

Christopher Rauen (Hrsg.)

Coaching-Tools III

mit Beiträgen von

Dr. Evelyn Albrecht, Susanne Alwart, Dr. Thomas Bachmann, Camelia Buss-Ciontoiu, Markus Classen, Ulrich Dehner, Tanja Dünnfründ, Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Dr. Julia Eversmann, Maren Fischer-Epe, Andrea Gruber, Martin Hagen, Eberhard Hauser, Christiane Herlein-Schmiedel, Claus-Dieter Hildenbrand, Timo Hinrichsen, Natalia Hoffman-Demsing, Dr. Peter Höher, Dr. Anja Kampik, Prof. Dr. Hugo Kehr, Dr. Marion Keil, Michael Kohlhaas, Dr. Ilona Patricia Kryl, Heidi Martin, Daniel Meier, Nina Meier, Günter A. Menne, Christine Moscho, Gabriele Müller, Oliver Müller, Anja Mumm, Gerburgis A. Niehaus, Helga Odendahl, Alexander Pauly, Christopher Rauen, Alice Reinecke, Katharina Reischenbacher, Ulrike Rheinberger, Susanne Riedel, Dr. Carsten Schäper, Sonja Scherer, Anette Schirmer-Rusch, Christoph Schlachte, Dr. Bernd Schmid, Dr. Gunther Schmidt, Dr. Astrid Schreyögg, Peter Schröder, Bettina Schubert-Golinski, Teresa Schwertl, Dr. Walter Schwertl, Andreas Steinhübel, Rita Strackbein, Matthias Strasser, Armin Sülberg, Othmar Sutrich, André Thamm, Oliver Theißing, Peter Traub-Martin, Dr. Manuel Tusch, Theresa Wechsler, Susanne Weiss, Ulrike Wittenborn, Margit Wolf

www.coaching-tools.de

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhalt

Vorwort.....	9
Coaching-Tools in der Wirkfaktorenanalyse <i>Von Theresa Wechsler</i>	11
Zum Aufbau dieses Buches	22
Übersicht: Anlässe und Coaching-Tools.....	24

Phase 1: Come together

Kennenlern- und Kontaktphase

Systematischer Passungsdialog in der Auftragsklärung <i>Von Susanne Riedel</i>	31
Telefonisches Kennenlernen <i>Von Martin Hagen</i>	36
6-Basic-Sense-Methode <i>Von Prof. Dr. Evelyn Albrecht</i>	41
Intuitives Kennenlernen <i>Von Dr. Bernd Schmid</i>	47
Echte Begegnung <i>Von Andrea Gruber und Dr. Carsten Schäper</i>	51
Die logischen Ebenen des Selbstmarketings <i>Von Oliver Müller</i>	56
Passgenaue Fragen zur Konfliktlösung <i>Von Teresa M. Schwertl & Dr. Walter Schwertl</i>	63
Vision Pensionierung <i>Von Dr. Manuel Tusch</i>	70

Phase 2: Orientation

Inhaltliche Orientierung

SEAL – Systematisches Erfassen und Analysieren von Lösungsideen <i>Von Christine Moscho</i>	77
Zielcollage <i>Von Michael Kohlhaas</i>	82
Lebenskreise <i>Von Anja Mumm</i>	89
Mein ideales Leben <i>Von Gerburgis A. Niehaus</i>	93
15 Minuten Tiefenbohrung <i>Von Dr. Thomas Bachmann</i>	96
Umgang mit Widerstand <i>Von Ulrich Dehner</i>	99
Das Steuerrad der Führung <i>Von Rita Strackbein</i>	105
Das Kompetenzrad der Jobfitness <i>Von Katharina Reischenbacher und Dr. Peter Höher</i>	110
Gedankenspeicher <i>Von Dr. Ilona Patricia Kryl</i>	116
Der Coaching-Kompass <i>Von Susanne Weiss</i>	119

Phase 3: Analysis

Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Mentale Landkarte „Vertrauen“ <i>Von Eberhard Hauser</i>	128
Die RES-Analyse <i>Von Camelia Buss-Giontoiu</i>	132
Das Innere Führungsteam <i>Von Maren Fischer-Epe</i>	136
Check your image <i>Von Margit Wolf</i>	142
Das Rollengesprächsmodell <i>Von Ulrike Wittenborn</i>	147

Das Arbeitspanorama	
<i>Von Dr. Astrid Schreyögg</i>	152
Stärkenorientierte Aufgabenstrukturierung	
<i>Von Natalia Hoffmann-Demsing</i>	156
Die 3K-Prüfung	
<i>Von Matthias Strasser & Prof. Dr. Hugo M. Kehr</i>	161
Forced Choice	
<i>Von Tanja Dünnfründ</i>	169
Decision Score	
<i>Von Armin Sülberg</i>	175
Im Takt	
<i>Von Dr. Anja Kampik</i>	180
Zukunftsvision „Familie und Beruf“	
<i>Von Alice Reinecke</i>	189
Das Scheunenmodell von Viktor Frankl	
<i>Von Markus Classen</i>	194
Gebrauchsanweisung für ein Problem	
<i>Von Bettina Schubert-Golinski</i>	199
Ebenencheck	
<i>Von André Thamm</i>	205
Das Arbeitszeugnis	
<i>Von Oliver Theißing</i>	210

Phase 4: Change

Veränderungsphase

Filmreif

Von Andreas Steinhübel

218

Die Leiter der Schlussfolgerungen

Von Susanne Alwart

221

Choice-MAP

Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen & Sonja Scherer

228

Aufstieg in die Champions League

Von Claus-Dieter Hildenbrand & Christiane Herlein-Schmiedel

234

Schlüsselsituationen

Von Peter Schröder

238

Achtsamkeit im Führungsalltag

Von Heidi Martin & Peter Traub-Martin.....

242

Als Führungskraft die eigene Haltung erweitern <i>Von Gabriele Müller</i>	246
Nein im Geschäftsleben <i>Von Anette Schirmer-Rusch</i>	249
Kunstlebenskunst <i>Von Günter A. Menne</i>	254
Absorptionstechnik <i>Von Helga Odendahl</i>	259
Entscheidungsfokus <i>Von Othmar Sutrich</i>	264
Bilanzierte Bauchentscheidung <i>Von Ulrike Rheinberger</i>	272
Problemauslöser nutzbar machen für zieldienliche Kompetenzaktivierung <i>Von Dr. Gunther Schmidt</i>	278

Phase 5: Harbour

Zielerreichung und Abschluss

Die Wäscheleine <i>Von Timo Hinrichsen</i>	291
Strukturierte Lösungsanalyse <i>Von Daniel Meier</i>	294
Post für mich <i>Von Dr. Marion Keil</i>	298
Bilanz der Veränderungskräfte <i>Von Alexander Pauly</i>	301
Motiv-Wert-Interaktion <i>Von Nina Meier</i>	308
Bilder-Logbuch <i>Von Christoph Schlachte</i>	317
Der nächste Schritt <i>Von Christopher Rauen</i>	322
Storyboard & Credits <i>Von Dr. Julia Eversmann</i>	325
Die Autorinnen und Autoren	329

Vorwort

Es ist immer wieder erstaunlich, welche unerwarteten Konsequenzen die Veröffentlichung von Büchern mit sich bringen kann. Inspiriert durch die Bücher „Coaching Tools“ und „Coaching-Tools II“ hat Theresa Wechsler eine Diplomarbeit geschrieben, die sich mit den Wirkfaktoren von Coaching-Tools beschäftigt. Eine wirklich faszinierende Fleißarbeit mit 385 Seiten Umfang, die neue Grundlagen für die Entwicklung und zielgenaue Anwendung von Coaching-Tools geschaffen hat. Es ist mir eine besondere Freude, dass eine Zusammenfassung dieser Pionierleistung über „Coaching-Tools in der Wirkfaktorenanalyse“ den nun vorliegenden Band 3 der Coaching-Tool-Serie einleitet.

Das Wirkfaktorenmodell ist kein abstraktes Konstrukt, das nur für akademische Diskussionen taugt. Dank ihm existiert nun eine „Landkarte“, mit der sich der sinnvolle Einsatz von Tools im Coaching noch weiter verbessern lässt, was letztlich der Professionalisierung des Coachings zu Gute kommt. Das Modell gibt praktische und hilfreiche Anregungen, wie sich Tools sinnvoll auswählen und einsetzen lassen und ist auch für die weitere Entwicklung, sowohl von einzelnen Tools als auch von deren Integration in Coaching-Prozesse, von großer Bedeutung.

Zwar gilt: Trotz aller Fokussierung auf die Methoden, die ein Buch wie „Coaching-Tools III“ zwangsläufig mit sich bringt, macht die Ansammlung und das Abarbeiten von Methoden nicht den Coach. Dennoch sind Tools ein Mosaikstein, der zu einem gelungenen Coaching-Prozess beitragen kann. In diesem Sinne soll das vorliegende Buch abermals vielfältige Anregungen geben, wie sich Coachings durch den Einsatz von Methoden bereichern lassen. Wie auch die Bände 1 und 2 der Coaching-Tools-Serie, enthält dieser dritte Band zahlreiche Tools, die von unterschiedlichen Autoren stammen und die verschiedene Denkansätze repräsentieren. Statt geistige Monokultur zu unterstützen, zielt das Buch auf die Förderung des Perspektivenwechsels.

Damit trotz dieser Vielfalt die Übersicht erhalten bleibt, ist auch der Band 3 wie ein idealtypischer Coaching-Prozess aufgebaut. Daher glie-

dert sich das Buch in die fünf Phasen des COACH-Modells, die Tools sind den Phasen zugeordnet, in denen sie eingesetzt werden können. Wenn ein Tool in mehreren Phasen anwendbar ist, wurde es der Phase des Coaching-Prozesses zugeordnet, in der es zuerst oder überwiegend verwendet werden kann. Auf diese Weise ist jederzeit eine einfache Orientierung möglich. Wer das Buch lieber anlassbezogen lesen möchte, findet in der Übersichtstabelle eine Zuordnung der Coaching-Tools zu den jeweils passenden Anlässen.

Zum Schluss möchte ich mich bei allen Autorinnen und Autoren ausdrücklich bedanken. Mein Dank gilt zum einen der angenehmen Zusammenarbeit und zum anderen der Großzügigkeit, das eigene Wissen zu teilen. Der Satz „Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Teilen vermehrt“ wird damit lebendig. Wieder einmal konnte so eine Sammlung von Coaching-Tools entstehen, die für unterschiedliche Einsatzzwecke verwendet werden können. Und wer weiß ... vielleicht taugt das Buch oder ein Tool darin ja wieder als Anregung für einen weiteren erstaunlichen Entwicklungsschritt.

Ihr Christopher Rauen

Zum Aufbau dieses Buchs

Die einzelnen Coaching-Tools sind in der Abfolge eines idealtypischen Coachings aufgeführt. Dieser folgt dem COACH-Modell (Rauen & Steinhübel, 2001), welches den Coaching-Prozess in fünf Phasen untergliedert:

Phase 1: Come together – Kennenlern- und Kontaktphase

Die erste Phase im Coaching-Prozess beginnt mit der Kontaktaufnahme. Dazu ist es für den Coach notwendig, in bestimmter Weise akquisitorisch tätig zu sein; der (zu dem Zeitpunkt noch potenzielle) Klient wiederum befindet sich in einer Klärungsphase, an deren Ende sich erst entscheidet, ob ein Coaching für ihn sinnvoll und angemessen sein kann. Dieser Entscheidungsprozess ist für das Coaching wichtig und kann bereits als Teil des angestrebten Klärungsprozesses angesehen werden. Auch der Coach legt in dem Vorgespräch und den darin enthaltenen ersten Interventionen die Grundlage für die Beziehung, auf deren Basis Coaching überhaupt erst stattfinden kann.

Phase 2: Orientation – Inhaltliche Orientierung

In der Orientierungsphase lernen sich Coach und Klient gegenseitig näher kennen, die Beziehungsklärung schreitet voran und die Beratungsbeziehung wird im Idealfall zunehmend tragfähiger. Ziel der Orientierungsphase ist es zudem, das weitere Vorgehen zu klären. Dazu werden erste Sichtungen der Anliegen des Klienten vorgenommen. Oftmals zeigt sich hier, dass die zunächst genannten Themen „Oberflächenthemen“ sind. Diese sind außerordentlich wertvoll für den diagnostischen Prozess und sollten daher vom Coach ernst genommen werden. So ist ein Einstieg in die Analyse möglich.

Phase 3: Analysis – Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds

Bei der genaueren Analyse des Klientenanliegens kann sehr häufig festgestellt werden, dass hinter oder neben dem Oberflächenthema des

Klienten weitere Anliegen verborgen sind. Diese weitergehende Analyse ist nur möglich, wenn zuvor eine vertrauensbildende Orientierungsphase stattgefunden hat, die eine stabile Beratungsbeziehung begründet. Die Analysephase ist außerordentlich wichtig, weil erst das präzise Herausarbeiten der eigentlichen Klientenanliegen eine effiziente, aber vor allem effektive Veränderungsarbeit ermöglicht. Ansonsten besteht die Gefahr, dass – sogar hocheffizient – am falschen Anliegen gearbeitet wird und der Gesamtprozess wenig effektiv ist.

Phase 4: Change – Veränderungsphase

Die Veränderungsphase wird oftmals als die „eigentliche“ Phase im Coaching angesehen, weil hier sichtbare Veränderungen stattfinden. Letztlich baut die Veränderungsphase aber auf den vorherigen Phasen auf. Die Veränderungen haben meist schon vorher begonnen, werden aber hier bewusst thematisiert, forciert und erkennbar. Daher ist die Veränderungsphase zwar bedeutsam, aber als einer von mehreren notwendigen Schritten in der Arbeit mit dem Klienten ist die Veränderungsphase nicht wichtiger als die anderen Phasen des Coaching-Prozesses.

Phase 5: Harbour – Zielerreichung und Abschluss

Der Abschluss des Coachings ist notwendiger Teil des Gesamtprozesses und ebenso professionell zu gestalten, um dem Klienten bei der langfristigen Umsetzung seiner gewünschten Entwicklung zu unterstützen. Zudem erhält der Coach hier wichtige Impulse für seine eigene Professionalisierung und kann überprüfen, inwieweit seine Vorgehensweise und Interventionsplanung richtig und angemessen war. Diese Phase ist daher für den Klienten wie auch den Coach unverzichtbar und sollte – auch im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Coachings – stets berücksichtigt werden, um den begonnenen Prozess zu einem angemessenen Abschluss zu bringen.

-
- ▶ Rauen, C. & Steinhübel, A. (2001). Das Coach-Modell. Verfügbar unter: www.coaching-magazin.de/artikel/rauen_steinhuebel_-_coach-modell.doc. [30.08.2012].
 - ▶ Rauen, C. (Hrsg.) (2009). Coaching-Tools II. (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
 - ▶ Rauen, C. (Hrsg.) (2011). Coaching-Tools. (7. Aufl.). Bonn: managerSeminare.

Quellen

Umgang mit Widerstand

Von Ulrich Dehner

Widerstand ist oft nichts anderes als Ambivalenz beim Klienten, der zwar die Veränderung will, gleichzeitig aber Angst davor hat. Drängt der Coach dann zu sehr nach Veränderung, muss der Klient zwangsläufig bremsen, was zum Stillstand im Coaching führt.

Kurzbeschreibung

Dieses Tool kann in jeder Phase des Coachings Verwendung finden. Es empfiehlt sich immer dann, wenn der Coach erkennt, dass der Klient entweder schon Vorbehalte gegen das Coaching selbst oder gegen den nächsten Schritt im Coaching hat.

Anwendungsbereiche

Durch das Coaching-Tool erhält der Klient die Möglichkeit, sich selbst für das Coaching, für einen Entwicklungsschritt oder auch eine Veränderung, die ihm Angst macht, zu entscheiden.

Zielsetzung/Effekte

Wenn ein Klient nicht mit all seinen Persönlichkeitsanteilen hinter dem Coaching steht, wird es für beide Beteiligten schwierig. Das Coaching tritt auf der Stelle, es scheint keine Fortschritte zu geben, weil der Klient vor den notwendigen nächsten Schritten zurückschreckt. Häufig wird ein solches Verhalten des Klienten als „Widerstand“ gedeutet. Was sich tatsächlich im Klienten abspielt, ist jedoch meist eher eine Ambivalenz seiner Wünsche und Gefühle als ein bewusster oder unbewusster Widerstand gegen das Coaching. Der Klient weiß um die Notwendigkeit der Veränderung und will sie auch, aber gleichzeitig macht sie ihm Angst. Vielleicht zweifelt er an seinen Fähigkeiten, diesen Entwicklungsschritt zu bewerkstelligen, vielleicht plagen ihn Bedenken, was es für seine Identität, für sein Selbstbild oder für sein Leben bedeutet, wenn er sich auf die Veränderungen einlässt.

Ausführliche Beschreibung

Hält der Coach diese Ambivalenz einfach nur für Widerstand, so macht er es sich damit zu leicht, denn mit dieser Zuschreibung liegt die ganze Verantwortung für den Stillstand im Coaching beim Klienten. Bei einer solchen Definition des Problems muss sich der Coach keine Re-

chenschaft darüber geben, in welcher Hinsicht unter Umständen sein eigenes Verhalten zum „Widerstand“ des Klienten beiträgt.

Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass es durchaus einen „Eigenanteil“ des Coachs am Widerstand des Klienten geben kann. Dieser eigene Anteil des Coachs liegt meist an dessen zu großem Engagement, den Klienten „vorwärts bringen“ zu wollen. Der Coach will den Klienten nach bestem Wissen und Gewissen unterstützen, hat vielleicht auch großes Interesse daran, das Coaching erfolgreich zu machen, und sieht genau – und sicherlich auch berechtigt – welche Veränderungen der Klient nun in Angriff nehmen muss.

Der Klient sieht das auch, an der Maßnahme als solcher besteht kein Zweifel, doch er zaudert. Weil dieser Schritt dem Klienten nicht geheuer ist, tritt er ein wenig auf die Bremse. Der Coach, immer im Bemühen, den Klienten weiterzubringen, insistiert, was diesen im Gegenzug veranlasst, noch stärker zu bremsen. Denn wenn es eine Ambivalenz im Klienten gibt, wenn sein Wunsch nach Veränderung genauso groß ist wie seine Bedenken dagegen, wirkt sich das für ihn so aus, als hätte er eine Wippe im Gleichgewicht zu halten. Er wird sich, wenn die Seite der Veränderung zu stark forciert wird, selbst auf die Seite der Nichtveränderung stellen, um die Balance in diesem inneren Konflikt – einerseits Wunsch nach Veränderung, andererseits Angst davor – aufrechtzuerhalten. Dem Klienten geht das plötzlich alles zu schnell, er fragt sich, ob er womöglich zu etwas gedrängt werden soll, was er eigentlich gar nicht will, er fängt an, „Gründe“ zu suchen für seine Vorbehalte.

Diese Dynamik – der Coach wird immer eindringlicher, fängt gar an zu schieben, der Klient wird immer unwilliger – kann bis zum Scheitern des Coachings gehen. Um es nicht so weit kommen zu lassen, sollte der Coach selbst auf die Bremse treten, sobald er Anzeichen dafür erkennt, dass sein Klient „mauert“. Er sollte zum Beispiel vorschlagen, ein langsames Tempo anzuschlagen, die nächsten Schritte reiflich zu überdenken, er kann unter Umständen sogar das Coaching selbst infrage stellen.

Die zum Ausdruck gebrachte Zurückhaltung des Coachs kann hilfreich sein, um im Klienten wieder die Seite ans Licht zu befördern, die etwas erreichen wollte, die Hoffnungen in das Coaching gesetzt hatte. Wenn diese Hoffnungen nun enttäuscht zu werden drohen, kann die Betonung der ängstlichen Seite wieder in den Hintergrund treten, weil die Seite des Wunschs nach Veränderung mehr Impulse erhält.

Wenn der Klient an diesem Punkt ist, nun seinerseits Schritte in Richtung Veränderung vorzuschlagen, wäre es ein Fehler des Coachs, sich darauf sofort freudestrahlend einzulassen, weil es ja das ist, was er die ganze Zeit wollte. Damit würde er im Klienten nur erneut die alten Bedenken aktivieren und damit wieder die bekannte Dynamik des „Widerstands“.

Für den Coach ist es wichtig, sich klarzumachen, was „Widerstand“ eigentlich bedeutet: Es bedeutet, sich einem Druck entgegenzusetzen. Wo kein Druck ist, kann folglich auch kein Widerstand entstehen. Es gilt auch im Coaching das alte physikalische Gesetz: Druck erzeugt Gegendruck. Für den Coach heißt das, sich selbst immer sofort kritisch zu prüfen, wenn im Coaching die Situation des „Widerstands“ auftritt, und sich selbst zu fragen, wo er womöglich einen Druck ausübt, der diesen Gegendruck erzeugt.

Ein wichtiges Merkmal des Gegendrucks, den der Klient leistet, ist das „Ja, aber-Spiel“, wie die Transaktionsanalyse dieses Verhaltensmuster nennt. Jede Idee, jeder Lösungsweg, den der Coach mit dem Klienten diskutiert, wird mit einem „Aber“ beantwortet – dieses Spiel kann sich lange hinziehen, ist für beide Seiten unerquicklich und führt zu gar nichts.

Es sei denn, der Coach erkennt sehr früh dieses Manöver und beschließt, sich ganz bewusst darauf einzulassen. Er wird dann alle möglichen Lösungsideen mit dem Klienten diskutieren, mit dem Wissen, dass jeder Ansatz nur auf ein „Aber“ stößt, bis er den Spieß umdreht, etwa mit den Worten: „Nun haben wir so viel gearbeitet und mir ist inzwischen völlig klar geworden, dass Ihr Problem zur Sorte der unlösbaren gehört. Das einzige, das wir tun können, ist, daran zu arbeiten, dass Sie sich so einigermaßen mit diesem Problem arrangieren können, aber so richtig gut wird das wohl nie werden. Sie sagen es ja selbst, man kann eigentlich nichts machen.“

Entweder war es genau das, was der Klient hören wollte und er wird sich dankbar verabschieden – dann hätte das Coaching aber ohnehin keinen Sinn gemacht – oder, und das ist die bei weitem häufigere Variante, er erschrickt: „Was? Das kann doch nicht sein, dass es gar keine Lösung gibt?“ In dieser Situation darf der Coach jedoch keineswegs einen Rückzieher machen und den Klienten beruhigen: „Nun ja, wenn Sie wirklich bereit sind, etwas zu tun, dann ...“, sondern er muss das Spiel konsequent weiterspielen: „Ja, das habe ich zunächst auch gedacht, aber Sie haben mich überzeugt mit Ihren sehr guten Gründen, weshalb jede Lösungsmöglichkeit, die wir bisher diskutiert haben,

nicht funktionieren wird. Das leuchtet ja auch alles ein, was Sie gesagt haben. Und in dem Fall müssen wir damit leben, dass das Problem unlösbar ist.“

Das ist der Moment, in dem beim Klienten die andere Seite seiner Ambivalenz zum Tragen kommt. Wenn er seine Angst nicht mehr gegen den Veränderungswillen des Coachs verteidigen muss, kann er selbst dem Wunsch nach einer Lösung mehr Gewicht verleihen. Also wird er von sich aus einen Schritt vorschlagen – den der hochzufriedene Coach jedoch wieder nicht begeistert aufgreifen darf, denn das würde die Wippe wahrscheinlich recht schnell wieder zum Kippen auf die falsche Seite bringen. Eher wird der Coach zunächst einmal zögerlich reagieren, vielleicht seinerseits ein bisschen „Ja, aber“ spielen: „Aber da sprachen doch gewichtige Gründe dagegen, es so zu versuchen“, um sich dann langsam, nach und nach, davon überzeugen zu lassen, dass die Vorschläge des Klienten doch wert sind, ausprobiert zu werden.

Beispielhaft war das in einem Team-Coaching zu erleben, bei dem es darum ging, mit drei Teams zu arbeiten, um sowohl deren interne Zusammenarbeit als auch die Zusammenarbeit zwischen den Teams zu verbessern. Mit zwei der Teams klappte das hervorragend, doch das dritte Team schien keine Notwendigkeit eines Coachings zu erkennen. Als es vom Coach schließlich aufgefordert wurde, sich zur Gruppenarbeit zurückzuziehen, um zu entwickeln, wie für sie das „Dream-Team“ aussähe, kehrten die Teammitglieder nach drei Minuten zurück, um zu erklären, sie seien das Dream-Team. In diesem Moment wurde dem Coach klar, dass er drauf und dran gewesen war, in eine Falle zu tappen und er keinesfalls weitere Mühe darauf verschwenden durfte, die Klienten zu einer „Einsicht“ zu bringen. Also begann er, seelenruhig seine Sachen zusammenzupacken und den etwas verblüfften Leuten zu erklären, dass, wenn sie doch bereits das Dream-Team seien, seine Aufgabe beendet wäre und er sich deshalb verabschieden würde. Das war nun doch nicht ganz das, was das Team wollte, also kamen sehr schnell Vorschläge, an welchen Themen sie doch gern arbeiten würden.

Sehr misstrauisch sich selbst gegenüber sollte der Coach werden, wenn er spürt, dass er Ärger empfindet, weil der Klient „so überhaupt keine Fortschritte macht“. In der Transaktionsanalyse heißt es: Wenn der Coach sich über seinen Klienten ärgert, ist meistens ein erfolgloser „Rettungsversuch“ des Coachs vorhergegangen. Auch da kommt wieder die Theorie der „psychologischen Spiele“ zum Tragen. Der Coach ist unversehens in die Rolle des „Retters“ seines „Opfers“ Klient geraten. Er hat zu viel Verantwortung im Coaching-Prozess übernommen, zu viel geschoben, um den Klienten in die gewünschte Richtung zu bringen.

Auf der Oberfläche dieses Rettungsspiels sieht es so aus, als versuche der Coach, dem Klienten zu helfen, tatsächlich ist es jedoch ein Versuch des Coachs, sich selbst zu helfen. Bei ihm schleicht sich nämlich langsam das Gefühl ein, dass der Klient ihn um sein Erfolgserlebnis bringt. Da am Erfolg des Coachs sein Ruf hängt, womöglich auch weitere Aufträge, hat er meist ein großes Interesse am Gelingen des Coachings – so kann es passieren, dass er unbewusst beginnt, zu schieben oder einen gewissen Druck auszuüben. Um sich in der Folge ein wenig zu ärgern, weil der Klient nicht vorwärts kommt, gar „Widerstand“ leistet.

Die Lösung heißt auch hier, sofort den Druck aus dem Coaching zu nehmen und die Initiative für mögliche Veränderungsschritte dem Klienten zu überlassen. Der Coach sollte sich klarmachen, dass seine beste innere Haltung die einer „Leere“ ist: Er sollte keine eigenen Wünsche oder Ziele im Coaching haben, sondern sich freimachen von eigenen Erwartungen.

Ein weiterer Fall von Ambivalenz ist bei Klienten zu beobachten, die von ihren Vorgesetzten oder der Personalabteilung in das Coaching geschickt werden. Manche Coaches vertreten die Ansicht, dass es gänzlich abzulehnen sei, sich auf solche Coachings überhaupt einzulassen, weil der Klient ja nicht wirklich wolle. Doch auch, wenn der Klient sich nur deswegen zum ersten Coaching-Gespräch einstellt, weil er fürchtet, dass eine Weigerung ein negatives Licht auf ihn wirft, kann man davon ausgehen, dass zumindest eine Ambivalenz bezüglich des Coachings vorhanden ist. Jemand, der „eigentlich“ nicht vom Sinn und Zweck des Coachings überzeugt ist oder keine Einsicht in die Notwendigkeit dieser Maßnahme zeigt, aber trotzdem kommt, verbindet innerlich doch gewisse Hoffnungen oder Erwartungen damit – sonst käme er gar nicht. Wer ein Coaching zu hundert Prozent ablehnt, der erscheint gar nicht erst. Sitzt der Klient also dem Coach gegenüber, so sitzen da auch wenigstens ein paar Prozent Hoffnung.

In Supervisionen zu solchen Fällen kann immer wieder die Beobachtung gemacht werden, wie Coaches in dieser Situation versuchen – oftmals auch sehr geschickt –, den unwilligen Klienten zu überzeugen, dass das Coaching ihm weiterhelfen könne, weil es ja offensichtlich Schwierigkeiten am Arbeitsplatz gebe und er doch dieses geeignete Instrumentarium jetzt nutzen könne. Auch diese vernünftige Argumentation ist indes eine subtile Form von Druck, die zum Druck von Vorgesetzten oder der Personalabteilung hinzukommt.

Als wesentlich besser hat es sich auch in dieser Situation bewährt, wenn der Coach sich völlig freimachen kann, innerlich den Auftrag bereits ad acta legt und sich in die Geisteshaltung bringt: „Wegen mir müssen wir dieses Coaching jetzt nicht machen.“ Er kann dem Klienten also durchaus sagen: „Wenn das Coaching für Sie nicht wichtig ist, dann hören wir jetzt einfach auf.“ Wenn der Coach selbst das Coaching infrage stellt, zeigt sich sehr schnell, ob es im Klienten genügend Prozent Bereitschaft zum Coaching gibt oder nicht. Denn es führt entweder dazu, dass der Klient sich erleichtert verabschiedet, dann wäre – siehe oben – aus dem Coaching ohnehin nichts Gescheites geworden, oder aber der Klient wird die Seite der Veränderung besetzen und das Angebot wahrnehmen, mithilfe des Coachings eine Lösung seiner schwierigen Situation zu finden.

Abschließend kann man also feststellen, dass bei jeder Art von Widerstand im Coaching das beste Coaching-Tool darin besteht, „nichts“ zu tun – im Sinne von: nicht drücken, sondern Druck auflösen.

*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Die Kenntnis des Modells der psychologischen Spiele aus der Transaktionsanalyse ist von Vorteil.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Der Coach darf dem Klienten keinesfalls das Gefühl vermitteln, dass er ihn nur provozieren will oder dass er seinen Rückzug nicht ernst meint.

Quellen

- ▶ Berne, E. (2002). Spiele der Erwachsenen. Reinbek: Rororo.
- ▶ Dehner, U. & Dehner, R. (2004). Coaching als Führungsinstrument. Frankfurt a.M.: Campus.
- ▶ Dehner, U. & Dehner, R. (2005). Schluss mit diesen Spielchen! Frankfurt a.M.: Campus.