

SABINE PROHASKA

Coaching in der Praxis



Tipps, Übungen und Methoden für
unterschiedliche Coaching-Anlässe

Sabine Prohaska

Coaching in der Praxis

Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter ↗ <http://www.junfermann.de>. Dort können Sie unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das Junfermann-Programm regelmäßig und aktuell erfahren. – Und wenn Sie an Geschichten aus dem Verlagsalltag und rund um unser Buch-Programm interessiert sind, besuchen Sie auch unseren Blog: ↗ <http://blogweise.junfermann.de>.

SABINE PROHASKA

COACHING IN DER PRAXIS

TIPPS, ÜBUNGEN UND METHODEN
FÜR UNTERSCHIEDLICHE COACHING-ANLÄSSE

Junfermann Verlag
Paderborn
2013



Copyright	© Junfermann Verlag, Paderborn 2013
Coverfoto	© TOMO – Fotolia.com
Covergestaltung/Reihenentwurf	Christian Tschepp
Satz	JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek	Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.de abrufbar.
--	---

ISBN 978-3-95571-163-4

*Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe
(ISBN 978-3-87387-971-3).*

Inhalt

Vorwort.....	7
Einleitung: Gut gefragt ist schnell gelöst.....	9
1. Karrierecoaching.....	19
1.1 Einleitende Gedanken	19
1.2 Methoden.....	22
1.2.1 Zirkusübung (Sabine Prohaska).....	22
1.2.2 Übergangsbrücke (Verena Merkatz).....	25
1.2.3 Picture Workout (Sabine Prohaska)	28
2. Entscheidungsfindung.....	31
2.1 Einleitende Gedanken	31
2.2 Methoden.....	34
2.2.1 Mein neues Leben (Sabine Prohaska).....	34
2.2.2 Multiple Perspektiven (Andrea Jindra)	37
2.2.3 Ausflug in die Zukunft (Franziska Schmalzl).....	39
3. Konfliktcoaching	43
3.1 Einleitende Gedanken	43
3.2 Methoden.....	46
3.2.1 Menschen akzeptieren (Verena Merkatz).....	46
3.2.2 Musterunterbrechung (Verena Merkatz)	50
3.2.3 „Wenn ich ein Löwe wär ...“ (Franziska Schmalzl).....	54
4. Stressbewältigung und Burnout	59
4.1 Einleitende Gedanken	59
4.2 Methoden.....	63
4.2.1 Rucksack meines inneren Antreibers (Franziska Schmalzl)	63
4.2.2 Meine Energieräuber (Franziska Schmalzl)	66
4.2.3 Talisman-Technik (Sabine Prohaska).....	69

5. Reflexion der eigenen Situation	73
5.1 Einleitende Gedanken	73
5.2 Methoden.....	76
5.2.1 Hands-on (Sabine Prohaska)	76
5.2.2 Soll-Ist-Vergleich (Andrea Jindra)	78
5.2.3 Fähigkeitstransformation (Verena Merkatz).....	81
 6. „Ganz schön verwirrend!“	 85
6.1 Einleitende Gedanken	85
6.2 Methoden.....	88
6.2.1 Meine Schlagzeile (Sabine Prohaska)	88
6.2.2 Der Expertenstuhl (Franziska Schmalzl)	91
6.2.3 Visualisierung mit Alltagsgegenständen (Georg Breiner).....	94
 7. Starke Betroffenheit	 99
7.1 Einleitende Gedanken	99
7.2 Methoden.....	102
7.2.1 Mein Drehschalter zur Beruhigung (Franziska Schmalzl)	102
7.2.2 Externalisierung (Paul Bischofberger)	104
7.2.3 Die Ressourcen-Waage (Franziska Schmalzl).....	108
 Zu guter Letzt: Keine Lösung in Sicht? Wäre doch gelacht! –	
Humorvolle Techniken im Coaching	111
1. Einleitende Gedanken	111
2. Methoden.....	114
2.1 Das Welt- oder Selbstbild liebevoll karikieren	114
2.2 Negatives Umdeuten – humorvolles Reframing	115
2.3 Das Problem verschlimmern – paradoxes Arbeiten	116
2.4 Dem Gummibaum lauschen – Dissoziation zum Perspektivenwechsel....	116
 Autoren der Methoden und Fallbeispiele	 117
Die Methoden und ihre Themen/ Einsatzmöglichkeiten	118
Literatur.....	121

Vorwort

Warum noch ein Buch über Coaching? Es gibt doch schon so viele und darunter auch eine Menge wirklich guter! Ich muss es schließlich wissen, denn als Coach und Ausbilderin habe ich eine große Anzahl davon in meinem Bücherschrank und natürlich auch gelesen.

In der Coaching-Ausbildung werde ich von den Teilnehmenden immer wieder auf Literatur zum Thema angesprochen. Und immer wieder zeigt sich eines: Neben grundlegenden Informationen interessieren zukünftige Coaches hauptsächlich unterschiedliche Methoden, die man in der Praxis schnell und einfach anwenden kann. Auszubildende brauchen Antworten auf Fragen wie: Was mache ich, wenn jemand mit einem Entscheidungsproblem zu mir kommt? Oder: Welche Methode kann ich anwenden, wenn das Thema meines Klienten „Karriereberatung“ lautet? Hier eine – einzige – gute Empfehlung abzugeben ist als Ausbilderin nicht einfach: Mag ein bestimmtes Buch gute Hintergrundinformationen etwa zum Thema Entscheidungsfindung geben, so mangelt es doch an praktischen Tools, die man sofort anwenden könnte.

Und so hatte ich eines Tages die Idee, ein Coachingbuch mit Techniken zu verfassen – klar geordnet nach Themenbereichen, die einem Coach in seinem Alltag am häufigsten begegnen. Die Einleitungen zu den Themenbereichen enthalten grundlegende Informationen aus meiner Coachingpraxis und liefern so wertvolle Tipps im Umgang mit den entsprechenden Problemfeldern.

Das vorliegende Buch bietet all jenen eine wertvolle Hilfe, die im Coaching noch weniger erfahren sind. Aber auch erfahrene Coaches finden mit Sicherheit noch einige neue Methoden mit überraschender Wirkung.

Schon in meinem ersten Buch zum Thema Training¹ war mir der Praxisbezug besonders wichtig. Die Rückmeldung der Leser hat mich in dieser Ansicht weiter bestärkt und so enthält auch dieses Buch Informationen, die leicht verständlich sind und sich ohne großen Aufwand sofort im Arbeitsalltag umsetzen lassen. Weil es mir darüber hinaus – hier genauso wie im Coachinglehrgang – ein Anliegen ist, zu zeigen, welch große Bandbreite es unter meinen Coach-Kollegen gibt und wie individuell sie jeweils an Themen herangehen, finden Sie in diesem Buch die bewährtesten und beliebtesten Methoden von insgesamt sechs Coaches. Allen gemeinsam ist der systemisch-lösungsorientierte Ansatz.

1 Sabine Prohaska (Hrsg.) (2009): Erfolgreich im Training.

Aber auch der hypnosystemische Ansatz hat uns alle geprägt. Das zu betonen ist wichtig, denn Coaching ist vor allem eine Haltung: Mein Menschenbild beeinflusst natürlich die Wahl meiner Interventionen bzw. Methoden. Deshalb möchte ich gerade in diesem Buch, in dem es um Methoden geht, unbedingt erwähnen, dass der Coach als Mensch eine wesentliche Bedeutung für den Coachingprozess hat. Es ist hilfreich und wichtig, Techniken und Methoden zu lernen, aber die eigene ethische und professionelle Haltung als Coach darf nie außer Acht gelassen werden.

Überraschen Sie sich selbst, indem Sie eine der angeführten Übungen in Ihr nächstes Coaching einfließen lassen. Sie werden erleben, wie sich dadurch neue Perspektiven für Ihren Coachee eröffnen.

Sabine Prohaska

Einleitung: Gut gefragt ist schnell gelöst

Die systemische Fragetechnik als Grundlage für jede lösungsorientierte Arbeit

Für jeden Coach ist eine „strategisch-intuitive“ Fragetechnik das grundlegende Werkzeug für eine effektive Arbeit. Es lohnt sich also, auf diese Grundlage einen kurzen Blick zu werfen – oder sich diese wieder in Erinnerung zu rufen.

Wir alle verfügen über eine subjektive Wahrnehmung „objektiver“ Dinge und wissen beziehungsweise glauben zu wissen, was für uns gut oder schlecht, richtig oder falsch ist. Als Coach weiß ich nicht von vornherein, wie die Einschätzungen meines Coachees aussehen. Ich kann also gar nicht wissen, was im Coaching für ihn oder sie das Passende ist. Hier helfen gute Fragen, um die Gedankengänge meines Coachees kennenzulernen und ihn selbst auf den Weg zu einer für ihn geeigneten Lösung zu schicken.

Fragen lassen sich drei großen Bereichen zuordnen, aus denen Sie im Gespräch auswählen können. Es gibt:

- problemorientierte Fragen,
- ressourcenorientierte Fragen und
- zielorientierte Fragen.

Es ist ein Unterschied, ob Sie fragen: „Wieso klappt das nicht?“ (problemorientiert) oder die Frage stellen: „Wann hat die Sache schon einmal geklappt? Was war damals anders?“ (ressourcenorientiert) oder: „Was möchten Sie erreichen? Wie kann eine Lösung aussehen?“ (zielorientiert)

In der lösungsorientierten Arbeit liegt der Fokus hauptsächlich auf den ressourcen- und zielorientierten Fragen, weil sie spontan eine Welt der Möglichkeiten eröffnen und eine Problemtrance des Coachees unmittelbar durchbrechen.

1. Problemorientierte Fragen

Sie helfen dem Coach, eine **genauere Übersicht über die Situation** des Coachees zu erlangen. Neue Einsichten liefern diese Fragen aber möglicherweise nur dem Coach, denn der Coachee ist schlechthin der Experte für sein Problem und kennt ohnedies alle Details.

Zu den problemorientierten Fragen gehören u.a.: „Seit wann besteht das Problem?“ „Wer ist am Problem oder an der Entstehung des Problems beteiligt?“ „Wie geht es Ihnen in der Problemsituation?“ Auch die Frage: „Was haben Sie bisher schon alles unternommen?“ zählt meistens zu dieser Rubrik, denn naturgemäß beinhaltet die Antwort alle bisherigen gescheiterten Versuche. Hätten die Versuche zur Lösung des Problems geführt, würde unser Coachee schließlich nicht vor uns sitzen.

Zusammengefasst beinhaltet diese Kategorie also alle Fragen, die im weitesten Sinne rund um die Thematik des Problems kreisen. Mit den problemorientierten Fragen sollten Sie aber in Coachingsituationen sparsam umgehen, denn sind Sie zu sehr in dem verhaftet, was nicht gut läuft, kann es zur erwähnten „Problemtrance“ des Coachees kommen. Sie aktivieren mit diesen Fragen im Gehirn vor allem Gedanken und (Hilflosigkeits-)Gefühle rund um die negativ erlebte Situation. Neue Lösungsansätze oder Denkrichtungen zu finden wird so erheblich schwieriger.

Wenn wir ein Problem lösen wollen, müssen wir uns neu orientieren und einen anderen geistigen Raum betreten. Deshalb finden Sie im Weiteren Fragen, die diese Umorientierung anregen sollen.

Auf den Punkt gebracht !

Problemorientierte Fragen ...

- verschaffen einen Überblick über die Situation,
- sollten Sie mit Augenmaß und zielgerichtet einsetzen, um eine „Problemtrance“ zu vermeiden.

2. Ressourcenorientierte Fragen

Zu dieser Rubrik gehörende Fragen **lenken den Blick auf persönliche Stärken** oder Menschen und Dinge, die für das Meistern der Herausforderung hilfreich sein könnten.

Beispiele sind: „Was oder wer könnte Ihnen in dieser Angelegenheit behilflich sein?“, „Was könnten Sie tun, damit das Problem besser wird?“ Auch Fragen nach Ausnahmen zählen zu dieser Rubrik, etwa: „Können Sie eine Situation beschreiben, in der das Problem leichter oder ganz weg war?“ und: „Was war in dieser Situation anders?“ bzw.: „Was haben Sie in dieser Situation anders gemacht?“

Sehr hilfreich bei der Suche nach Ressourcen für eine Lösung können auch Fragen sein wie: „Was haben Sie bisher unternommen, dass das Problem nicht noch schlimmer geworden ist?“

Auf den Punkt gebracht !

Ressourcenorientierte Fragen ...

- lenken den Fokus auf hilfreiche Menschen, Umstände oder Dinge,
- können auch Fragen nach Ausnahmen vom Problem sein.

3. Zielorientierte Fragen

Zielorientierte Fragen sind **zukunftsorientiert** – die Antworten sind mit einer Zeit verbunden, in der Probleme keine Probleme mehr sind. Der **Fokus** der Aufmerksamkeit wird auf eine mögliche **erwünschte Zukunft** gerichtet. Ihre Fragen, die den Coachee zum Formulieren einer möglichen besseren Zukunft ermuntern, können ihm kleine, wertvolle Schritte in Richtung des Erwünschten zeigen.

Hier können Sie die **klassischen Zielfragen** stellen, wie z. B.: „Was genau wollen Sie erreichen?“ „Wie sollte eine Lösung für Sie aussehen?“ „Bis wann wollen Sie Ihr Ziel erreichen?“ Im Coaching arbeiten wir aber noch lieber mit Fragen wie: „Woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ Oder: „Wer außer Ihnen wird noch

merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ Und: „Wie wird das erreichte Ziel Ihr Leben verändern?“

Vor seinem inneren Auge sieht der Coachee durch diese Fragen ausgelöste Bilder, wie die Zukunft aussehen könnte. Er spürt, wie es sich anfühlt, Erfolg zu haben, und erkennt sich ihm möglicherweise eröffnende Perspektiven. Ebenso lassen sich Ressourcen oder Hindernisse erkennen. Findet sich eine Lösung für das Problem, ändern sich automatisch manche Parameter, die wiederum unerwartete Entwicklungen auslösen. Ist beispielsweise das Ziel unseres Coachees, sich beruflich zu verändern und den nächsten Karriereschritt zu machen, könnte sein Umfeld nicht uneingeschränkt positiv darauf reagieren. Vielleicht sind seine Frau und seine Kinder nicht glücklich darüber, dass er plötzlich weniger Zeit für die Familie hat.

Um einen Wechsel der Denkrichtung – vom Problem hin zum Ziel – zu erreichen, ist das einfache Wort „**stattdessen**“ sehr hilfreich: Coachees wissen meist sehr genau, was sie nicht mehr haben wollen. Aber was sie *stattdessen* möchten, ist ihnen meist nicht wirklich bewusst. Die folgende kleine Frage löst deshalb einen durchaus schwierigen Prozess aus. „Was will ich eigentlich wirklich? Was ist mein Wunschziel?“

Auf den Punkt gebracht !

Zielorientierte Fragen ...

- sind zukunftsorientiert,
- beschreiben einen möglichen erwünschten Zustand,
- decken Folgen für den Coachee selbst, aber auch für sein Umfeld auf,
- ermöglichen es, Hindernisse auf dem Weg aufzuspüren.