenlage, d.h. der persönlichen Souveränität/Selbstwirksamkeit sowie der Situationskontrolle und der Produktivität von Führungskräften bzw. anderer professioneller Fachkräfte. Coaching erfolgt durch spezialisierte Experten, die einerseits für eine solche Beratungsaufgabe über besondere Qualifikationen aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn (z.B. Projektleitungen, Führungsaufgaben, etc.) verfügen und andererseits auf dem Boden breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden tätig werden.“

Wolfgang Looss

„Coaching ist - verkürzt formuliert - personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt.“

„Ein Coach ist ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird.“



Coachingarten & Typen

Im Coaching werden folgende *Arten* unterschieden:

- Einzel-Coaching
- Paar-Coaching (und auch Familien-Coaching)
- Gruppen-Coaching
- Team-Coaching

Welche *Typen* können unterschieden werden im Coaching?

- Interne (im Rahmen interner Personalentwicklung)
 - Stabs-Coach (hauptberuflicher interner Coach)
 - Linien-Coach (nebenberuflicher Coach – Vorgesetzter)
- Externe (organisationsexterner, hauptberuflicher Coach)
 - Selbstständiger
 - Angestellter in Unternehmensberatung



Geschichte des Coachings

1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase	6. Phase	7. Phase
Der Ursprung	Erweiterung	Der „Kick“	Systematische Personalentwicklung	Differenzierung	Populismus	Vertiefte Professionalisierung
			Interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften Entwicklungsorientiertes Führen durch die Vorgesetzten Einzelbetreuung von Top- Managern durch externe Berater Karrierebezogene Betreuung Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten	Gruppen-Coaching: Beratung in Seminaren durch die anderen Teilnehmer Coaching im Führungskräftetraining: Transferunterstützung durch den Trainer nach dem Seminar Coaching als: intensives Selbst-erfahrungstraining Team-Coaching: (gemeint ist die Team-entwicklung einer Gruppe zum besseren gemeinsamen Verständnis, Konfliktverhalten und damit zu einer verbesserten Zusammenarbeit) Projekt-Coaching: Begleitung eines Projektes, inhalts- und/oder prozessbezogen EDV-Coaching: Beratung bezüglich verschiedener IT-Fragestellungen	Vorstands-Coach: im Vorstand vertritt ein Vorstand ein laufendes Unternehmensprojekt politisch bzw. verantwortlich Konflikt-Coaching: Beratung, wie man sich in Konflikten richtig verhält TV-Coaching: Training des Verhaltens vor der Kamera Jeder Berater macht sich zum Coach → Jeder Unternehmensberater „coach“ einen Gesprächspartner (nach Selbsteinschätzung) schon dann, wenn er mit ihm redet	- Zielgruppenspezifische und methodisch differenzierte Anwendungen - Erhöhung der Qualitätsanforderungen in der Praxis - Beginnende Markttransparenz bei zunehmender Unübersichtlichkeit des Marktes - Anfänge von Standardisierungen in Praxis und Ausbildung - Intensivierung der Forschung Kongresse, Fachtagungen und internationale Vernetzung nehmen zu - Spätphase der 1. Coach-Generation, junge Coaches rücken nach - Jede beliebige Tätigkeit wird zum „Coaching“ gemacht, wenn sie eine Form des Gesprächs oder der Beratung umfasst (z.B. Dance-Coaching, Astrologie-Coaching)
70er bis Mitte 80er Jahre in den USA	Mitte 80er Jahre in den USA	Mitte 80er Jahre in Deutschland	Ende 80er Jahre in Deutschland	Anfang der 90er Jahre	Mitte/Ende der 90er Jahre	Ab 2002

Christopher Rauen (Hrsg.): Handbuch Coaching, 3. Auflage 2005, © Hogrefe



Einsatzfelder von Coaching

Ein Grundziel des Coachings ist die Hilfe zur Selbsthilfe, die Förderung von Verantwortung, Bewusstsein und einem besseren Selbstreflexionsvermögen. Der Coach fungiert hierbei als neutraler Feedbackgeber, der die bereits im Klienten vorhandenen Lösungswege erkennt und bewusst macht.

Allerdings muss diese vage Grundtendenz spätestens zu Beginn des Coachings konkretisiert werden. Liegt doch die wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Coaching in einer exakten Problem- und/oder Zielbestimmung. Diese Entscheidung über die Richtung zu treffen ist Aufgabe des Coachee, der zu Beginn der Coaching-Maßnahme gegebenenfalls mit der Hilfe des Coachs ein Problem formuliert, von dem er sich lösen, oder ein Ziel benennt, an dem er arbeiten möchte.

So kann eine Methode und deren Effektivität niemals alleine den Erfolg eines Coachings garantieren, sondern immer nur im Kontext mit der Problemsituation bzw. mit den angestrebten Zielen.

Coaching findet häufigen Einsatz bei

- Kündigung
- Stress
- Überforderung
- Sinnkrisen
- Burnout
- Mobbing
- Umstrukturierungsmaßnahmen
- Innere Kündigung
- Führungsprobleme
- Private Probleme
- Zeitdruck
- Zwischenmenschliche Konflikte
- Barrieren und Blockaden
- Ängste

Als Ziele von Coaching werden oft genannt

- Lust auf persönliche Bestleistung
- Über die eigenen Grenzen hinauswachsen
- Beziehungsfähigkeit erhöhen
- Führungskompetenzen erweitern
- Visionen entwickeln und vernetzen
- Selbstwert stärken
- WahrnehmungsfILTER ändern
- Mitarbeiter integrieren
- Verbesserte Kommunikation
- Eigene „blinde Flecken“ erhellen
- Erfolgreiche Begleitung von Teamarbeit oder Projekten
- Fähigkeiten und Ressourcen ausschöpfen
- Karriereplanung
- Lust auf Selbstverwirklichung im Beruf



Häufige Coaching-Themen

Standortbestimmung in der Berufs- bzw. Lebensbiographie

- Welche Erwartungen und Hoffnungen habe ich?
- Welche Möglichkeiten gibt es noch?
- Welche Pläne und Ziele verfolge ich (noch)?
- Welche Abschiede von Erwartungen, Hoffnungen und Plänen sind zu leisten?
- Mit welchen „Nicht-Ereignissen“ muss ich leben? (bestimmte Karrierepositionen, unerfüllter Kinderwunsch, fehlender Partner)

Karriereplanung unter Beachtung der persönlichen Sinnorientierung

- Welche Position strebe ich an? Was will ich auf keinen Fall?
- Gibt es eine ausreichend starke Identifikation mit dem Beruf?
- Wie hoch ist der Zeiteinsatz, der Preis der Karriere?
- Wie (er)lebe ich die Vielfältigkeit des Lebens?
- Brauche/sehne ich mich nach Auszeiten, Sabbaticals, Neuorientierung?

Gestaltung und Umsetzung persönlicher Entwicklungsprozesse und allgemeine Persönlichkeitsentwicklung

- Wer will ich sein? Wie will ich mich entwickeln?
- Was gibt es in meiner Vergangenheit zu klären („Keller aufräumen“)?
- Auf welchen Gebieten kann/will ich zukünftig meine Persönlichkeit noch mehr entfalten („Dachgeschoss ausbauen“)?
- Wie ist die Balance von körperlichen, geistigen und seelischen Aspekten meines Lebens?
- Was erwarte ich als Mensch von mir?

Leistungserwartung und Leistungserbringen

- alle Themen des Spannungsfeldes: Führungskraft versus Fachkraft
- Probleme der Mitarbeiterführung
- negative Beurteilungen in Management-Audits/Jahresgesprächen
- herausfordernde Projektleitungen, Changeprozesse, Fusionen
- stressige Zeitanforderungen bzw. Überforderung/Unterforderung
- Änderung von Macht, Status, Position
- Begleitung und/oder Vorbereitung von Umbruch- oder Krisensituationen
- Beförderung, Auslandseinsatz
- Scheidung, Krankheit, Kindersegen
- Kündigung, Selbständigkeit

Begleitung und Reflexion individueller Veränderungswünsche

- besseres Stressmanagement/Zeitmanagement
- Orientierung und Zielfokussierung verändern
- Verhinderung von Burn-out/resignativer Arbeitszufriedenheit
- Verbesserung der Gesundheit
- befriedigender Balanceakt zwischen Firma und Familie
- Karriereplanung und Organisation von Elternschaft

Spezielle, konkrete Aufgabenarbeit

Kurzfristig wird Hilfe gesucht bei konkret anstehenden Aufgaben/ schwierigen Situationen, z.B.: Vorbereitung einer wichtigen Präsentation, Termin mit einem schwierigen Kunden, Verhalten bei einem Teamkonflikt, Antrittsrede bei der Übernahme eines neuen Projektteams, Vorbereitung eines schwierigen Gesprächs, usw



Abgrenzung von Coaching zu anderen Disziplinen

Da Coaching so oft mit anderen Begriffen und Disziplinen in einen Topf geworfen wird, möchte ich hier eine kleine Abgrenzung vornehmen, deren Ziel es vor allem ist, Dich über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Nachdenken zu bringen.

Unterschied: Psychotherapie und Coaching

Psychotherapie richtet sich in erster Linie an Menschen mit psychischen Erkrankungen, Abhängigkeitserkrankungen oder andere Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit. Das gehört ausschließlich in den Bereich entsprechend ausgebildeter Psychotherapeuten, Ärzte und Heilpraktiker.

Coaching richtet sich an „gesunde“ Personen und widmet sich sehr oft den Problemen, die aus der Berufsrolle heraus entstehen. Auf einer freiwilligen Basis eines „Ich will“, geht es um die Optimierung der Lebensqualität und eine Steigerung vorhandener Potentiale.

Unterschied: Trainer und Coach

Der Trainer hat die Aufgabe, Fertigkeiten, Fähigkeiten und das Leistungsvermögen des Trainees zu steigern. Er analysiert das Trainingsziel oder hat eine klare Auftragsstellung. Er erstellt einen Trainingsplan aus erfolgsversprechenden Programmen. Er sorgt dafür, dass diese in der Praxis umgesetzt, also gelernt und geübt werden. Weiterhin schafft der Trainer die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Training durch vertrauensbildende Maßnahmen und die Überzeugung, das Neue anzugehen.

Ein Coach hingegen strebt die Steigerung der Leistungsbereitschaft und der Eigenverantwortung an. Gemeinsam setzen der Coachee und er sich mit dem Problem auseinander und legen eine Strategie fest, durch die eine Intervention erfolgen kann. Der Coach begeistert sich für den Erfolg, regt dazu an, eigene Programme zu entwerfen, Potentiale zu entwickeln und sich seiner Schwächen bewusst zu werden.

Der Trainer vermittelt mehr Inhalte. Der Coach arbeitet mehr auf der Prozessebene und nutzt die vorhandenen Ressourcen und Potentiale des Coachee.

Unterschied: Supervision und Coaching

Supervision ist nicht zielorientiert, sondern befasst sich mit akuten Problemen, für die es die aktuell notwendigen Kompetenzen erarbeitet. Hier bestehen fließende Grenzen zum Coaching, wobei Coaching seinen Schwerpunkt jedoch nicht ausschließlich in der Problemlösung, sondern ebenso in der zielorientierten Persönlichkeitsentwicklung hat.

Unterschied: Fortbildung und Coaching

In einer Fortbildung werden zielorientiert Wissen und Fähigkeiten vermittelt. Coaching beinhaltet darüber hinaus Lern- und Entwicklungsprozesse, die die gesamte Persönlichkeit mit einbeziehen. Coaching hat somit ein umfassenderer Ansatz, nämlich die Stärkung aller vorhandenen Potentiale zum Aufbau einer starken Persönlichkeit.

Unterschied: Beratung und Coaching

Bei einer Beratung beurteilt ein Fachberater eine Situation oder ein Thema mit seinem Expertenwissen. Diesen kann ein Coach nicht ersetzen. Jedoch wird er auch häufig als fachlicher Ansprechpartner um seinen Ratschlag oder eine persönliche Stellungnahme gebeten. Dies kann ein Teil von Coaching-Prozessen sein, wenn es für den Beratungsprozess sinnvoll ist, und der Coach eine qualifizierende fachliche Kompetenz aufweist.



Unterschied: Mentoring und Coaching

Mentoring bezeichnet die Tätigkeit einer erfahrenen Person (dem Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (dem Mentee oder Protegé) weitergibt. Ziel ist es, den Mentee in seiner persönlichen oder beruflichen Entwicklung innerhalb oder außerhalb des Unternehmens in der Regel langfristig zu fördern. Dabei steht meist die Fachkompetenz und nicht etwa die Beratungskompetenz des Mentors im Vordergrund.

Coaching geht über das Potential des Beraters hinaus, da es mit den Fähigkeiten und den Wahrnehmungen des Coachee arbeitet und daher besser auf dessen Landkarte zugeschnitten ist. Es orientiert sich an dessen Vorstellung von der Welt, den bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und baut diese aus. Des Weiteren erstreckt sich Coaching neben der Optimierung von Verhalten, Fähigkeiten und Fertigkeiten auch auf die zugrunde liegenden Werte, mentalen Programme, Glaubenssysteme, die Identität des Menschen, und die Suche nach Sinn und Zugehörigkeit, die mit einbezogen und im Kontext betrachtet werden.

Unterschied: Freundschaft und Coaching

Freundschaft ist ziel- und absichtslos – Coaching ist zielorientiert. Gerade Menschen in Führungspositionen sehen sich häufig mit Einsamkeit konfrontiert, da hier der Austausch von persönlichen Inhalten auf gleicher Ebene eher selten stattfindet. So kann die Tendenz entstehen, das intensive Offenlegen auch persönlicher Belange in der Coaching-Situation in einer privaten oder freundschaftlichen Ebene und nicht in einem beruflichen Förderungskontext einzuordnen.

Fachberatung vs. Coaching (Prozessfokus)

Fachberatung	Coaching
Fachliche Expertise	Methoden & Kommunikation
Direktiv	Partizipativ
Wertend (auf ein Ziel)	Wertfrei
Lösungen vorgeben	Lösungskompetenz stärken
Ergebnisverantwortung	Ergebnisneutral
Mit vorgegebenen Ziel	Ohne eigene Absichten
Inhalt im Mittelpunkt	Mensch im Mittelpunkt



Grundhaltung im Coaching

Die besprochenen Grundhaltungen lauten:

- Neutralität
 - Allparteilichkeit
 - Veränderungsneutralität
 - Wertneutralität
- Transparenz

Es gibt je nach Ansatz auch andere Grundhaltungen zum Beispiel nach Carl Rogers (Personenzentrierte Haltung - Gesprächspsychotherapie):

- 1) Wertschätzung/Akzeptanz
- 2) Kongruenz/Echtheit
- 3) Empathie/einführendes Verstehen

Wertschätzung/Akzeptanz

Der Therapeut muss den Klienten bedingungslos wertschätzen, um diesem das Gefühl zu vermitteln, dass er akzeptiert wird, wie er ist, ohne dass er ein bestimmtes Verhalten zeigt. Dem Klienten soll mit einer grundlegend positiven Stimmung und Wärme gegenübergetreten werden. Die uneingeschränkte Achtung dem Klienten gegenüber ist unabdingbar für den Therapie-Erfolg. Jedoch, räumt Rogers ein, dass diese nicht immer gehalten werden kann. Immer diese Achtung zu zeigen, würde auf Kosten der Echtheit/Kongruenz gehen. Ein oberflächliches Imitieren wäre kontraproduktiv.

Kongruenz/Echtheit

Rogers sieht es als wichtig an, dass der Therapeut für den Klienten keinen allwissenden Problemlöser darstellt, sondern in erster Linie als Mensch angesehen wird. Die Therapie ist die Begegnung von Mensch zu Mensch. Ausdrucksweise, Gestik, Mimik und Körpersprache des Therapeuten müssen zu dem von ihm Mitgeteilten passen. Es wird vorausgesetzt, dass Gefühle, Gedanken und das Handeln des Therapeuten ein kongruentes Bild ergeben. Der Therapeut soll sich nicht verstellen, denn wäre er nicht echt, würde der Klient sich ihm nicht öffnen.

Empathie

Ziel des Therapeuten ist es, den Klienten mit seinen Gedanken und Gefühlen zu verstehen. Es muss für ihn nachvollziehbar sein, warum der Klient Erfahrungen aus seinem Leben in einer bestimmten Art und Weise bewertet. Neben den inhaltlichen Informationen aus den Erzählungen des Klienten ist jedoch auch auf dessen Körpersprache zu achten. Diese Beobachtungen und Erkenntnisse sollen dem Klienten fortlaufend mitgeteilt werden, um zu prüfen, ob der Therapeut richtig verstanden hat.

Der Therapeut versucht sich in die Gefühlswelt des Klienten einzudenken und einzufühlen, darf jedoch nicht an dessen eventueller Verwirrtheit teilhaben oder Urteile fällen. Er wäre dann keine Hilfe mehr für den Klienten.

Diese drei Prinzipien müssen immer gemeinsam auftreten, da sie bei jeweils isolierter Anwendung schädliche Auswirkungen haben können. Die Verinnerlichung der Prinzipien soll eine vertrauensvolle Atmosphäre für den Klienten schaffen, damit dieser angstfrei und kreativ an der Lösung seiner Probleme arbeiten kann (Selbstexploration).



Coaching-Vereinbarung (Beispiel)

zwischen

Stephan Landsiedel

Friedrich-Ebert-Straße 4, 97318 Kitzingen

Telefon: 09321-92 66 140

und

Name:

Vorname:

Geb.-Datum:

Beruf:

Straße/Nr.:

PLZ – Ort:

Tel.-Privat:

Tel.-Geschäftlich:

E-Mail:

Mobil:

Hiermit wird zwischen Stephan Landsiedel und _____
ein Coaching zu dem Thema:

_____ vereinbart.

Die Kosten betragen _____ Euro pro angefangener Stunde (60 Minuten). Die Gebühr ist direkt nach dem Coaching und spätestens nach Rechnungsstellung zu zahlen.

Ort des Coachings ist die Landsiedel Villa in Kitzingen.

Mir ist bewusst, dass der Coach mich beim Erreichen meines nachfolgend genannten Ziels unterstützt. Für das Erreichen des Ziels bin ich allein verantwortlich. Der Coach wird mit mir nach jedem Coaching die Entwicklung in Richtung Ziel besprechen und dokumentieren.

Zielvereinbarung:

Mit meiner Unterschrift akzeptiere ich auch die umseitigen allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Ort/Datum: _____ Unterschrift: _____



Allgemeine Geschäftsbedingungen

Allgemeines:

- Der/die Coachee trägt Verantwortung für Themen und Ergebnisse, der Coach ist verantwortlich für den Prozess.
- Vertrauensvoller und diskreter Entwicklungs- und Veränderungsrahmen: Entbindung von der Schweigepflicht nur durch Coachee möglich.
- Kein Coaching ohne schriftliche Vereinbarung.

Rücktritt:

Das Coaching kann nach jeder Sitzung von beiden Seiten aus beendet werden.

Regelung bei Terminabsagen durch Coach:

Sollte der Coach aus wichtigen Gründen (z.B. Erkrankung, Unfall) gezwungen sein, das Coaching abzusagen, so informiert er den Coachee umgehend.

Regelungen bei Terminabsagen durch Coachee:

Wird ein Termin innerhalb von 48 Stunden vor dem vereinbarten Termin abgesagt, sind mindestens 50% des vereinbarten Honorars sofort fällig und wird in Rechnung gestellt.

Wird ein Termin innerhalb von 24 Stunden vor dem vereinbarten Termin abgesagt, sind mindestens 100% des vereinbarten Honorars sofort fällig und wird in Rechnung gestellt. Abweichungen von dieser Regelung müssen schriftlich dokumentiert sein.

Nebenabreden:

Ort/Datum: _____ Unterschrift: _____



Rechtliche Rahmenbedingungen

Rechtliche Grundlagen DACH-Raum

Im gesamten DACH-Raum gelten derzeit folgende Regelungen:

- Der Begriff „Coach“ / „Coaching“ / „Coachee“ ist nicht geschützt
- Geschützte Begriffe sind zum Beispiel: „Psychotherapeut“, „Psychologischer Berater“, „Psychologe“
- Abgrenzung zur Psychotherapie: Es dürfen keine Diagnosen behandelt werden
 - Zum Beispiel: Phobien, Depressionen, Angstzustände, Magersucht, Suchtkrankheiten, Allergien, Traumata, Psychosomatische Leiden, Paranoia, ...
- Werbung: Auch das andeuten, dass man psychotherapeutische Fähigkeiten hätte, ist nicht erlaubt.

Die Verschwiegenheitspflicht

Die Verschwiegenheitspflicht ist eine rechtsverbindliche Verpflichtung, die dem Coach anvertrauten Informationen nicht an andere Personen (sogenannte Drittpersonen) weiter zu geben. Man kann vom Coachee von der Verschwiegenheitspflicht teilweise oder gänzlich entbunden werden. Als Coach kann man seine Fälle allerdings auch vollständig anonymisieren. Das heißt Informationen weg lassen oder sogar verändern, so dass niemand auf den Coachee rückschließen kann oder auch nur eine Ahnung davon bekommen könnte, um wen es sich handeln könnte.

Die Verschwiegenheitspflicht ist in den Ländern in unterschiedlichen Gesetzen geregelt:

- Deutschland: Art. 35 Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG)
- Österreich: § 119 Abs. 4 GewO
- Schweiz: In der Schweiz untersteht ein Coach nicht direkt nach Art. 321 StGB der Schweigepflicht, allerdings kann ebenso wie in Deutschland Art. 35 DSG zum Tragen kommen.

Rechtliche Grundlagen für Deutschland

Zusätzlich zu den erwähnten geschützten Begriffen für den DACH-Raum ist in Deutschland folgender Begriff geschützt: Heilpraktiker (Psychotherapeut)

Grundsätzlich gilt in Deutschland, dass von der Psychotherapie ausgenommen sind: „psychologische Tätigkeiten, die die Aufarbeitung und Überwindung sozialer Konflikte oder sonstige Zwecke außerhalb der Heilkunde zum Gegenstand haben“ (§ 1 Abs. 3 Satz 3 PsychThG)

Mögliche Einsatzfelder von Coaching sind also zum Beispiel: Karriereplanung, Motivationstraining, Selbstmanagement, Entspannungstechniken, Konfliktmanagement, Führungskräftecoaching, Mentaltraining, Stressbewältigung, Konzentrationstraining, Lerncoaching, Gesundheitscoaching, usw.

Es folgt eine ausführlichere Beschreibung der Rechtslage in Deutschland von dem Anwalt Dr. Martin Böttger:



Coaching im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitstraining und gesetzlich geregelten Heilberufen

- Eine Übersicht über die Rechtslage mit Praxisbeispielen -

1 Einleitung

Coaching kann in der Praxis sehr weit in den Bereich der Persönlichkeitsberatung hinein gehen. Dabei stellt sich häufig die Frage, welche Trainingsinhalte ein Coach „noch“ anbieten darf und welche Techniken und Methoden hingegen den „heilenden Berufen“ der Ärzte, Psychotherapeuten und Heilpraktiker vorbehalten sind. Eine Abgrenzung lässt sich insbesondere aus dem Psychotherapeutengesetz (PsychThG) und dem Heilpraktikergesetz (HPtG) ableiten, deren Regelungen im folgenden erläutert werden.

Darüber hinaus sollten Coaches die Grenzen zu den vorgenannten Heilberufen auch aus wettbewerbsrechtlicher Sicht beachten, wenn sie eine mitunter kostspielige Abmahnung oder eine einstweilige Verfügung eines Konkurrenten vermeiden wollen.

Vor diesem Hintergrund bieten die folgenden Ausführungen einen Überblick über die gegenwärtige Rechtslage. Anhand von konkreten Fallbeispielen wird Coaches zudem ein Praxisleitfaden für Trainingsinhalte sowie ihren Öffentlichkeitsauftritt an die Hand gegeben.

2 Überblick über gesetzliche Rahmenbedingungen des Coachings

2.1 Psychotherapeutengesetz (PsychThG)

Das am 1. Januar 1999 in Kraft getretene PsychThG unterstellt die Tätigkeit eines nichtärztlichen Psychotherapeuten dem Approbationsvorbehalt, d.h. den Titel des „Psychotherapeuten“ führen und im Sinne des Gesetzes psychotherapeutisch tätig werden darf nur, wer – vereinfacht gesagt – eine bestandene Abschlussprüfung im Studiengang Psychologie sowie eine mindestens 3-jährige Ausbildung im Bereich Psychotherapie nachweisen kann. Unter Psychotherapie versteht das Gesetz „jede mittels wissenschaftlich anerkannter psychotherapeutischer Verfahren vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Störungen mit Krankheitswert, bei denen Psychotherapie indiziert ist“ (§ 1 Abs. 3 Satz 1 PsychThG). Vom Begriff der Psychotherapie ausdrücklich ausgenommen sind hingegen „psychologische Tätigkeiten, die die Aufarbeitung und Überwindung sozialer Konflikte oder sonstige Zwecke außerhalb der Heilkunde zum Gegenstand haben“ (§ 1 Abs. 3 Satz 3 PsychThG).

Zusammengefasst bedeutet dies für den Bereich des Coaching folgendes:

- Coaches, die nicht als Psychotherapeuten zugelassen sind, dürfen grundsätzlich keine Trainingsinhalte anbieten, welche auf die Diagnose oder Behandlung von psychischen Krankheiten abzielen (sofern der Coach eine Heilpraktikererlaubnis für den Bereich Psychotherapie besitzt, siehe aber auch Ziff. 2.2 unten).
- Coaches sollten insbesondere die Anwendung von wissenschaftlich anerkannten Verfahren aus dem Bereich der Psychotherapie (einschließlich auch nur teilweise wissenschaftlich anerkannter sog. Außenseiterverfahren) vermeiden, da dies den Rückschluss auf eine unzulässige Tätigkeit als Psychotherapeut ermöglichen könnte. Was im Einzelnen wissenschaftlich anerkannt ist, legen die für die Durchführung des



PsychThG zuständigen Landesbehörden (in Bayern die Bezirksregierungen, bspw. die Regierung von Oberbayern) sowie der hierfür eigens eingerichtete Wissenschaftliche Beirat Psychotherapie fest. Ein Überblick über zuletzt anerkannte neue Therapieformen findet sich unter www.wbpsychotherapie.de (sofern der Coach eine Heilpraktikererlaubnis für den Bereich Psychotherapie besitzt, siehe aber auch Ziff. 2.2 unten).

- Nicht-Psychotherapeuten wie Coaches dürfen hingegen Trainings zur Aufarbeitung und Überwindung sozialer Konflikte sowie sonstige Tätigkeiten außerhalb des vorgenannten Heilkundebegriffs, d.h. unterhalb der Krankheitsschwelle, anbieten und durchführen (siehe allerdings für die ggf. erforderliche Heilpraktikererlaubnis unten Punkt 2.2).
- Das PsychThG verbietet es dem Coach unabhängig von seinen Trainingsinhalten, die Bezeichnung „Psychotherapeut“ oder andere Bezeichnungen zu verwenden, durch die gegenüber Dritten der Eindruck entsteht, dass der Coach auch psychotherapeutische Behandlungen durchführt.
- Der Coach darf jedoch im Bereich der Werbung und im Rahmen seiner Trainingsinhalte tätigkeitsbeschreibende Bezeichnungen verwenden, wie bspw. „neurolinguistisches Programmieren (NLP)“, „Gesprächstherapie“, „esoterische Techniken“ etc.

2.2 Heilpraktikergesetz (HPrG)

Das bereits seit 17. Februar 1939 geltende HPrG verlangt grundsätzlich für jede Art der „Heilkunde“ eine behördliche Erlaubnis. Heilkunde im Sinne des Gesetzes ist dabei „jede berufs- oder gewerbsmäßig vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Krankheiten, Leiden oder Körperschäden bei Menschen“. Der Heilkundebegriff des Heilpraktikergesetzes wurde durch die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH) und des Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) dahingehend konkretisiert, dass eine heilkundliche Tätigkeit immer dann anzunehmen ist, wenn bei dem Hilfesuchenden der Eindruck entsteht, dass durch die Behandlung ein Heilungserfolg eintreten werde. Nicht erfasst werden jedoch eher technische Verrichtungen, bspw. eines Augenoptikers oder orthopädischen Schuhmachers. Nach der mittlerweile überwiegenen Meinung sollen zudem nur Tätigkeiten erlaubnispflichtig sein, für die ärztliche bzw. medizinische Fachkenntnisse erforderlich sind und die gesundheitliche Schädigungen zur Folge haben können. Die Heilpraktikererlaubnis wird in der Praxis von den zuständigen Kreisverwaltungsbehörden häufig auch beschränkt auf den Bereich Psychotherapie erteilt.

Verhältnis zum PsychThG: Aufgrund der vorstehenden Definition ergeben sich Überschneidungen mit dem PsychThG. Soweit das PsychThG einschlägig ist, geht es dem HPrG vor. Dies gilt insbesondere für das Titelbenutzungsverbot nach dem PsychThG (s.o. Punkt 2.1). Nach der behördlichen Praxis darf ein Heilpraktiker, der eine Erlaubnis (auch) für den Bereich Psychotherapie besitzt, aber grundsätzlich alle psychologischen Behandlungsmethoden anwenden, soweit er nur keine verschreibungspflichtigen Medikamente verordnet. Demgegenüber wird in der Literatur vorgeschlagen, dass der Heilpraktiker auf nicht wissenschaftliche anerkannte Behandlungsmethoden beschränkt sein soll. Rechtsprechung zur diesbezüglichen Abgrenzung der beiden Gesetze ist, soweit ersichtlich, noch nicht vorhanden. In jedem Fall setzt sich ein Coach auch mit der Heilpraktikererlaubnis aber Haftungsrisiken aus, wenn er seine eigene wissenschaftliche Kompetenz überschätzt und einen Behandlungsfehler begeht. Dies ist ein Risiko, das jeder Coach beachten sollte.

Zusammengefasst ist im Bereich Coaching - HPrG folgendes zu beachten:



- Ein Heilpraktikergewerbeschein berechtigt in keinem Fall zur Führung des Titels „Psychotherapeut“ oder ähnlicher Bezeichnungen (s.o. Punkt 2.1). Insofern ist das PsychThG vorrangig.
- Eine Heilpraktikergewerbeschein ermöglicht dem Coach indes grundsätzlich die Anwendung von psychologischen Behandlungsmethoden – allerdings nur in dem Rahmen, der in der erteilten Heilpraktikererlaubnis angegeben ist. Dieser Rahmen sollte im Einzelfall geprüft und ggf. mit der zuständigen Kreisverwaltungsbehörde abgestimmt werden.
- Coaches ohne Heilpraktikergewerbeschein sollten keine Trainings anbieten, (i) welche gesundheitliche Schäden hervorrufen können oder (ii) für welche ärztliche oder medizinische Fachkenntnisse erforderlich sind.
- Beim Coaching ohne Heilpraktikergewerbeschein sollte auch bei der Bearbeitung von Beschwerden unterhalb der „Krankheitsschwelle“ dringend darauf geachtet werden, dass bei den Teilnehmern nicht der Eindruck einer „Heilbehandlung“ oder der „Linderung“ von Krankheiten oder Beschwerden entsteht.
- Coaching im Bereich des allgemeinen Persönlichkeits-/Motivationstrainings oder der allgemeinen Führungskräfte- und Lebensberatung bedarf keiner Erlaubnis nach dem HPrG.
- Je mehr Coaching in den Bereich der „Gesundheitsförderung“ und „Krankheitsverhinderung“ anstelle der „Heilung“ und „Linderung“ hineingeht, desto sicherer ist die Ausübung auch ohne Heilpraktikergewerbeschein.

Sonderfall Legasthenie: Ob Legastheniebehandlungen, die bundesweit durch eine Vielzahl von (Schul-)Nachhilfelehrern und Trainern vorgenommen wird, unter den Begriff der Heilkunde des HPrG fällt, ist noch nicht hinreichend (gerichtlich) geklärt. Es spricht jedoch nach dem gegenwärtigen Stand in der Literatur vieles dafür, dass im Sinne einer mittlerweile liberalen Auslegung des HPrG kein Heilpraktikerschein erforderlich ist, da es sich bei der Behandlung vornehmlich um schematische Übungen handelt, für die kein medizinisches Fachwissen erforderlich ist und von denen keine Gesundheitsgefährdung ausgeht. Diese Frage sollte jedoch im Einzelfall ggf. mit der zuständigen Kreisverwaltungsbehörde abgestimmt werden.

Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)

Für den Werbe- und Öffentlichkeitsauftritt von Coaches, bspw. die Internetpräsenz, gilt das Verbot irreführender Werbung gemäß §§ 3, 5 UWG. Insbesondere über die Befähigung des Coaches sowie die von ihm angebotenen Dienstleistungen sind korrekte Angaben zu machen. Irreführend ist auch die Werbung mit tatsächlich nicht erworbenen gesetzlich geschützten Berufsbezeichnungen (beispielsweise „Psychotherapeut“ oder „Heilpraktiker“) sowie der nicht zutreffende Hinweis auf gesetzlich reglementierte Tätigkeitsinhalte, für welche die Befähigung faktisch nicht erworben wurde.

Zulässige Coaching-Aktivitäten im Einzelnen – Fallbeispiele

Die folgenden Fallbeispiele bieten einen groben Leitfaden für die tägliche Coaching-Praxis. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass eine für die Zulassung und Aufsicht zuständige Verwaltungsbehörde im Einzelfall von den Regelbeispielen abweicht.



3.1 Verwendung von Titeln und Berufsbezeichnungen – Beispiele (unabhängig von Vorhandensein einer Heilpraktikererlaubnis)

Unzulässig	Zulässig
▪ Psychotherapeut ▪ Psychologischer Berater ▪ Spezialist für Psychotherapie / (tiefen)psychologische Techniken ▪ Psychotherapeut (zugelassen nach dem Heilpraktikergesetz) ▪ Heilpraktiker (Psychotherapeut)	▪ Coach ▪ Persönlichkeitstrainer ▪ Lebensberatung ▪ Kommunikationstrainer ▪ Neurolinguistisches Programmieren (NLP) ▪ Gestalttherapie ▪ Gesprächstherapie

3.2 Coaching-Inhalte (Beispiele)

Unzulässig (evtl. zulässig mit Heilpraktikergewerbeschein – s.o. Punkt 2.2)	Zulässig (sofern keine „Heilbehandlung“ i.S.d. PsychThG und HPrG s.o. Punkt 2.2 – im Einzelfall prüfen!)
Diagnose/ Behandlung von: ▪ Phobien ▪ Depressionen ▪ Paranoia ▪ Angstzuständen ▪ Magersucht / Bulimie ▪ Suchtkrankheiten (bspw. Alkohol, Drogen) ▪ Krankhafter Gewalttätigkeit / krankhaften Aggressionszuständen ▪ Allergien ▪ Traumata (z.B. nach sexuellem Missbrauch) ▪ Psychosomatischen Leiden (Migräne, etc.) ▪ allen in den Aufstellungen DSM 3 und ICD-10 katalogisierten Krankheiten (http://www.gesundheitspolitik.net/03_krankenhaus/allpauschalen/icd-10/A00-Z99.html#F00-F99)	Beratung bzgl.: ▪ Karriereplanung, -coaching ▪ Bewerbungstraining ▪ Entscheidungstraining bei Alltags- oder beruflichen Fragen ▪ (Selbst-) Motivationstraining ▪ Zielfindung/ Visionen entwickeln ▪ Entspannungstechniken ▪ Selbstmanagement (mit Problemen und unangenehmen Situationen gut umgehen lernen) ▪ Kommunikationsverbesserung ▪ Präsentations-Coaching ▪ Konfliktmanagement ▪ Führungskräfte-Coaching ▪ Team-Coaching ▪ Sport-Coaching ▪ Mentales Training allg. ▪ Selbstmarketing ▪ Flirten ▪ Steigerung des Selbstbewusstseins (wenn z.B. stark mangelnder Selbstwert zu Problemen führt) ▪ Stressbewältigung ▪ Motivationshilfe bei akuten Krisen: Sorgen/ Probleme nach Arbeitsplatzverlust, Trennung, Scheidung, Tod ▪ Allgemeine Lebensberatung ▪ Konzentrationsstörungen ▪ Lernschwäche (bspw. Legasthenie, s.o. 2.2) ▪ Schlafstörungen/ Durchschlafstörungen ▪ Gesundheits-Coaching (z.B. Heilungsprozesse mental unterstützen)



	▪ Unterstützung bei psychisch belastenden Konflikten in Partnerschaften/ Familien ▪ Verwendung von Trance/ Hypnose
--	--

4 Rechtliche Risiken/ Sanktionen bei Verstoß gegen die vorgenannten Grundsätze

- 4.1 Wer entgegen dem PsychThG oder dem HPrG ohne Approbation bzw. Erlaubnis als Coach psychologische Behandlungsleistungen anbietet, muss mit einer Untersagungsverfügung seitens der zuständigen Verwaltungsbehörden rechnen.
- 4.2 Vorsätzliche Verstöße gegen das PsychThG oder das HPrG (auch gegen das Titelbenutzungsverbot des PsychThG!) stellen zudem eine Straftat dar und können mit Geldstrafe oder bis zu einem Jahr Freiheitsstrafe geahndet werden (§ 132a StGB, § 5 HPrG).
- 4.3 Irreführende Werbung im Sinne des UWG (siehe oben Punkt 2.3) kann zu Unterlassungsansprüchen und Schadensersatzansprüchen von Wettbewerbern führen, welche durch einstweilige Verfügung unter Androhung von Ordnungsgeld bis zu EUR 250.000 geahndet werden können.

5 Zusammenfassung/ Tipps für die Praxis

Für die Praxis ist anzuraten, sowohl bei Coaching-Inhalten als auch bei Werbemaßnahmen keine durch das PsychThG geschützten Berufsbezeichnungen oder ähnliche Tätigkeitsbeschreibungen zu verwenden. Dies gilt auch dann, wenn der Coach eine Zulassung als Heilpraktiker erworben hat. Zudem sollten Coaches bei Kursbeschreibungen und im Rahmen von Werbemaßnahmen vermeiden, Coaching als Heilbehandlung oder lindernde Maßnahme in Bezug auf eine Krankheit oder ein Leiden darzustellen. Bei Verwendung einer Heilpraktikererlaubnis für den Bereich der Psychotherapie sind die in der Erlaubnis festgesetzten Ausübungsgrenzen einzuhalten. In Zweifelsfällen sowie bei Konflikten mit Behörden oder Wettbewerbern, insbesondere bei Geltendmachung von Unterlassungsansprüchen, sollte qualifizierter Rechtsrat eingeholt werden.

Der Verfasser, Dr. Martin Böttger, ist Rechtsanwalt in München.

Sie können ihn bei Fragen zu diesem Thema am besten per E-Mail erreichen:
martin.boettger@hammonds.com



Rechtliche Grundlagen Österreich

Zusätzlich zu den erwähnten geschützten Begriffen für den DACH-Raum ist in Deutschland folgender Begriff geschützt: Lebens und Sozialberater

Die rechtliche Grundlage in Österreich um als Coach arbeiten zu dürfen ist der **Lebens- und Sozialberater (LSB)**

Abgrenzung zur Psychotherapie: Es dürfen keine Diagnosen behandelt werden. Zum Beispiel: Phobien, Depressionen, Angstzustände, Magersucht, Suchtkrankheiten, Allergien, Traumata, Psychosomatische Leiden, Paranoia,...

Möglichkeiten für LSB: Persönlichkeitsberatung, Suchtberatung, Beratung im Umgang mit Geld, Kommunikationsberatung, Berufs- und Karriereberatung, Coaching, Konfliktberatung, Ehe-, Partnerschafts- und Familienberatung, Scheidungsberatung, Erziehungsberatung und Verhaltensmodifikation, Sexualberatung,...

Möglichkeiten für Nicht-LSB: Karriereplanung, Motivationstraining, Selbstmanagement (Trainingsfokus), Entspannungstechniken, Mentaltraining, Konzentrationstraining, Rhetorikcoaching, usw.

Alternativ gibt es auch die Möglichkeit das Gewerbe des: Unternehmensberater für Coaching anzusuchen. Dies erlaubt Coaching für reine Business-Themen, dann ist kein Lebens- und Sozialberater erforderlich.

Lebens und Sozialberater

Quelle und vertiefende Informationen:

- <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002563>
- https://www.bildungsmanagement.ac.at/fileadmin/downloads/ARGE_-_Downloads/Lehrgaenge/Wissenswertes/PSB_-_Wissenswertes/Gesetzliche_Grundlagen_der_Lebens-_und_Sozialberatung.pdf

§ 1 Wohl des Klienten: Nach besten Wissen und Gewissen handeln.

- Verpflichtende Fortbildung im Ausmaß von 16 Stunden jährlich

§ 2, 3, 4, 5 Standesgemäßes Verhalten: Die berufliche Autorität missbrauchen

- Es ist untersagt unerlaubte Titel zu führen
- Lebens- und Sozialberater haben ihren Klienten bei Vorliegen einer Krankheit oder eines Anzeichens, das das Vorliegen einer Krankheit vermuten lässt, nachweislich den Besuch bei einem Angehörigen eines in Betracht kommenden Gesundheitsberufes zur Abklärung des Krankheitsanzeichens oder zur Heilbehandlung zu empfehlen.
- Angebote so formulieren, dass die Klienten sich kein inhaltlich vollständiges und umfassendes Bild von den zu erwartenden Leistungen sowie den dabei anfallenden Kosten machen können
- Leistungen unentgeltlich oder generell zu Bedingungen anbieten oder zu erbringen, die den Grundsätzen einer ordnungsgemäßen kaufmännischen Geschäftsführung widersprechen



§ 6 Berufsbezeichnung und Werbung

- berufs fremde Zusätze dürfen nicht genutzt werden (zum Beispiel esoterischer Lebensberater)

§ 7 Betriebsausstattung

- Lebens- und Sozialberater haben dafür zu sorgen, dass geeignete Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, die eine ungestörte und diskrete Beratungstätigkeit ermöglichen.
 - Beispiel: In der privaten Wohnung des Lebens- und Sozialberater wird ein eigener Raum für das Coaching genutzt, allerdings ist die Tür in diesem Raum nicht verschließbar. Dies ist nicht vertretbar (u.a. aufgrund der Schweigepflicht).

§ 8 Sonstige Berufspflichten

- [...] alle Auskünfte über die Beratung, insbesondere über die voraussichtliche Dauer und die Art der Beratung und die Höhe des pro Beratungsstunde zu bezahlenden Honorars zu erteilen.
- (2) Lebens- und Sozialberater dürfen für die Überweisung von Klienten an einen Dritten keine Vergütung nehmen oder sich zusichern lassen. Sie dürfen weiters für die Zuweisung von Klienten durch einen Dritten keine Vergütung geben oder versprechen.

Verschwiegenheitspflicht

In § 119 Abs. 4 GewO wird wie auch für andere, nicht der GewO unterliegende Sozialberufe (vgl etwa § 6 GuKG) die Verpflichtung der Lebens- und Sozialberater festgelegt, ihnen im Rahmen der Beratung oder auch sonst in Bezug auf eine von ihnen beratene bzw betreute Person (in der Folge genderneutral kurz: Klient) bekannt gegebenen oder bekannt gewordenen Tatsachen Dritten nicht mitzuteilen. Umfasst sind damit auch solche Tatsachen, die unter dem Mantel der Verschwiegenheit vom Klienten mitgeteilt wurden, aber nicht direkt Thema der Beratung bzw. Betreuung waren, wie etwa Umstände im gesellschaftlichen, psychosozialen oder gesundheitlichen Umfeld des Klienten und seiner nahen Angehörigen.

Verschwiegenheitspflicht: Es handelt sich somit um eine gesetzlich anerkannte bzw. angeordnete Verschwiegenheitspflicht, die nicht nur gegenüber nahen Angehörigen oder beliebigen Dritten, sondern auch gegenüber staatlichen Dienststellen (Verwaltungsbehörden, Gerichten), Sozialinstitutionen (staatliche oder durch NGOs betriebene Sozialeinrichtungen) besteht. Dem Schutz der Verschwiegenheitspflicht dienen u.a. das Aussageverweigerungsrecht im Zivilprozess (siehe § 321 Abs. 1 Z 2 u Z 3 ZPO) sowie in Verwaltungsverfahren (siehe § 49 Abs. 1 Z 2 AVG).

Rechtliche Grundlagen Schweiz

In der Schweiz darf wie in allen drei deutschsprachigen Ländern nicht psychotherapeutisch gearbeitet werden. Also zum Beispiel, dass direkte Arbeiten an Phobien, Depressionen, Magersucht, Suchtkrankheiten, usw. (siehe Folge-Kapitel *Merkmale einer psychischen Störung*). Der Begriff Coach ist nicht geschützt und obwohl es eine staatliche Ausbildung hierfür gibt, ist diese nicht erforderlich, um in der Schweiz als Coach arbeiten zu dürfen. Dadurch ist die Möglichkeit in der Schweiz derzeit sehr einfach - Du kannst Dich direkt als Coach selbstständig machen. Unsere Empfehlung ist, trotzdem die Rahmenbedingungen für Österreich durchzulesen, da es sinnvoll ist, vieles davon umzusetzen.



Merkmale einer psychischen Störung

1. Subjektiver Leidensdruck
2. Alltagsbeeinträchtigung
3. Gefährdung
4. Normative Abweichung im Verhalten

Wenn alle Kriterien erfüllt sind, liegt der Verdacht einer sogenannten psychischen Störung nahe. In diesem Fall muss das Thema als Coach auf jeden Fall angesprochen werden (zum Beispiel Verweis auf Psychotherapeuten). Es besteht natürlich die Möglichkeiten an anderen – nicht störungsrelevanten- Themen – zu arbeiten. Auch gibt es die Möglichkeit während der Psychotherapie zusätzlich für ein bestimmtes Anliegen ein Coaching bei einem Coach, der kein Psychotherapeut ist, zu buchen. Wobei auch wiederum nicht an der Diagnose gearbeitet wird.





Psychologische Grundlagen

Die Landkarte ist nicht das Gebiet

Jeder von uns hat eine bestimmte Vorstellung von der Welt, beeinflusst und entstanden durch individuelle Annahmen, eigene Erfahrungen, Metaphern und Glaubenssätze. Im NLP nennt man diese spezifische Repräsentation der Welt die eigene mentale Landkarte oder das Modell der Welt. Es kommt oft zu Problemen in der Kommunikation zwischen zwei Menschen, da sich ihre mentalen Landkarten nicht oder nur wenig überschneiden, und sie somit nicht von (exakt) demselben Thema reden. Gerade im Coaching und der Therapie ist es wichtig, die mentale Landkarte des Klienten zu respektieren. Der Coach muss sich vorsehen, nicht seine eigenen Annahmen unbewusst dafür zu verwenden, die mentale Landkarte des Klienten nachzubilden, anstatt den Klienten selbst seine Welt beschreiben zu lassen. Wird der Klient nämlich durch eine Frage vom Coach von seiner eigenen Gefühls- und Gedankenwelt abgelenkt, verfälscht sich das Ergebnis der Schilderung.

Der Empfänger definiert die Botschaft

Mit diesem Prinzip ist gemeint, dass unabhängig davon, was ich als Sender einer Botschaft beabsichtige, der Empfänger diese Information auspackt und nach seiner Landkarte interpretiert. Wenn ich als Coach zum Beispiel eine Frage stelle und die Antwort des Coachee ist: „Warum müssen Sie mich immer so nerven?“ Dann wäre eine nicht sehr zielführende Antwort: „Ich habe doch nur eine Frage gestellt, um sie besser zu verstehen.“ Je nach Kontext wäre es vielleicht besser zu sagen: „Danke für Ihr Feedback, dass ich Sie gerade nerve, das ist nicht meine Absicht. Meine Absicht war...“.

Übertragung und Gegenübertragung

Der Begriff der Übertragung stammt aus der Psychoanalyse und bezeichnet den Vorgang, dass ein Mensch alte Gefühle, Affekte, Erwartungen (insbesondere Rollenerwartungen), Wünsche oder auch Befürchtungen aus der Kindheit unbewusst auf neue soziale Beziehungen überträgt und reaktiviert. Die Übertragung des Therapeuten bzw. des Coaches wird dann als Gegenübertragung bezeichnet. Dadurch können wir unseren Körper auch als Resonanzkörper sehen, der uns Feedback darüber geben kann, was sich im Klienten abspielt. Die eigenen Phantasien zur Übertragung des Klienten müssen natürlich überprüft werden und sollte nicht als allgemeine Wahrheit ausgesprochen werden.

Assoziation und Dissoziation

Assoziiert

Eine Erfahrung aus dem eigenen Körper heraus erleben. Durch die eigenen Augen sehen, mit den eigenen Ohren hören usw. Erlebt man eine Erinnerung assoziiert, so erinnert man sich an die entsprechende Situation, als würde man sie aus seinem eigenen Körper heraus erleben. Man kann von sich selbst das Gesicht nicht sehen bzw. ist man voll drin in der Situation und erlebt die entsprechende Situation stärker emotional, als wenn man es dissoziiert erlebt.

Dissoziiert

Meint, dass man eine Erfahrung mit Abstand betrachtet. Zum Beispiel indem man sich in der Erfahrung von außen sieht oder indem man sich auf einen Stuhl stellt und die Erfahrung so mit mehr Abstand erleben kann. Dissoziierte Erfahrungen und Erinnerungen sind in der Regel weniger stark emotional konnotiert wie assoziierte Erfahrungen.

Seitenmodell (Teilemodell)

Das Seitenmodell oder auch Teilemodell besagt, dass wir aus vielen Teilpersönlichkeiten bestehen, die in erzwungener Verwandtschaft unter derselben Haut miteinander leben. Jeder Teil versucht,



sein eigenes Ziel zu erreichen. Je mehr diese Teile miteinander verbunden werden können und in Harmonie zusammenarbeiten, um so glücklicher wird der Mensch sein. Oft gibt es aber Konflikte zwischen den Teilen, gleichzeitig gehen wir aber auch davon aus, dass jeder Teil eine positive Absicht für uns hat.

In unserer Sprache finden wir Hinweise auf verschiedene innere Anteile:

- einerseits - andererseits
- etwas in mir bremst mich
- In dem Moment war ich nicht ich selbst
- zwei Seelen wohnen ach in meiner Brust
- ja, aber

Systemisch-Zirkuläres Denken

Die systemische Therapie und Beratung beschäftigt sich hauptsächlich mit der Deutung von Beziehungswirklichkeiten in einem interaktionistischen System, z.B. der Familie. Weg von dem kausalen/linearen Ursache-Wirkungs-Modell, das einfache lineare Handlungsketten beschreibt, versucht die Systemtherapie Prozesse und Systeme in ihrer ganzen Komplexität zu erfassen. In dieser systemischen Sichtweise werden Ursachen und Wirkungen von menschlichem Verhalten zirkulär aufgefasst.



Dabei wird u.a. auch das Täter-Opfer-Prinzip aufgebrochen. Viele Menschen erklären ihre Aktionen als Reaktionen auf das Verhalten anderer. Damit schieben sie jegliche Verantwortung und Schuld von sich. Das führt aber auch zu einem Ohnmachtsgefühl. Scheinbar unfähig in Situationen eingreifen zu können, da der andere als Ursache ihres Verhaltens angesehen wird und Macht über die Situation zu haben scheint, sehen sie sich in der Opferrolle. Die fehlenden Handlungsoptionen führen zu einer Stagnation und gleichzeitig zu einer Stabilisierung des vorhandenen Interaktionsmusters.

Aber alle menschlichen Regungen, wie z.B. Verhaltensweisen, Symptome, unterschiedliche Formen von Gefühlsausdrücken usw., können sowohl als im Menschen ablaufende Ereignisse als auch als Ausdruck von wechselseitigen Beziehungsdefinitionen betrachtet werden. D.h. jede menschliche Regung ist immer auch eine Botschaft von jemandem an jemanden („Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick)).

Betrachtet man nun beispielsweise als Außenstehender eine Familie zirkulär, so wird deutlich, dass jeder die Bedingungen für das Verhalten aller anderen mitbestimmt.

In manchen Fällen bestimmt zwar einer die Bedingungen mehr als umgekehrt, trotzdem kann man diese Tatsache aber nicht auf eine berechenbare Ursache-Wirkungs-Beziehung reduzieren. Verhalten ist zugleich verursacht und verursachend. Dabei findet eine Entwicklung statt, die immer rückbezüglich/rekursiv ist. Diesen dynamischen Vorgang kann man sich bildlich als Spirale vorstellen, die sich stetig fortsetzt. Deckt man nun die Zirkularität auf und macht sie allen Beteiligten sichtbar, so schafft man neue Möglichkeiten der Beurteilung, und daraus folgend neue Handlungsmöglichkeiten. Das bedeutet, es wird „neue Information im System“ (Schlippe/Schweitzer 1998, S. 141) gestreut, durch die bei allen Beteiligten neue Sichtweisen und Denkprozesse angeregt werden. Alte, oft eingefahrene Denkmuster können aufgebrochen, und neue Lösungswege für Probleme beschritten werden.



Methodisch wird dies durch das zirkuläre Fragen besonders gefördert, ein Frageverhalten, das nie direkt ist, sondern eine Außenperspektive erfragt, die neue Sichtweisen in einen Beziehungskontext einführt.

„Ein Symptom, ein Problem, eine Krankheit sind keine Dinge, sondern Prozesse, gebildet durch Handlungen und Kommunikationen verschiedener Personen.“ (Schlippe & Schweitzer 1998, 141)

Jedes Verhalten innerhalb eines Systems hat einen Sinn. Dieser Sinn wird in Bezug auf die wechselseitigen Beziehungsmuster innerhalb des Systems verstehbar. Jedes Verhalten ist im sozialen System als kommunikatives Angebot zu sehen.





Gesprächsführung & Beziehungskompetenz

Die Gesprächsführung und Beziehungskompetenz ist das A und O eines jeden Coaches. Je besser sich der Coachee verstanden fühlt, desto mehr kann er sich in der Regel öffnen und desto schneller können wir auch Richtung Ziel arbeiten. Daher ist es enorm wichtig, dass wir als Coach für eine vertraute Atmosphäre sorgen und im Bedarfsfall auch Konflikte zwischen Coach und Coachee direkt ansprechen.

Rapport

Rapport ist die Fähigkeit, die Welt eines anderen zu betreten und zu ihm eine Brücke zu bauen. Es ist die Kunst, die Unterstützung und Mitarbeit anderer zu erhalten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Rapport ist eine Beziehung, die gekennzeichnet ist durch Zustimmung, gleiche Richtung oder Ähnlichkeit. Wenn der Rapport vorhanden ist, öffnet sich der Coachee in der Regel leichter und lässt sich auch deutlich leichter auf Aufgaben, Experimente, etc. ein.

Rapport bedeutet, einen tiefen Kontakt zu dem Unbewussten des anderen aufzubauen, mit dem anderen auf eine Wellenlänge zu kommen.

Kalibrieren

Kalibrieren ist die Fähigkeit, äußerlich wahrnehmbare Merkmale wieder zu erkennen und dem Zustand zuzuordnen. So kann ich z.B., nachdem ich mich gut auf mein Gegenüber eingestellt habe, anhand einer feinen Veränderung im Gesicht erkennen, ob ein Vorschlag gut ankommt oder ob vielleicht noch weitere Argumente notwendig sind.

Pacing

In zahlreichen Beobachtungen hat man festgestellt, dass Menschen, die sich gerne mögen und einen tiefen Kontakt zueinander haben, sich in ihrem Ausdrucksverhalten aneinander anpassen. Dieses Prinzip lässt sich auch umkehren: Durch Anpassung des Ausdrucksverhaltens an den anderen, kann Rapport zu ihm hergestellt werden. Das nennen wir dann Pacing, also das bewusste Einlassen auf die Welt des Anderen. Dies kann auf der körperlichen Ebenen passieren (zum Beispiel Angleichen der Körperhaltung), als auch auf der sprachlichen Ebene (zum Beispiel durch Verwenden derselben Worte oder Paraphrasieren).

Leading

Leading meint, Dinen Coachee auf der Basis von Rapport und im Sinne des Win-Win-Prinzips zu einem bestimmten Ziel oder Ergebnis hinzuführen. Also zum Beispiel vom Zustand „Ich kann das nicht“ zu „Ich schaff das.“ Gunther Schmidt verwendet für den Begriff „Leading“ das Wort „Einladung“, um zu verdeutlichen, dass wenn Rapport vorhanden ist, das Gegenüber zwar eher bereit ist für eine Veränderung, es sich aber schlussendlich immer um eine Einladung handelt, die der Coachee annehmen oder ablehnen kann.

Ich-Botschaft

Ich-Botschaften suggerieren nicht die echte, objektive und einzig wahre Realität zu kennen, sondern, dass es sich um eine eigene Wahrnehmung handelt. Dadurch kann diese Botschaft häufig besser angenommen werden. Im Idealfall gelingt dies durch Formulierungen wie z. B. „Ich habe das Gefühl, dass ...“ oder „Mir erscheint es so, als ob ...“ Solch ein Verbalisieren der Wahrnehmung setzt immer voraus, dass eine Richtigstellung bei Falschliegen erwünscht ist.



Paraphrasieren

Paraphrasieren bedeutet das Widergeben des Gesagten in eigenen Worten. Dies ist wahrscheinlich die Methode, die Du am häufigsten in einem Coaching-Gespräch anwendest. Paraphrasieren bewirkt, dass Verständnis erzeugt wird und somit Rapport. Außerdem hat der Coachee die Möglichkeit Aussagen richtig zu stellen. Dadurch lernst Du auch die Landkarte Deines Coachees besser kennen. Paraphrasieren – gerade auf der emotionalen oder auch metaphorischen Ebene – kann auch bewirken, dass die Emotionen tiefer gehen. Beispielsweise lässt sich ein Gespräch mithilfe von Fragen paraphrasieren: „Verstehe ich das richtig, dass ...“ oder „Meinst du, dass ...“.





Ablauf eines Coachings (Phasenmodell)

1. Vorinfo und/oder Vorgespräch

Bevor das Coaching beginnt passieren bereits viele Dinge, die für Dich und Deine Wirksamkeit als Coach wichtig sind. Diese Faktoren sind zum Beispiel, was der Coachee im Internet über Dich liest, wie er auf Dich gekommen ist, welche Erwartungshaltung er an Dich hat (zum Beispiel aufgrund eines Vorgesprächs oder aufgrund von Vorab-Informationen, die Du ihm zusendest). Manches davon ist beeinflussbar für uns, manches nicht. Ich (Marian Zefferer) nutze daher folgenden Fragebogen, den jeder potenzielle Coachee vorher ausfüllen und zuschicken muss:

Erstgespräch (Fragebogen)

Name:		Datum:	
Adresse:			
Telefonnr.:			

(Die Adresse wird für die Honoranote benötigt; Die Telefonnummer benötige ich nur, falls Internetprobleme auftreten)

Was möchtest Du mit Hilfe des Coachings erreichen?

Angenommen bis zum ersten Coachingtermin verändert sich Dein Thema / Deine Herausforderung bereits positiv. Was genau ist anders?

Was könnte aus Deiner Sicht sonst noch wichtig für unseren ersten Termin sein?



Vorgespräch

Manche Coaches bieten auch ein kostenfreies Vorgespräch an entweder telefonisch, online oder direkt vor Ort. Ich (Marian Zefferer) empfehle das nicht, da Coaching keine Langzeittherapie ist und es durchaus einige Fälle gibt, wo das Thema innerhalb einer Sitzung bereits gelöst ist. Wenn Du noch unbekannt bist oder noch wenige Aufträge hast, ist es natürlich eine sinnvolle Marketing-Tätigkeit, aber spätestens, wenn Du regelmäßig neue Kunden hast, empfiehlt es sich meiner Ansicht nach auch rein aus zeitlichen Gründen nicht mehr.

Falls Du ein gemeinsames Vorgespräch machst, werden dort in der Regel die Grundlagen für den späteren Verlauf der Zusammenarbeit gelegt. Typische Zielsetzungen sind:

- Voraussetzungen zum Coaching prüfen
- Ausgangssituation und Rahmen klären: Ist das Coaching eine Entwicklungsmaßnahme, eine Strafe, ein Inkompetenzbeweis, eine Förderung, ein Alibi oder schlicht Glück?
- Orientierungen über Funktion, Thema und Ziel des Coachings
- Ggf. erste Entlastungen schaffen
- Orientierung über Zeit- und Kostenrahmen, Absageregulung
- Gegenseitige Fragen klären: z.B. Wer erhält die Rechnung? Darf auf der Rechnung „Coaching“ stehen?
- Gegebenenfalls kurze Vorstellung des Coachs, aber keine langen Lebensläufe und absolvierte Spezialausbildungen „runterbeten“. Der Coach kann davon ausgehen, dass ihn der Klient für kompetent hält, sonst hätte ihn das Unternehmen bzw. der Coachee nicht engagiert.
- Auch die Verschwiegenheitspflicht des Coachs kann hier noch einmal erläutert werden. Es ist auch darauf hinzuweisen, dass der Coach unabhängig von Weisungen Dritter (z. B. Vorgesetzten) arbeitet.

Solltest Du auf diese Form des Vorgesprächs verzichten, ist es wichtig, dass Du alle relevanten Informationen hierfür dem Coachee via Mail zukommen lässt.

2. Rapport herstellen (Beziehung aufbauen)

Der Klient ist nun bei Dir oder ihr trifft euch online. Der erste Schritt - und der beginnt bereits bei der Begrüßung - ist Rapport herzustellen und ein Klima gegenseitiger Wertschätzung zu schaffen. Unter Umständen findest Du auch heraus:

- Wo befindet sich der Andere jetzt gerade? Ist er noch im Alltagsstress?
- Wie ist seine Landkarte der Welt?

In dieser Phase ist Pacing sowie eine angenehme Raumatmosphäre wichtig. Oftmals werden hier auch kurz Smalltalk Gespräche geführt, aber nicht im Sinne vom belanglosem Erzählen, sondern im Sinne des Kennenlernens vom Gegenüber.

2. Auftragsklärung

In der dritten Phase erfragen wir, mit welchem Ziel oder Problem der Coachee zu uns gekommen ist. Mögliche Einstiegsfragen lauten:

- Was möchten Sie gerne für sich tun? (Ziel, Aktivitätsfokus auf den Klienten)
- Was ist Ihr Problem? (Problemfokus, Sache)
- Womit kommen Sie nicht klar? (Problemfokus, Person)
- Was ist Ihr Ziel für diese Stunde? (Zielfokus bzw. Fokus auf kleine Schritte)



- Woran möchten Sie gerne arbeiten? (Vorannahme: der Klient arbeitet)
- Wobei soll ich Ihnen helfen? (Vorannahme: der Klient braucht/bekommt Hilfe)
- Was möchten Sie gerne verändern? (Vorannahme: der Klient will/kann etwas verändern)

Auftragsklärung mit dem Z.E.N.T.R.A.L.-Format

Dieses Format eignet sich theoretisch auch zur Informationssammlung am Telefon. Das Telefonat sollte sich dann aber auf eine kurze Beantwortung der Fragen innerhalb eines Zeitrahmens von ca. 15 Minuten beschränken. Für Telefongespräche dieser Art gilt: Der Klient beantwortet die Fragen, der Coach interveniert nicht.

Der Coach kann auch unterbrechen, wenn der entsprechende Punkt klar ist, denn sonst ist die erste Stunde überflüssig, und es muss noch einmal alles erfragt werden.

Z.E.N.T.R.A.L.-Format (nach Martina Schmidt-Tanger)

Z. = Ziel der Maßnahme	Wohin?
E. = Effekte der Zielerreichung	Wozu?
N. = Nutzen/Gewinn des Problems	Warum noch immer?
T. = Tiefe bzw. vermutete Ursache des Problems	Woher?
R. = Bisheriger Ressourceneinsatz	Womit?
A. = Auswirkungen des Leidens	Was noch?
L. = Leiden, die Symptome selbst	Was?

Die Fragen werden in der umgekehrten Reihenfolge zu den Buchstaben oben gestellt!

1. Leiden

- Was ist Ihr Problem/Leiden/Symptom?
- Was bewegt Sie?
- Beschreiben Sie konkret alles, worunter Sie leiden?

2. Auswirkungen

- Wie wirkt sich das Geschilderte auf Ihre Lebens-/Arbeitsverhältnisse aus? Was soll jetzt geschehen?
- Was (Wie) denken Sie darüber, dass Sie dieses Problem haben (Metagefühl zum Problem – z.B. der Klient fühlt sich schuldig oder schämt sich dafür)?
- Wie geht es Ihnen damit, dass Sie das über sich denken? Kennen Sie das?

3. Ressourceneinsatz

- Was haben Sie schon probiert? Mit welchem Ergebnis? Was soll jetzt passieren?
- Welchen Stellenwert hat das Coaching, welchen soll es haben?
- Wie sind Sie auf mich gekommen? Was soll wie helfen?



4. Tiefe

- Was denken Sie, ist die Ursache des Problems?
- Wie lange gibt es dieses Problem schon?
- Was denken Sie, wie es entstanden ist bzw. woher es kommt?
- Was glauben Sie, wie lange Sie für die Veränderung brauchen?

5. Nutzen

- Was denken Sie, warum das Problem trotz Ihrer Bemühungen noch besteht?
- Gibt es etwas, das möglicherweise wichtig oder sinnvoll daran ist oder war?
- Wie wäre es, wenn dieses Thema Sie nicht mehr beschäftigen würde?
- Womit würden Sie sich dann beschäftigen müssen?

6. Effekt der Zielerreichung

- Was wollen Sie erreichen? Für sich, für andere, für die Arbeit?
- Welche Effekte soll das Coaching haben? Ist das realistisch?
- Was soll die Lösung des Problems bewirken?

7. Ziel

- Gibt es ein konkretes Ziel?
- Welches Ziel wollen Sie als erstes im Coaching bearbeiten?
- Was wäre ein guter Anfang?
- Was wäre Ihnen zunächst am wichtigsten?
- Wo ist die meiste Energie? Was bringt am meisten (sog. Trigger-Veränderung, die weitere Veränderungen automatisch nach sich zieht)?

Dieses Format dient vor allem dazu, eine Struktur in die erste Coachingsitzung zu bringen. Zur Durchführung werden etwa 30 – 60 Minuten benötigt. Insbesondere dann, wenn der Coach an einigen Stellen nachfragt.

Das Ergebnis der **Auftragsklärung** ist in der Regel Klarheit und ein definierter Auftrag. Für den Coach liegt die Klarheit darin, um was es geht, was anders sein soll und wohin die Reise geht. Für den Coachee ist es durch die besondere Gesprächsführung und dem Nachfragen des Coaches meist auch geklärt. In seltenen Fällen reicht diese Klarheit sogar aus, dass der Coachee das Problem dann für sich alleine löst.

4. Intervention (Ressourcenarbeit)

Nachdem das Thema des Coachee klar geworden ist, geht es darum Ressourcen beim Klienten zu aktivieren, damit er sein Ziel erreicht. Hierfür dient der Werkzeugkoffer, den Du in dieser Ausbildung kennlernst, genauso wie manchmal auch ein paar einfache Fragen, wie zum Beispiel:

- Was brauchst Du, um Dein Ziel zu erreichen?
- Wie kannst Du bekommen, was Du brauchst?



- Wer oder was kann Dir dabei helfen?

Weitere Informationen sind im Kapitel *Interventionen & Interventionsdesign* enthalten.

5. Ökologie-Check & Future Pace

Nach der Veränderungsarbeit hat sich oft viel im Innenleben des Klienten getan. Hier stellt sich natürlich auch die Frage, ob das auch alles zum Positiven ist? Daher kann es sinnvoll sein, folgende Fragen zu stellen:

- Was ist der Preis für Dein Vorhaben?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn Du nun in Zukunft so handelst?
- Könnte es auch negative Auswirkungen geben?
- Wenn ja, wie könnte man diesen begegnen?

Oft gibt es aber auch keine negativen Auswirkungen. In beiden Fällen kann es manchmal ratsam sein, die Veränderung zu bestärken und nachhaltiger zu gestalten durch einen sogenannten Future Pace. Hierbei stellt sich der Coachee vor, wie er in Zukunft mit der Situation souverän umgeht. Zum Beispiel beim Thema Lampenfieber, wie er die nächste Präsentation in der Arbeit mit Leichtigkeit meistert. Der Future Pace dient uns als Feedback, ob die Veränderung gut geklappt hat – wenn sich der Klient das Lösungsbild nicht vorstellen kann, ist nicht davon auszugehen. Und andererseits bestärkt es den Klienten sein neues Verhalten auszuprobieren.

6. Abschlussreflexion

Im sechsten Schritt ist die wesentliche Arbeit getan und es geht nur noch darum, dass der Coachee diese Sitzung für sich gut beenden kann. Für manche Coachees reicht eine Verabschiedung. Manchmal kann es aber auch vorkommen, dass Coachees sehr betroffen sind von der Sitzung und es vielleicht nicht ratsam ist, dass sie sich direkt in diesem Zustand ins Auto setzen. Dann kann es sinnvoll sein Dissoziation zu fördern, indem zum Beispiel die aktuelle Sitzung kurz reflektiert wird. Dadurch, dass auf der Meta-Ebene über die Sache gesprochen wird, gewinnt der Coachee oftmals mehr Abstand. Eine mögliche Frage wäre hierfür:

- Was war in dieser Sitzung für Sie hilfreich?

Diese Frage hat auch den Vorteil, dass wir als Coaches ein Feedback bekommen.

Manchmal entsteht auch nochmal ein kurzer Smalltalk über andere Themen (ähnlich wie in Phase 1). Nur, dass hier das Ziel ist, eine angenehme Übergangsgestaltung für den Klienten zu schaffen. Sollte ein weiterer Coachingtermin angedacht sein, geschieht diese Terminkoordinierung ebenso in dieser Phase.

Marians Leitfaden

Dieser sehr kurze und grobe Leitfaden empfiehlt sich nur, wenn Du bereits viel Coaching-Erfahrung hast. In diesem Fall wirst Du aber höchstwahrscheinlich bereits Deinen eigenen Leitfaden entwickelt haben:

- 1) Was ist Dein Anliegen?
 - a) Nur bei Unklarheit: Wenn die Sitzung sich als extrem hilfreich – ja fast lebensverändernd erwiesen hat – was ist dann nach der Sitzung anders als bisher?
 - b) Noch immer unklar: Wie kann ich Dich dabei unterstützen?
- 2) Was für Lösungsversuche hast Du bisher probiert? Was hat (nicht) funktioniert?



- 3) Wenn kein Ziel formuliert wurde: Was möchtest Du mithilfe des Coachings erreichen?
- 4) Zusammenfassen der Themen/Ziele: Mit welchem Thema möchtest Du beginnen?

Abschließend frage ich gerne: Was war in dieser Sitzung für Dich hilfreich?

Drei Kundentypen nach Steve De Shazer

Steve De Shazer unterscheidet drei Kundentypen. Der erste Typ ist vom Typ **Kunde**. Der Kunde hat ein eigenes Problem oder Ziel mitgenommen, an dem er auch eigenverantwortlich arbeiten möchte. Also beispielsweise nicht: „wenn meine Mutter nur anders wäre“, sondern: „wenn ich nur anders mit meiner Mutter kommunizieren könnte“. Hier gibt es nichts Spezielles zu beachten und das Coaching kann wie oben beschrieben beginnen.

Der nächste Kundentyp ist vom Typ **Beklagender**. Dieser Kundentyp hat kein eigenes Problem, sondern beklagt sich über jemand Anderen. Zum Beispiel, wenn mein Chef nur anders wäre, ginge es mir gut. Ich selbst kann da leider nichts beeinflussen. Oder „Wenn meine Frau mir nur endlich mal zuhören würde.“

Der letzte Kundentyp ist vom Typ **Besucher**. Die zwei Klassiker sind hierfür der Mann, der in das Paarcoaching mitgenommen (um nicht zu sagen mitgeschleppt) wird und selbst kein Problem sieht. Oder auch die Führungskraft, die aufgrund von Weisung des Chefs das Coaching besuchen muss und gar kein eigenes Anliegen hat.

Die Idee bei den drei Kundentypen ist, einen Besucher in einen Beklagenden zu verwandeln und dann im Anschluss in einen Kunden. Erst dann können wir wirksam als Coaches arbeiten.



Fragetechnik

Einführung Fragetechnik

Fragen sind eines der wichtigsten Werkzeuge des Coachs. Sie ermöglichen den Lernprozess, indem sie die Selbstreflexion des Klienten in eine konstruktive Richtung lenken und ihn zu neuen Gedanken anregen und ermutigen.

Fragen erzeugen geistige/emotionale Zustände und vertiefen die entsprechenden Physiologien. Sie verstärken oder schwächen die Emotionalität und können so die innere Beteiligung steuern.

Durch Fragen und die dadurch ausgelösten Prozesse erhält der Coachee die Möglichkeit, seine bestehende „Landkarte der Welt“ zu erweitern und zu verändern.

Darüber hinaus dienen Fragen der Informationssammlung für den Coach.

Die Qualität des Coachings wird durch das strukturierte und professionelle Stellen von Fragen im höchsten Maße beeinflusst.

Voraussetzungen

Die entscheidende Voraussetzung für das effektive Stellen von Fragen ist aktives Zuhören, verbunden mit einer wertschätzenden Grundhaltung.

Drei Ebenen sind hierbei wichtig:

- Wertschätzendes Interesse

Der Coach bringt dem Coachee seine ungeteilte, wohlwollende Aufmerksamkeit entgegen und signalisiert dies sowohl verbal als auch nonverbal.

- Inhaltliches Verständnis

Der Coach gibt kurze Zusammenfassungen und rekapituliert die Kernaussagen des Klienten.

- Emotionales Verständnis

Der Coach versetzt sich emotional in die Situation des Klienten.

Frageformen

Akzeptierende/klärende Wiederholung

Akzeptierende/klärende Wiederholungen zielen auf verbesserten Rapport hin, indem sie Interesse und emotionale Akzeptanz vermitteln und Missverständnissen vorbeugen. Sie werden auch zum besseren Einstieg und zur Tempoverlangsamung eingesetzt.

Beispiel:

- „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“
- „Sie sind also der Meinung, dass ...“

Verständnis- & Klärungsfragen

Mit Verständnis- & Klärungsfragen werden unpräzise Ausdrucksweisen geklärt und kritisch überprüft. Dies hilft zur Klärung auf Seiten des Coaches und oft auch auf Seiten des Coachees. Beispiele:

- „Ich habe Angst.“ -> „Wovor haben Sie Angst?“



- „Männer sind Schweine.“ -> „Alle Männer?“

Entscheidungsfragen

Dienen dazu den Coachee zu fokussieren. Außerdem dient es zur Klarheit, an welchem Thema jetzt konkret gearbeitet werden soll.

Beispiel: „Sie haben gesagt, sie würden gerne an X und an Y arbeiten, womit möchten Sie beginnen?“

Skalierungsfrage

Skalierungsfragen schaffen eine bunte Sicht auf die Welt. Im Gegensatz zu einer Welt, die in schwarz und weiß eingeteilt wird, schafft die Skalierungsfrage viele Zwischentöne. Außerdem können so Unterschiede beschrieben werden, was sowohl für den Coach als auch für den Coachee wichtig ist. Darüber hinaus kann eine Skalierungsfrage als Erfolgsmessung dienen.

Beispiel: „Auf einer Skala von 1 bis 10 - wobei 10 bedeutet ‚ich habe maximale Präsentationsangst‘ - wie würden Sie sich derzeit einschätzen?“

Reframing Fragen

Reframing-Fragen ermöglichen eine stärkere oder schwächere emotionale Beteiligung des Klienten durch Provokation, Fokuslenkung und Perspektivenwechsel.

Beispiel: „In welchem Bereich könnten Ihnen dadurch sogar Vorteile entstehen?“

Lösungsorientierte Fragen

Die Intention von lösungsorientierten Fragen liegt einerseits in der Aktivierung positiver, problemlösender, zielerreichender Zustände und Ressourcen. Andererseits in der emotionalen Entlastung des Coachee, indem der Fokus auf dessen Fähigkeiten gerichtet wird.

Beispiel: „Was könnte Ihnen helfen?“ „Welche Ihrer Fähigkeiten wären hier besonders nützlich?“

Wunderfrage

Eine Spezialform von lösungsorientierten Fragen ist die **Wunderfrage**. Wunderfragen geben vor, dass sich das Problem durch ein Wunder aufgelöst hat. Dabei wird nicht nach dem „Wie?“, sondern nach dem „Was-ist-danach?“ gefragt. Die Wunderfrage zielt darauf ab, unverbindlich mögliche Problemlösungen zu phantasieren. Das hohe Maß an Unverbindlichkeit bewirkt, dass sich keiner der Beteiligten verantwortlich fühlen muss, eine Lösung herbeizuführen.

Beispiel: „Angenommen heute Nacht käme eine Fee und würde Ihnen das Problem abnehmen, was wäre dann morgen anders?“ „Wer würde als Erstes erkennen, dass das Wunder über Nacht geschehen ist und woran?“ „Was würden die Menschen um Sie herum danach anders machen?“

Frage nach Ausnahmen

Oft sehen die Beteiligten des Systems das Problem/ Symptom als die Regel an: „Person X ist immer depressiv.“ Durch Fragen nach Ausnahmen wird wiederum verdeutlicht, dass das Problem nicht allgegenwärtig ist. Daher gehören sie auch zu den lösungsorientierten Fragen.

Beispiele:

- „Wie oft (wie lange, wann, wo) ist das Problem nicht aufgetreten?“
- „Was haben Sie und andere in diesen Zeiten anders gemacht?“
- „Wie könnten Sie mehr von dem machen, was Sie in Nicht-Problem-Zeiten gemacht haben?“



Ökologie-Fragen – Fragen nach den Auswirkungen

Durch Ökologie-Fragen richtet sich der Blick auf die Klärung von zu erwartenden Störungen, die Einbeziehung von Hindernissen und sonstigen relevanten Informationen. So kann die geplante Veränderung im Hinblick auf das gesamte System abgesichert werden.

Beispiel: „Welche Konsequenzen hat dieser Schritt?“ „Wie würde Ihre Familie auf diese Veränderungen reagieren?“

Hypothetische Fragen

Hypothetische Als-ob-Fragen

Als-ob-Fragen sollen eine bewusste Simulation der Lösung oder auch des Problems initiieren. Oft kommen Coachees so aus der vermeintlichen Opferrolle heraus.

Beispiele:

- „Angenommen, Sie würden wissen, dass ihre Präsentation erstklassig verlaufen wird, wie würden Sie sich dann darauf vorbereiten?“
- „Wie müssten Sie sich verhalten, damit die anderen denken würden, Ihr Problem sei zurückgekommen, obwohl es das gar nicht ist?“
- „Angenommen, Sie hätten nächste Woche kein Kopfweg mehr, wollten aber Ihren Partner gern weiter zu dem rücksichtsvollen Verhalten bewegen, dass er an den Tag legt, wenn er Sie kopfweggeplagt dasitzen sieht – wie könnten Sie das erreichen?“

Hypothetische Fragen - Future Pace

Future Pace-Fragen verankern das neue Verhalten in der Zukunft und dienen gleichzeitig der Problembehandlung in konkreten Situationen in der Zukunft.

Beispiele:

- „Was siehst, hörst und fühlst Du, wenn Du Deine neue Verhaltensweise morgen ausprobierst?“
- „Welchen Schritt werden Sie jetzt konkret als Erstes gehen?“
- „Auf welche Situationen hat diese Veränderung Auswirkungen?“

Paradoxe Fragen

Paradoxe Fragen dienen dazu eine neue Sichtweise zu entwickeln. Sie drehen den eigentlichen Sachinhalt um, indem nach dem Gegenteil gefragt wird: Es wird also nicht nach der Lösung, sondern nach einer Problemverschlimmerung gefragt.

Beispiel „Wie könntest Du es schaffen, noch mehr mit Deinen Kindern zu streiten?“

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen ermöglichen es, Informationen über das eigene Denken und Verhalten aus der Perspektive anderer Systemmitglieder zu gewinnen. Sie machen die Beziehungen innerhalb von Systemen transparent. Sie können innere Begrenzungen entlarven, die sich ein Systemmitglied auferlegt, indem es vermutet, dass ein anderes in bestimmter Weise auf eine Handlung reagieren wird.

Beispiel:

- „Wie würde Deine Partnerin das Problem beschreiben?“
- „Was würde Dein Trainer dazu sagen?“



Interventionen & Interventionsdesign

Intervenieren bedeutet ursprünglich „dazwischenkommen, dazukommen, hindernd oder vermittelnd eingreifen oder auch für jemanden eintreten“ und wurde in der Diplomatie verwendet. Im Coaching meinen wir damit, dass wir als Coach etwas sagen oder tun, was im Erleben des Coachees irgendetwas verändert. Streng genommen ist also alles eine Intervention, auch das aufmerksame Zuhören, da es durchaus vorkommen kann, dass der Klient im Rahmen einer Gesprächssitzung, wo er das Gefühl hat über alles reden zu können, auf neue Lösungen kommt. In diesem Abschnitt sprechen wir allerdings über spezifische Interventionen, die nicht aus Zuhören oder Fragetechniken bestehen, dafür gibt es jeweils ein eigenes Kapitel.

Visualisierung

Visualisierungen wirken direkt auf unseren Körper. Durch eine sinnesreiche Sprache, also einer Sprache, die stark in Bildern, Klängen und Gefühlen spricht, wird dieser Effekt verstärkt. Der Vorteil bei Visualisierungen ist auch, dass jeder Coach dies alleine mit Tonbandaufnahmen trainieren kann. Visualisierungen können für körperliche Angelegenheiten genutzt werden, um Zukunftsszenarien realer werden zu lassen oder eine Veränderung nachhaltiger zu festigen (Future Pace) und vieles mehr. Auch eine Ritualarbeit, die man normalerweise mit Gegenständen oder ähnlichem macht, kann theoretisch ganz alleine auf der Visualisierungsebene stattfinden.

Teilemodell

Zur Einführung des Seiten- oder Teilemodells siehe Kapitel: *Teilemodell (Seitenmodell)*. Wir können rein sprachlich mit dem Teilemodell arbeiten, indem wir zum Beispiel sagen: „Ein Teil in Ihnen möchte X, der andere würde lieber Y.“ Eine weitere Möglichkeit besteht darin, diesen Teil zu visualisieren.

Der Vorteil der Teilarbeit liegt darin, dass wir automatisch eine kleine Dissoziation aufbauen. Die Aussage ist dann nicht mehr „ich bin Schokoladen-süchtig“, sondern „ein Teil von mir ist Schokoladen-süchtig“ oder auch „ein Teil von mir konsumiert viel Schokolade.“

Ein zweiter Vorteil ist, dass wir leichter nach den Bedürfnissen einzelner Teile fragen können. Vor allem bei Konflikten o.Ä. haben wir dann unter Umständen ein ganzes Parlament versammelt, wo jeder seine eigene Ansicht hat. Durch die Teilarbeit wird es dann deutlich übersichtlicher und leichter miteinander zu kommunizieren.

Positive Absicht

Die Frage nach der positiven Absicht ist gerade in der Teilarbeit eine mächtige Intervention. Sie kann aber auch ohne Teilarbeit eingesetzt werden. Die Intervention besteht in der Frage: „Welche positive Absicht hat der Teil X für Sie?“ Bezogen auf andere Menschen könnte man auch fragen: „Welche positive Absicht könnte hinter dem Schreien Ihres Chefs stecken?“

Wenn eine positive Absicht für den Coachee schwer vorstellbar ist, können wir auch fragen: „Ja, das ist schwer vorstellbar. Wenn wir mal so tun würden, als würde es eine positive Absicht geben, was würden Sie dann antworten?“



Provokative Interventionen - Einführung

Die Provokative Therapie ist eine von Frank Farrelly entwickelte Psychotherapieform, in der mit humorvoller Provokation der Widerspruchsgeist, die Selbstverantwortung und die Eigenständigkeit des Klienten geweckt und entwickelt werden soll. Da es gerade in diesem Bereich viele Missverständnisse gibt, folgt eine umfangreichere Einführung.

Die Provokative Therapie versteht sich als eine lösungsorientierte Kurztherapie. In der Provokativen Therapie wird das spielerische Element in der Therapie betont. Vom Therapeuten werden ungewöhnliche Reaktionen und Selbstvertrauen in die eigene Intuition erwartet. Die Methode will provokativ herausfordern und nicht verletzen oder beleidigen.

Die Grundidee ist, dass der Therapeut die selbstschädigenden Verhaltensweisen des Klienten humorvoll persifliert, so dass der Klient selbst über sein Verhalten lachen kann und damit größere mentale Freiheit gewinnt. Darüber hinaus wagt der provokative Therapeut Bewertungen auszusprechen, die der Klient insgeheim zwar selbst denkt, aber für sich behält. (Hier spielt die Intuition und die Erfahrung des Therapeuten eine wichtige Rolle.) So kann es denn gut sein, dass der provokative Therapeut eine (in Worten) abschätzige Bemerkung über das Äußere oder die Intelligenz des Klienten macht, dies aber durch Übertreibungen, Stimmton und Gesichtsausdruck („augenzwinkernd“) anders konnotiert, und damit ein Reframing anbietet. Der Klient erlebt, dass das von ihm insgeheim Gedachte, vor dem er selbst so viel Angst hatte und was er selbst so schrecklich fand, dass es unausgesprochen blieb, doch ausgesprochen werden kann. Gleichzeitig erlebt er eine Neubewertung des „Schrecklichen“, so dass er befreiend lachen und sich von den lähmenden Gedanken distanzieren kann.

Dazu ist zu sagen: Die Provokative Therapie steht und fällt mit dem Rapport. Wenn der Rapport stimmt, kann der Therapeut sich viel erlauben, da Klient und Therapeut gemeinsam gehen. Während für Außenstehende die Beiträge des Therapeuten eventuell unethisch wirken, erlebt der Klient eine Befreiung. Wenn es aber zu einem Rapportverlust kommt, können starke Verletzungen entstehen. Somit gilt für die Anwendung der Provokativen Therapie noch mehr als für andere Verfahren, dass der Therapeut gut ausgebildet ist und sich seiner Verantwortung bewusst sein muss.

Grundlagen bei Provokativen Interventionen

Eine Idee ist, das Ungesagte sagen, damit es greif- und bearbeitbar wird. Weiter gehen wir davon aus, dass Offenheit beim Coach auch Offenheit beim Coachee erzeugt.

Wie interveniert der provokative Coach?

Dein Klient kommt zur Tür herein - was ist dein erster Eindruck, dein erster Gedanke oder dein erstes Gefühl, wenn Du siehst wie er läuft, sich setzt und ihn sprechen hörst? Welches noch so abgedroschene Klischee fällt Dir ad hoc ein? Für den Anfang reicht das völlig aus. Mache noch ein paar Anleihen bei Weisheiten über Männer und Frauen, Tabu-Gedanken über die Themen Aggressivität und Sex und ein bisschen Psycho-Know-How, damit lassen sich hervorragend trancefördernde und provokative Interventionen kreieren.

Erlaube Dir pathetisches Mitleid, Begeisterung für die Symptomatik, Gähne vor Langeweile oder zeige die totale Hilf- und Auswegslosigkeit. Unterschwellig denkt dein Klient vielleicht auch so (gut gepaced) oder er erkennt eine völlig neue Sichtweise (gut reframed). Vertraue deinem Unbewussten und lasse Dich auf die eigene Impro-visations-kunst und den Dir eigenen Humor ein.

Nutze Milton H. Ericksons Idee, an jedem Klienten auch zu wachsen und etwas Neues zu lernen. Trau Dir zu; einmal so richtig „reinzusauen“, etwas zu riskieren.



Wann lasse ich es?

Grundvoraussetzung für jede inhaltliche, provokative Intervention ist die Beherrschung einer zurückhaltenden Prozessorientierung sowie eine sehr gute Wahrnehmungsfähigkeit. Der Coach darf nicht bestimmte Lösungen bevorzugen, d.h. er darf sich nicht emotional im Inhalt befinden. Alle Entscheidungen, die der Klient trifft, müssen dem Coach gleichgültig sein, im Sinne von, alle sind „gleich“-„gültig“. Der Coach darf keinen Zwang zur Provokation fühlen. Das bedeutet auch, das Bedürfnis provokativ zu arbeiten selbstkritisch zu hinterfragen.

Die provokative Veränderungsarbeit muss getragen sein von einem liebevollen Gefühl für den Coachee. Der Coach ist auf der Seite des Klienten und zusammen betrachten wir uns einmal den Quatsch, den er da so macht.

10 Tipps zur gelungenen provokativen Kommunikation

- 1 Voraussetzung für jede provokative Intervention: „Menschen können sich positiv verändern, wenn man sich auf ihre Seite stellt und gemeinsam schaut, was sie für einen „Quatsch“ machen. (Trennung von Identität und Verhalten)
- 2 Einstieg in das Weltbild des Anderen: Verstärken, dass es genau richtig ist so zu denken. Sich für das Symptom begeistern. (kraftvolles pacen)
- 3 90 % sind Aussagen des Coachs, nur 10 % (provozierende) Fragen. Der Coach spricht mehr als der Coachee und unterbricht ständig seinen Redefluss. (Unterbricht das bestehende Muster des Coachees)
- 4 Sich dumm stellen, den Klienten absichtlich zweideutig missverstehen, Unfähigkeiten zugeben. (Tiefstatus des Coach, Ablehnung der Rollen von Helfer-Opfer)
- 5 Unerwartetes Verhalten nutzen: anklagen, beschwichtigen, versachlichen, irrelevant werden.
- 6 Verallgemeinern, allgemeine Wahrheiten aussprechen und Stereotypen nutzen. (zum Beispiel: Frauen können das sowieso nicht)
- 7 Aussprache und Konfrontation der versteckten inneren Wahrheiten. Besorgnisse, negative Gedankengänge, Tabus und Geheimnisse offen ansprechen.
- 8 Übertreibung und kabarettartige Überzeichnung der Gedanken des Klienten. Genüssliches Ausmalen von Bildern und tabuisierten Szenarien, Mimik und Stimme zum maßlosen Übertreiben nutzen.
- 9 Keine Ratschläge geben und wenn, dann nur absurde. Keine Erklärungen abgeben. Sei ziellos, „gleich“-„gültig“.
- 10 An der Seite des Klienten sitzend erzählst Du weise Geschichten und Metaphern.

Provokative Interventionen Fallbeispiel

Für ein paar Standardsituationen gibt es einige Standardinterventionen.

- Kl.: Was soll ich dazu nur sagen?
- C.: Ganz einfach nur die Wahrheit.
- Kl.: Oh Gott, was soll ich nur tun?
- C.: Das Richtige.
- Kl.: Was ist das Richtige?
- C.: Oje, nicht mal das wissen Sie.

Rapportvertiefung (Mit treuherzigem Augenaufschlag)



- Ich wünschte, Sie wären mein Vater, meine Kollegin, meine Führungskraft, ...
- Diese Augen, ich kann mich gar nicht konzentrieren, ...
- ..., wenn Sie wissen was ich meine.
- Lass Dir Zeit, das ist wirklich eine schwierige Frage.
- Das haben Sie schon vor fünf Jahren gehört? Und damals schon nicht zugehört, nicht?

Das Spiel mit dem Alter

- Wie alt sind Sie? 40? Dann müssten Sie es doch wissen.
- Wie alt sind Sie? 32? Jesus starb mit 33. Man sagt, die Guten sterben früh.
- Wie alt wollen Sie werden? 83? Oh je, noch über 50 Jahre denselben Quatsch denken.

Antworten auf alle Warum-Fragen des Coachee

C.: Na ja, manche Geheimnisse werden eben nie gelüftet.

Kl.: Warum ist das so?

C.: Weil ich es sage.

Das Ansprechen von Katastrophen und gleichzeitiges Banalisieren

- Dann sind Sie tot! Tot wie ein Türabtreter!
- Sie werden krank. Eine blasse Bakterie auf zwei Beinen.
- Sie werden eben alt. Eine dauergewellte, pinkfarbene Matrone.
- So Leute wie Du werden vom Leben überrollt. Dann liegst Du da wie ein plattgefahrener Igel auf der Bundesstraße in der Mittagssonne.

Vorteile des Provokativen Stils im Coaching

Der Provokative Stil im Coaching hat viele Vorteile, die ihn zu einem bereichernden Tool für fast jede Coachingrichtung machen.

Das Misstrauen gegenüber der professionellen Fassade des Coachs, „Was denkt der wohl wirklich über mich?“ reduziert sich. Die Künstlichkeit der Situation nimmt ab und die Interaktionen sind authentischer.

Die Offenheit und der Mut des Coachs haben große Vorbildwirkung und erzeugen ebenso Offenheit und Mut beim Coachee. Es gibt sozusagen die implizite Erlaubnis für den Coachee: „Du darfst so sein wie Du bist, ich bin es auch.“ Menschen reagieren spontan aufeinander und das, was der Gesprächspartner sagt, das meint er auch.

Der Abstand zum Problem kann sich verändern. Humor schafft wohlthuenden Abstand und ermöglicht Veränderungen.

Im Bereich der sogenannten „ästhetischen Distanz“ (ein Begriff aus der deutschen Dramenkritik) ist der Klient emotional bewegt und involviert, versackt aber nicht in unkontrollierbaren Gefühlen. Er hat ein ausreichendes Maß an Selbststeuerung und Integrationsfähigkeit für neue Erkenntnisse und Erlebnisse.

Dem Bedürfnis nach menschlichem Feedback und sozialer Rückmeldung wird entsprochen. Die Fähigkeit, Feedback zu geben und zu nehmen, wird ins Bewusstsein gerückt und der soziale Kontakt mit seinen Anforderungen wird wieder als Realitätsprinzip und nicht als Rollenspiel in einer Seifenoper erlebbar.

Mit dem Coach als Sparringspartner kann der Coachee die eigene Stärke spüren bzw. seine Immunkraft gegen negative soziale Interaktionen wie Ärger, Ablehnung, Neid, Dominanz, Zurückweisung, Konkurrenz stärken. „Sich-wehren-können“ durchbricht das Problemmuster „Hilflosigkeit und Opfersein“, es weckt persönliche Stärke und ist näher dran am Leben „draußen“ als die übersanfte Schonhaltung der psychotherapeutischen Kommunikation.



Die Unvorhersehbarkeit und Unkontrolliertheit des Coachs führt zwangsläufig zum eigenen Weg. Der Klient wird angeregt, das Muster, jemandem gefallen zu müssen oder wollen, beiseite zu schieben. Der Coach will auch nicht gefallen und ist in seinen Reaktionen sowieso nicht kontrollierbar.

Es gibt kein richtig oder falsch. Der Coach wechselt sowieso dauernd seine Meinung, bis der Klient entscheidet, was für ihn selbst richtig ist. Es gelten nur die unumstößlichen Prinzipien des Miteinanders, wie z.B. „Wer stinkt und andere ausnützt, hat weniger Freunde.“

Der Coach ist Vorbild für das Schöpfen aus einem breiten emotionalen Repertoire und den spielerischen Umgang damit. Der Coach traut sich stark, hilflos, beleidigt, traurig, aggressiv, dumm, arrogant, liebevoll zu sein. Die rigide „So-bin-ich-nun-mal-und-kann-nicht-anders“ Selbstdefinition des Coachee, die oft genug die emotionale Entwicklung behindert, wird aufgeweicht oder sogar aufgelöst.

Für jeden Klienten wird das Coaching neu erfunden (wie in der Hypnotherapie nach Milton H. Erickson, in der die Therapie jedes Mal neu erfunden wird). So wie der Klient sein Problem (er)findet im Sinne von schöpferischer Konstruktion, (er)findet der Coach die Interventionen im Sinne von unvorhersehbaren, emotionalen Reaktionen auf dieses Weltbild, die erst in der Interaktion entstehen.

Aufgaben & Experimente

Aufgaben können eine starke und wichtige Übertragungsfunktion für den Alltag sein. Die wichtigste Phase im Coaching ist die Zeit zwischen zwei Coachings. Denn dort zeigt sich, was das Coaching wirklich bewirkt hat. Um die Wahrscheinlichkeit einer gelingenden Veränderung zu erhöhen, können Aufgaben mitgegeben werden. Vorausgesetzt der Coachee sieht das auch als sinnvoll an. Es gibt Coaches die davon wenig halten, Aufgaben mitzugeben – man ist ja kein Lehrer – ich (Marian Zefferer) habe damit nur gute Erfahrungen gemacht, aber jeder Coach muss das natürlich für sich entscheiden.

Beobachtungsaufgabe

Die niederschwelligste Aufgabe – die man durchaus auch Klienten vom Typ ‚Beklagender‘ zumuten kann, sofern sie irgendwie einen Sinn darin sehen – sind sogenannte *Beobachtungsaufgaben*. Dabei wird die Aufgabe mitgegeben, etwas Bestimmtes zu beobachten. Zum Beispiel: „Führen sie mal eine Liste, wie oft Ihre Kinder etwas Nettes zu Ihnen sagen.“ (um den Fokus auf das Positive zu verstärken) Oder: „Wie oft geben Sie ungefragt Ratschläge?“ (um die Reflexion in diesem Bereich zu verstärken) Aber auch um Muster besser zu verstehen, kann eine Beobachtungsaufgabe sinnvoll sein. Zum Beispiel, wenn jemand morgens schwer aus dem Bett kommt: „Schreiben Sie mal mit, wann Sie morgens aufstehen und wie gut sie sich auf einer Skala von 1 bis 10 fühlen. Schreiben Sie dann auf, was Sie am Vortag vor dem schlafen gehen gemacht haben.“ Mitschreiben ist nicht immer notwendig, oft reicht auch der Fokus darauf

Experimente & Aufgabe

Abgesehen von Beobachtungsaufgaben gibt es eine Fülle an Aufgaben, die man mitgeben kann. Angefangen von den ToDos die sich der Coachee selbst gesetzt hat, über das Ausprobieren von Meditation, hin zur Anwendung einer schlagfertigen Antwort beim Ehemann kann theoretisch alles mitgegeben werden. Voraussetzung ist immer, dass der Coachee einen Sinn darin sieht, andernfalls machen die Coachees es sowieso nicht.

Musterunterbrechung

Muster können sehr leicht unterbrochen werden, indem man die Abfolge des Musters verändert, ein neues Element einfügt, oder ein Element weglässt. Am einfachsten hat sich für viele das Einfügen eines neuen Musters etabliert. Also zum Beispiel das Werfen einer Münze, bevor man ein bestimmtes Muster (Workaholic-Dasein, Schokolade essen, usw.) ausführt. Allein das Werfen einer Münze hat bereits die Kraft



das Muster zu verändern, da der Ablauf des Musters irritiert ist. Zusätzlich kann man an das Ergebnis der Münze auch eine Bedingung knüpfen: zB Kopf -> Schokolade aufessen, Zahl -> zurücklegen. Dies gelingt, ohne dem Hinzufügen eines neuen Elementes (die Münze) normalerweise nicht, aber gerade, weil das Muster irritiert ist, klappt das sehr oft sehr gut.

Externalisierung

Beim Externalisieren wird ein Problem in der Regel anders beschrieben. Anstatt zu sagen: „Das Kind ist unfähig,“ würde der Coach zum Beispiel das Kind fragen: „Wenn diese Unfähigkeit bei Dir anklopft, wie reagierst Du da normalerweise darauf?“ Das Problem wird damit externalisiert und ist dadurch einerseits nicht auf der Identitätsebene (Ich bin eben so) und gleichzeitig kann man dann zu diesem Problem eine neue „Beziehung“ aufbauen. In dem Fallbeispiel von oben wird zum Beispiel suggeriert, dass das Kind selbst reagieren kann.

Externalisieren mit Gegenständen

Bestimmte Verhaltensweisen – wie zum Beispiel das sofortige gekränkte Reagieren auf einen Vorwurf vom Partner – können auch symbolisch mithilfe eines Gegenstandes externalisiert werden. Hierfür gibt der Coach einen Gegenstand mit oder der Coachee kauft sich selbst etwas oder hat sogar schon etwas zuhause. Dieser Gegenstand wird dann „symbolisch aufgeladen“ mit dem Gekränkt sein. Dadurch haben wir eine Erinnerung im Alltag installiert, aber auch eine Möglichkeit mit dem Problem neu zu interagieren. Es können auch noch Handlungsaufgaben hinzukommen. Zum Beispiel einmal morgens vor dem „Kränkungsgegenstand hinkauern und so tun, als wäre man gekränkt“. Diese Kombination hat eine besonders stark musterunterbrechende Wirkung.

Storytelling & Metaphern

Storytelling ist eine der mächtigsten und flexibelsten Interventionen, die wir als Coaches haben. Gleichzeitig ist es auch eine Kunst, die stetig trainiert werden kann. Gute Geschichten findest Du unter anderem:

- in Deiner eigenen Biographie (siehe Übungs- & Reflexionsskript)
- in allen bisherigen Coachings, die Du schon hattest
- in guten Filmen
- in Biographien von anderen Menschen
- in Märchen
- und natürlich auf Youtube, im Internet, in Geschichtenbüchern,...

Wenn Du Geschichten sammelst, kannst Du sie auch kategorisieren für verschiedene Anlässe. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie Dir dann im richtigen Moment einfallen. Die folgende Geschichte ist zum Beispiel geeignet, wenn sich jemand nicht traut sichtbar zu werden, oder auch wenn er meint es immer allen anderen recht machen zu müssen.

Beispielgeschichte zum Thema: „Es allen recht machen müssen“

Ein Vater zog mit seinem Sohn und einem Esel in der Mittagsglut durch die staubigen Gassen von Keshan. Der Vater saß auf dem Esel, den der Junge führte.

"Der arme Junge", sagte da ein Vorübergehender. "Seine kurzen Beinchen versuchen mit dem Tempo des Esels Schritt zu halten. Wie kann man so faul auf dem Esel herumsitzen, wenn man sieht, dass das kleine Kind sich müde läuft." Der Vater nahm sich dies zu Herzen, stieg hinter der nächsten Ecke ab und ließ den Jungen aufsitzen.



Gar nicht lange dauerte es, da erhob schon wieder ein Vorübergehender seine Stimme: "So eine Unverschämtheit. Sitzt doch der kleine Bengel wie ein Sultan auf dem Esel, während sein armer, alter Vater daneben herläuft." Dies schmerzte den Jungen und er bat den Vater, sich hinter ihn auf den Esel zu setzten.

"Hat man sowas schon gesehen?" keifte eine Frau, "Solche Tierquälerei! Dem armen Esel hängt der Rücken durch, und der alte und der junge Nichtsnutz ruhen sich auf ihm aus, als wäre er ein Diwan (Polsterbank - ursprünglich (bequemer) Sitz des Beamten). Die arme Kreatur!" Die Gescholtenen schauten sich an und stiegen beide, ohne ein Wort zu sagen, vom Esel herunter.

Kaum waren sie wenige Schritte neben dem Tier hergegangen, machte sich ein Fremder über sie lustig: "So dumm möchte ich nicht sein. Wozu führt ihr denn den Esel spazieren, wenn er nichts leistet, euch keinen Nutzen bringt und noch nicht einmal einen von euch trägt?"

Der Vater schob dem Esel eine Hand voll Stroh ins Maul und legte seine Hand auf die Schulter des Sohnes. "Gleichgültig, was wir machen", sagte er, "es findet sich doch jemand, der damit nicht einverstanden ist. Ich glaube, wir müssen selbst wissen, was wir für richtig halten."

Arbeit mit (isomorphen) Metaphern

Isomorphismus meint die strukturelle Gleichheit bei gleichzeitig unterschiedlichem Kontext. Mit Struktur sind Elemente wie: Protagonisten, Beziehungen zwischen den Protagonisten, usw. gemeint. Der Kontext kann zum Beispiel sein: das Märchen, auf der Arbeit, in der Beziehung, die Tierwelt, usw.

Metaphern, Geschichten erzählen und Storytelling wird oft synonym gebraucht. Metapher bedeutet so viel wie „übertragen“. Gemeint ist damit, dass eine bestimmte Bedeutung aus ihrem ursprünglichen Kontext genommen wird und eine ganz neue Bedeutung bekommt. Wenn ich sage „Ulli ist ein Glücksschweinchen.“ Ist das bereits eine Metapher, mit der ich andeuten will, dass Ulli oft Glück hat. Kaum jemand würde glauben, dass Ulli tatsächlich eine Sau (= weibliches Schweinchen) ist. Unsere Sprache ist voll von Metaphern zum Beispiel: Warteschlange, Rabeneltern, Kuckuckskind, auf den Zahn fühlen, eine Mauer des Schweigens breitet sich aus, usw.

Wenn wir eine Metapher erzählen, können wir alle Erkenntnisse aus dem Storytelling nutzen. Zusätzlich gibt es zwei weitere Möglichkeiten, wie wir mit Metaphern arbeiten können.

- Metaphern des Coachee aufgreifen
- Coachee eine Metapher für sein Problem/Leben (er)finden lassen

Metaphern des Coachee aufgreifen

Coachees nutzen ständig Metaphern, zum Beispiel: „Mit meinem Mann zu reden ist, wie gegen eine Wand zu laufen.“ In diesem Fall brauchen wir gar keine Metapher kreieren, wir können direkt in die genannte Metapher einsteigen. In diesem Fall nehmen wir die Metapher wortwörtlich und explorieren, welche Art von Wand diese Wand ist, wie alt sie ist, was sie mit dieser Wand schon alles gemacht hat, was vielleicht auch ein Vorteil einer solchen Wand ist, usw. Im nächsten Schritt können wir auch auf Lösungssuche gehen, indem wir zum Beispiel fragen: Wie könntest Du diese Wand überwinden? In beiden Fällen bleiben wir streng bei der Metapher. Eine Reflexion im Anschluss (Was bedeutet das für mein Problem?) ist möglich, aber nicht immer nötig.

Coachee eine Metapher (er)finden lassen

1. Finde eine Metapher für Dein altes Verhalten
 - Frage Dich selbst: „Wenn ich wütend bin und unangemessen reagiere, dann ist das wie ...?“
 - und/oder zeichne nun die Metapher oder das Symbol, das Dir eingefallen ist, auf ein Blatt Papier.



2. Finde eine Metapher für dein neues Verhalten
 - Frage Dich: „Wenn ich anders reagiere, ist das wie ...?“
 - und/oder zeichne wieder die Metapher oder das Symbol für dieses neue Verhalten auf ein zweites Blatt Papier.
3. Finde heraus, wie Du Metapher 1 in Metapher 2 umwandeln kannst
 - Entweder durch sprachliche Exploration mit Hilfe des Coaches oder
 - Indem Du die zwei Zeichnungen vor Dich auslegst und Dich fragst, wie Du von Metapher eins zu Metapher zwei kommst

Fragen des Coaches könnten auch lauten

- „Was ist das erste, was passieren müsste, damit Metapher 1 zu Metapher 2 wird?“
- „Was ist das letzte, was passieren müsste, damit Metapher 1 zu Metapher 2 wird?“

Manchmal kann man nach diesem Prozess auch eine Reflexion anschließen:

- Wie kannst Du diesen Übergang von Metapher 1 in Metapher 2 in den Alltag übersetzen?
- Wie wird diese Information Dein neues Verhalten leiten?

Arbeit mit Zielen

Nach Zielen fragen (Beispiele)

- Was würdest Du gerne mithilfe des Coachings erreichen?
- Was soll nach dem Coaching anders/besser sein?
- Was ist Dein Ziel im (beruflichen/privaten/...) Kontext?
- Was genau ist dann anders, wenn Du Dein Ziel erreicht hast?
- Angenommen unser Coaching ist richtig erfolgreich, was ist dann in 60 Minuten anders als bisher?

Herausforderungen im Umgang mit Zielen – Überblick

- Coachee hat kein eigenes Ziel
- Coachee hat ein Nicht-Ziel – er formuliert nur, was nicht mehr möchte
- Unklarheit: Coachee ist selbst nicht ganz klar, was er genau möchte
- Zielekonflikt: Es gibt zwei oder mehrere Ziele, die miteinander konkurrieren zum Beispiel erfolgreiches Business aufbauen und für die Familie da sein.
- Motivation / „Warum“ fehlt oder das Ziel ist zu „klein“ und damit unmotivierend
- Das Ziel wirkt nicht erreichbar (zu groß)
- Sonstige Umweltfaktoren (Medikamente, etc.)

Kein eigenes Ziel

In diesem Fall handelt es sich um einen Kunden vom Typ ‚Beklagender‘ oder ‚Besucher‘ (nach Steve de Shazer). Hierfür eignet sich die vorgeschlagene Strategie den Besucher in einen Beklagenden zu verwandeln und den Beklagenden in einen Kunden (Siehe Videos „Kundentyp nach Steve De Shazer“)

Umgang mit Nicht-Zielen

Nachdem auf eine Frage wie zum Beispiel: „Welches Ziel haben Sie im Bezug auf das Coaching?“ nur Antworten kommen wie zum Beispiel: „Ich möchte nicht mehr so fertig sein nach der Arbeit“, hat sich folgendes Vorgehen als hilfreich erwiesen:



Paraphrase + sondern

- Sie möchten nicht (mehr) ..., sondern?
- Sie möchten nicht (mehr) ..., sondern was stattdessen?
- Ich habe es so verstanden - korrigiere mich bitte, wenn es anders ist - dass Du X nicht mehr möchtest, Y auch nicht mehr möchtest und Z auch nicht möchtest. Stimmt das? Und was möchtest Du stattdessen?

Als zweite Variante sind auch hypothetische Fragen dazu geeignet zum Beispiel:

- Wenn Du es wüsstest, was würdest Du dann antworten ... (rein hypothetisch)?
- Mal angenommen, Du hättest zumindest eine Idee in welche Richtung es gehen könnte, was wäre das?
- Du weißt es nicht (Paraphrase) und es ist auch nicht leicht das zu wissen... also 100% sicher zu sein... die Erde dreht sich ja schließlich weiter, vielleicht will man in 10 Jahren etwas ganz Anderes... So im Hier und Jetzt, nicht für die Ewigkeit, sondern nur im Hier und Jetzt, was wäre denn da am ehesten für Dich anziehend?

Umgang mit Ziel-Unklarheit

In diesem Fall gibt es verschiedenste Strategien, die je nach Situation ausgewählt werden sollte.

Frage-Techniken

- Was möchtest Du noch erleben? (Stichwort Löffelliste)
- Was begeistert Dich? Was erzeugt starke Emotionen bei Dir?
- Was würdest Du tun, auch wenn Du kein Geld dafür bekommen würdest?
- Was würdest Du tun, wenn Du eine Million Euro zur Verfügung hättest?
- Was würdest Du tun, wenn Du wüsstest, Du kannst nicht versagen?
- Wenn Du Dein Traumleben am Computer designen könntest, vollkommen grenzenlos, wie sähe Dein Traumleben aus?

Als Coach Ideen einbringen

- Sowohl „echte“ als auch „unechte“ Ideen
- Bei Ablehnung nutzen: „Du scheinst zu wissen, dass Du das nicht willst. Das heißt eine Seite in Dir weiß sehr genau, was Du möchtest - ansonsten könntest Du ja nicht wissen, dass es das nicht ist.“

Biographisches Arbeiten

- Was hat Dein Coachee bisher gemacht?
- Was hat ihm / ihr gefallen? Und warum?
- Und vor allem, was hat ihm nicht gefallen und warum?

Vorbilder

- Welche Menschen bewundert Dein Coachee?
- Was findet er an diesen Menschen anziehend?
- Was davon hätte er gerne selbst?

Worst-Case Szenario ausmalen

- Anstatt eines Traumlebens wird das schlimmste Leben, das man sich nur vorstellen kann, ausgemalt
- Anschließend kann das Gegenteil herausgearbeitet werden



SMARTe Ziele

Wenn das Ziel noch nicht genau spezifiziert ist, hat sich auch das Herausarbeiten der **SMART-Kriterien** als wirksam erwiesen, diese lauten:

- **Spezifisch** (genau, konkret)
- **Messbar**
- **Attraktiv**
- **Realistisch**
- **Terminiert**

Umgang mit Zielkonflikten

Folgende Formulierungen können Zielkonflikte sichtbar machen bzw. sie gegebenenfalls auch auflösen.

- „Wenn ich Dich richtig verstehe, möchte eine Seite von Dir X und gleichzeitig möchte eine andere Seite von Dir Y, ist das richtig? ...“
- „Und es gibt keine klare Tendenz, was Dir wichtiger ist?“
- „Das heißt eigentlich geht es gar nicht darum jetzt Motivation für X aufzubauen, sondern eine Balance zwischen diesen beiden – scheinbar konträren – Zielen zu finden?“
- „Welche Bedürfnisse stehen hinter Ziel X? Welche hinter Ziel Y?“
- „Wie wichtig ist Dir das Bedürfnis auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 ‚gar nicht‘ bedeutet und 10 ‚sehr wichtig‘?“
- „Was ist die positive Absicht hinter Ziel X? Was ist die positive Absicht hinter Ziel Y?“
- „Was könnte eine gemeinsame positive Absicht sein?“

Das Warum stärken

- Wofür ist Dir das wichtig?
- Welche Vorteile gewinnst Du dadurch und wie wirkt sich das auf Dein Leben aus?
- Was erreichst Du dadurch (langfristig)?
- Wenn Du Dir vorstellst, dass Du in X Jahren Ziel Y erreicht hast, wie würde sich das anfühlen?

Abgesehen von diesen Fragen kann auch eine klassische Pro & Contra Liste helfen. Genauso helfen Provokationen (Stichwort *Advocatus Diaboli*) oder auch eine Positiv-Negativ-Trance, wie sie im Fallbeispiel „Beziehung zum Essen & Motivation (E3)“ gezeigt wird.

Umgang mit zu großen Zielen

Eine Möglichkeit bei zu großen Zielen ist es, diese zu dekonstruieren:

- Was genau daran ist zu groß?
- Welche Faktoren bestimmen das? Welche davon kann ich beeinflussen?
- Ist dieses (nicht erreichbare) Ziel motivierend oder demotivierend?

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Teilziele zu definieren. Manchmal hilft es auch sich eine ideale Zukunft zu visualisieren, wo man das Ziel bereits erreicht hat. Dann kann man sich Schritt für Schritt überlegen, was man gemacht hat, um das Ziel zu erreichen (Also von der Zielvision zurück in die Gegenwart).

Wenn das alles nicht hilft, ist das Ziel wohl scheinbar nicht erreichbar. In diesem Fall geht es darum, das zu realisieren und ein zweitbestes Ziel zu finden.



Krisenintervention

Bei der Krisenintervention steckt der Coachee in einer akuten Krise. In der Regel ist diese von Außen eingeleitet worden: Todesfall, Unfall, Scheidung, Trennung, Kinder sind aus dem Haus, Jobverlust. Wenn der Coachee sich in einer schweren Krise erlebt, geht es im ersten Moment nicht direkt darum eine Lösung für sein Problem zu finden, sondern erstmal wieder Stabilität im Leben zu erfahren. Erst im nächsten Schritt würden wir wieder „klassisch coachen“.

Krisenintervention Basics

Ganz wichtig ist bei der Krisenintervention auch der Rapport. Der kann zum Beispiel durch Solidaritätsbekundung gestärkt werden: „Ich bin jetzt ganz für Sie da. Erzählen Sie, was Ihnen zugestoßen ist... Ich glaube Ihnen, dass das alles sehr schlimm vielleicht auch ängstigend oder schmerzhaft für Sie ist.“

Als Faustregel gilt: gehaltene Gefühle (z.B. Trauer oder Wut) lösen und überflutende Gefühle (z.B. Panik, Verzweiflung oder Ohnmacht) eindämmen. Um zu wissen, um welche Art von Gefühl es sich handelt, kann man einfach nachfragen: „Erleichtert Sie das Weinen?“.

Wenn ausreichend Verständnis da ist, gehen wir auf Ressourcensuche

- Welche Möglichkeiten gibt es jetzt für Sie damit umzugehen?
- Wer könnte Sie dabei auf welche Weise unterstützen?
- Gibt es ein Haustier oder einen besonderen Ort, der Sie dabei unterstützt?
- Was könnte darüber hinaus noch hilfreich für Sie sein?

Dabei ist auch immer wieder das Pacing wichtig. Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass die Krise leicht zu bewältigen ist, das würde höchstwahrscheinlich zu Rapportbruch führen. Eine mögliche Formulierung hierfür lautet:

- „Auch wenn das verständlicherweise noch gar nicht vorstellbar ist, all diese schlimmen und erschütternden Ereignisse zu bewältigen, möchte ich Ihnen trotzdem gerne folgende Fragen stellen: ...“
 - Was ist trotz der Krise gut?
 - Für welche kleinen Dingen können Sie jetzt im Moment dankbar sein?
 - Wer oder was ist Ihnen jetzt im Moment am Wichtigsten?
 - Was funktioniert trotz der Krise ansatzweise gut?
 - Was könnte/würde Ihnen guttun?

Krisenintervention wichtige Telefonnummern

Euronotruf: 112

Deutschland

- Polizei: 110
- Telefonseelsorge:
0800 / 11 10 111 oder
0800 / 11 10 222

Österreich

- Rettung: 144
- Polizei: 133
- Telefonseelsorge: 142



Schweiz

- Notruf: 144
- Polizei: 117
- Telefonseelsorge: 143





Suizidalität

Einführung Suizidalität

- Epidemiologie (Österreich)
 - 10.000 bis 40.000 Suizidversuche pro Jahr in Österreich
 - Circa 1300 Suizidtote pro Jahr in Österreich (Vergleich - durch Mord ca. 50 Tote pro Jahr)
 - Frauen begehen mehr Suizidversuche, Männer „gelingt“ der Suizid häufiger
- Suizidmethoden (Österreich)
 - Erhängen (46%)
 - Erschießen (17%)
 - Vergiftung / Medikamenteneinnahme (10%)
 - Sturz aus großer Höhe (10%)
 - Vor ein Fahrzeug werfen (7%)

Risikofaktoren Suizidalität

- Alkohol-, Medikamenten-, Drogen-, Spiel- Internetsucht
- Psychiatrische Erkrankung: Depressionen
- Suizidale Ankündigungen oder Suizidversuche in der Vergangenheit
- Trennungen, Unfälle
- Umstellungsphasen (Pubertät, Pensionsalter, Krankheit...): Bei 15- bis 24-Jährigen ist Suizid die zweithäufigste Todesursache
- Isolation
- Geschlecht: männlich (~75% Männer)
- Arbeitslosigkeit bzw. materielle Probleme
- Alter: 60+ (~45%)

Suizidalität Mythen und Fehler

- Wer darüber redet, macht es nicht
- Ratschläge, Argumentieren, Bagatellisieren
- Mangelnde Exploration

4 Phasen der Suizidalität

Suizidphasen (nach Ringel & Pöldiger)

1. Prä-suizidale Phase
 1. Äußerungen zum Thema / Interesse an Suiziden
2. Erwägung (Suizid wird als Problemlösung ernsthaft in Betracht gezogen)
 1. Autoaggression



2. Eingeengte Wahrnehmung (Denken, Fühlen, Handeln), Einsamkeit, Aussichtslosigkeit
3. „Alles ist sinnlos.“ / „Ich bin schuld.“ / „Die Anderen sind ohne mich besser dran.“
3. Abwägung und Ambivalenz (Soll ich oder soll ich nicht?)
 1. Psychischer Zustand instabil
 2. Eher unruhig / Entschluss
4. Entschluss (Vorbereitungen werden getroffen)
 1. Ruhig (Angehörige haben oft das Gefühl „es ist vorbei“) oder wie abwesend

Suizidalität „Ablaufplan“



Formulierungsvorschlag Absprache Fähigkeit

„Ich fasse nochmal zusammen, was für Sie für Selbstmord spricht und was dagegen. [Zusammenfassung]. Wenn Sie das noch einmal betrachten, wie sieht es dann jetzt für Sie ganz konkret aus?“

„Können Sie mir zusichern, dass Sie am XX.XX zu unserem nächsten Termin erscheinen? Oder können Sie mir das nicht mehr garantieren?“

„Können Sie mir zusichern, dass Sie bei Herrn X am XX.XX in Therapie erscheinen werden? Oder können Sie mir das nicht mehr garantieren?“

Ressourcenbereiche, die erfragt werden können

1. Familie & Soziale Kontakte
2. Beruf & Berufung



3. Hobbys & Interesse
4. Glaube & Spiritualität
5. Anerkennung & Erfolg

Suizidalität negativ, was nun?

Wenn Du den Klienten nicht als akut suizidal einstufst und Dir entsprechende Notizen gemacht hast, stellt sich die Frage, wie gehst Du weiter vor? Grundsätzlich gilt, das Thema weiter im Auge behalten, das heißt auch bei der nächsten Sitzung nach dem aktuellen Zustand und Status zu fragen. Außerdem ist es ratsam, die Ressourcen aus dem sozialen Netzwerk zu aktivieren. Zum Beispiel, indem man danach fragt, wer in solch einer schlimmen Zeit eine Hilfe sein kann. Auch Tiere sind dafür geeignet. Aber auch alle anderen Ressourcen stärkenden Interventionen sind dafür geeignet.





Online-Coaching

Auch wenn es zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Skriptes noch keine klare gesetzliche Regelung gibt, empfiehlt es sich ein Tool mit Ende-zu-Ende Verschlüsselung zu nützen. Alles andere könnte negativ im Sinne der Verschwiegenheitspflicht gelten. Wenn im Offline-Coaching das Wartezimmer nicht geschlossen ist und somit jeder, der im Wartezimmer ist beim Coaching mithören kann, ist das die Verantwortung des Coaches und er würde gegebenenfalls auch dafür haften. Das Gegenstück bzw. das ‚Türe schließen‘ in der Online-Welt ist die Ende-zu-Ende-Verschlüsselung.

Software für Online-Coaching

Wichtig: Trotz bester Recherchen verändert sich bei Software ständig etwas, daher kann ich Dir nur den aktuellen Stand wiedergeben. Wenn Du das liest, könnte sich schon wieder etwas verändert haben. Also wenn Du auf „Nummer sicher“ gehen willst, überprüfe die Eigenschaften Deiner Software.

Zoom hatte lange keine richtige Ende-zu-Ende Verschlüsselung, mittlerweile hat Zoom nachgerüstet: <https://zoom.us/>

Für Einzelcoaching (also maximal 2 Personen) ist Zoom sogar kostenfrei.

Skype, hier muss – derzeit – die Ende zu Ende Verschlüsselung manuell eingeschaltet werden: <https://www.skype.com/de/>

Die Open-Source-Software **Jitsi** arbeitet auch an einer Ende-zu-Ende Verschlüsselung, derzeit wird diese aber noch nicht für die Browser-Nutzung angeboten: <https://meet.jit.si/>

Kamera & Mikrophon

Ich empfehle Kameras von der Firma Logitech. Ich selbst nutze die C920 HD Pro, aber Logitech bietet auch andere gute Kameras an: <https://amzn.to/2TFVGvA>

Wenn Du mit einem Headset arbeiten möchtest, empfehle ich dieses hier: <https://amzn.to/3hvf1rq>

Wenn Du lieber mit einem Mikrophon arbeiten möchtest, empfehle ich für sehr gute Qualität **Rode**, zum Beispiel dieses Set hier: <https://amzn.to/3Av3sZV>

Oder als Ansteck-Mikrophon dieses hier: <https://amzn.to/3Annt4y>

Achtung: Je nachdem, ob Du Mac oder PC verwendest, benötigst Du eventuell zusätzlich einen TRS-TRRS Adapter, beides in Kombination: <https://amzn.to/2TtX2d7>

Ich empfehle Dir die Technik bei Deinem regionalen Händler zu besorgen



Literaturverzeichnis

- Besser-Siegmund C. (2006). Mentales Selbst-Coaching. Die Kraft der eigenen Gedanken positiv nutzen. Junfermann.
- Dorrmann W. (2018). Suizid. Therapeutische Interventionen bei Selbsttötungsabsichten. Klett-Cotta.
- Farrelly F. & Brandsma J. (1986). Provokative Therapie. Springer, Heidelberg 1986.
- Fischer-Epe M. & Schuld von Thun F. (2004). Coaching - Miteinander Ziele erreichen. Rowohlt
- Hofer-Moser O, Hintenberger G, Schwarzmann M, Dominics R. & Brunner F. (2020). Krisenintervention kompakt. Theoretische Modelle, praxisbezogene Konzepte und konkrete Interventionsstrategien. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Höfner E. & Schachtner H. (1997) Das wäre doch gelacht- Humor und Provokation in der Therapie. Rowohlt.
- Lindemann H. (2015). Die große Metaphern-Schatzkiste. Systemisch arbeiten mit Sprachbildern. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Maaß E. & Ritschl K. (1997). Coaching mit NLP. Erfolgreich coachen in Beruf und Alltag
- Milling H. (2016). Storytelling – Konflikte lösen mit Herz und Verstand. Eine Anleitung zur Erzählkunst mit hundertundeiner Geschichte. Wolfgang Metzner.
- Möller H. & Zimmermann J. (2020). Schwierige Situationen im Business-Coaching. Praxisbeispiele, Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten. Springer.
- Noyon A. & Heidenreich T. (2009) Schwierige Situationen in Therapie und Beratung. 24 Probleme und Lösungsvorschläge. Beltz PVU.
- O'Hanlon B. (2011). Probiere mal anders! Zehn Strategien, die Ihr Leben verändern. Carl Auer.
- Prior M. (2010). Beratung und Therapie optimal vorbereiten. Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch. Carl-Auer.
- Prior M. (2009). MiniMax-Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Carl-Auer.
- Radatz S. (2013). Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Literatur-VSM.
- Schachtner H. (2007) Frech, aber unwiderstehlich - Der magische Kommunikationsstil im Alltag, Beruf und in der Liebe“. Harmony Balance Edition
- Schlippe A. & Schweitzer J. (2010). Systemische Interventionen. Vandenhoeck & Ruprecht UTB.
- Schlippe A. & Schweitzer J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe A. & Schweitzer J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. II. Das störungsspezifische Wissen. Vandenhoeck & Ruprecht.



Schmidt G. (2010). Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Carl-Auer.

Schmidt-Tanger M. (2004) Gekonnt coachen: Präzision und Provokation im Coaching. Junfermann

Shazer S. (2010). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Carl-Auer.

Shazer S. (2012). Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache. Carl-Auer.

Schulz von Thun F. (2008). Miteinander reden 1-3. Rororo.

Stavemann. H. H. (2007). Sokratische Gesprächsführung in Therapie und Beratung. Beltz-PVU.

Trenkle B. (2014). Dazu fällt mir eine Geschichte ein. Carl-Auer.

White M. & Epston D. (2020). Die Zähmung der Monster. Der narrative Ansatz in der Familientherapie. Carl-Auer.

