



# LESEPROBE

© 2022 Campus am See GmbH  
Stampfgasse 6 · 82229 Seefeld  
willkommen@campus-am-see.de  
www.campus-am-see.de  
+49 (0)175 9913418  
USt-ID: DE365369909

Herausgeberin: Cary Buraty  
Autorinnen: Cary Buraty, Franziska Dittrich,  
Oliver Müller, Micha Matheis  
Gestaltung: Lena Kleiner, FAVORITBUERO GbR  
Abbildungen: FAVORITBUERO GbR und Shutterstock.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der  
Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Wir haben uns bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate,  
Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen  
haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.



Modul  
Grundlagen  
und  
Haltung





Auch die  
längste Reise  
beginnt mit  
einem ersten  
Schritt.



# Herzlich Willkommen!

Was für eine Freude, dich bei diesem Schritt, deiner Ausbildung zum Business & Personal Coach, begleiten zu dürfen! In diesem ersten Modul starten wir mit dem, was oft zu kurz kommt: Zeit. Zeit um sich erst einmal als Gruppe kennen zu lernen: Woher kommt jeder Einzelne? Wohin soll es gehen? Was ist unterwegs wichtig? Zeit für Organisatorisches, Wünsche, Fragen und ein Miteinander auf Augenhöhe. Auf sicheren Beinen starten wir so in die Grundlagenarbeit, die für ein seriöses, souveränes und professionelles Arbeiten als Coach unumgänglich ist.

Mit ganz viel Herzblut, Wissen, Erfahrung und Neugierde an aktuellen Trends bzw. Erkenntnissen, sind dafür diese Booklets entstanden, die dir unterwegs Orientierung geben, dich unterstützen, inspirieren und dir einfach ein treuer Begleiter sein sollen. Auf den nächsten Seiten wirst du deinen neuen Reisebegleiter direkt schon mal besser kennenlernen – bevor es dann so »richtig« los geht.

Wenn du magst, kann es bei deiner Reise noch um viel mehr als Inhalte gehen. Ich lade dich ein, deine ganz persönliche Lern-Reise rund um das Thema Coaching zu starten. Mir ist wichtig, dass du dich wohl fühlst und du dir diese Ausbildung zu deiner ganz eigenen Ausbildung machst. Wir machen dir in den nächsten Monaten viele Angebote, wir laden dich ein, deine Komfortzone zu verlassen, dich auf neue Menschen, Themen, Denkweisen und Perspektiven einzulassen. Wir teilen tonnenweise Wissen mit dir, das wir gemeinsam durch viel Üben kontinuierlich und direkt in die Praxis transferieren. Gleichzeitig bist du Steuermann\*frau auf deiner Reise. Schau, hör und fühl also gut hin, was für dich stimmig ist und gib uns Feedback, wenn es zusätzlich noch etwas brauchen könnte. Besonders am Herzen liegt mir, dass wir uns alle auf Augenhöhe begegnen und wir miteinander lernen anstatt nur voneinander.

Alle unsere Campus am See Lehrcoaches und ich als Ausbildungslei-



## WILLKOMMEN

tung verstehen uns als kollegiale Wegbegleiter. Ich kann dir versichern, dass ich mich schon jetzt auf alle Momente freue, in denen sich mein Horizont auch durch dich persönlich wieder ein Stück erweitern wird. Ich bin gespannt darauf zu erfahren, was wir alle zusammen von dir lernen dürfen. Du trägst so viel Potenzial, Erfahrung und Wissen in dir – lass uns daran teilhaben und bereichere die Gruppe und uns alle mit dir als »Gesamtpaket«!

Ich freue mich unglaublich, dass genau DU hier bist und bin gespannt, auf die gemeinsame Zeit und was sie für uns an Möglichkeiten und Entwicklung bereithält.

\* Viel Freude und Leichtigkeit beim Start in deine Ausbildung zum systemischen Business & Personal Coach wünsche ich dir!



Deine  
*Cary Buraty*



*Die Schatztruhe*

Dürfen wir  
vorstellen –  
deine  
Booklets!

## Dürfen wir vorstellen – deine Booklets!

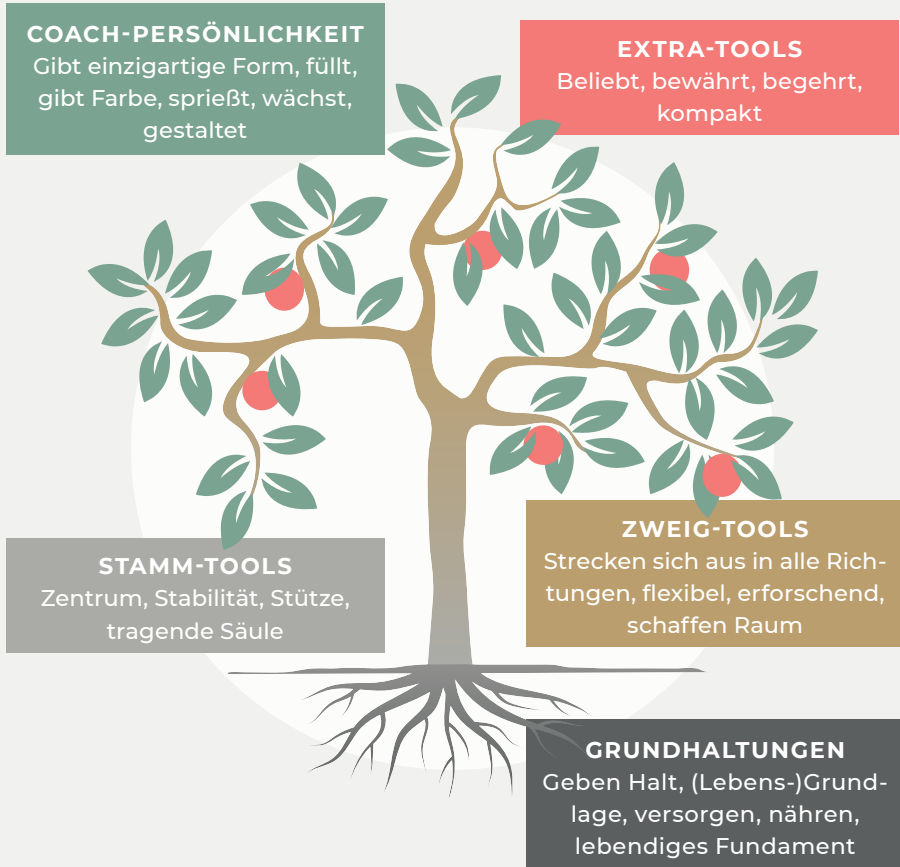
Wir laden dich mit dieser Coaching-Ausbildung auf eine Reise ein. Eine Reise in die Welt der Systemik mit ihren Ansätzen, Modellen und Prinzipien. Eine Reise in eine Welt, die von einem humanistischen Menschenbild geprägt ist, das den Menschen als Einheit von Körper, Seele und Geist und als im Grunde »gut« begreift. Eine Reise, auf der du Neues erfahren, Bewährtes vertiefen und vielleicht ein Stück (neue) innere und äußere Heimat finden wirst. Wie du diese Einladung für Dich gestaltest, bleibt selbstverständlich ganz dir überlassen, denn du weißt am allerbesten, was gut für dich ist. An die Seite stellen wir dir Reisegefährten der besonderen Art: Unsere Booklets, die dich zu jedem Modul erwarten und dich somit auf deiner ganz individuellen Reise begleiten.

Ganz generell gendern wir in allgemeinen Passagen wie z.B. in diesem Intro und beim Ablauf von Interventionen, in dem Wissen, dass sprachlicher Ausdruck Bilder im Kopf formt. Diese Bilder sollen so bunt und vielfältig wie möglich sein. Um diesen Anspruch und gute Lesbarkeit zu vereinen, wechseln wir die generische Ansprache ansonsten von Booklet zu Booklet ab. In Booklet 1 sprechen wir also z.B. von Klienten und Beratern, in Booklet 2 von Klientinnen und Beraterinnen.

Zu Beginn eines jeden Moduls bekommst du ab sofort ein passendes Booklet mit dir sicherlich bald vertrauten Strukturen. Am Anfang findest du immer Grundlagen und eine Einführung in das jeweilige zentrale Thema. Im ersten Modul geht es um einen ersten Einstieg ins Thema COACHING. Es folgen zum Modul gehörige Schwerpunkte und tragende Kernelemente – hier GRUNDHALTUNGEN, COACHING-PROZESS I und PROZESSVERSTÄNDNIS IN DER KOPPRODUKTION. Alles, was wir sonst noch spannend und wichtig finden zum jeweiligen Themenblock, findest du gesammelt unter GUT ZU WISSEN. Im Anschluss daran machen wir uns in jedem Booklet auf den Weg in Richtung Umsetzung.

UNTERWEGS IN DER PRAXIS versammelt dafür all die Techniken, Werkzeuge und Übungen, die dich und vor allem deine Klienten und Klientinnen im Coaching-Prozess unterstützen werden.

## DER CAMPUS AM SEE COACH-BAUM



Unser Campus am See Coach-Baum versinnbildlicht, dass alle im gemeinsamen Prozess zwischen Coach und Klient\*in verwendeten Methoden aus den »Grundhaltungen« erwachsen. Sie sind die Wurzeln und das Fundament unserer Arbeit, unseres Handelns und Denkens. Als Lebensgrundlage versorgen und stabilisieren sie den Baum - und unsere Arbeit. Auch wenn sie in der Regel nicht sichtbar sind, geben sie

(uns) sicheren Halt und bilden ein allzeit tragendes, immer lebendiges Fundament, das sich im Laufe der Zeit immer tiefer verankert.

Die Stamm-Tools sind die tragende Säule unseres Coach-Baums. Diese Tools sorgen für Stabilität und sind bei Wind und Wetter verlässliche Stützen. Den Wurzeln entsprungen, sind sie unsere unerschütterliche Verbindung in ungeahnte Höhen. Ohne sie geht im Coaching-Prozess nichts, sie begleiten uns auf Schritt und Tritt.

Die Zweig-Tools strecken sich wie Äste in alle Richtungen aus und verzweigen sich dabei immer weiter. Sie schaffen Raum, sind flexibel im Einsatz und immer wieder erstaunlich wirkungsvoll. Auch wenn sie manchmal eher unscheinbar wirken, schaffen sie Raum, wo vorher keiner war, sie ermöglichen Weite und Flexibilität.

Extra-Tools hängen an unserem Baum als ganz besondere Früchte. Sie sind wertvolle und hilfreiche Begleiter unserer Arbeit und basieren in der Regel auf Erfahrungen und Erkenntnissen der großen Vordenker und Gestalter in Therapie, Beratung und Coaching.

Das Blattwerk dieses Coach-Baums soll sinnbildlich für unsere ganz individuelle, farbenprächtige und absolut einzigartige Coach-Persönlichkeit stehen. Wir färben den Coaching-Prozess mit unserem Charakter und unserem Sein, gestalten seine Form und wenn wir es wollen, wachsen wir jeden Tag an ihm und uns selbst.

Für uns ist Coaching also so viel mehr als das Aneinanderreihen von erprobten Tools und Techniken. Unsere Definition von Coaching stellt das eigene Ego zurück und den/die Klienten\*in in den Mittelpunkt. Ein professioneller Coach wird zum dienenden Leister, der seine Fähigkeiten und sein Wissen zum Wohle seiner Klienten\*innen einsetzt. So wird Coaching zur menschlichen Begegnung auf Augenhöhe, geprägt durch Respekt, Demut und Verantwortung. Daher findest du unter **UNTERWEGS IN DER PRAXIS** immer auch Platz für deine eigenen Worte und Gedanken. So kannst du »die« Tools zu »deinen« Tools machen. Techniken, Prozesse und Abläufe sind absolut wichtig und hilfreich – zum Leben erweckt werden sie allerdings erst durch dich und deinen Umgang mit ihnen. Vor der Kür kommt erwartungsgemäß erst einmal noch die Pflicht: Das Kennenlernen und Einüben von Grundstrukturen und -prozessen werden dich in dieser Rubrik immer wieder erwarten.

Ob in unseren Booklets das Beste zum Schluss kommt, darfst du entscheiden. Mit unseren **SCHLUSSGEDANKEN** wollen wir das Modul mit all seinen Inhalten jedenfalls nochmals im besten Sinne »rund« machen. Dabei dürfen ein paar Ecken und Kanten nicht fehlen – vertreten durch folgende fixe Elemente:

**DAS MODUL IN 7 SÄTZEN** erklärt sich von selbst oder besser gesagt eben das aktuelle Modul. Wir finden der Zahl sieben wohnt immer auch ein bisschen Magie inne. Das sagen übrigens auch die sieben Zwerge, hinter den sieben Bergen, während sie an den sieben Wochentagen die sieben Weltwunder bestaunen und sich regelmäßig fragen, wie diese ganze Welt an nur sieben Tagen erschaffen wurde... Egal ob Märchen oder Realität: Ein bisschen Magie darf auch im Coaching nicht fehlen.

**DU SOLLTEST JETZT BEANTWORTEN KÖNNEN** greift Fragen auf, von denen wir uns wünschen, dass du sie nach dem Modul beantworten kannst. Es gibt hier kein richtig und falsch, kein schwarz oder weiß. Es ist uns ein Anliegen, dass sich in dir zum jeweiligen Zeitpunkt deine eigenen Antworten zu formen beginnen. Auch, damit diese geteilt, hinterfragt, diskutiert und reflektiert werden können. Wir sind hierfür immer gerne dein wertschätzender und wohlwollender Sparringspartner.

Beim **BLICK ÜBER DEN TELLERRAND** laden wir dich ein, die Ab- und Umwege rund um das Kernthema des jeweiligen Moduls zu beschreiben. Umwege erhöhen nämlich nicht nur die Ortskenntnis, sondern bieten oft auch einfach schöne Aussichten. Es gibt eben manchmal mehr zu sehen – und mehr zu sagen. Ein bisschen von diesem Mehr, das, was uns besonders am Herzen liegt, teilen wir hier in Form von inhaltlichen Ausflügen mit dir.

**FÜR UNTERWEGS** bekommst du dann zum einen Vorschläge für Übungen mit, die zum Beispiel in Peergroup-Treffen bearbeitet werden können. Wissen will erlebt werden, Techniken erprobt und Erfahrungen geteilt. Wir stellen dir hier eine Auswahl an Möglichkeiten zur Verfügung, um dich zusammen mit deinen Ausbildungskollegen\*innen (gemeinsam) weiterzuentwickeln. Zum anderen stellen wir hier eine Auswahl an Situationen vor, die erfahrungsgemäß oft als herausfordernd empfunden werden und im Prozess zwischen Coach und

Coachee immer mal wieder auftauchen. Unsere Ideen und Impulse zum Umgang mit diesen Situationen sollen auf gar keinen Fall »Musterlösungen« etablieren, sondern ganz einfach Denkanstöße liefern. Denn mal ehrlich: Da haben wir die schönsten Techniken. Maximale Motivation. Die besten Absichten. Den Master-Plan. Und dann kommen Klienten\*innen ... Menschen mit ihren eigenen Vorstellungen, eigenen Absichten und so ganz anderen Plänen, als wir sie im Kopf haben. Das können wir dann ein bisschen nervig und irgendwie nicht so ganz kooperativ finden. Wir können verzweifeln, uns selbst und alles Erlernte in Frage stellen und unsicher werden. Oder wir entscheiden uns, die Kompetenz in unserem Gegenüber zu sehen, der gerade nicht nur merkt, sondern auch noch kommuniziert, dass für ihn irgendetwas nicht passt. Wir können diese Fähigkeit würdigen, uns selbst neu sortieren und (gemeinsam) überlegen, was stattdessen gerade passend wäre bzw. wie das, was gerade ist, passend gemacht werden könnte. Wir können daran wachsen und daraus lernen. Vielleicht sogar darüber lachen. Um es mit Francis Picabia zu sagen: *»Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.«*

Almost last but surely not least findest du den **URSPRUNG ALLEN WISSENS**. Oder auch etwas unspektakulärer: das Quellenverzeichnis der im Booklet verwendeten Literatur. Nach unserem Verständnis ist Wissen für alle da. Wissen ist Macht. Wissen ist ein Geschenk. Es gehört in die Welt hinausgetragen. Wir wollen als Campus am See das Rad nicht neu erfinden - müssen wir glücklicherweise auch nicht. Viele großartige Lehrer, Mentoren, Coaches, Vorbilder und Persönlichkeiten aus der bunten Coaching-Welt, sowie der Beratung, Therapie und dem Leben im Allgemeinen liefern die fachliche, theoretische Basis für diese Ausbildung. Gepaart mit unseren eigenen Erfahrungen hoffen wir, so das Geschenk »Wissen« bestmöglich für dich verpackt zu haben.

**DEIN PLATZ** ist am Ende nochmals nur für dich. Du allein entscheidest, ob dort Notizen, Zusammenfassungen, Anmerkungen für uns oder dich, ToDos, Wünsche, Fragen oder auch etwas ganz anderes seinen Platz findet. Ganz am Ende verteilen wir, wie buntes Konfetti, noch ein bisschen Vorfreude auf das, was dich im nächsten Modul erwartet.

Abschließend möchten wir noch zwei Anliegen mit dir teilen, die uns sehr am Herzen liegen. Das erste ist eine Bitte: Wir verzichten ganz bewusst auf ein strenges Copyright oder rechtliche Zeilen bezüglich

des Schutzes von geistigem Eigentum, da wir finden, dass Gutes in die Welt getragen gehört. Wenn du Zitate aus unseren Materialien verwenden möchtest, brauchst du uns nicht explizit um Erlaubnis zu fragen (darfst das natürlich trotzdem gerne tun!). Nenne dabei bitte nur fairerweise einfach den Campus am See als Ursprung bzw. Quelle.

Das zweite Anliegen ist eine Einladung: Auch wir lernen immer weiter dazu. Im Coaching, im Leben und auch in Bezug auf diese Booklets. Sie sollen dir treue Begleiter sein. Eine Unterstützung fürs Lernen, Ausprobieren und Erfahren. Daher möchten wir dich einladen, all deine Anregungen, Ideen, Kritik und Wünsche, die du in Bezug auf die Gestaltung dieser Booklets hast, mit uns zu teilen. Um Synergien nutzen zu können, braucht es ein Miteinander – wir freuen uns also auf dein Feedback.

So. Nun hoffen wir, dass du dich mindestens so sehr auf die gemeinsame Reise freust wie wir. Eine Reise, die dein Leben verändern kann und damit das von uns allen. Lass uns gemeinsam in unseren Systemen Gutes tun!

Herzliche Grüße,  
dein

*Campus am See Team!*

### *Unsere Icons im Überblick*



**INTERNER  
VERWEIS**



**BUCH-  
EMPFEHLUNG**



**PLATZ FÜR  
DEINE GEDANKEN**



**PRÄDIKAT  
WERTVOLL**



**STAMM-  
TOOL**



**ZWEIG-  
TOOL**



**EXTRA-  
TOOL**

## Modul Grundlagen und Haltung

### DÜRFEN WIR VORSTELLEN – COACHING!

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. Coaching ist...                               | 14 |
| 2. Coaching ist nicht...                         | 16 |
| 3. Coaching kann...                              | 18 |
| 4. Coaching wirksam machen durch...              | 20 |
| 5. Der Rahmen und der Rahmen im Rahmen           | 21 |
| 6. Behutsamer Balanceakt: Vom Problem zur Lösung | 25 |
| 7. Coaching-Anliegen                             | 27 |
| 8. Ethik als A und O                             | 28 |

### GRUNDHALTUNGEN – DIE WURZELN UNSERER ARBEIT ..... 32

### DER COACHING-PROZESS

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. Coaching-Ablauf (gesamt)       | 37 |
| 2. Coaching-Ablauf (eine Sitzung) | 38 |

### PROZESSVERSTÄNDNIS IN DER KOPRODUKTION

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1. Coaching als Koproduktion   | 40 |
| 2. Hinter den Prozess-Kulissen | 42 |

### GUT ZU WISSEN

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. Humanistisches Menschenbild    | 46 |
| 2. Erster Ausflug in die Systemik | 47 |

## UNTERWEGS IN DER PRAXIS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Stamm-Tool: Rapport herstellen durch Pacing und Backtracking ..... | 52 |
| 2. Stamm-Tool: Offene Fragen als Türöffner für Denkräume .....        | 57 |
| 3. Stamm-Tool: Vom Warum zum Wofür .....                              | 59 |
| 4. Stamm-Tool: Negationen einfach auflösen .....                      | 61 |
| 5. Stamm-Tool: Paraphrasieren in eigenen Worten .....                 | 64 |
| 6. Stamm-Tool: So tun als ob .....                                    | 67 |
| 7. Stamm-Tool: Feedback .....                                         | 68 |
| 8. Stamm-Tool: Zeit zum Denken lassen .....                           | 73 |

## SCHLUSSGEDANKEN

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1. Das Modul in 7 Sätzen .....                | 76 |
| 2. Du solltest jetzt beantworten können ..... | 77 |
| 3. Blick über den Tellerrand .....            | 77 |
| 4. Für unterwegs .....                        | 80 |
| 5. Der Ursprung allen Wissens .....           | 83 |
| 6. Dein Platz .....                           | 85 |

### Impressum:

© 2022 Campus am See – by Cary Buraty  
Kaagangerstr. 14 • 82279 Eching am Ammersee  
willkommen@campus-am-see.de • www.campus-am-see.de

Herausgeberin: Cary Buraty  
Autorinnen: Cary Buraty, Micha Matheis  
Gestaltung: Lena Kleiner, FAVORITBUERO GbR  
Abbildungen: FAVORITBUERO GbR und Shutterstock.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Wir haben uns bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.



## Dürfen wir vorstellen – Coaching!

Das Wort Coaching ist in aller Munde. Der Begriff Coach ist nicht geschützt und prinzipiell kann und darf sich jeder selbst so bezeichnen. Das führt in der Praxis dazu, dass unter dem Sammelbegriff Coaching im Grunde alles zu finden ist: Diverse Beratungsformen, Motivationspraktiken, Heilversprechen, Trainingsangebote und vieles vieles mehr. »Coach dich glücklich und erfolgreich«, »Coachen Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung und Effizienz«, »Ich coache Sie zum Supermodel in 10 Wochen« – Aussagen wie diese sind heute gefühlt an jeder Ecke anzutreffen.

Berufsverbände und Dachorganisationen, z.B. die European Coaching Association, der Deutsche Bundesverband Coaching oder die International Coach Federation - um nur eine kleine Auswahl zu nennen - wollen daher Verbindlichkeiten schaffen. Sie treten für ein einheitliches Berufsbild mit definierten Standards und Werten ein, um bestmögliche Qualitätssicherung und Professionalisierung im Coaching anzustreben. Der Beruf des Coaches geht mit großer Verantwortung einher, die im Sinne des Klienten sichergestellt werden sollte.

Dabei möchten wir unbedingt festhalten: Alle der oben genannten, vielleicht etwas provokativ formulierten, Aussagen rund ums Coaching können ihre Berechtigung haben. Gleichzeitig ist unser Verständnis von professionellem Coaching ein anderes. Eines, das sich in den letzten Jahren in der Coachingszene immer mehr herauskristallisiert und dank diverser Akteure immer klarer und greifbarer wird, für all diejenigen, die sich wissenschaftlich und fundiert mit dem Thema, seinen Auswirkungen und Fakten beschäftigen möchten.

### 1. Coaching ist...

Etymologisch ist das Wort »Coaching« mit dem Wort »Kutsche« verwandt. Coaching gibt also in seiner Wortherkunft einen Hinweis auf ein Fahrzeug, das Menschen von A nach B bringt. Der Kutscher sitzt in





Modul  
Prozess  
und  
Auftrag



## 6.

## Den Auftrag »rund« machen

Damit sich ein Auftrag nicht nur stimmig anfühlt, sondern auch die besten Voraussetzungen hat, um erfolgreich in die Tat umgesetzt zu werden, also dem Bestreben der Klientin und der gemeinsamen Koproduktion zu dienen, gibt es bei der Formulierung ein paar grundlegende Dinge zu beachten.

Bekannte Bedingungen für die Formulierung von erfolgsversprechenden Zielen liefert das Akronym SMART (Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time Bound). Laut Wikipedia wird es »(...) z.B. im Projektmanagement, im Rahmen von Mitarbeiterführung und Personalentwicklung als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung (entwickelt). Die Forderungen für eine gute Zielvereinbarung bauen auf gut abgesicherten Ergebnissen der Zielsetzungstheorie (Goal-Setting-Theory) von Locke und Latham aus dem Jahr 1990 auf.« Eine Möglichkeit der Übersetzung – in Literatur und Praxis finden sich ein bunter Blumenstrauß an Interpretationen und Anwendungsbeispielen – ist die folgende:



**Spezifisch** Ziele müssen so präzise wie möglich formuliert sein.

**Messbar** Ziele müssen anhand von Messbarkeitskriterien messbar sein.

**Attraktiv** Ziele müssen motivierend und attraktiv sein.

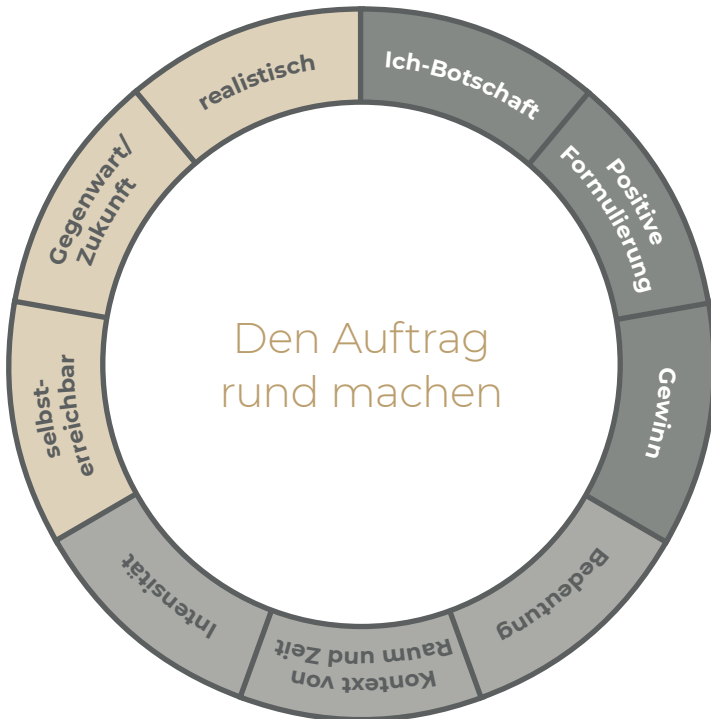
**Realistisch** Ziele müssen realisierbar und realistisch sein.

**Terminiert** Ziele müssen mit einem konkreten Datum belegt sein.

Diese fünf Punkte gelten oft als Mindestbedingungen für das Setzen und Erreichen von Zielen. Im Beratungssystem Coaching wollen wir etwas »mehr«. Prozesskonform orientieren wir uns im systemischen Coaching an den Kerngedanken von SMART und haben sie um einen systemischen Fokus ergänzt, um zu möglichst wirksamen und zieldienlichen Aufträgen für die Klientinnen zu kommen. Nach diesem

Verständnis wird ein Auftrag »rund«, wenn er alle der gleich folgenden Bestandteile enthält.

Dabei ist ihre Reihenfolge keine fixe Vorgabe, die es abzuarbeiten gilt. Manche Aspekte »liefern« Klientinnen schon von sich, andere (Teil-) Aspekte konkretisieren wir durch passende Fragen gemeinsam. Das »Rundmachen« ist auch für uns als Coach wichtig, um beispielsweise Ideen dafür zu bekommen, wie wir den Suchprozess der Klientin bestmöglich unterstützen können. Für den Coachee springt bei diesem Vorgehen Klarheit für und über das Vorhaben heraus, sowie oft wichtige ergänzende Informationen, die es unbedingt für eine gute Lösung zu beachten gilt. Dafür stellen wir sowohl für den Gesamt- als auch für den Sitzungsauftrag sicher, dass die folgenden Kriterien vorhanden sind.



## 1. Motivierende Ich-Botschaft mit dem Gewinn im Blick

Damit das Erreichen des gewünschten Zielzustandes nicht nur Pflicht, sondern Kür ist, gilt es, den Gewinn für die Klientin im Auftrag deutlich zu machen. Veränderung, auch in einen gewünschten Zustand, kostet Energie und Ressourcen. Damit diese aufgewendet werden, muss es sich lohnen, diesen Invest zu tätigen. Eine intrinsische Motivation, also das tiefe innere Bedürfnis für die Zielerreichung, sollte sich daher im formulierten Auftrag wiederfinden. Auch dafür ist es von Vorteil, vorab in der Auftragsklärung in Richtung (Meta-) Ziele geschickt zu haben.

### Enthält der Auftrag ...

#### ... eine Ich-Botschaft?

Wer soll das Ergebnis hier heute erreichen?  
Für wen genau ist das Erreichen des Zielzustandes von Bedeutung?  
Wessen Wunsch ist das?

#### ... eine **positive Formulierung**, ist also frei von Negationen?

Was willst du stattdessen?  
Sondern?  
Was wäre anstelle dessen gut für dich?

#### ... den **winkenden Gewinn** der angestrebten Veränderung?

Was ist dein Gewinn der Veränderung?  
Wozu ist es gut, dass du das tust?  
Was ist dein Anreiz, das zu tun?

## 2. Konkrete und spezifische Beschreibung von Bedeutung, Kontext und Intensität

Stell dir vor, deine Klientin beschreibt dir ein Bild, das du nachmalen sollst. »Haus am See« ist dafür keine geeignete Beschreibung. Um dich dem Bild, das deine Klientin im Kopf trägt, oder dort vielleicht sogar noch selbst gestaltet, anzunähern, gilt es, Details zu erfragen. So wird nicht nur für dich klarer, was die Absicht deiner Klientin ist, sondern – und darum geht es eigentlich – auch ihr selbst. Sie präzisiert ihr inneres Bild, sie wird eingeladen verbindlich zu werden und ihren Fokus »scharf zu stellen«.

### Enthält der Auftrag ...

**... eine klare Definition der jeweiligen (Wort-) Bedeutung?**

Was bedeutet das für dich genau? Was noch?

Wenn du ... sagst – was heißt das für dich?

**... eine Beschreibung von Kontext in Raum und Zeit?**

In welchen Situationen ist das für dich relevant?

In welchen nicht?

Welcher Kontext ist für dich hier betrachtungsrelevant?

Bis wann willst du das erreichen?

Ab wann soll das so sein?

**... eine Aussage über die angestrebte Intensität der Veränderung?**

Auf einer Skala von 0 (nichts davon) bis 10 (maximal):

Wo bist du jetzt gerade in diesen Situationen?

Wo möchtest du gerne sein?

Wieviel hast du jetzt? Wieviel würdest du dir wünschen?

### 3. Selbsterreichbar und realistisch in der Gegenwart und / oder Zukunft

Da wir die Vergangenheit nicht ändern können, sollten Aufträge immer für die Gegenwart und / oder Zukunft formuliert sein. Veränderung kann nur im Heute stattfinden – aktiv, oder als Planung für das Morgen. Prinzipiell gilt, je eher ein Mensch davon überzeugt ist, ein Vorhaben aus eigener Kraft erreichen zu können, desto größer ist seine Motivation, sich für dieses Vorhaben einzusetzen. Für etwas, was wir als unmöglich betrachten, werden wir unsere Ressourcen nicht verschwenden. Ebenso wenig wie das, was bereits geschehen ist, können wir andere Menschen und deren Verhalten oder Denken ändern. Wir wissen zwar, dass alle Elemente in einem System sich ständig wechselseitig beeinflussen, d.h. unsere Verhaltensänderung auch immer Auswirkungen auf die anderen Teile des Systems hat, gleichzeitig können wir nicht vorhersagen wie diese Auswirkungen aussehen werden. Lediglich unser eigenes Verhalten und Denken können wir aktiv verändern.

### Ist der Auftrag ...

#### **... selbsterreichbar?**

Was kannst du dafür tun?

Was ist dein Anteil daran?

Was wäre gut für dich?

Was kannst du jetzt tun?

#### **... in Gegenwart / Zukunft formuliert?**

Wie kannst du im Hier und Heute dafür sorgen?

Was gibt es dafür ab jetzt zu tun?

#### **... für den Coachee realistisch zu erreichen?**

Wie realistisch ist das für dich?

Wie sicher bist du dir, dass du das aus eigener Kraft erreichen kannst?

## 7.

### Spezialfall: Entscheidungsaufträge

Egal wie rund der Auftrag auch gestaltet werden kann, sogenannte »Entscheidungsaufträge« (»Soll ich oder soll ich nicht«, »Mache ich A oder B«) sind im Coachingrahmen nicht pauschal anzunehmen, und zwar aus guten Gründen.

Kommt eine Klientin zu uns ins Coaching mit dem Auftrag »Am Ende dieser Sitzung möchte ich wissen ob ich A oder B tun soll«, ist dieser Wunsch natürlich absolut verständlich. Große und kleine Entscheidungen formen jeden Tag unser (Er-) Leben und haben nicht selten einen ganzen Blumenstrauß voll gewollter und ungewollter Konsequenzen im Gepäck. Es kann also eine kluge Strategie sein, sich bei einer wichtigen Entscheidung Unterstützung ins Boot zu holen.

Würden wir allerdings im Coaching-Kontext den oben genannten Auftrag genauso annehmen, passiert sehr wahrscheinlich folgendes: Wir fokussieren unsere Arbeit gemäß dem Ziel der Klientin auf nur zwei

mögliche Optionen – A oder B. Alle anderen Optionen (A und B gleichzeitig, Option C – Z, etwas ganz anderes usw.) klammern wir dabei aus. Wir engen unsere Koproduktion und den Suchradius der Klientin enorm ein. Wir agieren also in einem Feld, in dem die Wahlfreiheit auf ein Minimum reduziert ist. Wir unterstützen damit die Wirklichkeitskonstruktion und Annahme der Klientin, dass es für sie nur zwei mögliche Wege gibt. Sind diese Wege z.B. der Problemtrance entsprungen, also einem Zustand, in dem nur das Problem gesehen werden kann, sind andere Lösungen, die nicht im direkten Zusammenhang mit dem Problem stehen, gar nicht vorstellbar für die Klientin.

Dabei wollen wir im Coaching ja genau das Gegenteil bewirken: Der Blick der Klientin soll und darf weit werden für die Möglichkeiten und Lösungen, die hinter der nächsten Ecke auf sie warten. Sie soll sich in ihrer Kraft fühlen, in ihrer Kompetenz, um so eine für sie und ihr Heil- matsystem stimmige Lösung zu finden.

Entscheidungsaufträge sollten daher nur unter bestimmten Bedingungen angenommen werden, damit sie unter systemischen Aspekten wertschätzend und für die Klientin zielführend im Coaching bearbeitet werden können. Es geht nicht darum, den Entscheidungswunsch zu negieren oder die Kompetenz der Klientin in Frage zu stellen. Es geht darum, herauszufinden, welche Faktoren die Klientin braucht, um zum für sie nötigen Zeitpunkt eine möglichst gute Entscheidung treffen zu können. Der Fokus der gemeinsamen Koproduktion liegt dann also auf »*Was braucht meine Klientin, um autonom eine gute Entscheidung treffen zu können?*« und nicht mehr auf »*Soll sie A oder B machen?*«. Mehr zu diesem »Umweg« im Entscheidungsprozess, erfährst du im [Modul Aufstellung und Entscheidungen](#).



**Dem guten Frager ist schon halb geantwortet.**

FRIEDRICH NIETZSCHE





Modul  
Probleme  
und  
Lösungen



## Schlussgedanken

Die besten Gedanken kommen zum Schluss. Das ist immer noch besser, als wenn es zu spät wäre für Gedanken. Und es ist ganz sicher nicht zu spät, nochmals Revue passieren zu lassen, was dieses Modul ausgezeichnet hat und wie es im Nachgang geübt werden kann.

### 1.

#### Das Modul in 7 Sätzen

Aus systemischer Sicht ist ein Problem kein objektives Ding, sondern ein Kommunikationsmuster das (sozial) konstruiert wird und von den Beteiligten erst zu einem Problem erklärt werden muss (Bsp. Kündigung). Es enthält Hinweise auf Bedürfnisse, systemische Kompetenzen und kreative Lösungsversuche der Beteiligten, die es im Coaching sichtbar zu machen gilt, um zu einer tragfähigen und wirksamen Lösung zu gelangen. Gleichzeitig gilt es, das jeweilige Problem und all das damit verbundene Erleben vollumfänglich und uneingeschränkt zu akzeptieren, wertzuschätzen und zu würdigen.

Lösungsarbeit kann dann generell in der Zukunft oder dem Hier und Jetzt stattfinden – was es braucht, was es zu lösen gibt, entscheidet der Klient. Für unsere Arbeit ist es dabei immer hilfreich, auf Ziele, Wünsche, Fähigkeiten und Ausnahmen vom Problem zu fokussieren, anstatt auf Probleme und deren Entstehung. Denn auch wenn es verständlich ist, dass wir uns reflexartig auf Probleme konzentrieren, wenn wir Lösungen suchen, führt die so entstehende Problem-Trance dazu, dass neue und kreative Lösungen, die nicht im Zusammenhang mit dem Problem stehen, für uns gar nicht sichtbar sind. Dafür wenden wir, auf Basis unserer Grundhaltungen, gewisse Basisverhaltensweisen und Fertigkeiten an, die uns bei der lösungsorientierten Arbeit, inkl. den zugehörigen Interventionen, unterstützen.

2.

Du solltest jetzt beantworten können

- ? Was braucht es, damit eine Lösung für mich oder meinen Klienten stimmig sein kann und wie finde ich diese?
- ? Was gewinne ich als Coach durch konsequente Lösungsfokussierung?
- ? Was gewinnt mein Klient?
- ? Was tue ich, wenn das Problem mehr Raum braucht, als ich dachte?
- ? Welche unterschiedlichen Ziele werden innerhalb eines Coaching-Prozesses erarbeitet?
- ? Wie finde, konkretisiere und verfolge ich diese Ziele?

3.

Blick über den Tellerrand

Frei nach dem Motto »vom Mond aus betrachtet sieht das gar nicht mehr so dramatisch aus«, können (wohlwollende) Perspektivwechsel für Klienten hilfreich und für Coaches die Rettung in der Not sein. Sind wir als Coach gerade z.B. mindestens so ratlos wie der Klient, in Bezug auf ein weiteres Vorgehen, kann ein angebotener Perspektivwechsel via »so tun als ob« Türen in dem Wirklichkeitskonstrukt des Klienten öffnen – und uns Zeit zum Denken verschaffen. In der Praxis kann das wie folgt aussehen:

Coach: *Ich erlebe die Situation gerade als festgefahren – wie siehst du das?*

Klient\*in: *Ja, total frustrierend ...*

Coach: *Vielleicht hilft es, die Sache mal aus einer ganz anderen Perspektive zu sehen. Wärst du dazu bereit?*

Klient\*in: *Kann ja nicht schaden ...*

Coach: *Angenommen, du wärest in dem von dir beschriebenen Kontext ein Adler. Du fliegst also hoch oben, schaust mit deinem scharfen Adlerblick von oben hinab und*

*siehst Dinge, die sonst niemand sieht. Was fällt dir von da oben als erstes auf?*

Klient\*in: *Ich habe wirklich keine Idee ... Wirklich nicht.*

Coach: *Ich hätte da eine etwas verrückte Idee. Möchtest du sie hören?*

Klient\*in: *Okay ...*

Coach: *Mal angenommen, dein Lieblingspullover, der ja in vielen Situationen bei dir ist, der dich total gut kennt, würde dir in der Situation etwas raten – was wäre das wohl?«*

Deiner Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt, hier einfach mal ein paar Beispiele im Sinne eines wohlwollenden Perspektivwechsels:

*Dein Zukunfts-Ich*

*Ein wichtiges Vorbild*

*Eine Zimmerpflanze*

*Das Engelchen auf deiner  
Schulter*

*Das Teufelchen auf  
deiner Schulter*

*Dein Superheld*

*Deine Sandkasten-Freundin*

*Ein Kollegin*

*Buddha*

*Clint Eastwood*

*Dein 10-jähriges Ich*

*Dein 90-jähriges Ich*

...

---

---

---

---

o

o

Zuschauer  
sehen  
mehr als die  
Spieler.

RUMÄNISCHE WEISHEIT

o o o

Natürlich ist nicht jede Idee für jede Coach-Klienten-Kombination geeignet. Auch Rapport, Authentizität (Fühlst du dich als Coach wohl mit der Frage?) und der jeweilige thematische Kontext sind selbstverständlich zu bedenken. Gleichzeitig fördern ungewöhnliche Fragen manchmal ungewöhnliche Lösungen zu Tage. Wir wünschen dir Mut und Freude beim Ausprobieren!

#### 4.

#### Für unterwegs

##### A. ÜBUNGSBEISPIELE FÜR PEERGROUPS & CO.

Wir können dir und euch an dieser Stelle nur ans Herz legen die drei »großen« Interventionen – Logische Ebenen, Mentorentechnik und Expertenbefragung – in Peergroups zu üben. Jeder von euch sollte mindestens einmal jede der Interventionen selbst gecoacht haben und bei ihrer Anwendung Klient gewesen sein. Diese Perspektivwechsel sind aus unserer Erfahrung enorm wertvoll.



##### Big Three

Siehe oben. Damit die genannten drei Interventionen bzw. ihre Wirkelemente und elementaren Absichten später auch in Ausschnitten (»Schnipseln«) verwendet werden können, gilt es, diese zu üben, üben, üben... Mit ihnen im Gepäck seid ihr schon jetzt super ausgerüstet, für eine Vielzahl von Themen und Anliegen, mit denen Klienten so kommen.



##### So tun als ob

Ob mit Probeklienten, Freiwilligen aus dem Freundeskreis, Familienmitgliedern oder in der Peergroup: Kreiere für einen gewünschten Zielzustand einen Als-ob-Rahmen, bei dem alle fünf Sinne einbezogen werden. Lass für dein Gegenüber das Bild so klar wie möglich werden. Im Nachgang hol dir Feedback, was für die Vorstellung hilfreich war, was vielleicht irritiert hat und was noch möglich gewesen wäre.



##### Ausnahmen von Problemen finden

Der Fokus auf Zeiten, in denen ein Problem nicht oder weniger vorhanden war, kann vielseitig in Peergroups geübt werden: So kann der Coach z.B. den Problembericht des Klienten unterbrechen und direkt nach diesen Zeiten fragen. Wie wirkt das auf den Klienten? Was bemerkt der Beobachter bei dieser »direkten« Methode?



### **Ziel-Forscher werden**

Schnapp dir einen Freiwilligen und geh mit ihm die Fragen zur Erforschung des Zielzustandes durch. Wie hat sich das Ziel zwischen der ersten und letzten Frage für dein Gegenüber verändert? Welche Fragen gehen dir leicht über die Lippen? Welche gilt es womöglich für dich anzupassen? Bei welchen Fragen hat sich dein Gegenüber aus deiner Sicht am meisten »bewegt«? Was sagt dein Gegenüber zu dieser Einschätzung?

### **B. HILFE! MEIN/E KLIENT\*IN MACHT WAS ER/SIE WILL – NICHT WAS ER/SIE SOLL!**

**Was mache ich, wenn mein/e Klient\*in zum wiederholten Male, intensiver als je zuvor, ein Problem schildert und ich nicht weiter weiß?**

- » Was würde dir denn genau jetzt gut tun?
- » Jetzt, wo du hier sitzt: Was könntest du jetzt tun, um deinem Ziel einen Schritt – auch wenn es nur ein klitzekleines Schrittchen ist – näher zu kommen?
- » Ich verstehe, dass du gerade keine Antworten hast, sondern nur Fragen. Was denkst du, wie hilfreich könnte es denn gerade sein, nicht auf Antworten zu hoffen, sondern noch mehr Fragen zu stellen?

**Was mache ich, wenn mein/e Klient\*in auf der Suche nach Ausnahmen einfach nicht fündig wird?**

Vorab: Jeder Klient hat alle Fähigkeiten, die er braucht, in sich. Immer und uneingeschränkt. Bleibt ihm auch nach einem Aufweichen unserer Fragen (im Sinne von »Wann hattest du denn mal den Hauch einer Idee davon? Wann war das – vielleicht auch nur für einen Sekundenbruchteil?«) der Zugriff darauf verborgen, können wir die Sache auch paradox von der anderen Richtung angehen.

Coach: Ich habe verstanden, du wirst bei der Suche nach diesem Vertrauen, das du für dein Vorhaben benötigst, gerade nicht fündig. Was müsstest du denn tun, um dieses Vertrauen für alle Zeiten aus deinem Leben zu verbannen?

Klient\*in: *Naja, ich müsste noch mehr an all die Situationen denken, in denen mein Vertrauen schon enttäuscht wurde.*

Coach: *Okay. Es gab also mehrere Situationen, da hast du vertraut, dieses Vertrauen wurde dann aber enttäuscht?*

Klient\*in: *Ja.*

Coach: *Wie hast du es denn zwischen den Situationen geschafft, wieder zu vertrauen?*

Klient\*in: *Naja, ich habe halt gehofft, dass sich mein Vertrauen auszahlt.*

Coach: *Und wenn du dich an diese Hoffnung, die damals als Art Unterstützer für dein Vertrauen war, erinnerst... Wie erinnerst du dich dann an das Gefühl des Vertrauens?*



Wenn Klienten die Fähigkeiten auch manchmal nicht so leicht zugänglich sind, die (vermeintlichen) Unfähigkeiten sind es in der Regel schon. Wenn wir mit sogenannten Verschlimmerungsfragen (siehe dazu auch [Modul Systemik und Fragen](#)) arbeiten, im Sinne von »Was müsstest du tun, um dein Problem nicht nur zu behalten, sondern auch zu verschlimmern?« können wir die dann gegebenen Antworten einzeln »umdrehen« und so für die Lösungsfindung nutzen.

### Was mache ich, wenn sich mein/e Klient\*in als sehr passiv erlebt?

Klienten, die sich als sehr passiv, also den Umständen ausgeliefert, erleben, kommen oft nicht richtig ins Handeln. Verständlich! Hier kann es hilfreich sein, nach dem eigenen Anteil an den vermeintlich äußeren Umständen zu fragen. Nach dem, was aktiv getan werden könnte vom Coachee, nach Dingen, die in seinem/ihrem Einflussbereich liegen.

Klient\*in: *Da hatte ich einfach Glück ...*

Coach: *Was hast du denn getan, um das Glück anzulocken?*

Klient\*in: *Das liegt einfach nicht in meiner Macht ...*

Coach: *Was liegt denn stattdessen in deiner Macht?*

Klient\*in: *Ich kann daran nichts ändern.*

Coach: *Ich habe verstanden, du gehst davon aus, »daran« kannst du aktuell nichts ändern. Woran kannst du denn aktiv etwas ändern, was dir in diesem Kontext hilft?*

### Was mache ich, wenn sich mein/e Klient\*in schwer tut mit der Dissoziation?

Manchmal fällt es Klienten schwer, sich vom Problem zu distanzieren. Das kann zum Beispiel in der Expertenbefragung der Fall sein, wenn der »Problemteil« auf dem Stuhl sitzen bleibt. Der Coachee fällt also immer wieder in den »Problemteil« zurück bzw. spricht in dieser Rolle auf der Expertenposition. Ein behutsames sprachliches Angebot, kann da schon weiterhelfen.

Klient\*in (auf Expertenposition): *Ich kann daran nichts ändern.*

Coach: *Sie als Experte wissen also, dass VORNAME KLIENT\*IN das Problem schon aus der Vergangenheit kennt. Was wäre denn Ihr Rat an ihn/sie zum Umgang damit?*

Klient\*in (auf Expertenposition): *Naja, er / sie sollte ...*

Wenn es dem Coachee weiterhin schwerfällt, klar in seiner/ihrer Expertenrolle anzukommen, können wir als Unterstützung anbieten, die Dissoziation »präsender« zu gestalten.

Coach: *Ich sehe, dir fällt es vielleicht gerade schwer, den Teil auf dem Stuhl dort zu sehen. Wie wäre es, wenn wir diesen Teil für dich visualisieren, indem ich »VORNAME KLIENT\*IN & Problembeschreibung« auf eine Karte schreibe und sie auf den Stuhl dort lege?*

Dafür kann auch eine Jacke über die Stuhllehne gehängt werden, mehr Abstand zum Problemteil eingenommen werden, eine (imagi-näre) Milchglaswand etabliert werden, durch die hindurch der Problemteil »abgeschottet« ist, der Raum kann mit dem Experten verlassen werden, um draußen mit ihm/ihr über den Problemteil, der drinnen wartet, zu sprechen usw.

Irgendwann ist irgendwie ein anderes Wort für nie.



KETTCAR





*Modul*  
Systemik  
und  
Fragen



## Fragen über Fragen

Schon Goethe sagte einst »Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen«. Oder um es in ein Bild zu packen: Was dem Musiker sein Instrument, sind dem Coach seine Fragen. Sie sind das Instrument, das wir im besten Fall so selbstverständlich beherrschen, dass wir im gemeinsamen Prozess stets den richtigen Ton treffen – wobei natürlich nur das Ohr der Klientin entscheidet, was denn passend ist. Fragen sollen die Klientin dort abholen, wo sie gerade steht und sie dort hinbringen wo sie gerne wäre. Unsere Fragen sollen den Suchprozess der Klientinnen anregen und neue Wahrnehmungsmöglichkeiten anbieten. Neue Wahrnehmungen können zu neuen Gedanken führen, die wiederum neue Handlungen ermöglichen. Mit jeder Frage implizieren wir so ein Angebot, wie die Wirklichkeit gesehen und beschrieben werden könnte.

Jede unserer Fragen nimmt so aktiv Einfluss auf den Verlauf des Gesprächs. Diesen Einfluss gilt es zielführend für unseren Auftrag und unsere Klientin zu nutzen, indem wir auf Kompetenzen und erwünschtes Erleben zulaufen. Die Antworten unserer Klientinnen strukturieren dabei unsere Fragen und damit gleichzeitig den zirkulären Wechselwirkungsprozess im Coaching – Fragen verursachen Antworten, Antworten verursachen Fragen.

### 1.

#### Fragen mit System



Über die Bedeutung einer Botschaft entscheidet der Empfänger.

Systemische Fragen sind daher kein Tool der Informationserhebung, das unsere Neugierde als Coach stillen soll. Sie sind Angebote im Suchprozess Richtung gewünschtes Erleben. Sonja Radatz (Radatz, 2011) S.172 ff.) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen sogenannten »Reporterfragen« und »Denkfragen«.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reporterfragen</b> | Reporterfragen stillen für gewöhnlich die Neugier des Coaches – sie bringen ihm Informationen, nicht dem Kunden                                                                                                                      | <p>» Woran arbeiten Sie gerade?</p> <p>» Welche Funktion haben Sie in der Abteilung?</p> <p>» Wieviele Mitarbeiter haben Sie?</p>                                                            |
| <b>Denkfragen</b>     | <p>Denkfragen dienen dem Kunden dazu,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seine Erfahrungen zu erweitern</li> <li>• aus bisherigen Denkprozessen auszubrechen</li> <li>• seine maßgeschneiderte Lösung zu finden</li> </ul> | <p>» Woran merken Ihre Kollegen, dass Sie ihrer Funktion nach handeln?</p> <p>» Was an Ihrer derzeitigen Arbeit macht Ihnen so viel Spaß, dass Sie es auch noch in 20 Jahren tun wollen?</p> |

Grafik angelehnt an Beratung ohne Ratschlag, Sonja Radatz, S.172

Auf Reporterfragen haben Klientinnen in aller Regel sofort eine Antwort parat. Ohne groß darüber nachzudenken, kommt die Antwort meist unverzüglich. Denkfragen animieren die Klientin hingegen zum tatsächlichen Nachdenken. Die Antwort dauert, wir hören also erst einmal nichts oder vielleicht ein *»Keine Ahnung«* oder *»Ich weiß nicht«* – das wir innerlich übersetzen dürfen als *»Halt die Klappe lieber Coach, ich muss nachdenken«*. (Du erinnerst dich vielleicht an die heilige Zeit zum Denken die wir bereits in [Booklet Grundlagen und Haltung](#) erwähnt haben?)

Ob unsere Frage bei der Klientin als Reporter- oder Denkfrage wirkt, entscheidet sie als Empfängerin unserer Kommunikationsbotschaft. Ob unsere Frage also lediglich das Abrufen bereits im System vorhandener Informationen veranlasst, damit also in alt bekannten Denkräu-



men stöbert oder neue Informationen und Denkräume öffnet, liegt in der Hand – oder dem Kopf – der Klientin. Nichtsdestotrotz sollten unsere Fragen, nachdem wir als Coach das Notwendigste zum Kontext wissen, nicht zum Ziel haben, für uns Informationen zu sammeln oder um zu erfahren, wie das System aktuell »ist«. *»Die Fragen sollten vielmehr ausschließlich als Instrument zur Erzeugung von Informationen und Imaginationen dienen, welches bei den Auftraggebern und Auftraggeberinnen zieldienliches Erleben aktivieren.«* (Schmidt, Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, 2004, 2019). Im Folgenden verlieren wir also ein paar Worte über systemische »Denkfragen«, mit der Hoffnung, ein paar Antworten zu liefern. Und wenn du unterwegs ein oder zwei neue Lieblingsfragen für dich entdeckst, ist das umso schöner.

## 2.

### Die »gute« Frage

Du ahnst es vielleicht schon: Pauschal gut oder schlecht, passend oder unpassend, kann eine Frage eigentlich nicht sein. Gleichzeitig haben sich im systemischen Coaching bestimmte Eigenschaften für Fragen als besonders zielführend und effektiv erwiesen. Außerdem gibt es einige Impulse, die unserer Erfahrung nach helfen, solche Fragen zu konstruieren.

#### Die »gute« Frage...

##### **...gibt einen Vorgeschmack auf die Lösung.**

Die Frage hat die (maximal individuelle) Lösung, den angestrebten Zielzustand, das gewünschte Erleben der Klientin, im Fokus. Sie öffnet neue Denkräume, schafft Möglichkeiten, wo vorher keine waren und lässt die Gedanken wandern.

##### **...geht dir leicht von den Lippen.**

Die Formulierung ist für dich authentisch und wenn z.B. deine beste Freundin sie hören würde, wäre auch sie der Meinung, die Frage passt einfach zu dir. Dafür bietet es sich z.B. an, eigene Lieblingsbegriffe zu sammeln und diese in Fragen einzubauen. (Kindl-Beilfuß, 2008)

##### **...ist verständlich für dein Gegenüber.**

Fachvokabeln klingen vielleicht professionell, aber ob sie auch für die Klientin passend sind? Vielleicht wird deine Klientin lieber gefragt

»Wie ist dir das damals so gut gelungen?« anstatt »Welche Ressourcen hast du dafür aktiviert?«. Klientinnen kommen oft im unbekannten Coaching-Land leichter zurecht, wenn dort ihre Muttersprache gesprochen wird. Dann benötigen die Klientinnen auch weniger Energie, um die Inhalte zu enträtseln und können sich voll und ganz auf ihre Antwort konzentrieren. (Wehrle, 2012)

### **...bringt Freunde mit.**

Einzelne gute Fragen können Türen zu neuen Denkräumen öffnen. Stimmige Folgefragen lassen die Klientin diese neuen Räume betreten und erforschen.

### **...bringt dein Gegenüber in die Handlung.**

Jedem Handeln geht die Vorstellung von Handeln voran. Um wirksame Veränderungen in Denken und Handeln zu bewirken, gilt es, unsere Klientinnen zu aktivieren und sie auf die Möglichkeiten in ihrem Einflussbereich, und damit ihre eigene Verantwortung bei der Gestaltung ihrer Wirklichkeitskonstruktion und ihres Lebens, aufmerksam zu machen. Anstatt also zu fragen »Was würde die Situation ändern?«, lieber »Was kannst du tun, um die Situation zu verändern?«.

### **...passt zum aktuellen System.**

Je mehr das Gespräch im Coachingprozess von alleine bzw. von der Klientin aus, in die gewünschte Richtung läuft, desto unspektakulärer und alltäglicher können Fragen ausfallen. Ist die Klientin allerdings z.B. in einer starken Problemrance, können überraschende und ungewöhnliche Fragen ihr heraushelfen.

Ideen und Impulse für bunte, leise, laute, verrückte und vermeintlich banal-normale Fragen, findest du zum Beispiel in den folgenden Büchern: Fragen können wie Küsse schmecken. Kindl-Beilfuß, C. (2008) Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag GmbH.

Die 500 besten Coaching-Fragen - Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten. Wehrle, M. (2012). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Mit unseren Fragen, unserem metaphorischen Musikinstrument, gestalten wir die menschliche Begegnung im Coaching. Dabei gilt neben aller Technik: »Entscheidend bleibt nicht die Frage, sondern wie ich frage, in welchem Moment, zu welcher Zeit, auf welche Weise, mit



*welcher Stimme, mit welchem Blick und aufgrund welchem dahinterstehenden Menschenbild. Im Glauben an eine bestimmte Methode verliere ich den Kontakt zum Menschen, verliere ich das Auge für die Einzigartigkeit und für den Augenblick. Ich verliere den Kontakt zu dem, dem ich gerade begegne.» (Wienands, 2005)*

Eine offene Frage nach Ressourcen bleibt also nur eine Technik, wenn sie nicht mit der unerschütterlichen Überzeugung gestellt wird, dass die Klientin alle Ressourcen in sich trägt, die sie für die angestrebte Veränderung benötigt. Auch die strategisch beste Frage wird hohl klingen, wenn sie nicht einer wertschätzenden Grundhaltung entsprungen ist. Daran dürfen wir alle immer wieder denken und uns, sowie unsere Arbeit, entsprechend wohlwollend hinterfragen.

### 3. Typisierung

Systemische Fragen unterscheiden sich von »normalen« Fragen wohl am ehesten durch ihre Intensivität bezüglich der Sucharbeit, die sie im Kopf der Klientin anstoßen. Sie sollen immer zum Identifizieren des angestrebten Ziels bzw. der gewünschten Lösung beitragen, den Weg dahin aufzeigen sowie die Fähigkeiten und Möglichkeiten zu entdecken, die unterwegs dabei unterstützen können.

Eine eindeutige Kategorisierung und / oder Klassifizierung scheint schwierig bis unmöglich. Verschiedene Autoren, Bücher und Experten haben die unterschiedlichsten Schemata für einen solchen Überblick entwickelt. Fritz B. Simon unterscheidet z.B. nach beschreibenden, erklärenden und bewertenden Fragen (nach (Radatz, 2011) S. 194 ff.).

- **Beschreibende Fragen** bilden die wahrgenommene Wirklichkeit der Klientin via VAKOG ab  
z.B. *Was siehst du in der Situation? Was hörst du? Was spürst du auf deiner Körperoberfläche? Welcher Geruch liegt in der Luft? Welcher Geschmack liegt dir auf der Zunge?*



Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen.  
ARISTOTELES





*Modul*  
Coaching  
und  
Psychotherapie



\*

Die Erscheinung  
ist vom Betrachter  
nicht losgelöst,  
vielmehr in  
die Individualität  
desselben  
verschlungen und  
verwickelt.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

\*

\*

## Herzlich Willkommen!

An das Kapitel „Blick über den Tellerrand“ hast du dich mittlerweile bestimmt schon gewöhnt. Und nun hältst du ein ganzes Booklet in der Hand, das im Grunde genommen ein einziger Blick über den Teller- rand darstellt. Wie kommt es, dass wir so viel Zeit in das Thema Coa- ching & Psychotherapie investieren, obwohl du gerade eine Coaching- Ausbildung machst und gar nicht als Therapeut\*in arbeiten wirst? Es wäre schön, wenn wir die Frage, wo Coaching endet und Psychothe- rapie beginnt, ganz einfach beantworten könnten. Doch wie so oft, ist dieses Thema mal wieder um einiges komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint.

Ein paar Fakten: laut einer breit angelegten Studie von 2014 beträgt die 12-Monats-Prävalenz psychischer Störungen bei Erwachsenen in Deutschland insgesamt knapp 30 % - Tendenz steigend. Einerseits nehmen also ganz allgemein die psychischen Erkrankungen zu und andererseits stehen bei weitem nicht ausreichend ambulante Thera- pieplätze zur Verfügung. So erstaunt es nicht, dass sich Menschen auf die Suche nach alternativer Unterstützung machen und deshalb über kurz oder lang auch bei dir als Coach landen können. Darüber hinaus deuten weitere Studienergebnisse darauf hin, dass im beruflichen Um- feld im Schnitt 15 % der Mitarbeiter als psychisch krank eingeschätzt werden und es gleichzeitig keinen offenen und transparenten Um- gang mit diesem Thema gibt. Die Chance ist also auch hier groß, dass du im Laufe deiner Tätigkeit als Business Coach, Führungskraft oder HR-Verantwortliche/r auf Betroffene stoßen wirst. Die Anzahl der „nur“ psychisch belasteten Mitarbeiter ist übrigens noch um ein Vielfaches höher.

Unser Ziel ist es, dir als angehendem Coach bzw. coachender Führungs- kraft Hilfestellung zu bieten, damit dir künftig eine soweit als möglich klare Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie gelingt. Als professioneller Anbieter für Coaching-Ausbildungen sehen wir es als unsere Verantwortung, dich mit Orientierungshilfen zu unterstützen, damit du sowohl rechtlich als auch inhaltlich ein solides Verständnis für

die Grenzen der Coaching-Arbeit erhältst. Wir möchten dich in deiner Souveränität stärken, damit du einen guten Umgang mit Grenzfällen und Krisen in der Praxis findest.

Übrigens: In der Praxis ist es schon für Therapeuten und Ärzte sehr schwer, abgeschwächte Formen von Persönlichkeitsstörungen zu diagnostizieren und zu behandeln, da diese von „ganz leicht, fast normal“ bis „schwer gestört“ in allen Abstufungen und Kombinationen vorkommen. Der Blick über den Tellerrand beschäftigt sich im selbigen Kapitel mit den wichtigsten Persönlichkeitsstilen und wir sind der Meinung, dass jeder von uns eine oder mehrere dieser Strukturen in seiner Persönlichkeit aufweist – entscheidend ist die Ausprägung.

Ein ganz persönliches und besonderes Anliegen ist mir dabei, dass du all dieses Wissen in deine Entwicklung und Arbeit integrierst und gleichzeitig, im Sinne der Grundhaltungen, deinen Coachees weiterhin offen, unvoreingenommen und auf Augenhöhe begegnest. Du wirst sehen, dass das kein Widerspruch ist. Am Ende des Tages ist dein Coachee vor allem Mensch und er/sie ist NICHT die Krankheit.

Deshalb wünsche ich dir viel Forscherlaune beim Studium dieses besonderen und besonders wichtigen Booklets und ich freue mich, wenn du es auch später immer wieder mal als Orientierungshilfe in die Hand nimmst und Antworten auf akute Fragestellungen findest!

Deine

*Cary Buraty*



### Unsere Icons im Überblick



INTERNER  
VERWEIS



BUCH-  
EMPFEHLUNG



PLATZ FÜR  
DEINE GEDANKEN



PRÄDIKAT  
WERTVOLL



STAMM-  
TOOL



ZWEIG-  
TOOL



EXTRA-  
TOOL





## Modul Coaching und Psychotherapie

### DÜRFEN WIR VORSTELLEN – COACHING IN ABGRENZUNG ZUR PSYCHOTHERAPIE

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Rechtliche Grundlagen von Coaching .....                     | 11 |
| 2. Die wichtigsten psychischen Erkrankungen und Störungen ..... | 12 |
| 3. Umgang mit Grenzfällen in der Praxis .....                   | 54 |
| 4. Hintergrundwissen über Psychotherapie .....                  | 58 |

### UMGANG MIT KRISEN IN DER PRAXIS

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 1. Umgang mit suizidalen Krisen .....  | 66 |
| 2. Umgang mit allgemeinen Krisen ..... | 69 |

### GUT ZU WISSEN

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Tiefenpsychologische, behavioristische und humanistische Ansätze ..... | 72 |
| 2. Systemische und konstruktivistische Ansätze .....                      | 76 |

### UNTERWEGS IN DER PRAXIS

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Hilfreiche Fragen im Erstkontakt und in der Auftragsklärung ..... | 78 |
| 2. Hilfreiche Formulierungen in der Praxis .....                     | 79 |
| 3. Netzwerkpartner vor Ort .....                                     | 80 |

### SCHLUSSGEDANKEN

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 1. Das Modul in 7 Sätzen .....                | 84  |
| 2. Du solltest jetzt beantworten können ..... | 85  |
| 3. Blick über den Tellerrand .....            | 85  |
| 4. Für unterwegs .....                        | 97  |
| 5. Der Ursprung allen Wissens .....           | 110 |
| 6. Dein Platz .....                           | 111 |



### Impressum:

© 2022 Campus am See – by Cary Buraty  
Kaagangerstr. 14 • 82279 Eching am Ammersee  
willkommen@campus-am-see.de • www.campus-am-see.de

Herausgeberin: Cary Buraty  
Autoren: Oliver Müller, Franziska Dittrich, Cary Buraty  
Gestaltung: Lena Kleiner, FAVORITBUERO GbR  
Abbildungen: FAVORITBUERO GbR und Shutterstock.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Wir haben uns bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.





Zu wünschen  
bleibt, dass in  
einem gesunden  
Körper ein  
gesunder Geist  
wohne.

JUVENAL



## Dürfen wir vorstellen – Coaching in Abgrenzung zur Psychotherapie

Vielleicht fragst du dich, weshalb wir in deiner Coaching-Ausbildung ein ganzes Modul dem Thema »Psychotherapie« widmen. In den letzten Jahren und Jahrzehnten ist die Prävalenz psychischer Erkrankungen in Deutschland drastisch gestiegen. Laut DGPPN (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde e.V.) sind jährlich etwa 27,8 % der erwachsenen Bevölkerung von einer psychischen Erkrankung betroffen, also etwa 17,8 Millionen Menschen – was der Einwohnerzahl von NRW entspricht – eine nicht unerhebliche Zahl.

Besonders aktuell ist das Thema auch deshalb, weil insbesondere Krisensituationen (wie z.B. der Corona-Pandemie) mit einem enormen Zuwachs an psychischen Erkrankungen in der Gesellschaft einhergehen, was wiederum zu stark erhöhter Nachfrage nach Therapie- und Beratungsangeboten führt. Dieser ansteigende Bedarf führt unweigerlich zu sehr langen Wartezeiten bei Psychotherapeuten, deren Termine auch in »normalen Zeiten« schon rar gesät sind. Die Frage ist: Können wir als Coaches dabei unterstützen, diese erhöhte Nachfrage abzufedern? Und wenn ja, was ist möglich, wo gibt es Grenzen?

Die Entscheidung zwischen Coaching und Psychotherapie treffen Menschen in der Regel ohne Hilfe, weshalb die Wahrscheinlichkeit, dass du als Coach früher oder später mit Betroffenen zu tun hast, hoch ist. Wir möchten dich deshalb für das Thema sensibilisieren und dich mit dem entsprechenden Hintergrundwissen ausstatten, damit du auch für solche Fälle gut gewappnet bist.

Wie du bereits weißt, richtet sich Coaching im Prinzip an gesunde, eigenverantwortliche Menschen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass

Menschen, die eines dieser Kriterien nicht erfüllen, nicht gecoacht werden können oder dürfen. Hier ist dann unter Umständen eine Psychotherapie das Mittel der Wahl.

Wo aber verläuft diese Grenze genau? Woran können wir erkennen, auf welcher Seite der Grenze wir uns bewegen? Welche Konsequenzen kann es haben, wenn wir die Grenzen überschreiten? Können wir das überhaupt immer vermeiden?

Die Frage, wo Coaching endet und Psychotherapie beginnt, ist tatsächlich nicht immer ganz einfach zu beantworten.

Vielfach herrscht hier gerade bei (an Berufsjahren) jungen Coaches eine große Unsicherheit und zum Teil auch Missverständnisse: So wird oft vermutet, dass die Schwere eines Schicksals darüber entscheidet, ob jemand Coaching oder Psychotherapie benötigt.

Oft wird auch behauptet, Coaching beschäftige sich mit der Zukunft und Psychotherapie mit der Vergangenheit oder Coaching sei ziel- und lösungsorientiert, Psychotherapie dagegen vergangenheits- und problemorientiert.

Die Abgrenzung erfolgt in der Theorie einzig und allein durch die Frage, ob eine psychische Erkrankung bzw. Störung vorliegt oder ein gesunder Mensch ein Problem seiner Lebensführung lösen will. In der Praxis ist dies jedoch eine komplexe Angelegenheit.

Wichtig ist an dieser Stelle auch, dass die Frage der Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie für Coaches nicht nur fachliche und berufsethische Komponenten hat, sondern auch rechtliche Aspekte eine Rolle spielen.

In diesem Modul möchten wir dich mit den (rechtlichen) Abgrenzungen zwischen Coaching und Psychotherapie vertraut machen und dir einen Überblick über die wichtigsten psychischen Störungen und Erkrankungen geben. Außerdem möchten wir dir Orientierung und damit auch mehr Sicherheit im Umgang mit diesem Thema geben, damit du für den Fall der Fälle gut gewappnet bist.

Im nächsten Abschnitt steigen wir mit den rechtlichen Grundlagen,

die du in deiner Arbeit als Coach unbedingt beachten solltest, ins Thema ein.

## 1.

### Rechtliche Grundlagen von Coaching

Der Gesetzgeber hat in Deutschland klar bestimmt, dass die Diagnostik und Behandlung von (psychischen) Erkrankungen ausschließlich einem entsprechend dafür zugelassenen Personenkreis erlaubt ist. Die rechtliche Grundlage hierfür bildet das Heilpraktikergesetz (HPG) mit seinen Durchführungsbestimmungen.

Nach diesem Gesetz darf, wer nicht approbierter Arzt oder Psychotherapeut ist, die Heilkunde (auch auf dem Gebiet der Psychotherapie) nur ausüben, wer dafür eine Erlaubnis durch das Gesundheitsamt hat. Diese Erlaubnis wird nur nach einer umfangreichen Kenntnisüberprüfung erteilt und verpflichtet dazu, die Berufsbezeichnung »Heilpraktiker (für Psychotherapie)« zu führen.

Wer ohne eine solche Erlaubnis die Heilkunde ausübt, muss mit Geld- oder sogar Freiheitsstrafen rechnen.

Ausübung der Heilkunde ist gemäß HPG jede berufs- oder gewerbsmäßig vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Krankheiten, Leiden oder Körperschäden bei Menschen.

In der Konsequenz bedeutet das für uns als Coaches:

- Wir dürfen keine Diagnosen stellen, auch keine Verdachtsdiagnosen (»Es könnte sein, dass sie eine XY-Störung haben. Lassen Sie dies bitte mal bei einem Arzt abklären!«).
- Wir dürfen keine psychischen Störungen behandeln, auch nicht »aus Versehen«, weil wir sie nicht erkannt haben.
- Wir dürfen keinerlei Therapieangebote machen, da bereits der Begriff »Therapie« ein Heilsversprechen darstellt. Solltest du diesen Begriff z.B. werblich einsetzen, ist die Gefahr für eine teure Abmahnung sehr groß.

Umgekehrt dürfen wir jedoch mit allen allgemeinen beruflichen oder privaten Problemen arbeiten, die nicht Gegenstand der Heilkunde sind. Beispiele hierfür sind die klassischen Coaching-Anliegen, die du bereits kennst:

- Karriereplanung
- Bewerbungscoaching
- Entscheidungsfindung
- (Selbst-) Motivation
- Zielfindung
- Entspannungstechniken
- Stress
- Selbstmanagement
- Kommunikation
- Konfliktlösung
- Akute Krisen, wie z.B. Arbeitsplatzverlust, Trennung/Scheidung, Tod
- Belastende Situationen in Beruf, Partnerschaft und Familie.

Wie können wir nun aber unterscheiden zwischen psychischen Störungen oder Erkrankungen und klassischen Coaching-Anliegen?

Dazu ist ein Grundwissen über psychische Störungen und ihre Symptome notwendig. Im folgenden Abschnitt möchten wir dir die wichtigsten und häufigsten Störungsbilder, die dir im Coaching begegnen können, überblicksartig vorstellen.

## 2.

### Die wichtigsten psychischen Erkrankungen und Störungen

Jeder Coach wird früher oder später an einen Klienten geraten, der im Sinne der medizinischen und psychologischen Definitionen als »psychisch krank« anzusehen ist.

Psychische Störungen sind in der Gesellschaft immer noch mit Vorurteilen behaftet, die auf mangelndem Wissen beruhen. Einerseits wird immer noch psychische Auffälligkeit mit »verrückt« oder gar »gefährlich« assoziiert, andererseits gibt es auch eine problematische Tendenz zur Verharmlosung nach dem Motto »Haben wir nicht alle unsere kleinen oder größeren Macken?«.

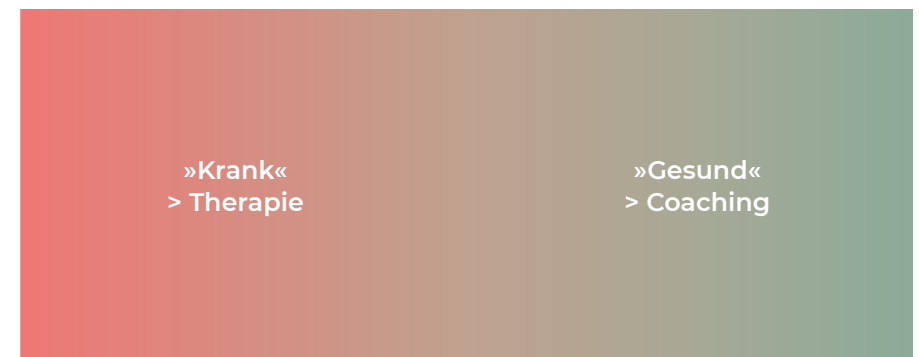
Der Begriff der Störung ist dabei sehr unscharf definiert. Nicht jede Abweichung von der Norm ist als Störung mit Krankheitswert anzusehen.

So gibt es einerseits vorübergehende Beeinträchtigungen, Stimmungsschwankungen o.ä., die zum Beispiel aufgrund von äußeren Einflüssen oder Erlebnissen auftreten. Ein Beispiel hierfür ist die Trauer nach dem Tod eines geliebten Menschen, die durchaus vorübergehend Symptome hervorrufen kann, die einer Depression ähneln. Auch wenn Trauer um einen verstorbenen Menschen keine psychische Erkrankung ist, gibt es Trauer, die klinisch auffällig ist.

Andererseits gilt aber auch, dass nicht jede »Andersartigkeit« auf einer psychischen Störung oder Erkrankung beruht, sondern es tatsächlich auch schlichtweg »andere« Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster bei psychisch und physisch völlig gesunden Menschen gibt, die z.B. auf individuellen neuronalen Mustern beruhen können. Beispiele hierfür sind Synästhesien der Wahrnehmung oder Hochsensibilität.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass zwischen »krank« und »gesund« ein sehr großer Übergangsbereich existiert, in dem auch durchaus erhebliche Interpretationsspielräume existieren.

### Gesund vs. Krank



»Psychische Störungen sind krankhafte Beeinträchtigungen der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens, Verhaltens, der Verarbeitung oder der sozialen Beziehungen. Diese sind der willentlichen Steuerungen nicht (mehr) oder nur zum Teil zugänglich.« (zitiert nach Wikipedia)

Um angesichts dieser Schwierigkeiten dennoch zu einem Maßstab für die Bewertung von Normabweichungen als Störung mit Krankheitswert zu kommen, hat es im Laufe der Zeit verschiedene Klassifikationsversuche gegeben.

Gebräuchlich sind heute zwei verschiedene **wissenschaftliche Klassifikationssysteme** für (psychische) Erkrankungen:

- Die **ICD-10** der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die in Deutschland bei der Diagnosestellung und der Abrechnung ärztlicher Leistungen eingesetzt wird (das ICD 11 liegt vor, wird aber noch nicht verwendet) sowie
- Das **DSM-5** der American Psychiatric Association (APA), welches vor allem in der Forschung Verwendung findet.

Dabei ist wichtig zu wissen, dass diese Klassifikationen in erster Linie Konstrukte sind, die auf Vereinbarung beruhen. Auch bedeutet das Auftreten einer Störung nicht notwendigerweise einen Behandlungsbedarf. Dieser ist nur dann gegeben, wenn unter Abwägung aller Konsequenzen der Leidensdruck tatsächlich schwerer wiegt, als mögliche Risiken und Nebenwirkungen.

Im Folgenden geben wir dir – an diesen Klassifikationen orientiert – einen Überblick über die wichtigsten bzw. häufigsten psychischen Erkrankungen und Störungen, denen du in der Praxis als Coach begegnen kannst.

In der Darstellung verzichten wir bewusst darauf, zu sehr in diagnostische Details zu gehen und beispielsweise die Abgrenzung zwischen verschiedenen Formen von Depression aufzuzeigen.

Deine Aufgabe ist es nicht, diagnostisch tätig zu werden, sondern Menschen mit psychischen Problemen als solche zu erkennen, die Grenzen des eigenen Handelns abschätzen zu können und den Betroffenen kompetent den Weg zu weiterführenden Hilfsangeboten aufzeigen zu können.

Hinzu kommt, dass psychische Störungen und Erkrankungen in der Praxis nicht immer lehrbuchmäßig daherkommen: Es handelt sich um ein höchst komplexes Geschehen, deshalb sind individuelle Varianten, Zwischenstufen, Übergangsformen und Kombinationen von Störungen möglich, was auch die Fachleute bisweilen vor diagnostische Herausforderungen stellt.

Generell gilt:

Als Coaches sollten wir psychische Störungen ernst nehmen als echte Erkrankungen, die Leiden verursachen und daher im Interesse der Betroffenen von fachkundiger Seite behandelt werden sollten. Dies schließt eine Diskriminierung der Betroffenen als »nicht ganz ernst zu nehmen« ebenso aus, wie eine Sonderbehandlung im Sinne einer Übernahme der Verantwortung oder übertriebenen Schonung!

Bevor wir gleich in die unterschiedlichen Störungsbilder eintauchen, hier noch ein paar Literaturempfehlungen für dich, falls du dich weiter in die Thematik vertiefen möchtest:

Taschenführer zur ICD-10-Klassifikation psychischer Störungen. Horst Dilling, Harald J. Freyberger, 2019

Irre verständlich: Methodenschätze – Wirksame Ansätze für die Arbeit mit psychisch erkrankten Menschen. Matthias Hammer, Irmgard Plöbl, 2020, Psychiatrie-Verlag

Psyche? Hat doch jeder! Lena Kuhlmann, 2018, EdenBooks

Neue Irre – Wir behandeln die Falschen. Manfred Lütz, 2020, Kösel

Persönlichkeitsstörungen verstehen – Zum Umgang mit schwierigen Klienten. Rainer Sachse, 2020, Psychiatrie-Verlag







*Modul*  
Coaching &  
Business



[www.campus-am-see.de](http://www.campus-am-see.de)

## FRAGENKATALOG FÜR DEN ERSTKONTAKT MIT DEM AUFTRAGGEBER

### I. Auftrag

- Kontaktdaten des Auftraggebers
- Um wen geht es? (Position, Funktion etc.)
- Was war der Auslöser für Ihren Bedarf an einem externen Coach?
- Worum geht es bei Ihrem Anliegen? (Grobe Schilderung des Anlasses für das Coaching durch den Auftraggeber)
- Von wem geht der Wunsch nach einem Coaching aus? (Personalabteilung, Führungskraft, Kollegen, Coachee selbst)
- Ist der Coachee über das Vorhaben informiert?
- Was haben Sie bisher im Unternehmen schon gemacht, um an diesem Anliegen zu arbeiten? (Falls es bereits Maßnahmen gab, nachhaken!)
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Coaching im Unternehmen gemacht?
- Welche Methoden/Beratungsformen kommen bei Ihnen im Unternehmen sonst noch zum Einsatz? (Seminare, Trainings, Beratung, Workshops, Supervision, Mediation etc.)

### II. Ziele und Messkriterien

- Was soll nach dem Coaching für Sie und für den Coachee anders sein? Welche Zielsetzung haben Sie mit dem Coachee vereinbart?
- Mal angenommen, unsere Zusammenarbeit wäre erfolgreich verlaufen und bereits beendet: Woran würden Sie sicher merken, dass es sich für den Coachee/Sie/das Unternehmen gelohnt hat? Was ist das Minimum, was herauskommen sollte? (Messkriterien)
- Wer außer dem Coachee profitiert im Unternehmen von einem positiven Ergebnis des Coachings?
- Was wäre, wenn das Coaching zu ganz anderen Ergebnissen führt, als gedacht? (Ergebnisoffenheit)
- Was soll auf jeden Fall so bleiben, wie es ist?
- Was dürfte keinesfalls passieren? Was wäre das schlimmste Ergebnis, das nach dem Coaching eintreten könnte?
- Was könnten weitere wichtige Informationen für ein gutes Ergebnis sein?

### III. Organisatorisches und Infos

- In welcher Form sollen die Coachings durchgeführt werden? (persönlich, telefonisch, online)
- Wie sieht die zeitliche Planung aus? (Gesamtdauer, Anzahl der Coaching-Sitzungen)
- Kurze Information zum eigenen Coach-Profil (Schwerpunkte, relevante Referenzen etc.)
- Erläuterungen zum Coaching durch den Coach:
  - o Was ist Coaching?
  - o Was kann Coaching leisten, was nicht?
  - o Systemischer Ansatz
  - o Rahmen (Dauer der Sitzungen, Vertraulichkeit, Verschwiegenheit, Honorar)

### IV. Follow-Up und weiteres Vorgehen

- Ankündigung der Angebotserstellung durch den Coach
- Was sind bei Ihnen im Unternehmen die nächsten Schritte?
- Nächste Schritte bei positiver Entscheidung durch Auftraggeber und Coach:
  - o Erstgespräch Coach & Coachee zum Kennenlernen
  - o Auftragsklärung im Dreieck
  - o Durchführung der Coaching-Sessions mit dem Coachee
  - o Review-Gespräch im Dreieck zur Ergebnis- und Erfolgssicherung

### EXKURS: ANGEBOTSERSTELLUNG

Du hast im Erstkontakt alle Informationen gesammelt, die wichtig für dich sind und kannst dir vorstellen, mit deinem Auftraggeber zusammenzuarbeiten? Dann ist der nächste Schritt nun das Erstellen eines Angebots.

Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass sich Coaches mit ihren ersten Angeboten häufig schwertun, deshalb möchten wir dir hier mit unserer Checkliste ein paar Anhaltspunkte bieten, an denen du dich bei der Erstellung deiner ersten Angebote orientieren kannst. Selbstverständlich mit dem Hinweis, dass es hier keine allgemeingültige Musterlö-

sung gibt, sondern vielmehr darauf ankommt, dass du für dich ein Format findest, mit dem du gut zurechtkommst.

### CHECKLISTE FÜR DIE ANGEBOTSERSTELLUNG

- ☐ Dein Briefkopf
- ☐ Angebotsnummer
- ☐ Name des Auftraggebers und des Coachees
- ☐ Ein paar Worte zu deiner Philosophie, deinem Werdegang und evtl. zu relevanten Referenzen
- ☐ Auftragsverständnis (Worum geht es grob?)
- ☐ Zeitraum des Coachings und Anzahl geplanter Sessions
- ☐ Honorar pro Session und Gesamtbetrag
- ☐ Ort der Durchführung (Räumlichkeiten vor Ort oder online)
- ☐ Ggf. separate Kosten (Fahrtkosten, Kosten für Raummiete...)
- ☐ Hinweis auf die Gültigkeitsdauer des Angebots (i. d. R. zwischen drei und sechs Monaten)
- ☐ Hinweis auf deine AGB (insbesondere wegen Absage, Mitwirkungspflicht des Coachees, etc.)
- ☐ Datum und deine Unterschrift
- ☐ Platz für die Bestätigung und Unterschrift durch den Auftraggeber

Sobald du dein Angebot versendet und vom Auftraggeber eine positive Rückmeldung zur Zusammenarbeit bekommen hast, geht es nun weiter mit dem ersten Kennenlernen deines Coachees.

## ERSTKONTAKT MIT DEM COACHEE

In diesem ersten Gespräch geht es – wie auch im privaten Kontext – darum, deinen künftigen Coachee kennenzulernen und Informationen zum Auftrag aus seiner Perspektive zu sammeln. Natürlich soll auch der Coachee dich kennenlernen, sodass euch beiden am Ende des Gesprächs eine Einschätzung möglich ist, ob ihr euch eine Zusammenarbeit vorstellen könnt.

Auch hierfür haben wir dir einen kleinen Fragenkatalog zusammengestellt, der dich sicher durch das Gespräch navigieren soll.

Die nachfolgenden Fragen bitte analog zum Fragenkatalog für den Erstkontakt mit dem Auftraggeber gestalten.

## FRAGENKATALOG FÜR DEN ERSTKONTAKT MIT DEM COACHEE

### I. Auftrag

- Kontaktdaten des Coachees
- Was war aus Ihrer Sicht der Auslöser für den Bedarf an einem externen Coach?
- Worum geht es bei Ihrem Anliegen? (Grobe Schilderung des Anlasses für das Coaching durch den Coachee)
- Was haben Sie bisher schon gemacht, um an diesem Anliegen zu arbeiten?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Coaching gemacht?

### II. Ziele und Messkriterien

- Was soll nach dem Coaching für Sie anders sein?
- Mal angenommen, unsere Zusammenarbeit wäre erfolgreich verlaufen und bereits beendet: Woran würden Sie sicher merken, dass es sich für Sie/das Unternehmen gelohnt hat? Was ist das Minimum, was herauskommen sollte? (Messkriterien)
- Was dürfte keinesfalls passieren? Was wäre das schlimmste Ergebnis, das nach dem Coaching eintreten könnte?

### III. Organisatorisches und Infos

- Überblick über den Gesamt-Prozess des Business Coachings (Zwischengespräch, Reviewgespräch, Vertraulichkeit und Informationsfluss in der Dreieckskonstellation etc.)
- Kurze Information zum eigenen Coach-Profil (Schwerpunkte, relevante Referenzen, etc.)
- Erläuterungen zum Coaching durch den Coach:
  - o Was ist Coaching?
  - o Was kann Coaching leisten, was nicht?
  - o Systemischer Ansatz
  - o Rahmen (Dauer der Sitzungen, Vertraulichkeit, Verschwiegenheit, Honorar)

### IV. Follow-Up und weiteres Vorgehen

- Bei positiver Rückmeldung durch den Coachee: Auftragsklärung im Dreieck
- Anschließend: Coaching-Sessions
- Zum Abschluss: Review-Gespräch im Dreieck zur Ergebnis- und Erfolgssicherung

Wenn nun auch der Coachee grünes Licht für die Zusammenarbeit gibt, kommen wir zum **Herzstück unseres Coaching-Prozesses**, das auch im Business-Kontext die Auftragsklärung ist. Hierzu findet ein Gespräch mit dir als Coach, dem Auftraggeber und deinem Coachee statt. In manchen Fällen können auch noch weitere Stakeholder beim Auftragsklärungsgespräch dabei sein.

### LEITFADEN FÜR DIE AUFTRAGSKLÄRUNG IM DREIECK

Eines vorab: Anders als im Personal Coaching solltest du im Business-Kontext auf jeden Fall mit schriftlichen Verträgen und Vereinbarungen arbeiten, die im Nachgang zur Not auch belastbar sind. Die Inhalte der Auftragsklärung sollten daher schriftlich festgehalten und von allen Beteiligten unterschrieben werden, um die nötige Verbindlichkeit herzustellen.

Primär geht es in diesem Gespräch darum, die Vorstellungen von Auftraggeber und Coachee über Auftrag, Ziele und Messkriterien abzugleichen und für alle Beteiligten transparent zu machen. Zur Vorbe-

bereitung solltest du daher die Inhalte der beiden Erstgespräche schon einmal zusammenführen und schauen, ob es hier bereits zu offensichtlichen Differenzen in den Vorstellungen kommt. Falls ja, solltest du diese Differenzen auf jeden Fall transparent machen und thematisieren – selbstverständlich unter Wahrung der Vertraulichkeit der Einzelgespräche.

Auf Basis deiner Vorbereitung geht ihr nach und nach noch einmal alle Punkte miteinander durch, sodass am Ende alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis des Auftrags haben.

Nachfolgend haben wir wieder einen Fragenkatalog für dich vorbereitet, der nach Abschluss der Auftragsklärung möglichst vollständig beantwortet sein sollte. Diese Dokumentation wird im Nachgang auch dem Auftraggeber und dem Coachee zur Verfügung gestellt.

## FRAGENKATALOG FÜR DIE AUFTRAGSKLÄRUNG IM DREIECK

### I. Auftrag

- Kontaktdaten des Auftraggebers und des Coachees
- Anlass des Coachings (gemeinsame Sicht des Problems)
- Themen

### II. Ziele und Messkriterien

- Ziele und evtl. Sub-Ziele des Auftrags (gemeinsame Vorstellung der Problemlösung)
- Konkrete Messkriterien (beobachtbares Verhalten)
- Ggf. Einbezug der Führungskraft oder anderer Unterstützer des Coaching-Prozesses

### III. Organisatorisches und Infos

- Anzahl der Sessions und Zeitrahmen
- Hinweis auf die Frist für Verschiebungen/Absagen von Terminen
- Erneuter Hinweis auf Vertraulichkeit und Verschwiegenheit

#### IV. Follow-Up und weiteres Vorgehen

- Terminierung und Durchführung der Coaching-Sessions
- Bei längerer Zeitspanne: Zwischengespräch im Dreieck
- Zum Abschluss: Review-Gespräch im Dreieck zur Ergebnis- und Erfolgssicherung
- Unterschriften aller Beteiligten

Auf den ersten Blick wirkt das Prozedere der Auftragsklärung im Business-Kontext vielleicht etwas abschreckend und komplex auf dich. Du kannst beruhigt sein: das ist vollkommen normal. Nachdem du die ersten Auftragsklärungen im Dreieck hinter dir hast, wirst du merken, dass auch diese kein Hexenwerk sind. Mit deinem tiefen Verständnis für den Coaching-Prozess im Gepäck, wirst du diese Gespräche super meistern, davon sind wir überzeugt.

Gleichzeitig möchten wir dir natürlich nicht verschweigen, dass es in dieser komplexen Konstellation, in der mehrere Parteien am Prozess beteiligt sind, auch zu Fallen, Zwickmühlen und Hindernissen für dich als Coach kommen kann. Darauf bereiten wir dich im nächsten Kapitel vor, damit du im Fall der Fälle weißt, was zu tun ist.

**Sein bedeutet Veränderung, Veränderung führt zu Reife.  
Reife bedeutet, dass man sich selbst endlos neu gestaltet.**

HENRI BERGSON







Modul

# Aufstellung und Ent- scheidungen



werden. Auch – oder ganz besonders - diejenigen, die dem Coachee eher unangenehm sind.

## G. PERSÖNLICHE ERGÄNZUNGEN

---

---

---

---

---

---

---



### 2.

#### Extra-Tool: Tetralemma

##### A. WAS & WOHER?

Wie schon angekündigt, möchten wir dir nun ein Tool vorstellen, das für Entscheidungskontexte gemacht ist. Wenn Klienten feststecken im schematischen Denken (»Soll ich oder soll ich nicht?«), kann mit dem Tetralemma nicht nur sein Dilemma konstruktiv um Handlungsmöglichkeiten erweitert werden, sondern es kann dem Klienten auch ein Prozess mit an die Hand gegeben werden, der ihn auch bei künftigen Entscheidungen auf der Prozessebene unterstützen kann. Es erinnert uns daran, dass wir im Eifer des Gefechts (und in der Problemtrance) gerne mal mögliche Optionen übersehen.

Entwickelt als Strukturaufstellung von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer ist es »...eine Struktur aus der traditionellen indischen Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten. Sie wurde im Rechtswesen verwendet zur Kategorisierung der möglichen Standpunkte, die ein Richter zu einem Streitfall zwischen zwei Parteien einnehmen kann. Er kann der einen Partei recht geben oder der anderen Partei oder beiden (jeder hat recht) oder keiner von beiden. Diese vier Positionen wurden von den buddhistischen Logikern, ausgehend vom Madhyamika-Buddhismus des Nagarjuna, um die Negation des Tet-

*ralemmas (die sogenannte vierfache Negation) erweitert.» (Varga von Kibéd & Sparrer, 2018) S.77) So werden im »Original« Stellvertreter auf die fünf möglichen Positionen gestellt und es wird mit ihnen im Sinne einer Aufstellung verfahren. Wir werden dir nachfolgend eine vereinfachte Abwandlung dieser Strukturaufstellung vorstellen, sodass du sie auch im Einzelsetting hervorragend anwenden kannst.*

## **B. WOFÜR ALLGEMEIN?**

Das Tetralemma ist prädestiniert für Entscheidungsfragen zwischen A und B. A und B können dabei z.B. für unterschiedliche Alternativen (z.B. Karriere machen oder Familie gründen), Standpunkte (z.B. zustimmen oder widersprechen), Loyalitäten (z.B. es lieber dem Vorgesetzten oder dem Team recht machen) oder auch unterschiedliche Werte (z.B. Freiheit oder Sicherheit, Loyalität oder Ehrlichkeit) stehen.

## **C. WOFÜR KONKRET?**

Für alle Situationen, in denen sich Klienten nur zwei Handlungsoptionen einräumen, wenn Haltungen vielleicht zu sehr verfestigt sind und Alternativen gar nicht mehr möglich scheinen, kann das Tetralemma Möglichkeits- und Handlungsspielräume öffnen und Starres verflüssigen.

#Entscheidungen #Zwickmühlen #Wertekonflikte  
#Loyalitätskonflikte

## **D. THEORETISCHES WIE! (SO IST ES GEDACHT...)**

Nach Würdigung von Problemerkleben und Lösungsansatz, Transparenz der eigenen Zwickmühle als Coach und dem Angebot weniger auf die Inhaltsebene und mehr auf die Prozessebene zu fokussieren, etablieren wir mit unserem Klienten das Tetralemma, indem wir zuerst einmal vier Bodenanker auslegen, die dann für die folgenden Positionen stehen.

### **1. Position: Das Eine (A)**

Vertritt die eine der beiden Optionen, die aktuell für den Klienten in Frage kommen.

A: »Ich könnte mich voll und ganz auf meine Karriere konzentrieren.«

## **2. Position: Das Andere (B)**

Steht für die andere Option, die bereits im Denkraum des Klienten vorhanden ist.

**B:** *»Ich könnte mich auf die Gründung einer Familie konzentrieren.«*

## **3. Position: Beides (A+B)**

Hier geht es um ein »sowohl als auch«, einem Hin- und Herpendeln zwischen den beiden bereits bekannten Optionen, um bisher übersehende Vereinbarkeiten bzw. Gemeinsamkeiten zu finden.

**A+B:** *»Ich könnte mir eine Führungsposition in einer anderen Branche suchen, in der Familie und Karriere besser vereinbar sind.«*

## **4. Position: Keines von Beidem (Weder A noch B)**

Hier kann der Klient sein Problemerleben sozusagen von außen betrachten und nochmals neue Möglichkeiten ins Boot holen, die nichts mit den (oft in Problemtrance entstandenen) ersten Lösungsansätzen zu tun haben. Hier darf der Kontext also großzügig erweitert werden, der Blick für Lösungen und Möglichkeiten darf sich weiten.

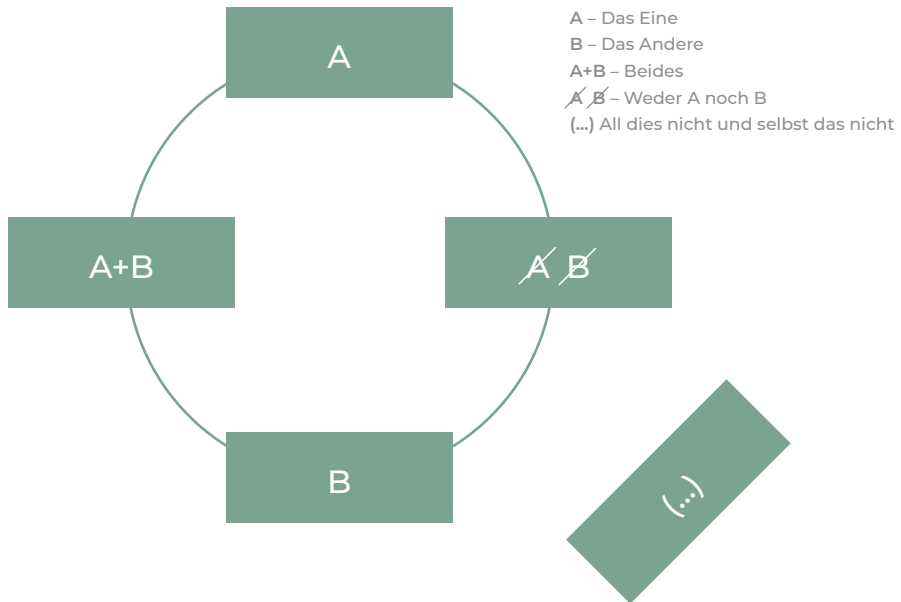
**D:** *»Ich gehe mit meinem Partner auf die immer wieder verschobene Weltreise und werde danach schauen, wie es für mich weitergeht.«*

## **5. Position: All dies nicht und selbst das nicht**

Um den Klienten nicht in seiner Kreativität und seinen Handlungsmöglichkeiten einzuschränken und ihm die Freiheit zu gönnen, das Tetralemma zu verlassen – und damit auch zu erleben, dass es oft noch viel mehr Möglichkeiten gibt, als wir zuerst denken – ist es günstig, eine fünfte Position einzunehmen. (Mücke, 1998, 2009) Der erste Teil der Formulierung dieser Position »all dies nicht« schließt alles, was bisher gedacht wurde aus, so dass sich eine neue Möglichkeit formen kann, um dann vom zweiten Formulierungsteil »und selbst das nicht« ebenfalls als nicht endgültig markiert zu werden. Diese Position hebt sich also selbst auf – eine gewollte und allesumfassende Negation – die uns an die Fähigkeit erinnert, immer noch neue Verhaltensweisen und Optionen zu entdecken.

**(...):** *»Ich entscheide mich erst mal nicht, strukturiere meine Abteilung um und bewerte, wenn dann noch nötig, in 6 Monaten nochmals neu.«*

Ausgelegt sieht dieses Schema dann klassisch wie folgt aus:



Das Tetralemma ist ein Prozessschema, d.h. der Klient lernt die einzelnen Positionen beim Durchgang in der Tiefe kennen und legt nicht schon vor der Intervention genau fest, wofür die einzelnen Positionen für ihn stehen – er darf sie im Erleben finden. Aus dem Einen wächst so das Andere, das sich dann in Beidem verbindet. Sind diese Positionen bekannt, kann mit Abstand darauf geblickt werden und etwas anderes, das mit keinem von beidem in Verbindung steht, darf sich formen. In dem Wissen, dass auch das nicht der Weisheit letzter Schluss sein muss, dass es noch weitere Standpunkte geben darf, die sich selbst wiederum verändern und entwickeln dürfen, schließen wir mit der großen Negation, die Klienten oft nochmals zu spannenden Einblicken verhilft. Varga von Kibéd und Sparrer schreiben: »Das Tetralemma ist also eine Landschaft, die sich ändert, während wir sie durchwandern, und dadurch, dass wir das tun.« (Varga von Kibéd & Sparrer, 2018) S. 87).

Dafür darf der Klient dann die Bodenanker in vorgegebener Reihenfolge durchwandern. Auf jedem Bodenanker darf sich der Klient einfülen und erkennen, was es jeweils für ihn bedeuten würde, aus eben

dieser Position heraus sein Thema zu betrachten und welche Lösungsmöglichkeiten ihm dabei in den Sinn kommen. Hier sind für uns als Coaches VAKOG und der Als-ob-Rahmen (mal wieder) die besten Freunde, um den Klienten voll und ganz ins Erleben zu bringen. Via Backtracking und zuverlässigem Notizen schreiben, sammeln wir das, was wir hier hören, für den Klienten explizit ein. Nach dem kompletten Durchlauf darf der Coachee dann reflektieren, was für ihn von Bedeutung war.

## E. PRAKTISCHES WIE! (...SO WIRD ES GEMACHT!)

Nachdem der Entscheidungsauftrag entsprechend im Miteinander gestaltet wurde, kann direkt in den folgenden Ablauf eingestiegen werden.

### 1. Übung erklären & Einverständnis einholen

- » *Ich möchte gerne eine Übung mit dir machen, in der du dir anschauen und anfühlen kannst, welche Option(en) für dich passend sein könnte. Dafür lege ich gleich Bodenanker aus, die du Stück für Stück durchläufst.*
- » *Wie hört sich das für dich an?*

### 2. Bodenanker auslegen

1. Position: Das Eine, 2. Position: Das Andere, 3. Position: Beides., 4. Position: Keines von Beidem., 5. Position: All dies nicht und selbst das nicht.

### 3. Coachee durch Bodenanker führen

- » *Dann stell dich bitte auf die erste Position – Das Eine. Wenn du »Das Eine« tust, was tust du dann? Was gibt es da zu sehen / hören / spüren / riechen / schmecken? Was nimmst du sonst noch wahr?*
- » *Wie geht es dir hier?*
- » *Was ist für dich hier besonders bedeutsam?*

Alle Positionen durchlaufen lassen, ab der zweiten Position auch noch um die folgende Frage ergänzen:

- » *Was ist hier neu bzw. anders?*

### 4. Bedeutung und Wirkung

- » *Was ist nach dieser Übung anders als davor?*
- » *Was bedeutet das für dich?*

## F. MÖGLICHKEITEN & TIPPS FÜR DEN PRAXISTRANSFER

Anstatt mit Bodenankern kann hier natürlich auch mit Figuren gearbeitet werden (analog zur Einzelaufstellung) oder die einzelnen Positionen des Tetralemmas werden auf einen Zettel gemalt, der Coachee verbindet sich durch Berührung damit und kann ihn am Ende der Sitzung mit nach Hause nehmen. Als Zweig-Tool kann das Tetralemma (nach entsprechender Übung) z.B. für bestimmte Glaubenssätze oder Grundannahmen verwendet werden, um auch hier ergänzende Möglichkeiten für den Klienten zu kreieren.

## G. PERSÖNLICHE ERGÄNZUNGEN

---

---

---

---

---

---







Modul

# Perspektive und Beziehung



[www.campus-am-see.de](http://www.campus-am-see.de)

## Modul Perspektive und Beziehung

### DÜRFEN WIR VORSTELLEN – PERSPEKTIVE UND BEZIEHUNG IM COACHING

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1. Kontakt und Beziehungsgestaltung ..... | 10 |
| 2. Rolle und Perspektive .....            | 19 |
| 3. Achtsamkeit im Coaching .....          | 26 |

### BEDÜRFNISSE UND GEFÜHLE

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1. Gefühle .....                                  | 36 |
| 2. Emotionale Beteiligung im Coaching .....       | 46 |
| 3. Das Kochplattenmodell .....                    | 47 |
| 4. Umgang mit starken Emotionen im Coaching ..... | 50 |

### GUT ZU WISSEN

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 1. Erwartungen im Coaching .....           | 54 |
| 2. Erfolg und Misserfolg im Coaching ..... | 59 |
| 3. Grenzen im Coaching .....               | 62 |



## UNTERWEGS IN DER PRAXIS

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 1. Extra-Tool: Passagiere im Bus .....      | 64 |
| 2. Stamm-Tool: Das Seiten-Modell .....      | 70 |
| 3. Extra-Tool: Das Restriktionsmodell ..... | 75 |
| 4. Extra-Tool: Wahrnehmungspositionen ..... | 78 |

## SCHLUSSGEDANKEN

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1. Das Modul in 7 Sätzen .....                | 84 |
| 2. Du solltest jetzt beantworten können ..... | 85 |
| 3. Blick über den Tellerrand .....            | 85 |
| 4. Für unterwegs .....                        | 92 |
| 5. Der Ursprung allen Wissens .....           | 98 |
| 6. Dein Platz .....                           | 99 |



### Impressum:

© 2022 Campus am See – by Cary Buraty  
 Kaagangerstr. 14 · 82279 Eching am Ammersee  
 willkommen@campus-am-see.de · www.campus-am-see.de

Herausgeberin: Cary Buraty  
 Autorinnen: Cary Buraty, Franziska Dittrich  
 Gestaltung: Lena Kleiner, FAVORITBUERO GbR  
 Abbildungen: FAVORITBUERO GbR und Shutterstock.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Wir haben uns bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.



\*  
Kontakt heißt,  
die Seele  
berühren und  
das bedeutet,  
auch mit mir  
selbst in Kontakt  
zu stehen.

MECHTILD ERPENBECK



## Dürfen wir vorstellen – Perspektive und Beziehung im Coaching

Von Perspektiven und Beziehungen im Coaching hast du im Laufe deiner Ausbildung schon Einiges gehört. Warum widmen wir dem Thema dann noch ein separates Modul, fragst du dich vielleicht. Nun, Beziehung ist nicht gleich Beziehung und Perspektiven gibt es viele.

Wie du bereits weißt, ist eine gute, vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee mehr als die halbe Miete. Unser menschliches Bindungsbedürfnis ist so grundlegend, dass es auch in unserer professionellen Beziehung eine erhebliche Rolle spielt.

Beziehungen sind in erster Linie ein emotionales Geschehen und setzen dementsprechend damit auch emotionale Interaktion voraus. Durch die Gestaltung einer tragfähigen Beziehung zu unseren Coachees ermöglichen wir es ihnen damit fast automatisch, sich auch mit unliebsamen Wahrheiten und herausfordernden Emotionen auseinanderzusetzen. So kann Entwicklung auf allen Ebenen geschehen und auch emotional schwierige Entscheidungen und Prozesse stellen kein rotes Tuch mehr dar.

Aber wie können wir tiefe professionelle Beziehungen zu unseren Coachees aufbauen und diese innerhalb der Zusammenarbeit auch pflegen? Was haben Gefühle, Emotionen und Bedürfnisse damit zu tun? Wie kann es uns gelingen, in diesem Kontakt unterwegs achtsam zu bleiben mit uns selbst, unseren Coachees und dem Prozess? Und was ist eigentlich diese »Achtsamkeit«, von der alle immer sprechen?

Gefühle und Emotionen kann man als Medium bezeichnen, mit dem wir in Beziehung zu unseren Mitmenschen oder Situationen treten (Ni-

colaisen, 2019). Es ist also davon auszugehen, dass Coachees, die zu dir kommen, in der Regel mit bestimmten, meist negativen Gefühlen oder Emotionen (wir nennen das oft umgangssprachlich »Leidensdruck«) behaftet sind, die wiederum auf Basis einer unerfüllten Bedürfnislage entstehen. Wären alle Bedürfnisse bei uns Menschen erfüllt, hätten wir positive Gefühle und daraus resultierend höchstwahrscheinlich nur noch einen geringen Veränderungswunsch.

Sobald wir allerdings (im privaten oder im professionellen Kontext) mit Emotionen anderer Menschen konfrontiert sind, ist es sehr wichtig, selbst aus emotionaler Klarheit und Unabhängigkeit heraus zu (re)agieren. Hinzu kommt: da wir als Coaches in unserer Arbeit ständig zwischen vielen verschiedenen Perspektiven und Rollen hin und her wechseln, sollten wir verstehen, wie es uns gelingen kann, in stetigem und gutem Kontakt mit uns selbst zu bleiben – auch, um überhaupt mitzubekommen, dass wir zwischen Perspektiven und Rollen wechseln. Dazu gehört neben der häufig erwähnten Achtsamkeit auch das Entwickeln eines Bewusstseins für die Grenzen der gemeinsamen Arbeit.

Zu allem »Überfluss« sind oft noch gewisse Erwartungshaltungen und Vorstellungen von Erfolg im Spiel, die es im Coaching ebenfalls zu thematisieren und transparent zu machen gilt.

Wie du siehst, haben wir wieder einiges vor. Wir sind überzeugt, dass dieses Modul nicht nur für deine Arbeit als Coach, sondern auch ganz generell für dich als Mensch im stetigen Kontakt mit anderen Menschen sehr bereichernd sein kann.

Zum Einstieg widmen wir uns nun ganz intensiv dem Kontakt und der Beziehungsgestaltung im Coaching.

### 1.

## Kontakt und Beziehungsgestaltung

Die größte, weltweit durchgeführte Coaching-Wirksamkeitsstudie, verantwortet von der Ashridge Business School (Erik de Haan, 2013), legt eindrucksvoll dar, dass die Beziehung zwischen Coach und Coachee für den Coaching-Erfolg der ausschlaggebende Faktor ist. Diese Bezie-

hung zu gestalten ist in erster Linie unsere Verantwortung als Coaches (Prozessebene), da unsere Coachees sich berechtigterweise auf ihr Problem (Inhaltsebene) fokussieren möchten. Dabei könnte man sogar so weit gehen zu sagen, dass jede Beziehung *immer* gleichzeitig Kontakt ist und Kontakt entsteht, sobald wir ganz bei unserem Gegenüber und gleichzeitig auch ganz bei uns sind.

**Beziehungen leben von Vertrauen. Dieses Vertrauen im Coach-Coachee-System zu etablieren sollte daher in jeglicher Coaching-Arbeit an erster Stelle stehen.**

Nicht umsonst schreibt Mechtild Erpenbeck in ihrem Buch »Wirksam werden im Kontakt«: »Kontaktkompetenz müsste entsprechend ein wichtiges Lernziel von Ausbildungen im Feld Coaching/Training/Beratung sein.« (2018, S. 52) Ohne eine vertrauensbasierte Beziehung können wir nicht als »Entwicklungshelferinnen« agieren. Vertrauen wiederum hat viel mit gegenseitiger Akzeptanz zu tun. Ein Beispiel hierfür wäre eine fachlich sehr gute, dir selbst aber unsympathische Ärztin, die dich nicht »hört« – eine gute Beziehung wirst du zu ihr vermutlich nicht aufbauen, erst recht keine vertrauensvolle.

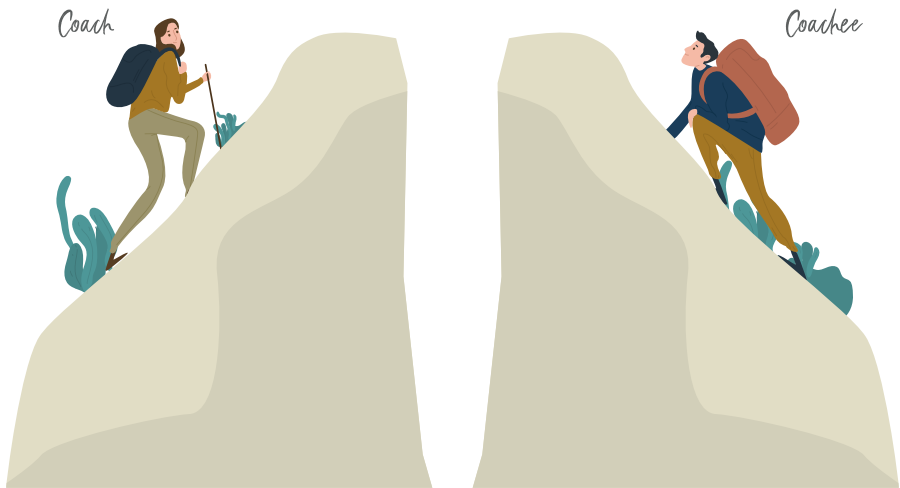
## DER AUFBAU EINER ADÄQUATEN BEZIEHUNG

Was braucht es also, um eine adäquate Beziehung zu unseren Coachees aufzubauen?

- » Wir begegnen unseren Coachees präsent auf Augenhöhe.
- » Wir sind offen für alle Emotionen (beim Coachee und bei uns als Coach), die sich zeigen.
- » Wir sind bereit, auf Abstand zu unseren eigenen Urteilen und Bewertungen zu gehen.
- » Wir gehen in Kontakt mit beziehungszentralen Werten wie Verbundenheit, Empathie und Unterstützung.
- » Wir akzeptieren das Leid unserer Coachees radikal.

Augenhöhe ist dabei ein besonders ausschlaggebender Faktor für eine tiefe, gelungene Beziehung zu unseren Coachees. Als Coaches sind wir

schließlich auch »nur« Menschen und keine erleuchteten Wesen, die am Ende ihres eigenen Entwicklungsweges angekommen sind. Im Grunde geht es uns allen gleich: Bildlich gesprochen besteigt jeder von uns seinen eigenen Berg bis wir sterben. Beim Klettern können wir natürlich auch immer besser werden und mehr und mehr lernen, die Tour nebenbei vielleicht sogar auch zu genießen.



Wenn wir bei der Metapher des Bergsteigens bleiben, können wir von unserem eigenen Berg aus Dinge sehen, die unsere Coachees möglicherweise nicht sehen. Uns fallen vielleicht andere Wege ins Auge oder wir erkennen, dass unser Coachee seine Wanderausrüstung nicht effektiv einsetzt.

Wir nutzen also natürlich auch unsere externe Perspektive dazu, um unsere Coachees beim Klettern zu unterstützen und werden ganz nebenbei mit jedem Coaching möglicherweise auch selbst noch ein bisschen besser in dem, was wir tun. Meister werden wir durch Übung, denn wie du ja weißt, fallen diese denkbar selten vom Himmel.

Eine vertrauensvolle Beziehung auf Augenhöhe führt in der Regel auch bei uns Coaches dazu, dass wir uns in der Gegenwart unserer Coachees

wohl und gut fühlen. Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass wir dem Coachee mit all unseren Talenten und unserem Wissen bestmöglich dienen können. Dabei gilt es natürlich trotzdem, unsere professionelle Rolle beizubehalten und aus dieser heraus zu agieren.

### PERSÖNLICHE OFFENHEIT ALS COACH

Hin und wieder wirst du dir vielleicht die Fragen stellen: Wieviel persönliche Offenheit bringe ich als Coach in meine Coachings eigentlich ein? Wie viel ist in Ordnung und sogar notwendig? Wo beginnt ein »zu viel des Guten«?

Im Hinblick auf eine professionelle Beziehungsgestaltung ist eine klare Grenze zwischen Privatem und Persönlichem unerlässlich.

Wenn wir als Coaches **persönlich** agieren, zeigen wir uns lange noch nicht **privat**.

In der Praxis ist es zugegebenermaßen manchmal gar nicht so einfach, »persönlich« von »privat« abzugrenzen. Es spricht vieles dafür, als Coach auch einmal Beispiele aus dem eigenen Leben oder Erleben mit einfließen zu lassen. Das verstärkt sowohl die Augenhöhe als auch die Empathie und zeigt, dass auch wir als Coaches nicht über den Dingen stehen. Darüber hinaus festigen wir dadurch auch die Verbindung zu unseren Coachees, weil sie sehen dürfen, dass es nicht nur ihnen so geht.

Die folgenden Fragen können dir bei der Entscheidung helfen, ob deine persönliche Offenheit an der jeweiligen Stelle angebracht ist, denn eine persönliche Öffnung ist gleichzeitig immer auch eine Intervention im System - dessen solltest du dir stets bewusst sein.

- » Wie nutzt meine persönliche Öffnung an dieser Stelle meinem Coachee?
- » Was will ich bei meinem Gegenüber bewegen oder welchen Impuls will ich setzen, wenn ich das jetzt sage?
- » Welche Auswirkung erhoffe ich mir in der gemeinsamen Ko-  
produktion?

Achtung ist bei Themen geboten, die dich persönlich sehr stark trig-

gern, weil du in der Vergangenheit möglicherweise selbst mit ihnen zu tun hattest und deshalb noch eine gewisse »Emotionsladung« vorhanden ist oder du möglicherweise sogar selbst gerade noch an diesen Themen »arbeitest«. Das könnte dich in der Arbeit mit deinen Coachees unter Umständen beeinträchtigen und dazu führen, dass du im Kontakt nicht mehr voll und ganz bei deinem Gegenüber sein kannst. Unter Umständen kannst du dann die Grenzen zwischen deiner und der Welt des Coachees nicht mehr sauber trennen und wirst bewusst oder unbewusst zu viel deines eigenen Themas lösen wollen und verlierst so zumindest teilweise den Kontakt zum Coachee.

Gleichzeitig können Themen, die du in der Vergangenheit bereits selbst durchlebt hast, auch einen wertvollen Beitrag zur Lösungsfindung deines Coachees leisten. Was du von dir selbst kennst, erkennst du möglicherweise auch bei deinen Coachees schneller, kannst ihnen empathischer gegenüberreten und darüber hinaus sogar präzisere Fragen stellen.

Du solltest dir deshalb in deiner Positionierung als Coach im Vorfeld gut überlegen, welche Themen du begleiten und bearbeiten möchtest und welche nicht. Wo gibt es bei dir selbst vielleicht Grenzen, die nicht berührt oder überschritten werden sollen?

Auch wenn du diese Frage für dich ehrlich beantwortet hast, kann es im Kontakt mit deinen Coachees dennoch immer mal wieder zu herausfordernden Situationen kommen – zum Beispiel in Form von Verstrickungen.

### **VERSTRICKUNGEN IN BEZIEHUNGEN**

Von Verstrickungen sprechen wir immer dann, wenn Coach und Coachee sich gegenseitig unbewusst zu bestimmten Fühl-Denk-Verhaltensmustern einladen. Wenn wir uns als Coaches nicht regelmäßig um unsere eigene Psychohygiene kümmern, kommt das deutlich häufiger vor. Es ist daher ratsam, als Coach regelmäßig ein Angebot der Supervision in Anspruch zu nehmen, um beispielsweise genau solche Verstrickungen ins Bewusstsein zu heben, zu klären und aufzulösen.

Natürlich machen Verstrickungen grundsätzlich vor keiner Beziehung Halt und wir gehen davon aus, dass du auch im privaten



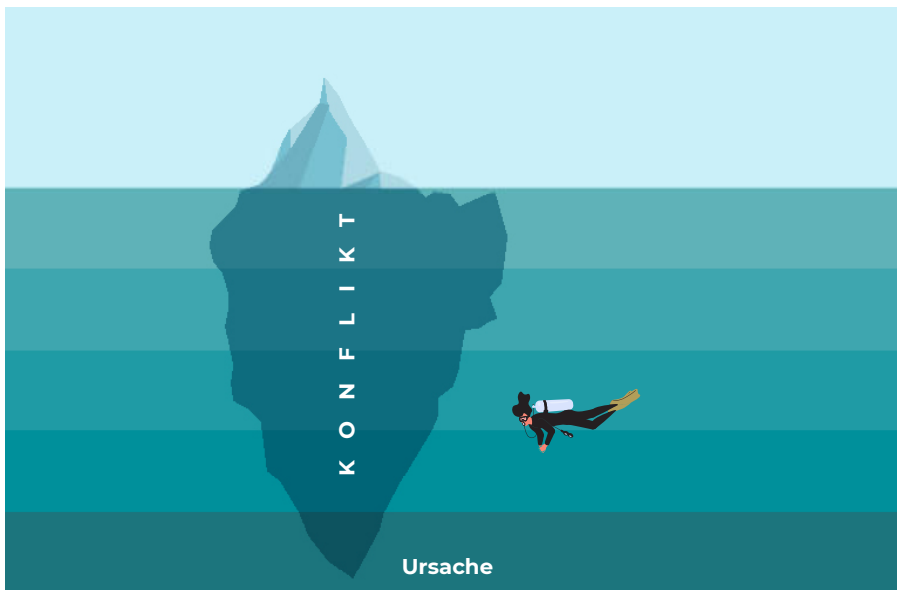


Modul  
Konflikte  
und  
Widerstände



## Tauchgänge im Coaching begleiten

Du fragst dich vielleicht, weshalb wir an dieser Stelle von »Tauchgängen« sprechen. Die Antwort auf diese Frage ist simpel: Um einen Konflikt zu lösen, müssen wir zunächst einmal an den absoluten Anfang, also zur Ursache oder zum Konfliktanfang abtauchen.



Um eine erfolgreiche Bearbeitung der als problemhaft erlebten Situation unserer Coachees zu ermöglichen, ist es deshalb wesentlich, herauszuschälen, welchen Platz und welche Rolle der Coachee selbst im Konflikt einnimmt.

Unsere Coachees kommen in der Regel mit einem Problem zu uns.

Klassische Probleme lauten: »Ich bin unzufrieden mit meinem Job und möchte mich beruflich verändern« oder »Irgendwie ist die Luft raus aus meiner Beziehung und ich weiß nicht, ob ich mich lieber trennen sollte«.

In diesen Problembeschreibungen stecken viele mögliche Konflikte, die sich uns und den Coachees auf den ersten Blick nicht gleich erschließen.

Konflikte haben immer mehrere Ebenen und spielen auf unterschiedlichen Bühnen. Wir sehen zunächst nur die persönliche Bühne unserer Coachees. Diese gilt es genau zu ergründen, bevor ein Perspektivwechsel überhaupt möglich ist, denn ein solcher ist zentral für die Lösung von Konflikten.

Bevor wir uns nicht auch auf die Bühne der am Konflikt beteiligten Personen stellen und die »andere« Sichtweise einnehmen können, wird es schwer, einen Konflikt nachhaltig zu bewältigen. *Wichtig dabei ist, dass wir uns als Coaches nicht nur auf eine sondern auf mehrere verschiedene Bühnen stellen – Stichwort: Allparteilichkeit.*

Beschäftigen wir uns also zunächst mit der inneren Welt des Erlebens unserer Coachees. Dies beginnt bereits im Rahmen der Auftragsklärung, denn hier kann es schon darum gehen, für das benannte Problem den zugrundeliegenden Konflikt herauszuschälen. Woran will/kann genau gearbeitet werden und woran auch nicht? Wo sind eventuell für uns deutliche Widerstände sichtbar? Wie der genaue Auftrag am Ende formuliert werden kann, hängt von der Bereitschaft der Coachees ab, sich zu verändern (Lernzonenmodell). Was genau soll erreicht werden?

## DIE ZWIEBEL SCHÄLEN



Wir fangen also bereits in der Auftragsklärung an mit dem Zwiebelschälen. Die erste Schale sitzt in der Regel sehr fest, die nächste ist auch noch recht fest, die folgenden gehen leichter auf. Im Prozess dessen arbeiten wir uns Schritt für Schritt an den eigentlichen Konflikt heran, der manchmal erst später im Prozess zutage kommt. Dies kann zur Folge

haben, dass der Auftrag unterwegs noch einmal angepasst werden muss.

Da jeder Konflikt (im Eisbergmodell) auf der Beziehungsebene stattfindet, die die Gefühls-, Bedürfnis- und Handlungsebene beinhaltet, kommen wir nicht drum herum, uns zunächst auch genau damit auseinanderzusetzen. Hier könnte es sein, dass wir mit unseren Coachees unter Umständen erst an der Compliance arbeiten, damit wir nicht gemeinsam auf der Strategiebene davongaloppieren (möglicher Widerstand am Werk) und am Ende das Coaching dem Coachee nicht so viel nachhaltigen Mehrwert stiftet, wie es hätte können.

Eine Herausforderung, die uns dabei begegnen kann, ist, dass insbesondere im Business nicht über Gefühle gesprochen werden »darf« und bedürftig sind wir ja schon mal gar nicht! Der Killersatz: »Lass uns zurück auf die Sachebene gehen!« kommt zwischenmenschlich einem Beziehungsabbruch gleich.

Um einen Konflikt nachhaltig zu klären, müssen wir an die Ursache heran. Wir tauchen mit unseren Coachees also unter den Eisberg, wo wir oft feststellen werden, dass es sich bei der Ursache meist um eine Kränkung handelt. Das Gute dabei ist, dass wir die Ursache nicht lösen müssen, denn die liegt ja Gott sei Dank in der Vergangenheit und ist vorbei. Dennoch wirkt sie in die Gegenwart hinein und wenn wir mit unseren Coachees an dieses Bewusstsein herankommen, ist das schon oft mehr als die halbe Miete auf dem Weg zur Lösung.

Wir können als Coaches für unsere Coachees auch diese ursächliche Kränkung nicht heilen oder gar verarbeiten, das kann nur der Coachee selbst. Das geht Schritt für Schritt, indem er sie im Hier und Jetzt bewusst wahrnehmen und zuordnen kann - immer und immer wieder. Dazu braucht es immer neue Schleifen und auch die Rückwärtsschleife hat ihren Sinn (Stichwort: Resonanzgesetz).

Wir alle erleben im Laufe unseres Lebens immer wieder ähnliche Konflikte mit unterschiedlichen Menschen, das liegt ebenfalls am Resonanzgesetz. Deshalb sind voreilige Kündigungen oder Trennungen nicht immer die erstbeste Lösung, da uns unsere Lebensthemen bzw. Konflikte so lange einholen, bis wir sie angeschaut, transformiert und verarbeitet haben. Die Entscheidung dafür oder dagegen liegt natür-

lich bei jedem individuell. Wir alle haben immer die Wahlfreiheit bzw. es gibt für jedes Verhalten immer einen guten Grund – also auch fürs nicht Hinschauen.

Die Verarbeitung geschieht im Tun, in der aktiven Auseinandersetzung. Der gesunde Mensch trägt das Potenzial dazu in sich, da wir nach unserem humanistischen Menschenbild davon ausgehen, dass er von Grund auf mit einer konstruktiven/positiven Ausstattung geboren wird.

Wenn es schon zu viele Belastungen im Leben gab bzw. der Lebens-Rucksack (Kränkungen, Verletzungen, Traumata...) sehr schwer ist, braucht es häufig als ersten Schritt eine Therapie, damit der Rucksack erst leichter werden kann und dann wieder genug Kraft entsteht für konstruktive Wege und systemische Lösungsfindung in der Ko-Produktion. Der Rucksack ist umso schwerer, je tiefer die Ursache unter Wasser liegt. Manchmal liegt sie am Meeresgrund, dann fällt der Perspektivwechsel besonders schwer oder ist gar unmöglich. Wie du als Coach abgrenzen kannst, ob für das vorliegende Thema eine Therapie oder ein Coaching die richtige Wahl ist, behandeln wir ausführlich im [Modul Coaching und Psychotherapie](#).



Die Verarbeitung funktioniert aber nicht allein anhand von Konzepten, Methoden und Techniken – hier gilt wieder einmal »a fool with a tool is still a fool«. Daher arbeiten wir zunächst an der inneren Haltung, denn dann sind auch die Tools müheloser anzuwenden.

### IM KONFLIKT: BEZIEHUNG VOR METHODE!

Das Tun ist so einzigartig, wie jeder Mensch mit seinen Licht- und Schattenseiten durchs Leben geht. Wir entwickeln also mit unseren Coachees ihren individuell-einzigartigen Weg hin zur Lösung.

»Was bringt es mir, an die Ursache zu gelangen?«, fragst du dich vielleicht gerade und werden die Coachees uns ebenfalls immer wieder fragen.

Die Antwort lautet: Zunächst einmal viel Empathie!

Wenn wir uns selbst besser verstehen, können wir gnädiger mit uns sein und leichter in die Selbstverantwortung kommen, also unsere Op-

ferrolle transformieren. So lassen wir ab von den reinen Bewertungen, Diagnosen und Analysen über andere und können uns im Laufe der Auseinandersetzung auch in die Schuhe der anderen stellen. Ein Teil der Empathie kommt von uns als Coaches, den anderen Teil geben sich unsere Coachees selbst.

Nur wenn ich weiß, was gerade in mir los ist, kann ich auch im Außen klar sein und Anliegen oder Bedürfnisse formulieren. Wer im Innen nicht klar ist, verursacht im Außen Chaos. Echter Kontakt kann nur entstehen, wo wir uns menschlich aufrichtig zeigen. Das ist das Wesen von Beziehung. Dann wird auch Verständigung und Kooperation auf Augenhöhe möglich.

Es geht bei unseren Tauchgängen also primär darum, unseren Coachees unbewusstes, konflikthafte Denken, Fühlen und Handeln bewusster zu machen, um anschließend damit arbeiten zu können und einen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Im Folgenden befassen wir uns zu diesem Zweck näher mit den aus unserer Sicht sehr hilfreichen Themen Aggressionen, Transaktionsanalyse und Drama-Dreieck.

## 1. Aggressionen

Aggressionen gehören zum Leben wie die Luft zum Atmen und sind an jedem Konflikt beteiligt.

Der Begriff Aggression ist von der Etymologie her doppeldeutig (lat. »ad gredi«; oder »aggredi«: herangehen, sich an jemanden wenden, jemanden zu gewinnen versuchen *versus* angreifen, anfallen, überfallen).

In der modernen Psychologie beschreibt Aggression eine Lebenskraft, die für etwas oder jemanden eingesetzt wird, also eine aktive Herangehensweise, die nicht dazu dient, andere Menschen zu verletzen.

Mit Aggression ist also jedes Verhalten gemeint, das im Wesentlichen das Gegenteil von Passivität (Untätigkeit) und Zurückhaltung (Lethargie) darstellt.





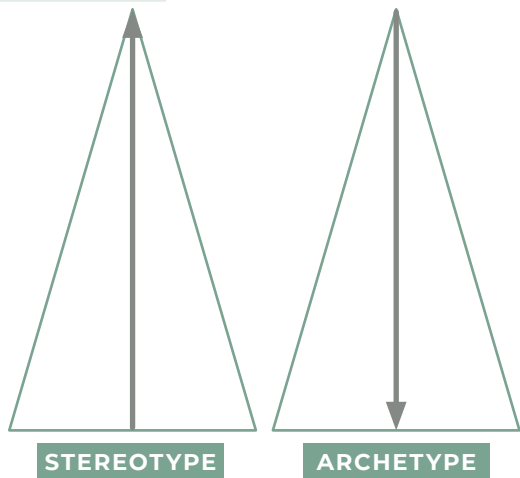
Modul  
Persönlichkeit  
und  
Humor



## Die 12 Archetypen der Persönlichkeit nach Carl Gustav Jung

Carl Gustav Jung, Schweizer Psychiater und Mitbegründer der analytischen Psychologie, beschäftigte sich in seiner Arbeit unter anderem intensiv mit der menschlichen Psyche und hat diese in drei Bereiche untergliedert: das persönliche Bewusste, das persönliche Unbewusste und das kollektive Unbewusste. Unter dem kollektiven Unbewussten versteht er die Gesamtheit aller Erfahrungen und Erinnerungen vergangener Generationen.

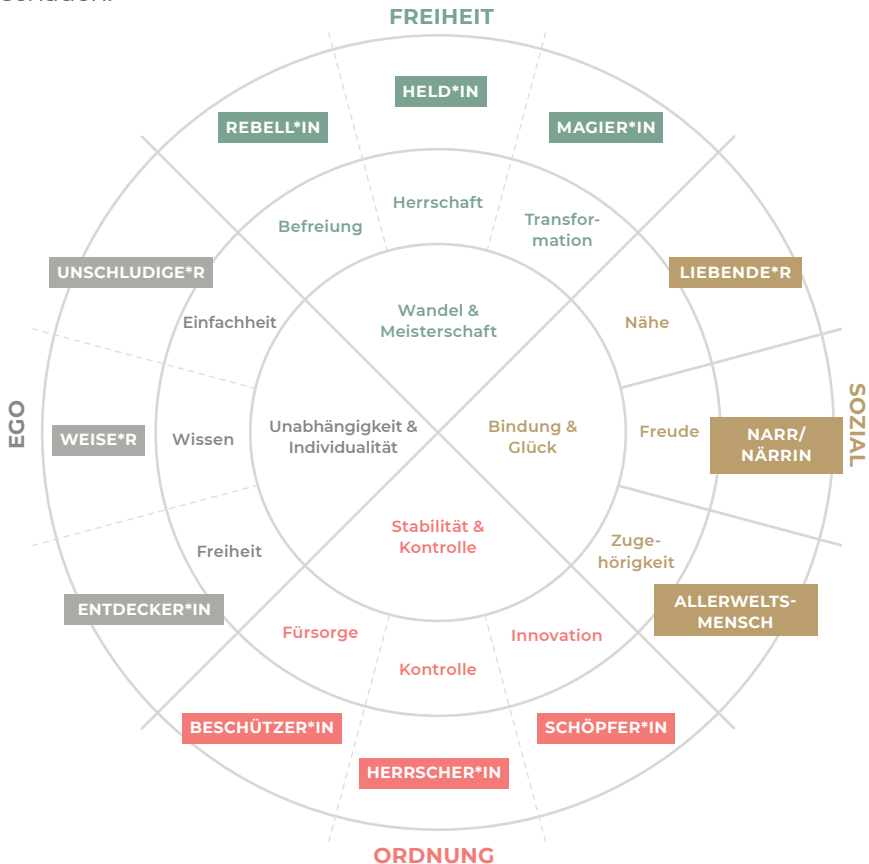
Nachdem Jung sich ausführlich mit dem kollektiven Unbewussten auseinandersetzte und zu diesem Zweck die Bedeutung von Symbolen und Mythen zahlreicher verschiedener Kulturen sowie Vorstellungen darüber, was erstrebenswert ist, studierte, entwickelte er schließlich das **Archetypen-Modell der Persönlichkeit**. Die zwölf Archetypen repräsentieren universale Urbilder und Verhaltensmuster von Menschen, die jeweils unterschiedliche Seinsformen ausmachen und in gewisser Weise das gemeinsame Erbe der Menschheit bilden. Man könnte also sagen, dass sie ein sozialpsychologisches bzw. kultur-anthropologisches Phänomen sind und je nach Lebensphase bzw. -situation und Reife unser Denken, Handeln und unsere Wünsche beeinflussen.



Im Gegensatz zu Stereotypen, die undifferenziert in kulturspezifischen Normen verwurzelt sind, stützen sich Archetypen auf als universell empfundene Wahrheiten.

Übrigens finden nicht nur wir diese Archetypen-Typologie spannend: auch unser Gehirn liebt Archetypen, denn sie ermöglichen es uns unter anderem, uns schnell, intuitiv, humorvoll und kreativ unserer eigenen Persönlichkeit zu nähern. Nicht zuletzt deshalb kann dieses Modell auch im Kontext Positionierung und Markenentwicklung oder in der Coaching-Arbeit als spielerische, bildlich-intuitive Alternative zu anderen, eher sachlichen Persönlichkeits-Typologien eingesetzt werden. Die entsprechende Intervention dazu findest du im Praxis-Teil dieses Booklets.

Was hat es nun mit diesen Archetypen auf sich? Lass uns genauer hinschauen.



SCHÖPFER\*IN



EIGENSCHAFTEN

- experimentierfreudig
- kreativ
- innovativ

ZIEL

- Visionen in die Tat umsetzen und Neues erschaffen

HERRSCHER\*IN



EIGENSCHAFTEN

- ordnungsliebend
- führungsstark
- verantwortungsbewusst

ZIEL

- ein glückliches, harmonisches Umfeld schaffen

BESCHÜTZER\*IN



EIGENSCHAFTEN

- selbstlos aufopfernd
- einfühlsam
- verantwortungsbewusst

ZIEL

- anderen Menschen helfen und Schutz geben

SEHNSUCHT NACH

- Stabilität & Ordnung
- Sicherheit & Orientierung
- Sinn im Chaos finden

ANGST VOR

- Unkontrollierbarem Chaos
- Krankheit
- Krisen

REBELL\*IN



#### EIGENSCHAFTEN

- disruptiv, schwimmt gegen den Strom
- freiheitsliebend
- unabhängig

#### ZIEL

- will alles verändern und zerstört, um zu verbessern

HELD\*IN



#### EIGENSCHAFTEN

- willensstark, mutig
- selbstbewusst, fühlt sich kompetent und stark
- hilfsbereit

#### ZIEL

- gewinnen zum Wohle anderer, das Schlechte bekämpfen, das Gute fördern

MAGIER\*IN



#### EIGENSCHAFTEN

- kreativ, entwickelt starke Visionen
- meisterhaft im Wandel
- weiß Rat und kennt »Zaubertricks«

#### ZIEL

- das Udenkbare denken und die Dinge / die Welt zum Guten wandeln

#### SEHNSUCHT NACH

- Veränderung & Erfolg
- Selbstwirksamkeit
- Verbesserung

#### ANGST VOR

- Erfolglosigkeit
- Unsicherheit
- Machtlosigkeit

ENTDECKER\*IN



#### EIGENSCHAFTEN

- abenteuerlustig
- ehrgeizig
- unbeirrbar, meidet Konformität

#### ZIEL

- Neues erkunden, damit auseinandersetzen und ein erfülltes, authentisches Leben führen

WEISE\*R



#### EIGENSCHAFTEN

- wahrheitsliebend, wissbegierig
- analytisch
- gelassen, ausgeprägtes Bewusstsein

#### ZIEL

- Menschheit vor Irrtümern bewahren

UNSCHULDIGE\*R



#### EIGENSCHAFTEN

- optimistisch, ehrlich
- spontan, im Hier und Jetzt
- glaubt an das Gute

#### ZIEL

- geliebt werden und andere glücklich sehen

#### SEHNSUCHT NACH

- Freiheit & Selbsterkenntnis
- Glück & Erfüllung
- Spiritualität & Sinn

#### ANGST VOR

- Sinnlosigkeit
- Erschöpfung
- Leere

LIEBENDE\* R



#### EIGENSCHAFTEN

- leidenschaftlich
- verständnisvoll, verbindungsorientiert
- dankbar

#### ZIEL

- emotional gesamthaft glücklich sein und anderen das Gefühl geben, einzigartig zu sein

NARR/NÄRRIN



#### EIGENSCHAFTEN

- vergnügt, Leichtigkeit suchend
- präsent, kostet Moment aus
- genießerisch, spielerisch

#### ZIEL

- anderen eine gute Zeit verschaffen und von ihnen gemocht werden

ALLERWELTSMENSCH



#### EIGENSCHAFTEN

- bodenständig, solide
- angepasst, harmonie-orientiert
- geradlinig, treu

#### ZIEL

- ein angenehmer, loyaler, verlässlicher Begleiter für andere sein und zur Gruppe gehören

#### SEHNSUCHT NACH

- Beziehungen & Miteinander
- Gemeinschaft & Verbundenheit
- Gemocht werden

#### ANGST VOR

- Einsamkeit
- Außenseiterdasein
- Alles alleine schaffen müssen

Falls du dich noch weiterführend mit den 12 Archetypen nach C. G. Jung und auch ihrer Relevanz für Positionierungsfragen befassen möchtest, können wir dir folgende Bücher dazu empfehlen:

*Archetypen: Urbilder und Wirkkräfte des kollektiven Unbewussten*  
Jung, 2020, Patmos Verlag.

*The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. Mark & Pearson, 2001, McGraw Hill Book Co. (Insbesondere für das Thema «Branding”)

Nachdem du nun sehr viel Input zum Thema Persönlichkeit bekommen hast, widmen wir uns im nächsten Abschnitt einem weiteren Kernthema des Moduls: dem Humor.



6.  
Dein Platz

Wie geht es dir nach so viel Input rund um deine und andere Persönlichkeiten? Ganz schön komplex, wie wir Menschen so gestrickt sind, oder? Und gleichzeitig auch total faszinierend, was durch systemisches Coaching alles möglich werden kann. Wir freuen uns sehr, dass du mit uns gemeinsam auf Entdeckungsreise gegangen bist und versprechen dir, dass es bis zum Schluss (und darüber hinaus) spannend bleibt. Also, am besten gehst du direkt in die Umsetzung mit deinem neuen Wissen und machst dich bereit für deinen bevorstehenden Abschluss.

Apropos Schluss: dieses Booklet beschließen wir mit einem extra großen DANKE an unsere wunderbare Kollegin Ines Thomas, die uns für dieses Modul ihre Kreativität, ihr Wissen und ihre vielfältigen Kompetenzen zur Verfügung gestellt hat. Ohne sie hätte dieses Booklet nur halb so viel »Persönlichkeit«!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





Modul

# Live Coaching und Abschluss



[www.campus-am-see.de](http://www.campus-am-see.de)

## 5. Biografische Zukunftsarbeit

Wofür bist du hier?  
Welche Gefühle löst die Vorstellung vom Tod in dir aus?  
Inwiefern führst du ein erfülltes Leben?

Wenn du den Bestseller »Das Café am Rande der Welt« von John Strelecky gelesen hast, kommen dir diese drei Fragen in etwas abgewandelter Form sicherlich bekannt vor.

Seit einiger Zeit boomt die Persönlichkeitsentwicklungsindustrie und auch in Unternehmen ist immer häufiger die Rede von »Purpose« und »Sinn«. Das Thema »Sinnsuche« ist schon längst kein Tabu mehr und eine stetig wachsende Zahl von Menschen begibt sich auf den Weg, den Sinn im eigenen Leben zu ergründen und die eigene Zukunft bestmöglich zu gestalten.

Gerade in unserer heutigen Zeit, die an vielen Stellen von einem ständigen »Höher, Schneller, Mehr« und unzähligen Oberflächlichkeiten durchzogen ist, wird es für die Menschen offensichtlich immer wichtiger, sich wieder auf ihre Wurzeln zu besinnen und zu verstehen, wozu sie das Ganze hier eigentlich machen.

Es ist in Mode gekommen, nicht nur einen Beruf auszuüben, sondern seiner Berufung nachzugehen. Statt Fotografien zieren kreativ gestaltete Visionboards die Wände der eigenen Wohnung und eine Morgenroutine zur Kultivierung eines »positiven Mindsets« ist quasi Pflichtprogramm.

Wenn man einmal genauer hinschaut, stellt man schnell fest, dass dieser ganze Hype gar nicht so neu ist. Schon seit jeher beschäftigen sich Philosophen, Dichter und Schriftsteller mit der Frage nach dem Sinn und versuchen herauszufinden, welche Rolle wir hier eigentlich spielen, wieso wir überhaupt auf der Welt sind und was zur Hölle denn diese »Bestimmung« oder »Lebensaufgabe« sein soll.

Für manche Menschen sind es Glaube und Religion, die dem Leben Sinn verleihen. Sie glauben, dass sie hier sind, weil Gott (wie auch im-

mer er heißt) es so wollte und dass es während ihres irdischen Daseins ihre Aufgabe ist, den Ge- und Verboten ihrer heiligen Schrift gerecht zu werden.

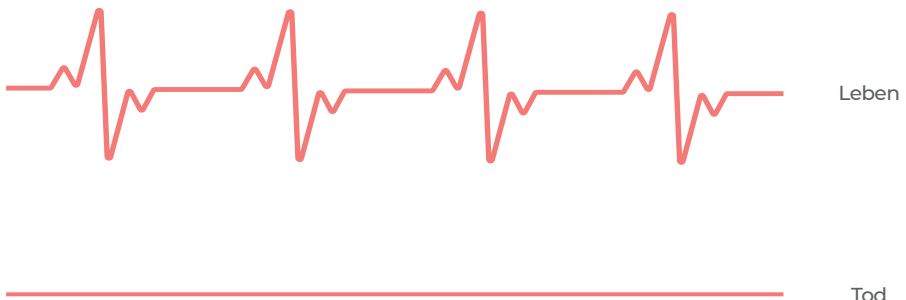
Wieder andere glauben, dass ihre Existenz reiner Zufall ist und sehen ihre Lebenszeit als Möglichkeit, sich auszuprobieren und möglichst unbeschadet, glücklich und zufrieden durch diesen ganzen Wahnsinn zu kommen.

Und dann gibt es da noch diejenigen, die auf das Schicksal vertrauen und überzeugt sind, dass alles so kommt, wie es soll und wir nur in begrenztem Rahmen selbst mitreden können, wie unser Leben verläuft.

Unabhängig davon, woran wir glauben und worin wir den Sinn in unserem Leben sehen, eint uns alle das Streben nach Glück und Lebensfreude. Wir wollen eines Tages alle auf ein erfülltes, lebenswertes Leben zurückblicken, das mit vielen schönen Momenten gespickt war.

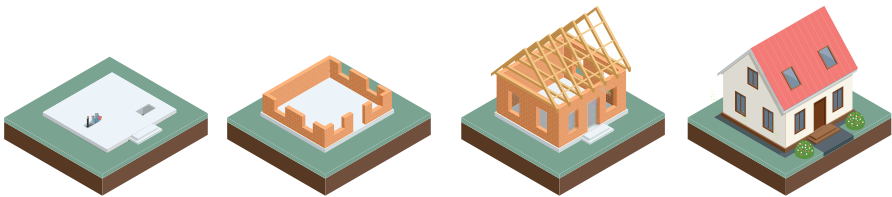
Insbesondere in Situationen oder Phasen, in denen es einmal unangenehm wird, ist es sehr wichtig, uns immer wieder darauf zu beSINNen, warum wir tun, was wir tun. Denn Fakt ist: Auch wenn wir genau den Job ausüben, den wir lieben und unser privates Umfeld exakt nach unseren Vorstellungen gestaltet haben, wird es immer wieder dazu kommen, dass wir zweifeln, Angst haben, nicht weiterwissen und am liebsten aufgeben würden.

So geht es uns übrigens allen, denn das ist das Leben.





Bereits im Modul Persönlichkeit und Humor haben wir dir verschiedene Methoden vorgestellt, mit denen du deinem persönlichen »Why« näherkommen kannst. An dieser Stelle sei aber auch noch einmal gesagt, dass das ganze Thema »Sinnsuche« nichts ist, was mit einer netten Methode oder Übung in 30 Minuten abgeschlossen und erledigt sein kann – auch wenn viele Anbieter im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung damit Werbung machen und aus der Gutgläubigkeit der Menschen durchaus Profit schlagen. Vielmehr ist die Sinnsuche ein iterativer Prozess, der wahrscheinlich erst dann endet, wenn auch unser Leben endet.



Was wir dir im Rahmen der biografischen Zukunftsarbeit mitgeben möchten, lässt sich schön am Bild des Hausbaus erklären:

Stell dir vor, du möchtest ein wunderschönes Haus genau nach deinen Vorstellungen bauen. Ganz unabhängig davon, wie du die Zimmer aufteilst, das Haus einrichtest und den Garten gestaltest ist der erste und wichtigste Schritt das Errichten eines tragfähigen Fundaments, sodass dein Haus auch Stürmen und Unwettern standhält.

Genauso verhält es sich auch im »echten Leben«:

Eine große Vision wird getragen von einem stabilen Fundament.

Und genau dieses Fundament stellt dein persönliches »Why«, dein persönlicher Sinn, dar.

Sobald dir einigermaßen klar ist, wofür du in diesem Leben losgehen möchtest, kannst du dich damit beschäftigen, wie du dieses »Why« am besten ausleben möchtest.

Im Praxisteil dieses Booklets stellen wir dir noch eine von unzähligen Möglichkeiten vor, wie du für dich selbst, aber auch mit deinen Coaches in den Entwurf der Zukunft einsteigen und an der persönlichen Vision arbeiten kannst: die Disney-Strategie.

\*

Der Mensch  
bereist die Welt  
auf der Suche  
nach dem, was  
ihm fehlt. Und  
er kehrt nach  
Hause zurück,  
um es zu finden.

GEORGE MOORE

\*

\*

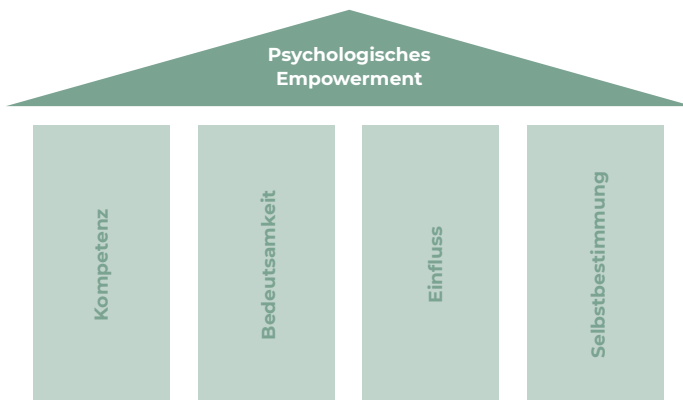
## Gut zu wissen

In diesem Abschnitt möchten wir noch einmal kurz mit dir über Motivation bzw. psychologisches Empowerment sprechen, weil wir glauben, dass das Thema für dein persönliches »Coach-Werden« wertvoll ist und auch als Hintergrundwissen im Umgang mit deinen Coachees hilfreich sein kann. Anschließend geht es dann noch um ein Marketing-Thema, nämlich um deinen »USP« als Coach.

### 1

#### Psychologisches Empowerment

Der Ansatz des psychologischen Empowerments geht auf Gretchen Spreitzer (1995), eine Managementprofessorin an der Universität von Michigan, zurück. Spreitzer spricht auch von »vier Facetten guter Arbeit« und ist überzeugt, dass psychologisches Empowerment auf vier Säulen basiert: Kompetenz, Bedeutsamkeit, Einfluss und Selbstbestimmung.



Wenn in diesen vier Dimensionen eine hohe Übereinstimmung unserer Wahrnehmung und der Aufgabe vorhanden ist, fühlen wir uns »empowered«, also motiviert bzw. befähigt. Im Umkehrschluss können wir davon ausgehen, dass wir uns demotiviert fühlen bzw. dazu neigen, Dinge aufzuschieben, wenn eine dieser vier Säulen wackelt.

Nach dem Abschluss deiner Coaching-Ausbildung gibt es viele Dinge zu tun – vor allem auch Dinge, mit denen du vorher noch nie etwas zu tun hattest und die dir deshalb möglicherweise besonders herausfordernd vorkommen.

Wir gehen die vier Facetten nun einmal anhand des Beispiels deines Positionierungsprozesses als Coach durch, um etwas Licht ins Dunkel zu bringen.

**Kompetenzgefühl:** Wie kompetent (fachlich, methodisch, sozial und persönlich) fühlst du dich, wenn es um deine Positionierung geht? Fühlst du dich in der Lage, das gut hinzukriegen oder fehlt es dir noch an irgendetwas? Hast du alle Informationen zur Verfügung, die du brauchst, um hier eine Entscheidung zu treffen?

**Bedeutsamkeitserleben:** Für wie sinnvoll hältst du es, dich als Coach für eine bestimmte Positionierungsstrategie zu entscheiden? Hast du das Gefühl, dass es wichtig ist, diese Entscheidung zu treffen? Oder widerstrebt das vielleicht sogar deinen persönlichen Werten?

**Erlebter Einfluss:** Hast du den Eindruck, dass du mit dem, was du als Coach tun wirst, einen Einfluss hast? Auf die Menschen, mit denen du arbeitest, auf ihr Lebensglück, auf die Welt?

**Selbstbestimmung:** Wie selbstbestimmt fühlst du dich in deinem Positionierungsprozess? Hast du das Gefühl, dass du Entscheidungen autonom treffen kannst? Oder musst du durch diesen Prozess gehen, weil irgendjemand dir gesagt hat, dass du das musst? Fühlst du dich damit wohl, dich klar zu positionieren?

Nach unserer Erfahrung ist es sehr hilfreich, diese vier Säulen im Hinterkopf zu behalten und sie uns immer dann ins Bewusstsein zu rufen, wenn wir merken, dass wir uns gerade zu etwas partout nicht aufraffen können oder uns mit einer Aufgabe oder einem nächsten Schritt nicht wohlfühlen.

Ein Teil deines Positionierungsprozesses ist es auch, genau das zu finden und zu benennen, was dich als Mensch und als Coach einmalig macht. Genau damit beschäftigen wir uns im nächsten Abschnitt.

## 2. Dein USP als Coach

Wenn es um das Thema Marketing und Positionierung geht, ist immer wieder auch vom »USP« (Unique Selling Proposition) die Rede. Viele Ratgeber werben dafür, sich zu Beginn der Tätigkeit als Coach lang und breit damit auseinanderzusetzen, welche Engpass-Strategie denn nun am besten zu einem selbst passt.

Nach unserer Erfahrung ist der USP allerdings eher ein Konstrukt, das sich mit der Zeit formt - und zwar genau dann, wenn du ins Tun kommst. Mit jedem Coachee und jedem Impuls von außen wirst du deiner persönlichen Positionierung automatisch näherkommen.

Anstatt dich an dieser Stelle also zu ermutigen, dich erst einmal ins stille Kämmerlein zurückzuziehen und an einer passenden Strategie zu arbeiten, raten wir dir vielmehr, einfach loszulegen und dir selbst sowie deiner inneren Stimme gegenüber achtsam zu bleiben.

Die Biografie-Arbeit kann dir in diesem Kontext wichtige Anhaltspunkte auf dem Weg in Richtung deines ganz persönlichen USPs liefern.

### 1. Station: Vergangenheit



- Welche Erfahrungen aus meiner Vergangenheit haben mich als Mensch besonders geprägt?
- Welche herausfordernden Situationen in meinem Leben habe ich gut gemeistert?
- Aus welchen Niederlagen oder Misserfolgen habe ich besonders viel gelernt?
- Welche Themen(bereiche) haben mich schon immer fasziniert?
- Was wurde mir früher häufig nachgesagt? Wofür war ich in meinem Umfeld bekannt?

