

# **Abschlussarbeit**

---

**Janus**

**Studiengang Coaching**

Petra Reipen

Januar 2010

**„ Mit Steinen, die einem in den Weg gelegt werden,  
kann man etwas Schönes bauen“**

**Johann Wolfgang von Goethe**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Dank</b>	5
<b>2. Meine persönliche Vorgeschichte</b>	6
<b>3. Mein bisheriger Werdegang als Coach</b>	7
3.1. Rückblick auf meine Janusseminare und daraus gewonnene Erkenntnisse	7
3.1.1. Selbstmanagement und Selbstcoaching - 10.-15.06.07	7
3.1.2. Methoden des Einzelcoachings - 09.-14.03.2008	10
3.1.3. Supervision - 17. und 18.07.2008	14
3.1.4. Supervision - 22. und 23.01.2009	15
3.1.5. Konfliktmanagement - 05.-10.07.2009	17
3.1.6. Methodik des Coaching von Teams - 14.-18.12.2009	18
3.1.7. Supervision – 21.und 22..01.2010	24
3.2. Mein erster Fall	24
3.3. Persönliche Standortbestimmung	25
<b>4. Die Coaching-Intervention meiner Wahl: Reframing</b>	26
4.1. Vorwort/ Themenfindung	26
4.2. Herkunft/ Historie	26
4.3. Definition/Begrifflichkeiten	26
4.4. Arten des Reframing	29
4.4.1. Kontextreframing	29
4.4.2. Bedeutungsreframing	30
4.4.3. Verhandlungsreframing auf der Basis des Teilemodells	31
4.4.4. Punch-Reframing	32
4.4.5. Six-Step-Reframing	33
4.5. Eine konkrete Technik des Reframing – Chunking	34
4.6. Anwendungsmöglichkeiten/ Nutzen	36
4.6.1. Persönlicher Nutzen	36
4.6.2. Anwendung von Reframing im Coaching	36
4.6.3. Reframing im Verkauf	39
4.6.3.1.Kontextreframing im Verkauf	40
4.6.3.2.Bedeutungsreframing im Verkauf	41
4.6.4. Versöhnungsphysiologie	42
4.6.5. Kritische Betrachtungen	42
4.6.6. Weitere Verwendungen	43
4.6.6.1.Metaphern	43
4.6.6.2.Witze	43
4.6.6.3.Fabeln	44

4.6.6.4.Geschichten/ Märchen	44
4.6.6.5.Kreative Prozesse	45
4.6.6.6.Anekdoten/ Kurzgeschichten	46
4.6.6.7.Comics	47
<b>5. Fallbeispiel</b>	49
5.1. Mein erster Coaching-Auftrag	49
5.1.1. Anlass und Hintergründe	50
5.1.2. Auftrag/Vertrag	50
5.1.3. Erkenntnisse über die Klientin aus den Inhalten der geführten Beratungsgespräche	50
5.1.3.1.Ihre Familie	50
5.1.3.2.Ihr Beruf	51
5.1.3.3.Die Klientin	51
5.2. Protokoll der methodenrelevanten Coaching-Sitzung	52
5.3. Reflexion der Coaching-Sitzungen	60
<b>6. Quellen</b>	62

## 1. Dank

Als mir im Rahmen eines Mitarbeitergespräches Ende 2006 ein Janusseminar von meiner Vorgesetzten angeboten wurde, freute ich mich einfach darüber nach langer Zeit und teilweise sehr „einschneidenden“ Erfahrungen mit der vorherigen Führungskraft wieder ein Seminar besuchen zu können – und sogar eines zur Persönlichkeitsentwicklung. Ich ahnte nicht, welche Dimensionen es mir eröffnen würde und welch großartige Trainerqualität ich erleben würde. Allein dafür bin ich dankbar.

Dafür, dass ich daran den *Studiengang Coaching* anschließen durfte, schätze ich mich sehr glücklich. Ich bedanke mich herzlich bei meiner Vorgesetzten, Frau Karola Füllbrunn, für die zur Verfügung gestellte Zeit, die Kostenübernahme seitens des Unternehmens RheinLand Versicherung und für diese wunderbare Chance auf meine persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

Ich bedanke mich sehr bei meinem Mann, weil er mich mit seiner Geduld und Fürsorge - besonders während der Entstehung der Abschlussarbeit - liebevoll unterstützt hat.

Herzlichen Dank an alle lieben FreundInnen, die das Skript gegen gelesen haben.

Vielen Dank an *alle* Janus-Trainer, die ich erleben durfte. Besonders Anna und Gernot bewundere ich für Ihre hervorragende Arbeit und bedanke mich bei Ihnen für die klaren, manchmal schmerzhaften Feedbacks und die wertschätzende Anerkennung und Unterstützung bei den ersten „wackeligen Gehversuchen“ im Coaching.

Danke auch an die Janus-Teilnehmer, die ich kennen und schätzen gelernt habe. Ich fühle mich bereichert durch das entgegengebrachte Vertrauen, wirklich gute Gespräche, eine solide Netzworkebildung und ihre Wertschätzung für mich.

Mein besonderer Dank geht an Martina Mulch Leidich, die viele Janus Erfahrungen mit mir geteilt hat und gemeinsam mit mir die Hürde der Abschlussarbeit genommen hat. Wir haben uns beraten, unsere Zweifel ausgeräumt, gegenseitig Tipps und Hinweise gegeben, uns zugehört, aufgebaut, zuverlässig ausgetauscht, uns trotz großer Entfernung oft besucht und nebenbei eine schöne Freundschaft entwickelt.

Mit Janus verbinde ich Selbstreflexion, wichtige persönliche Erkenntnisse, Wertschätzung, Freude, Entwicklung und Stolz zu dieser Gemeinschaft zu gehören.

## 2. Meine persönliche Vorgeschichte

Nach meinem Abitur habe ich schweren Herzens aus vermeintlichen Vernunftgründen meinen Berufswunsch (Lehramt Sekundarstufe II) aufgegeben und eine Ausbildung in der Versicherungswirtschaft in Köln begonnen. Durch mein hohes Engagement konnte ich bereits nach gut eineinhalb Jahren meinen Abschluss machen und erhielt eine Planstelle in der Sachschadenregulierung in Düsseldorf. Sofort danach verfolgte ich wieder mein eigentliches Ziel, einen „Lehrberuf“ zu ergreifen, in dem ich Ausbilderin wurde. Die unmittelbare Verantwortung für jeweils *einen* Auszubildenden am Arbeitsplatz habe ich direkt nach meiner Ausbildung kontinuierlich getragen. Die Ausbildungsleitung für einen ganzen Fachbereich war aber bereits mit jungen KollegInnen besetzt, so dass eine Übernahme dieser Rolle auf Jahre hinaus eher unerreichbar erschien. Stattdessen entwickelte ich mich als SchadensreguliererIn im Innen- und vor allem im Außendienst weiter, da mir der unmittelbare Kontakt zu Menschen weit näher war als zu Papierakten.



Erst danach war ich wieder in der Lage, den Blick auf meine persönliche und berufliche Entwicklung zu richten und habe mit Akribie mein Ziel verfolgt - und erreicht!

Heute bin ich Ausbildungsleiterin in einem mittelständischen Versicherungsunternehmen und verantworte Suche, Auswahl, inhaltliche und organisatorische Konzeption und persönliche Begleitung von gut 90 Auszubildenden im Innen- und Außendienst. Um für diese Aufgaben gewappnet zu sein, legte ich die Ausbildereignungsprüfung ab und absolvierte ein Fachwirtstudium an der FH Köln. Damit schloss sich für mich der Kreis und ich arbeite mit viel Freude und intrinsischer Motivation mit den jungen Menschen und für sie und erhalte viel positives Feedback.

Da ich hinter der Idee des *lebenslangen Lernens* stehe und auf Grund der privaten Gegebenheiten meinen Weg nicht *direkt* gehen konnte, suchte ich neben der ausfüllenden Tätigkeit in der Erstausbildung und trotz fortgeschrittenen Alters nach *neuen* Herausforderungen in der Personalentwicklung. Diese fand ich in der Coaching- Ausbildung.

Von frühester Jugend an, haben mich Themen in Zusammenhang mit Psychologie und Pädagogik, zwischenmenschlichen Beziehungen und Kommunikation intrinsisch motiviert. In jungen Jahren habe ich daher freiwillig Fachliteratur gelesen und mich in diesem Bereich weiter gebildet.

Dieses Interesse hat bis zu meiner Coaching- Ausbildung im Privatleben Raum gefunden, wo ich in unzähligen Fällen von Freunden und Bekannten als Beraterin bei persönlichen oder zwischenmenschlichen Problemen hinzugezogen wurde.

Erste professionelle Züge erhielt diese Stärke dann in „Train the Trainer“- und Kommunikationsseminaren. In darauf folgenden Durchführungen verschiedener „Soft-Skill“- Seminare und meiner Arbeit als Ausbildungsleiterin sammelte ich praktische Erfahrung in Menschenführung und Personalentwicklung.

Im Rahmen einer Unternehmensumstrukturierung erhielt ich 2006 eine neue Vorgesetzte. Sie empfahl mir aus eigener positiver Erfahrung ein Janus- Seminar bei dessen Teilnahme ich von der Coaching-Ausbildung erfuhr. Dabei fühlte ich, dass damit viele meiner Stärken und Motivationen kanalisiert und in professionelle Bahnen gelenkt werden würden.

### **3. Mein persönlicher Werdegang als Coach**

#### **3.1. Rückblick auf meine Janusseminare und daraus gewonnene Erkenntnisse**

##### **3.1.1. Selbstmanagement und Selbstcoaching - 10. - 15. 6. 2007**

**Bad Griesbach mit Anna Kirsch**



Ich entschied mich für das Seminar *Selbstmanagement und Selbstcoaching* in der Erwartung, dass ich hier Anregung bekäme, meine Aufgaben im Verhältnis zu der Verfügung stehenden Zeit optimal zu managen.

Sonntags abends in St. Wolfgang erfolgte der Einstieg über eine Vorstellung meines persönlichen Ressourcenzustandes mit Hilfe der Darstellung von *Energiespendern und – räubern*. Meine erste tiefgreifende Erkenntnis bei einem Janusseminar war, dass ich zwar locker *Energieräuber* aufzählen konnte, mir die Darstellung der *Energiespender* jedoch deutlich schwerer fiel. So hatte ich meine Situation gar nicht eingeschätzt!

Die zweite noch viel intensivere Erfahrung machte ich bei der Bearbeitung der *Burnout- Uhr*. Der Begriff war mir schon geläufig, ich kannte auch den einen oder anderen Betroffenen, aber dass ich von den beschriebenen Symptomen und Verhaltensweisen nach eigener Zuordnung schon so weit betroffen war, konnte ich erst gar nicht akzeptieren. So langsam beschlich mich dann der Verdacht, dass es sich bei den Seminarinhalten nur am Rande um Organisation und Zeitmanagement handelte, sondern um die Anregung zur Reflexion über die eigene - in meinem Fall recht marode körperliche und seelische Verfassung - und mögliche Auswege aus der gegebenen Situation.

Die anderen Teilnehmer waren anscheinend viel besser informiert als ich, da die meisten im Rahmen der offenen Gespräche über Ihre Erwartungen an das Seminar zu Beginn deutliche Burnoutsymptome offenbarten.

Genossen habe ich, mich fünf Tage lang intensiv mit mir und anderen Menschen zu beschäftigen, Selbstreflexionen anstellen zu können, offene Fremdeinschätzungen zu erfahren, neue Selbsterkenntnisse zu gewinnen, die Selbstoffenbarungen der anderen Teilnehmer in vertrauensvoller Atmosphäre erleben zu dürfen und Anna bei Ihrer Arbeit beobachten zu können - purer Luxus!

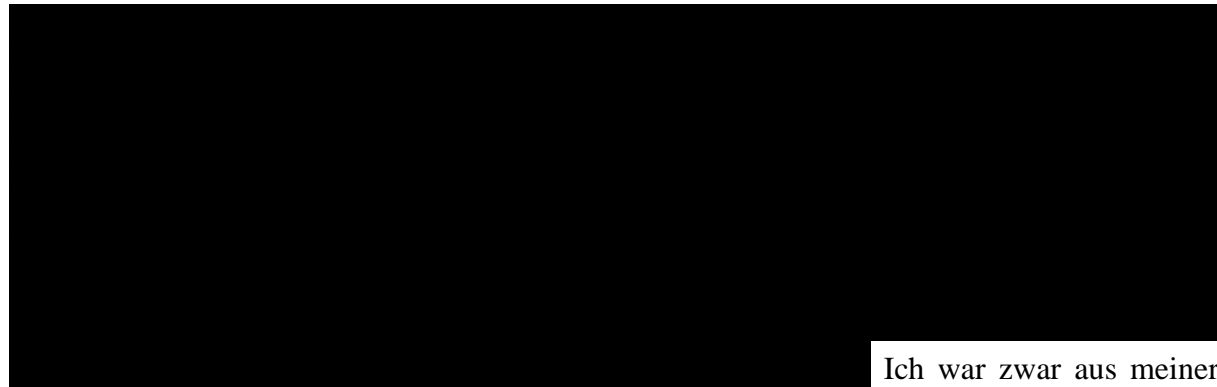
Anna Kirsch polarisiert! Nicht jeder kommt mit ihrer sehr direkten, kompromisslosen, manchmal schonungslosen Art zurecht. Auch mich hat sie zunächst irritiert, aber ihre Klarheit, ihre Menschenkenntnis und die Einfühlsamkeit, mit welcher sie uns Teilnehmer aus unseren *Komfortzonen* lockte, haben mich völlig für sie eingenommen.

Eine sehr intensive Erfahrung mit Annas ganz persönlicher Art habe ich in dieser berühmten *Mittwoch-Nacht-Session* „am eigenen Leib“ machen dürfen, als mir bewusst wurde, dass ich manch leidvolle, schmerzhaftes Lebenssituation verdrängt oder in meiner eigenen Wahrnehmung zu wenig Bedeutung beigemessen habe. Ich hatte gar nicht richtig bemerkt, dass ich somit zwar immer weiter funktionieren konnte, mir aber unendlich viel Kraft und Lebensfreude verloren gegangen war.

Besonders spannend und anrührend empfand ich eine *Familienaufstellung*, die für einen anderen Teilnehmer durchgeführt wurde. Ich war trotz nachtschlafender Zeit hellwach, hochkonzentriert und tief beeindruckt von der Anwendung dieses Tools, Annas zielsicheren und punktgenauen Interventionen und von der Beobachtung wie im Coachee ganz langsam die Erkenntnis über seine tatsächliche Situation reifte, die so weit entfernt von seiner eigenen Einschätzung lag.

Im Nachhinein empfand ich es als besonders faszinierend, dass die persönlichen Ersteinschätzungen der Teilnehmer oft weit von den neu gewonnenen Erkenntnissen zum Ende des Seminars abwichen. Die wenigsten waren wirkliche *Burnoutkandidaten*.

Anna dabei zu erleben, wie sie mit ganz wenigen Fragen und Interventionen diese Selbsterkenntnisse in den Menschen hervorrufen konnte, hatte schon etwas Erhebendes.



Ich war zwar aus meiner letzten sportlichen Phase noch recht gut im Training und konnte die *Joggestrecken* mit Ressourcenmanager Peter Flühr locker mithalten – insgesamt aber war ich äußerst unzufrieden mit der Gesamtsituation:

- noch nicht verarbeitete seelische Belastungen
- zu hohes Arbeitsaufkommen
- fehlende Zeit für Sport
- nicht ausgewogene Work-Life-Balance und
- nicht vorhandener freier Kopf, der mir „Sporteln“ und diszipliniertes Einlassen auf ein Diätprogramm zur Gewichtsreduktion möglich gemacht hätte.

So war auch zu diesem Aspekt meines Lebens das Seminar ein entscheidender Wendepunkt, da ich, angeleitet von Peter, diesen Druck erst mal von mir genommen und die Zeit genutzt habe körperlich aufzutanken, zu regenerieren und angemessen zu trainieren. In der individuellen Bewegungsberatung erhielt ich sogar einen persönlichen Trainingsplan, der mir nur dreimal pro Woche eine Viertelstunde Sport erlaubte. Weitere Optionen waren: abhängen, fernsehen und Freunde treffen!

Für mich persönlich haben sich folgende Entwicklungsfelder heraus kristallisiert:

- Ich suche weiter nach meiner Lebensfreude!
- Ich Sorge dringend für Energiespender!
- Ich muss nicht immer funktionieren!
- Ich darf Schwächen eingestehen!
- Ich werde lernen, ab und an *Nein* zu sagen!
- Ich muss nicht immer perfekt sein!

Konkrete Ideen und Lösungsansätze habe ich dafür mitgenommen. Aus heutiger Sicht kann ich sagen, dass ich schon kleine Teilerfolge verzeichnen kann. Aus dem Zusammenhang gerissen, nenne ich einige konkrete Beispiele:

- Ich überprüfe, ob wirklich jede Aufgabe von *mir* erledigt werden muss und schaffe es immer öfter, auch mal einen Auftrag abzulehnen
- Ich habe feste Sprechzeiten für Azubis eingerichtet und damit überfallartige Anfragen in meinem Büro drastisch reduziert
- Ich habe mit dafür gesorgt, dass wir zunächst eine und jetzt schon die zweite Kollegin als Team- Unterstützung bekommen haben (im Gegenzug ist das Arbeitsvolumen auch deutlich angestiegen, so dass sich der Effekt eher neutralisiert)
- Ich habe einen Heimarbeitsplatz erkämpft und feste Tage mit meiner Chefin vereinbart, an denen ich aus der alltäglichen „Feuerwehrsituation“ heraus komme und relativ ungestört an komplexen Vorgängen arbeiten kann
- Ich habe mich entschieden, mein Hobby (Floristische Dekorationen – besonders zur Weihnachtszeit) trotz ausbleibenden monetären Gewinns weiter zu führen, weil es mir überwiegend Freude macht
- Das Tanzen wieder aufzunehmen habe ich kurzfristig ernsthaft verfolgt – aber im Moment aus unterschiedlichen Gründen vertagt
- Erst im 2. Anlauf – aber immerhin – habe ich wieder mein angestrebtes Gewicht erreicht
- Auch sonstige kleine Anregungen von Anna habe ich erfolgreich umgesetzt.

Sicherlich habe ich noch nicht alle Ziele zur Zufriedenheit erreicht und so befinde ich mich weiterhin im bewussten Umgang mit meinem persönlichen Werdegang, denn **„Der Weg ist das Ziel!“**

Dankbar bin ich, so viel Wärme, Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen von den Teilnehmern erfahren zu haben. Dieses Seminar - vielmehr die Erkenntnisse, die ich daraus gewinnen konnte - sind mir nachhaltig im Gedächtnis geblieben und begleiten mich bei meiner weiteren persönlichen Entwicklung.

### **3.1.2. Methoden des Einzelcoachings - 9. -14. 3. 2008** **Schloss Höhenried mit Anna Kirsch**

Meine Begeisterung über das beschriebene Janusseminar und die Möglichkeiten einer Coaching-Ausbildung unter Anrechnung der bereits erlebten Seminartage war so übersprühend, dass ich meine Vorgesetzten davon überzeugen konnte, die Kosten für die Seminarreihe zu übernehmen und mir die dafür erforderliche Zeit zu gewähren.

Voller Neugier und Spannung reiste ich in Höhenried an. Nachdem ich in Bad Griesbach den Luxus des 5-Sterne Hotels *St. Wolfgang* genossen hatte und jetzt ein *Schloss* als Seminarunterkunft angegeben wurde, war ich voller Vorfreude neben einem interessanten Seminar auch noch die Annehmlichkeiten und die Atmosphäre eines gehobenen Hotels genießen zu dürfen. Mein Mann und ich hatten ein paar Tage Urlaub in der schönen Winterlandschaft der Gegend vorangestellt. Er brachte mich zum Eingang des Schlösschens in einer gepflegten, weitläufigen Parklandschaft, direkt am Starnberger See gelegen – ein Traum!

Dann betrat ich die Eingangshalle, die mit barockem Charme glänzte und suchte vergeblich eine Rezeption. Statt dessen schickte sich ein etwas leger gekleideter *Hausdiener* an, mir den Weg zu weisen - zwei Stockwerke hoch - die Zimmertüren seien offen (!?). Ich fand ein geräumiges Zimmer vor. Das war aus damaliger Sicht, das einzige Positive was ich dazu hätte äußern können. Das Zimmer hatte Jugendherbergs- oder Klinikcharakter – es fehlten Fernseher, Telefon und Kühlschrank – dafür gab es ein winziges Dachfenster, ein schmales Bett mit defektem Sprungrahmen und ein Kopfkissen, das so aussah, als könnte es über Nacht für Kopfschmerzen sorgen.

„Hilfe, hier bleibe ich nicht!“, war mein erster Gedanke. Was sollte ich in dieser kühlen Kargheit noch vier Stunden machen, bis das Seminar mit dem Abendessen beginnt?

Ich arrangierte mich mit den Gegebenheiten!

Schnell war ich wieder ausgesöhnt. Die Teilnehmer wirkten sympathisch. Den ersten Kontakt beim Essen erlebte ich schon viel lockerer als beim ersten Seminar – ich wusste ja jetzt schon, wie es läuft bei Janus.

Unsere erste Aufgabe bestand darin, eine Definition für Coaching zu finden – und das war genauso schwierig, wie ich es eingeschätzt hatte. Es gibt bis dato keine allgemeingültige Definition und auch der Begriff „Coach“ ist nicht geschützt. Verstanden wird unter Coaching:

Eine persönliche oder berufliche Beratungsleistung auf der Basis einvernehmlicher Vereinbarungen für einen Menschen oder eine Gruppe zur Klärung und Lösungsfindung seines Anliegens durch Anleitung zur Nutzung seiner eigenen Potentiale.
---

Am zweiten Seminartag erhielt ich die telefonische Nachricht, dass meine mir sehr nah stehende, befreundete Kollegin Nicola bei einem Motorradunfall in einem Libyenurlaub tödlich verunglückt sei. Anna hatte mir Raum und Zeit angeboten, um mit dieser schrecklichen Wahrheit umgehen zu können. Ich versuchte, mich möglichst auf die Seminarinhalte zu konzentrieren, um mich abzulenken. Um die Tatsache ihres Todes auch nur

annähernd akzeptieren zu können, fehlten mir noch viele Informationen über die näheren Umstände und Gespräche mit Menschen, die sie kannten und so mochten, wie ich.

Nicola und ich hatten manchmal versucht, uns von der Tagesarbeit frei zu machen und uns mal ab und zu etwas Gutes, wie zum Beispiel einen Wellness-Tag zu gönnen. Vor Ihrem Urlaub war der Versuch wegen beiderseitiger Arbeitsüberlastung - wie so oft - gescheitert. Das führte bei mir zu der - vielleicht etwas extremen Verknüpfung - zwischen meinen Erkenntnissen über Work-Life-Balance aus dem ersten Janusseminar - Nicolas Tod (gerade während einer Janusseminarteilnahme) – und verpassten Chancen. Ich lernte daraus:

Für manche Dinge gibt es kein Morgen oder keine zweite Chance!

Nachdem ich meine Konzentration wieder einigermaßen auf die Seminarinhalte lenken konnte, hatten wir uns im Team in verschiedenen Einzel- und Partneraufgaben dann über unsere Wirkung und mögliche Fehlerquellen in der Beratung ausgetauscht und Selbstreflexionen über mögliche Stärken und Schwächen als Coach angestellt. Diejenigen Stärken und Schwächen, die ich damals in meiner Unerfahrenheit bei mir voraussetzte, haben sich in der Praxis zwar bestätigt aber ich weiß seit dieser ersten Übung genau, an welchen Aspekten ich noch zu arbeiten habe. Meine damals definierten Ziele lauteten:

Ich will an Distanz und Neutralität gewinnen. Ich darf unbequemer sein!!

Ich habe außerdem gelernt, dass es wichtiger ist, über sich selbst zu reflektieren, sich selbst zu kennen und an sich zu arbeiten, um als Coach erfolgreich zu sein, als über eine Vielzahl an Tools und deren perfekte Handhabung zu verfügen.

Im Rahmen der Ausbildung wurde ich mit verschiedenen Persönlichkeitsmodellen vertraut gemacht. Sie dienen hypothetisch als Ansätze für Interventionen, als Sortierhilfe, als Reflexionsansatz und Einordnung für einen selbst und den Coachee.

Als erste Reflexionshilfe wurde intensiv mit dem *Modell von Thormann/ Riemann* gearbeitet, welches auf gekreuzten Achsen zwei Polaritäten, die in jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt vorhanden sind, unterscheidet. Es bedient sich der Polaritäten zwischen Nähe und Distanz sowie Dauer und Wechsel. Es galt dabei zunächst, dieses Koordinatensystem auf sich selbst anzuwenden und sich einzuordnen. Zusätzlich war zu erkennen, anhand welcher Merkmale ein Coachee einzuordnen wäre und mit welchen Problemstellungen er auf mich als Coach zukommen könnte.

Des Weiteren befassten wir uns mit der Bedeutsamkeit des Dreiecksvertrags, im Falle der Beauftragung der Beratung von einer dritten Partei. Idealtypisch ist ein ausgewogenes

Verhältnis zwischen dem Auftraggeber, dem Klienten und dem Berater im Sinne eines gleichseitigen Dreiecks. Mögliche Fehlerquellen könnten sein, dass

- der Coach dem Arbeitgeber näher steht als dem Coachee
- der Coach sich mit dem Coachee gegen den Auftraggeber solidarisiert
- Auftraggeber und Coachee sich gegen der Coach verbünden

In diesen Fällen ist Konfliktpotential vorhanden, welches durch einen aktiven Klärungsprozess minimiert werden könnte.

Über die Betrachtung des Beratungsprozesses und die Besprechung der verschiedenen Beobachtungsaspekte arbeiteten wir uns im Team an die Durchführung und Beobachtung unseres ersten Coachings heran. Die Beobachter des Rollenspiels hatten die Aufgaben zu prüfen, ob und inwieweit der Kontakt zwischen Coach und Coachee vorhanden war und darauf zu achten, welche *Interventionen* benutzt wurden. Es galt auch zu beachten, ob ein konkreter Vertrag zustande gekommen war und ob die Teilnehmer jeweils in ihren Rollen als Berater und Klient blieben oder gegebenenfalls die *Stühle wechselten*.

Jeweils nach einem Rollenspiel führte Anna mit dem Coach vor dem Teilnehmerpublikum eine *Supervision* durch und demonstrierte damit ihm und uns allen an den aktuellen Beispielen, worauf dringend Wert zu legen war. Ich notierte dazu folgende Schlagworte:

- Vertragsvereinbarungen paraphrasieren
- *Weichmacher* weg lassen - an klarem Vertrag arbeiten
- Besonders auf guten Kontakt achten
- *Pacing, pacing, pacing* → *leading*
- *Entrübungsarbeit* leisten
- Erst die Frage, dann die Antwort
- Der Klient arbeitet immer mehr, als der Coach
- Konfrontieren heißt, auf Widersprüche aufmerksam machen
- *Parallelprozesse* vermeiden
- Die Bandbreite der *Interventionsmöglichkeiten* nutzen
- *Interventionen*, die zu mir passen, verinnerlichen
- Nicht Lösungen vorgeben, sondern den Klienten die Lösungen selbst erarbeiten lassen.

Es war eine beeindruckende Erfahrung zu erleben, wie sich ein Coaching darstellt, wie es verlaufen kann und welche Wendungen es nehmen kann. Ich habe begriffen, dass Coaching mit Selbstreflexion beginnt und eine ständige Arbeit an persönlichen Entwicklungszielen

bedeutet, u. a. weil ich nichts von Klienten erwarten kann, was ich nicht auch selbst bereit bin, zu leisten.

Besonders intensiv erlebte ich wieder Anna, wie sie uns im Rahmen ihrer *Supervisionen* durch ihre *Interventionen* demonstrierte, wie man ein Coaching idealer Weise durchführen könnte. Gleichzeitig gab sie dem zum Klienten gewordenen Berater ein Feedback zu seinen Stärken und Schwächen und machte auf typische Fallen aufmerksam. Damit vermittelte sie auch jedem Beobachter wichtige Erkenntnisse und entwickelte maßgeblich den richtigen Blick und das Gespür der Teilnehmer für künftige Beratungsprozesse.

### **3.1.3. Supervision - 17. und 18. 7. 2008**

#### **Schloss Höhenried mit Anna Kirsch**

Janus verfügt über so viele Seminarstätten, die ich alle gerne mal kennen lernen würde - und wohin verschlug es mich bei meinem 3. Janusseminar? Wieder nach Schloss Höhenried! Erstaunlicherweise schreckte mich die Vorstellung gar nicht mehr. Es war fast wie ein „Nachhausekommen“. Man fühlte sich vertraut mit dem Haus und der wunderschönen Umgebung und ich fühlte ausgeprägte Wiedersehensfreude, auch weil mir viele Teilnehmer bekannt waren.

Bei der „Einführung in die Methodik des Einzelcoachings“ hatte es sich ergeben, dass ich trotz Anmeldung für die Coachingrolle im Rollenspiel selbst kein Coaching durchgeführt hatte! Das erfüllte mich damals einerseits mit Erleichterung, weil ich der Mutprobe entronnen war, aber auch ein wenig mit Enttäuschung, da ich ja auf diese Weise (natürlich mit meinem Einverständnis) um die Erfahrung einer ersten eigenen Durchführung einer Beratung mit anschließendem professionellem Feedback gebracht worden war.

Bei der Anreise zur ersten *Supervision* war mir glasklar, dass ich mich diesmal stellen musste und wollte.

Um „warm werden“ zu können, gönnte ich mir erst mal die Beobachterrolle bei anderen Beratungsgesprächen und führte dann selbst zum ersten Mal nach dem methodischen Einstieg im März ein Beratungsgespräch *im geschützten Raum* durch.

Meine Klientin hatte ein Problem am Arbeitsplatz in dem Spannungsfeld ihrer eigenen beruflichen Situation im Projektmanagement, in der Beziehung zu ihrem Vorgesetzten sowie dessen Verhalten dem Projektteam und ihr selbst gegenüber.

Während und nach der Durchführung fühlte ich zunächst Erleichterung, die erste Hürde genommen zu haben. Meiner eigenen Einschätzung nach war das Coaching zumindest nicht „völlig daneben gegangen“ und ich wartete gespannt auf die Rückmeldungen von Anna.

Sie fasste zusammen, dass die im Gespräch zu Tage getretene Unklarheit bezüglich der jeweiligen Rolle immer ein massives Problem darstelle, welches dringend der *Enttrübung* bedürfe. Der Hauptauftrag war in diesem Fall die *Rollenklärung*. Annas Empfehlung für mich lautete, stärker in die *Konfrontation* in Bezug auf die *Zielklärung* zu gehen und nicht nur das *wann* und *wie* zu behandeln sondern auch das *ob*.

Die positiven Rückmeldungen spiegelten mir, dass ich lässig und entspannt (gar nicht so aufgeregt, wie ich dachte) „auf dem Coach-Sessel zuhause“ gewirkt und brillante *Interventionen* benutzt hatte. Anna sagte außerdem wörtlich: „Du darfst Dich dafür beglückwünschen, dass kein *Parallelprozess* statt gefunden hat“.

Dieses Feedback hat mir Mut gemacht und mich darin bestätigt, dass ich zwar noch viel zu lernen habe, mich aber auf dem richtigen Weg befinde.

Ich bin zuversichtlich, bestärkt in meinen Zielen und mit dem klaren Auftrag, einen Coachingfall für mich zu finden, abgereist.

### **3.1.4. Supervision - 22. und 23. 1. 2009**

#### **Schloss Höhenried mit Gernot Weilharter**

Wieder Höhenried - kaum zu glauben - und wieder viele bekannte Gesichter! Es gibt trotzdem eine ganz neue Situation! Es ist mein viertes Janusseminar und bis dato habe ich ausschließlich mit Anna gearbeitet. Mir ist die Janus-Empfehlung, möglichst viele unterschiedliche Trainer kennen zu lernen durchaus bekannt und als vermeintlicher *Wechseltyp* bin ich auch immer offen für Neues, aber ich weiß die Qualität von Anna halt zu schätzen und weiß noch nicht, was mich erwartet. Tatsächlich dürfen wir als Großgruppe sogar wählen, ob wir lieber zu Gernot in die Gruppe möchten oder zu Christine. Da ich schon viel von Gernot gehört hatte, wollte ich mir gerne selbst ein Bild machen und habe mich für ihn entschieden. Sehr gefreut habe ich mich, dass einige Teilnehmerinnen mit denen ich schon fast freundschaftliche Bande geknüpft hatte, ebenfalls im Team waren.

Gernot begegnete ich zunächst abwartend. Ich konnte ihn nach Annas resoluter Art in seiner Arbeit mit uns nicht sofort einschätzen und war gespannt, wie sich das Seminar entwickeln würde. Ich konnte mich gut darauf einlassen und freute mich auf die aktive Mitarbeit, neue Lernerfolge und noch mehr Einblicke in konkrete Umsetzungen. Bei der Beobachtung der Beratungsgespräche der anderen Teilnehmer und den anschließenden *Supervisionen* beschäftigten mich folgende Gedanken und Gefühle:

- Wie hätte ich den Vertrag geklärt?

- Wie hätte ich reagiert?
- Welche *Interventionen* hätte ich genutzt?
- Hätte ich das Elementare auch erkannt?
- Tief empfundene Anerkennung für gelungene Aktionen
- Echtes Erstaunen, dass der Coach im Prozess Erkenntnisse oft später oder gar nicht hatte, die sich der beobachtenden Gruppe fast aufzwingen
- Mitgefühl mit dem Coach, wenn die Supervision nicht so angenehm ausfiel
- Erleichterung darüber, dass die anderen „auch nur mit Wasser kochte.“

Mein klares Fazit daraus: Auch aus der vermeintlich passiven Beobachterrolle heraus konnte ich sehr viel für mich mitnehmen!

Nach einer Partnerarbeit „zum Ankommen“ erinnerten wir noch mal gemeinsam die Beobachter-Schwerpunkte und konzentrierten uns auf die Coaching-Gespräche. Am zweiten Tag führten wir eine *Kaskade* durch. Das bedeutete, dass der Coach aus dem ersten Coaching von einer anderen Teilnehmerin *supervidiert* wurde und diese wiederum eine *Supervision* von Gernot erhielt. Dieser Vorgang war äußerst komplex und es herrschte gespannte Aufmerksamkeit.

Auch ich bekam die Chance ein weiteres – mein zweites! – Coachinggespräch durchzuführen. Mein Coachee hatte vordergründig ein Beziehungsproblem als Thema und wünschte sich eine andere Einstellung zur bzw. einen anderen Umgang mit der gegebenen Situation. Ich merkte während meiner Beratung, dass mich seine persönliche Not und sein eigentliches Problem zwar „angesprungen“ haben, ich ihn selbst aber nicht „packen“ konnte. Dadurch fühlte ich mich verunsichert und war mit dem erreichten Ergebnis nicht wirklich zufrieden.

Ich wünschte mir von Gernot im Feedback Antworten auf folgende Fragen:

- Habe ich insgesamt das Elementare erkannt und dazu die richtigen Fragen gestellt?
- Bin ich meiner Schwäche erlegen, Ratschläge geben zu wollen, statt den Klienten durch Fragen zu eigenen Erkenntnissen geführt zu haben?
- Habe ich einen guten Gesprächsabschluss gefunden?

Denn ein grundlegender Unterschied in der Durchführung der *Supervisionen* der beiden Trainer Anna und Gernot bestand z.B. darin, dass Gernot im Gegensatz zu Anna in den *Supervisionen* mehrere Feedbackfragen zuließ.

Gernot kritisierte meine mich selbst abwertende Einschätzung und meinte, ich sei zu streng mit mir und zu unsicher. Er bestätigte, dass ich den Coachee trotz guter und zutreffender *Interventionen* nicht wirklich „packen“ konnte, weil er aus dem *Eltern-Ich* heraus reagiert hatte und allen Fragen in die Richtung, wie es ihm selbst gehe und was eigentlich in den

geschilderten Situationen mit ihm selbst passiert sei, immer ausgewichen war. Ich hätte hier *spiegeln* sollen, *konfrontieren* oder *Erlaubnisse geben* können. Ich hätte ihn nach seinen Emotionen fragen können oder danach was ihn wirklich bewegt, welche Anerkennung er selber braucht.

Ich habe mich gefreut, dass ich nicht in die Falle geraten bin, Ratschläge zu erteilen und Anerkennung für meine Fragestellungen bekommen habe. Mein Gesprächsabschluss war soweit gelungen. Auch habe ich mich die ganze Zeit im guten *Kontakt* mit dem Klienten befunden. Aus der Gruppe kam wiederum das Feedback, dass ich die Außenwirkung hinterlasse „auf dem Coachingstuhl mit einer Souveränität und Selbstverständlichkeit zu sitzen, als gehöre ich dahin“.

Solch warme Worte von den TeamkollegInnen und Anerkennung von Gernot waren „Balsam für meine Seele.“

Mir wurde aber auch sehr deutlich, dass mir Anna und Gernot *beide* die Umsetzungsempfehlung gegeben hatten, mutiger und unbequemer zu sein und den Spielraum der unterschiedlichen *Interventionen*, wie die des *Spiegels* und *Konfrontierens* zu nutzen.

Inzwischen konnte ich auch mein Bild von Gernot abrunden. Mir sagten seine fast liebevoll-wertschätzenden Feedbacks für die TeilnehmerInnen sehr zu. Die von ihm geschaffene Atmosphäre empfand ich als angstfrei und sehr vertrauensvoll.

### **3.1.5. Konfliktmanagement - 5. -10. 7. 2009** **Inzell mit Christine Müller**

Endlich mal ein neuer Seminarort! Das Haus lag sehr einsam in schöner Landschaft mit Urlaubscharakter. Trotz Hochsommerzeit war es in der ganzen Woche bitterkalt und extrem verregnet. Da ich an den Tagen vor der Anreise mit Freunden eine Wandertour durch die Weinberge der Mosel gemacht hatte und wir uns alle einen Sonnenbrand geholt hatten, hatte ich auch nur Sommerkleidung im Gepäck. Ich habe jämmerlich gefroren! Außerdem absolvierte ich seit 11 Wochen erfolgreich ein strenges Diätprogramm und hatte große Sorge den Verlockungen des Hotelessens nicht widerstehen zu können und sah meine Disziplin stark gefährdet.

Ich war gespannt auf die neue Trainerin und auf das was ich Neues über mein Konfliktverhalten sowohl im privaten, wie auch im beruflichen Bereich lernen würde.

Zum Auftakt beschäftigten wir uns mit unseren verschiedenen Verhaltensweisen in Konflikten. Ich konnte mich recht schnell im „Kompromissbereiten“ wieder finden, was für mich erschreckend nah bei „Konfliktvermeidung“ lag. Bei den *indirekten Konfliktstrategien* fiel mir eine klare Zuordnung deutlich schwerer. Bei mir ergaben sich situativ eher

unterschiedliche Ausprägungen - nur eines war ziemlich klar, vom „Computer“ hatte ich am wenigsten in mir!

Der „Friedensengel“ und der „Vermeider“ in mir sorgten dafür, dass ich Konflikte teilweise zu lange aushielt. Ich arbeitete für mich das Ziel heraus, früher und aktiver für meine Bedürfnisse und meine Position zu sprechen und Maßnahmen zu ergreifen, die mich schützen würden. Auch in diesen Erkenntnissen lagen interessanterweise wieder Parallelen zum „Selbstmanagement- und Selbstcoachingseminar“ mit Anna und sogar mit den Zielen aus den *Supervisionen*, etwas unbequemer für andere aufzutreten.

Wenn sich meine bisherigen Janus-Trainer - und jetzt auch Christine - in der Einschätzung meines Verhaltens einig waren und sich meine Selbsterkenntnisse in dieselbe Richtung entwickelten, musste ja wohl etwas dran sein!

Die Erkenntnis berührte mich sehr, weil ich hinsichtlich meines bisherigen Konfliktverhaltens ein eher positives Selbstbild hatte. Ich merkte, dass ich mich im Job viel eher Konflikten stelle, mich gut in andere hinein versetzen kann – aber auch für die Beachtung meiner Bedürfnisse kämpfe. Im privaten Bereich bin ich harmoniesüchtig bis feige und emotional ausgerichtet - in jeglicher Beziehung. Auch hier wiederholte sich die Erkenntnis, dass ich lernen muss „nein“ zu sagen, mich abzugrenzen, mutiger zu sein, einen Konflikt durchzustehen und dabei auszuhalten, dass ich nicht von allen geliebt werde. Das wurde mir bei der sensibel durchgeführten *Intervention* „Aufstellung mit Holzfiguren“ von Christine besonders deutlich.

Ehrlicherweise gibt es auch noch Baustellen auf diesem Sektor, die ich noch nicht bearbeitet habe, aber kleine Mutproben habe ich schon bestanden - und jeder Erfolg macht mutiger und sicherer!

Mein persönliches Konfliktverhalten zu kennen, gibt mir in belasteten Situationen mehr Handlungssicherheit. Die verschiedenen Übungen und Modelle zum Konfliktmanagement bieten mir im Alltag eine gute Basis für Coachinggespräche, verschiedene Einordnungsmöglichkeiten für mich und den Coachee und alternative Handlungsoptionen für Konfliktparteien.

### **3.1.6. Methodik des Coaching von Teams - 14. - 18. 12. 2009 Inzell mit Gernot Weilharter**

Mein zweites Seminar in Inzell! Mein zweites Seminar mit Gernot! So viele Andeutungen über den Ablauf und die Qualität dieses Seminars von früheren Teilnehmern in meinem

Kopf - und trotzdem kaum eine Vorstellung von dem, was mich erwarten würde - ich hatte Respekt und war gespannt!

Mir war klar, dass ich durch die gegebenen Flugzeiten von Düsseldorf nach Salzburg nicht pünktlich zum Abendessen anreisen können würde - gar nicht klar war mir, dass ich sogar den Beginn der Veranstaltung verpassen könnte, was auch prompt wegen Verspätung des Fliegers eintrat. Somit versäumte ich die gemeinsame Vorstellungsrunde meines Teams mit der Parallelgruppe „Gruppenprozesse steuern“ im Folgenden *GPS* genannt unter der Leitung von Anna Kirsch. Gernot und ein paar bekannte Gesichter erleichterten mir die Integration in meine Gruppe.

Die Teilnehmer Team arbeiteten bei meiner Ankunft gerade in kleinen Teams verschiedene „Kennenlernvorschläge für Gruppen“ aus und entschied sich für einen davon. Gleichzeitig gab Gernot uns eine Vorstellung von unseren Aufgaben in der kommenden Woche und definierte unsere Beraterrolle für das *GPS*-Team.

Unser Ziel sollte sein, der anderen Gruppe einen „guten Beraterservice“ zu bieten - eine mögliche Hilfe bei deren Entscheidungsfindung bei einer Wahl zwischen 3 Optionen zu sein. Wir sollten die *GPS*-Gruppe möglichst dauerhaft beobachten - während dessen würde unser Beratungssystem ähnliche Gruppendynamiken durchlaufen - sozusagen als Resonanzkörper für die Parallelgruppe.

Wir vereinbarten, die *GPS*- Gruppe als Kunden zu behandeln, einen respektvollen, verbindlichen Kontakt zu pflegen und dabei freundlich und bestimmt auf unsere professionelle Abgrenzung zu achten. Wir wollten uns zurückhalten, eigene Bedürfnisse hinten anstellen und dauerhaft als stille Beobachter Teil deren Systems werden.

Eine gute Übung für mich, um professionelle Distanz zu üben!!!
--

Bei der Vorstellung der *Phasen der Gruppenentwicklung* nach Tuchmann durch Gernot erkannten wir schnell, dass wir unsere *Interventionen* nach den unterschiedlichen Phasen der *GPS*- Gruppe würden ausrichten müssen - und - noch viel wichtiger: wir mussten in unserem eigenen Team den Prozess schneller durchlaufen, um die anderen beraten zu können. Wir sollten den *GPSlern* immer eine Nasenlänge voraus sein – ggf. müsste unser Gruppenprozess durch direktivenorientierte Führung bewusst von Gernot gesteuert werden, damit wir dauerhaft arbeitsfähig sein würden.

Bei der Vorbereitung des ersten Beratungskontaktes mit der *GPS*- Gruppe konzentrierten wir uns auf die Vorstellung unseres Teams als Berater, die Darstellung unserer

Rahmenbedingungen und die Präsentation unseres konkreten Angebotes. Bei der Durchführung lernte ich, wie wichtig ein kontaktvoller Umgang mit der Gruppe zum Aufbau einer guten Kundenbeziehung - bei gleichzeitiger Zurückhaltung, sensibler Einfühlung in die Gruppensituation und professioneller Distanz - ist.

Wir boten dem Parallel-Team ein theoretisches Modell über *Einflussfaktoren bei der Zusammenarbeit* an, welches Inhaltsebenen, Geschäftsordnungsebenen und Prozessebenen voneinander abgrenzt. Es sollte ihnen dazu dienen, den Status im eigenen Gruppenprozess besser erkennen zu können. Unsere dahinter liegende Absicht war, sie eher sparsam zu versorgen, um die Gruppendynamik an zu kurbeln, deren *Stormingphase* zuzulassen und gegebenenfalls zu provozieren. Deshalb dauerte unser erster Kontakt auch nur ganze 7 Minuten!

Als die GPS- Gruppe darauf hin die Kürze der Beratung kritisierte und sie keinen Hehl daraus machten, dass Ihre Erwartungshaltung an Berater eine andere sei und sie sich allein gelassen fühlten, fiel es mir ungemein schwer das auszuhalten und nicht in meinen alten Fehler zu verfallen, Ihnen die Lösung auf dem „Silbertablett“ anzubieten.

Dem nachzuspüren, wie sich *loslassen im richtigen Moment* (Hilfe zur Selbsthilfe) wirklich anfühlt, war eines meiner intensivsten Lernerlebnisse. Gernot fasste diese Erkenntnis mit folgenden Worten zusammen:

„Manchmal funktioniert man als Berater, wenn man <b>nicht</b> funktioniert“!
--

Ein weiterer wichtiger Lernerfolg ergab sich für mich in der Beschäftigung mit der Thematik der *Schwelligkeit von Interventionen*. Ich lernte, dass ich mit allgemein formulierten, niedrighschwelligen Interventionen Vertrauen aufbauen und den potentiellen Widerstand des Klienten würdigen kann, wohin gegen *hochschwellige Interventionen* konfrontativ wirken und bestimmte Verhaltensmuster sichtbar machen können. Neben den Chancen betrachteten wir auch die jeweiligen Risiken: „Widerstand und mangelnder Schutz des Kunden“ versus „niedrige Energie und fehlender Kontakt“ und diskutierten lebhaft über situative Anwendungsmöglichkeiten.

Als Rückblick auf den ersten Tag unserer Beratertätigkeit erhielten wir von Gernot ein großes Lob. Er freute sich über unsere gute Bezogenheit zur Partnergruppe und spiegelte uns, dass unsere konstruktive und professionelle Einstellung die „halbe Miete“ ausmache und wir mit „Rückenwind“ in den nächsten Tag starten können.

Am nächsten Tag schätzten wir gemeinsam den potentiellen Stand des GPS- Teams im *Gruppenphasenmodell* auf „16.30h“ ein, das bedeutet: „mitten in der *Stormingphase*!“

Unser Ziel war es, unsere Beobachtungsfähigkeit weiter zu schulen, unsere Kontakte gut vorzubereiten und dabei die *Schwelligkeit von Interventionen* zu bedenken. Wir wollten unsere Beobachtungen mehr auf den Einzelnen lenken, damit sich dessen Individualität in der Gruppe besser herausstellen und entwickeln könnte. Es ist sinnvoll im ersten Teil der *Stormingphase* eher gruppenbezogen zu beobachten und zu intervenieren und im zweiten Teil eher personenbezogen zu arbeiten.

Wir nahmen uns vor, differenzierter zu werden, auf Zwischentöne zu achten und unsere Hypothesen immer wieder mit aktuellen Informationen abzugleichen.

Somit ergaben sich auch situativ Verschiebungen von Beobachtungsterminen und Beratungskontakten sowie Verwerfungen bereits gut geplanter *Interventionen*, weil sie einfach nicht mehr zu den aktuellen Entwicklungen in der Partnergruppe passten.

Als ein angemessenes Angebot in der aktuellen Situation erschien uns ein Katalog mit Reflexionsfragen (vorwiegend zur Prozessebene), welcher in einer Partnerarbeit beantwortet werden sollte - die Essenz der Ergebnisse könnte dann im Plenum diskutiert werden.

Bei der Nachbetrachtung des vermeintlichen Zustandes der anderen Gruppe und deren Reaktionen fühlten wir uns teilweise recht betroffen von deren „Not“ und fühlten intensiv den Wunsch, zu helfen oder Ratschläge zu geben - konnten wir doch von außen viel deutlicher erkennen, warum deren Prozess stockte oder teilweise „Achterbahnfahrten“ durchlief.

.....und wieder die intensiv erlebte Erkenntnis, dass wir nicht Feuerwehr spielen sollten, um den anderen nicht den Prozess zu nehmen.....!
---

Gernot malte dazu ein sehr treffendes Bild. Er sagte: „Manche Wunden brauchen halt Luft und Zeit, um zu verheilen. Ein Pflaster deckt die Wunde gegebenenfalls nur ab, fördert aber nicht unbedingt den Heilungsprozess“.

In einem interessanten, fremdbestimmten Prozess der Lernpartnerschaftswahl, wurde mir, mit dem Ziel gemeinsam über unsere Rolle als Coach zu reflektieren, ein Partner zugeordnet.

Bei dem anschließenden Austausch ist mir klar geworden, wie grundsätzlich wichtig *Distanz* zum Kunden ist und wie bedeutungsvoll es ist, die richtige Balance zwischen dieser Distanz und der Nähe/ dem Kontakt zum Kunden, der für die Beobachtung und die Beratung nötig ist, zu finden. Ich hatte außerdem deutlich gespürt, wie viele Fallen es neben den Chancen in jedem Coaching-Kontakt gibt.

Am Mittwoch stellten wir vorrangig Überlegungen an, welche hauptsächlichen Probleme wir bei der *GPS*- Gruppe annehmen (wahr nehmen) können und welche weiteren Interventionen wir ihnen dafür maßgeschneidert anbieten könnten.

Ein weiteres Mal stellten wir dabei fest, dass unser eigenes Miteinander die Dynamik des *GPS*- Teams im Sinne eines *Parallelprozesses* abbildet. Wir erlebten uns wiederum als Resonanzkörper des anderen Systems. Daher lag auch die Idee nahe, uns selbst zu fragen, was *wir* denn in einer ähnlich gelagerten Situation brauchen würden, um zu einer Lösung des Problems zu kommen und sich damit im gruppendynamischen Prozess weiter zu entwickeln.

Die *GPS*ler forderten ein weiteres Mal unsere Unterstützung an und es bot sich die spannende Gelegenheit, diese Gruppe bei einem mehrstündigen Ausflug von einem Beobacherteam begleiten zu lassen. Wir verabredeten mit den Beobachtern, ständig im telefonischen Kontakt zu bleiben, um aktuelle Entwicklungen zeitnah zu erfahren und unsere Vorbereitungen für die *Abschlussintervention* darauf auszurichten.

Nach einer Diskussion über Möglichkeiten und Grenzen unseres Auftrags befanden wir im „Basislager“ mit Gernots Hilfe, dass wir damit einen reinen Abschluss im Sinne einer deutlichen Verabschiedung aus dem System anbieten wollten und keine „Happyends“ oder „Rosa Brillen“ durch Tipps und Ratschläge verkaufen wollten.

In sehr lebendigen - teilweise hektischen - kreativen Aktionen planten, diskutierten und verwarfen wir *Interventionen*. Wir übten schon an einer *Skulptur*, bis wir auf Grund einer neuen aktuellen Information seitens des Beobacherteams unsere Pläne änderten und über die allgemeinen Überlegungen zu projektiven Feedbackmethoden zu der Methode *Standbild* kamen. Diese erschien uns *niedrigschwelliger* und angemessener in Bezug auf die aktuelle Situation der *GPS*- Gruppe. Wir probten 4 Szenen, die das Verhalten Einzelner und bestimmte Prozessabläufe in der Gruppe aus unserer Beobachtersicht spiegeln sollten.

Wir fühlten uns dabei aufgeregt, gespannt und teilweise sogar ängstlich, weil uns die Verantwortung für die Anderen sehr deutlich bewusst wurde. Mit viel Herzklopfen und Mitgefühl führten wir die *Intervention* durch, luden die *GPS*ler dazu ein, sich die „Bilder“ aus verschiedenen Blickwinkeln anzuschauen und überließen sie dann wieder ihren eigenen Nachbetrachtungen und Diskussionen.

Erste Eindrücke, die wir danach von der anderen Gruppe auf neutralem Terrain (im Restaurant) sammeln konnten, waren sehr positiv. Die Gruppe erschien gelöster mit einer deutlich positiveren Ausstrahlung als bisher.

Am Abend gingen wir noch in die Betrachtung unseres eigenen Miteinanders in Form der Erstellung eines *Pfeilsoziogramms*. Ich lernte dabei auszuhalten, Menschen, die ich durchaus

schätze, zu sagen, dass und bei welcher Gelegenheit, sie ein angenehmes/ unangenehmes Gefühl in mir ausgelöst haben und mir das auch von anderen sagen zu lassen. Mir ist sehr bewusst, dass es sich um eine handfeste Standortbestimmung handelt und es eine intensive Möglichkeit zur *Beziehungsklärung* darstellt - trotzdem „piekst“ einen recht harmoniebedürftigen Menschen wie mich eine solche Maßnahme immer noch.

Besonders berührt haben mich die positiven Rückmeldungen der *GPSler* am Abend:

- Sie hätten gefühlt, wie sehr wir uns ihrer Probleme angenommen hätten
- Sie haben es als besonders positiv erlebt, dass wir uns so in sie hineinversetzt hätten
- Sie freuten sich, dass unsere Maßnahmen so viel bei Einzelnen und in der Gruppendynamik bewirkt hätten.

Sogar Anna hat es sich nicht nehmen lassen, uns ihre Anerkennung auszudrücken:

„Ich muss Euch ein großes Lob aussprechen, ihr wart einfühlsam und hochgradig professionell, ihr habt passgenaue *Interventionen* verwendet – besser hätte man das in dieser schwierigen Ausgangssituation gar nicht machen können!“

Die folgende Seminarzeit verbrachten wir überwiegend mit weiteren methodischen Ansätzen und der Betrachtung unserer eigenen Rolle und Situation als Coach.

Gernot empfahl:

- sich regelmäßig *Supervisionen* zu gönnen
- alle 2-3 Monate mal den eigenen Status auf der *Burnout-Uhr* zu überprüfen
- sich darin zu schulen, sich auf die andere (diesmal die eigene) Seite zu stellen
- immer mehr Sicherheit zu gewinnen, selber Resonanzkörper des Coachees zu sein (da wir nie wissen werden, wie sich der Coachee/die Gruppe nach unseren *Interventionen* wirklich verändert hat)
- prozessual weiterzudenken (was geschieht z. B. nach der Teamentwicklungsmaßnahme?)
- nach *Interventionen* loszulassen
- ein eigenes Selbstverständnis zu entwickeln (z.B. sich wie ein Stein im Strom mitbewegen – im gleichen Element in der gleichen Richtung aber in einer anderen Konsistenz).
- Gefreut habe ich mich, Gernot näher kennen zu lernen – mein Bild von ihm hat ein paar Farben dazu bekommen. Er sorgte für eine angenehme, wertschätzende und gewinnbringende Arbeitsatmosphäre. Er sparte nicht mit Lob und Anerkennung und war jederzeit unterstützend tätig. Ich bewundere ihn dafür, wie er speziell in diesem besonderen Seminar unsere Gruppe in ihrer Beraterfunktion anleitete, dafür sorgte, dass wir unseren eigenen Prozess durchliefen, uns darin unterstützte unter Zeitdruck

situativ auf die Bedürfnisse der *GPSler* einzugehen und parallel dazu noch einen Hospitanten begleitete. Chapeau!

Rückblickend hat mich in dem Seminar besonders die Verantwortung für die Entwicklung der *GPS-* Gruppe beschäftigt – berührt wurde ich von den Emotionen der Anderen und deren Einfluss auf unsere Stimmung und Dynamik. Ich habe erkannt, wie hoch der Anspruch ist, die passende *Intervention* und *Schwelligkeit* zu finden. Ich nehme folgende Schlagworte als Erinnerung für meine Lernfelder mit:

- Erst die Situation – dann die Methode!
- Helfersyndrom abbauen – mehr *nur* Impulsgeber sein!
- Nach Interventionen loslassen – Beratung ohne Ratschlag!

### **3.1.7. Supervision – 21. - 22. 1. 2010** **Schloss Höhenried mit Anna Kirsch**

Ich werde mit dem Flieger anreisen und mich hoffentlich schon in München mit alten Janus-Bekanntschäften treffen können, um die Anfahrt zum Schloss gemeinsam– möglichst wieder in winterlich weißer Atmosphäre – zu genießen. Ich habe mich für den Abschluss mit meiner Freundin zusammen angemeldet und wir möchten auch gemeinsam die Präsentation unseres Themas durchführen.

Ich bin zwar sehr gespannt und wie üblich prüfungängstlich aber irgendwie freue ich mich auch darauf, den Studiengang zu beenden, bekannte und neue Janusteilnehmer zu treffen, Anna wieder als Trainerin zu erleben und mich wieder intensiv mit mir und meiner Rolle als Coach auseinander zu setzen. Vielleicht werde ich auch noch mal mit Gernot zu arbeiten, falls die zweite Gruppe zustande kommt.

### **3.2. Mein erster Fall - März bis November 2009**

Nachdem ich in den vergangenen Seminaren oft mit mir und meinen fehlenden praktischen Erfahrungen in Beratungsgesprächen haderte, bekam ich im Februar endlich einen Auftrag für das Coaching einer Mitarbeiterin des Unternehmens.

Im März konnte ein Dreiecksvertrag zwischen der Mitarbeiterin, ihrer Vorgesetzten und mir geschlossen werden. Wir verabredeten zunächst 10 Coachinggespräche, verteilt über ein halbes Jahr.

Inzwischen sind die Beratungen durchgeführt worden. Sowohl bei der Klientin als auch bei mir konnte ich deutliche Entwicklungsschritte ausmachen. Meine Baustellen:

- zu hoher eigener Redeanteil
- zu wenig „loslassen“ nach der *Intervention*, verbunden mit der Gefahr, Ratschläge zu erteilen,

sind noch nicht beseitigt, aber ich erkenne sie bewusst und arbeite ernsthaft daran.

Es haben jeweils Abschlussgespräche mit der Coachee alleine und zusammen mit ihrer neuen Führungskraft stattgefunden. Alle Beteiligten sind sehr zufrieden.

Über die Hintergründe des Auftrags und Elemente des Gesprächsverlaufs in Bezug auf eine ausgesuchte Interventionsmethode werde ich im weiteren Verlauf der Abschlussarbeit berichten.

### **3.3. Persönliche Standortbestimmung**

Rückblickend kann ich sagen, dass Janus für mich nach meiner „Odyssee“ mit der Ex-Chefin genau zum richtigen Zeitpunkt kam. Ich hatte mich nach ihrer „Freistellung“, einer Umstrukturierung und dem Wechsel zu einer verständnisvollen neuen Führungskraft zwar wieder ein bisschen gefangen, aber es galt noch die Verletzungen zu bearbeiten.

Außerdem war ich sehr zufrieden mit meiner Funktion als Ausbildungsleiterin, aber ich suchte gleichzeitig nach neuen Herausforderungen im Personalentwicklungsbereich. Diese bot sich mit dem *Coaching- Studiengang* in geradezu idealer Art und Weise.

Anfangs spürte ich große Unsicherheiten den anderen Janus-KollegInnen gegenüber, die teilweise schon über zahlreiche praktische Coaching-Erfahrungen verfügten, ja sogar vor Ende der Ausbildung schon als Coaches selbstständig waren. Durch die Feedbacks in den methodischen Seminaren und den *Supervisionen* und meinem ersten umfangreichen Coachingfall habe ich aber soviel Bestätigung erhalten, dass ich sicher bin, auf dem richtigen Weg zu sein.

Nach dem Abschluss werde ich aktiv in Coaching-Netzwerken mitarbeiten und hoffe auf eine abrundende Ausbildung in systemischem Coaching in 2010.

Wie es in Zukunft mit weiteren praktischen Coaching-Einsätzen in meinem Unternehmen weiter geht ist noch offen, aber ich setze auf die Unterstützung durch meine Vorgesetzte und werde mich selbst immer wieder einbringen, um weitere Coachingaufträge zu erhalten.

**Die richtigen Fragen zu stellen ist wichtiger, als vorschnelle Antworten zu geben.**

Sinnierkarte, Zuspuch

## 4. Die Coaching-Intervention meiner Wahl: Reframing

### 4.1. Vorwort/Themenfindung

Ein längerer Prozess hat mich zu der Entscheidung geführt, aus dem Pool von Möglichkeiten *Reframing* als Thema für meine Abschlussarbeit zu wählen. Daran hatte ich bei meinen Vorüberlegungen zuletzt gedacht – zumal es im Seminar „Konfliktmanagement“ für mich eher „untergegangen“ ist.

Je mehr ich darüber recherchierte und mich mit einer befreundeten Janusteilnehmerin dazu austauschte, desto näher fühlte ich mich diesem Thema und desto mehr Begeisterung entwickelte ich. Es „sprang“ mich einfach an in seiner Symbolik und den zahlreichen Anwendungsmöglichkeiten für meine persönliche Entwicklung und fürs Coaching.

### 4.2. Herkunft/Historie

*Reframing* ist ein Begriff aus der systemischen Therapie *NLP - NeuroLinguistischer Programmierung*. Das Konzept des *NLP* wurde in den 70er Jahren von John Grinder und Richard Bandler entwickelt, die ihre therapeutischen Ansätze erstmalig nicht aus theoretischen Prinzipien ableiteten, sondern aus einer Methode aus den USA, die dort erfolgreich in Verkaufstrainings genutzt wurde. Dabei wurden gemeinsame Nenner in der Vorgehensweise von Spitzenverkäufern definiert, welche als „Master-Modell“ die Grundlage für künftige Verkaufsschulungen darstellten.

Diese Idee wurde von Grinder und Bandler auf die drei herausragenden Psychotherapeuten Fritz Perls, Milton H. Erickson und Virginia Satir übertragen. Aus Übereinstimmungen und wiederkehrenden Mustern ihrer praktischen Arbeit und ihrer Kommunikation und deren hoher Wirksamkeit kristallisierten sich verwandte Strukturen, Standards und Modelle heraus, die in der therapeutischen Arbeit verwendet und gelehrt werden konnten. So entwickelte sich in einem Prozess von ca. 5 Jahren das *neurolinguistische Programmieren (NLP)* – ein Instrument um Veränderungsprozesse zu bewirken und zu begleiten.

Viele Techniken aus dem *NLP* – so auch *Reframing* – sind heute geeignete Instrumente, um Kommunikationsfähigkeiten zu stärken und Coaching-Kompetenz zu erlangen.

### 4.3 Definitionen/ Begrifflichkeiten

Obwohl wir alle in der gleichen Umgebung leben, lebt jeder von uns in einer anderen Welt.
---

Artur Schopenhauer

Diese Zitate verdeutlichen, wie unterschiedlich Menschen, je nach Sozialisierung, Einstellungen und Werten ihre Umgebung oder ihre Beziehungen wahrnehmen.

Mit der Metapher „Die Landkarte ist nicht das Gebiet“ formulierten Grinder und Bandler, dass die individuellen Beschreibungen der Welt (die Landkarte) und die Welt selbst (das Gebiet) sich wahrscheinlich grundlegend unterscheiden. Bei einem Spaziergang im Wald würden ein Holzfäller, ein Künstler und ein Botaniker - je nach ihren unterschiedlichen Wahrnehmungen - auch eine unterschiedliche Landkarte von derselben Umgebung entwerfen.

Im *NLP* werden u. a. folgende Grundannahmen vorausgesetzt:

- Menschen leben in ihrer eigenen Vorstellung der Welt, ihrer mentalen Landkarte. Diese ist nicht identisch mit der Landschaft oder der Welt an sich.
- Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht (Wert).
- Jedes Verhalten ist in einer bestimmten Situation nützlich.
- Jeder besitzt alle Ressourcen, um eine gewünschte Veränderung herzustellen.
- Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, tue etwas anderes.
- Jedes Verhalten ist (in zumindest einem Kontext) angemessen.

Jedes Verhalten findet in einem Kontext statt, verfolgt eine Absicht und hat Erfolge. Diese vier Elemente können zusammen passen oder nicht (viabel/nonviabel sein) und sind für sich genommen wertfrei. Deren Definition ist niemals objektiv sondern immer subjektiv. Dieser Umstand wird in der *Reframing-Technik* genutzt.

Es ist wünschenswert, wenn das Verhalten einer Person dem Kontext angemessen ist und die Erfolge des Verhaltens mit der Absicht übereinstimmen.

Ausgehend von den vier genannten Elementen gibt es verschiedene Arten des *Reframings*.

*Reframing* wird mit Umdeutung übersetzt und bedeutet wortwörtlich:

„Etwas neu rahmen“.

Einer Situation (einem Ereignis, einer Information, einem Phänomen) wird ein anderer Sinn, eine andere Bedeutung zugewiesen durch den Versuch, die Situation in einem anderen Zusammenhang zu sehen.

Wahrnehmen und Erleben sind abhängig von der jeweiligen Perspektive. Neue Perspektiven einzunehmen und damit zu neuen Bewertungen zu gelangen, ist für uns selbst von elementarer Bedeutung. Außerdem ist es eine wichtige Aufgabe für uns als Coach, Klienten eben dazu zu verhelfen.

„*Reframing* wird als Prozess des Umdeutens beschrieben, als Einnehmen neuer Perspektiven, einer neuen Art der Wahrnehmung, einer neuen Interpretation“ (Ötsch, Stahl 1997)

Einem Ereignis, Verhalten oder einer Aussage einen anderen Rahmen geben und damit in einen anderen Kontext zu stellen, kann dessen Wirkung und Bedeutung völlig verändern.

Manchmal sind wir Menschen gefangen in einer einseitigen Betrachtungsweise – *Reframing* kann uns aus diesen vermeintlichen „Sackgassen“ herausführen.

*Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie kommen mit der beruflichen Anforderung, eine Rede vor großem Publikum zu halten, nicht zu Recht, weil Sie in der einseitigen Betrachtungsweise verharren, dieser Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Diese Denkweise blockiert Sie in ihren Handlungen und der Suche nach praktikablen Lösungsansätzen.*

*Ein Reframing würde Sie mit Ihrem Vermögen in Kontakt bringen. Es könnte Sie an frühere Situationen erinnern, in denen Sie ebenfalls große Anforderungen bewältigt haben, wie z.B. eine schwere Prüfung zu bestehen. Es könnte Ihnen außerdem bewusst machen, in welcher Beschränkung Sie sich gerade noch gesehen haben und verdeutlichen, dass Sie ein starker, fähiger, begabter Mensch sind und sich ihnen die Chance bietet, sich selbst von einer neuen interessanten Seite, nämlich als Redner, kennenzulernen.*

Aus derartigen „Sackgassen“ herauszuführen ist auch oft das Anliegen therapeutischer Bemühungen. Auch in Coachings geht es oft darum, dem Coachee die Chance in der Krise aufzuzeigen. Dieses Bemühen ist dann der Versuch einen *Reframing* -Prozess beim Klienten anzuregen. Diese Technik ist hervorragend dazu geeignet, krank machende Verhaltens- und Denkmuster zu knacken. Denn wer seine Überzeugungen in einem ganz neuen Licht sieht, ist auch besser in der Lage, diese auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu hinterfragen und zu prüfen.

Mit *Reframing* kann jeder Mensch zu dem Punkt kommen, Probleme als eine positive Herausforderung zu sehen, als Gelegenheit zum inneren Wachstum.

Zitate bekannter, wortgewandter Persönlichkeiten belegen, dass das Thema *Reframing* an sich oder dessen Anwendung gar nicht so neu sind.

Es gibt nichts, was an sich gut oder schlecht wäre, nur das Denken macht es so.      Shakespeare

Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.      Saint Exupery

Das Glück Deines Lebens hängt von der Beschaffenheit Deiner Gedanken ab.      Marc Aurel

Betrachte einmal die Dinge von einer anderen Seite, als Du sie bisher sahst, denn das heißt ein neues Leben beginnen.

Marc Aurel

Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinungen, die wir von den Dingen haben.

Epiktet

## 4.4. Arten des Reframing

### 4.4.1. Kontext-Reframing

Hierbei geht es darum, ein unerwünschtes Verhalten in eine neue Situation zu transportieren, die passender erscheint. Die Veränderung des Verhaltens erfolgt über der Veränderung des äußeren Rahmens. Das *Kontext-Reframing* basiert auf der Idee, dass jedes Verhalten angemessen ist und zumindest *ein* Kontext existiert, in welchem es nützlich ist.

*Beispiel: Person X ist nicht in der Lage an einer Sache dran zu bleiben – das ist dann ein positives Verhalten, wenn Flexibilität gefordert ist.*

*Kontext-Reframing* bietet sich bei folgenden beiden Problemstellungen besonders an:

1. bei einem unvollständigen Vergleich (Sie ist zu alt.)

Meine Aufgabe als *Reframer* ist es hier, einen Vergleichsmaßstab in einem anderen Zusammenhang (Kontext) zu suchen und zu benennen.

2. bei einer Verallgemeinerung (Ich bin zu emotional.)

Hier suche ich als *Reframer* nach einem Kontext, in welchem die genannte Eigenschaft positiv erscheint bzw. nützlich ist.

Zunächst geht es darum, das Problem genau zu umschreiben und zu verstehen. Dazu bieten sich folgende Fragen an den Klienten an:

- Was ist die problematische Situation oder das unerwünschte Verhalten?
  - Wann bist Du zu emotional?
  - Wo bist Du zu emotional?
  - Wie und für wen bist Du zu emotional?
- Im Vergleich zu wem bist Du zu emotional?
  - Worum geht es ganz genau?
  - Was tust Du genau?
  - Welches Körpergefühl hast Du wenn Du zu emotional bist?
- Wie müsste ich es als Coach anstellen, um das Problem auch zu haben?

Unerwünschte Zustände oder Verhaltensweisen (hier: zu emotional sein) werden beim *Kontext-Reframing* in einen dafür passenden Rahmen eingeordnet. Dazu frage ich mich als Coach:

- In welchem Zusammenhang hätte dieses besondere Verhalten, über das sich der Coachee beklagt, einen Wert?
- Welche Bedeutung könnte noch denkbar sein?
- Wie kann das Ereignis anders beschrieben werden?
- Was steht hinter dem Ereignis?

*Beispiel:* Ich bin zu emotional. Sie haben die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen. Sie sind empathisch.

#### **4.4.2. Bedeutungs-Reframing**

In dieser Ausprägung bleibt der Kontext eher gleich, aber die emotionale Bedeutung einer Wahrnehmung oder eines Ereignisses ist vorherrschend. Ich frage mich als Coach nach der positiven Folge des Verhaltens, das ein Symptom mit sich bringt und verstehe, dass jedem Verhalten grundsätzlich eine positive Absicht zugrunde liegt.

*Beispiel:* Die Hausfrau ärgert sich über die Unpünktlichkeit des Handwerkers.

Auch hierbei geht es zunächst darum, das Problem und die kausale Bedeutungszumessung zu verstehen. Dazu frage ich die Hausfrau:

- Was genau ist die problematische Situation (oder das unerwünschte Verhalten)?
- Worum geht es ganz genau?
  - Was tun Sie genau?
  - Was löst dieses Gefühl in Ihnen aus?
  - Was passiert genau, dass sie sich so fühlen?
- Wie und woher wissen Sie, dass es genau das bedeutet, was Sie verstehen?
- Was müsste ich als Coach tun (denken, fühlen, glauben), um das Problem genau so zu erleben, wie Sie?

Für ein *Bedeutungs-Reframe* frage ich mich:

- Welcher Aspekt dieser Situation, könnte einen anderen Rahmen liefern, der dem Coachee verborgen ist?
- Wie sonst könnte man die gleiche Situation beschreiben?
- Wie wäre es, wenn X nun Y bedeutet?
- Welche Sichtweise könnte nützlicher sein, als die der Coachee hat?

- Weitere Fragen, die im Zusammenhang zu den Grundannahmen im *Bedeutungs-Reframing* angewendet werden können sind: In welchem Zusammenhang - für wen - wann - im Vergleich zu was, ist die Eigenschaft/ das Verhalten positiv?

*Beispiel: Die Hausfrau könnte sich auch über ein paar Minuten „geschenkter“ Zeit zum Entspannen und Nachdenken freuen.*

*Bedeutungs-Reframing* bedeutet nicht, alles durch eine „rosarote Brille“ zu sehen, sondern durch eine neue positive Umdeutung der Situation,

- neue Kräfte zum Handeln zu entwickeln
- eine kritische Situation als Chance zu begreifen
- positive Aspekte an einem Problem zu entdecken und für sich selbst nutzbar zu machen.

So wie ein anderer Rahmen ein gleiches Kunstwerk für den Betrachter anders erscheinen lässt, so bedeuten die von uns selbst gesetzten Rahmen oft eine Eingrenzung unserer Sichtweisen, eine geistige Festlegung. Verlassen wir diesen Rahmen, können ganz neue Vorstellungen und Denkweisen entstehen, welche es dem Beteiligten erleichtert mit der Situation umzugehen.

*Beispiel: So ist z.B. eine Umdeutung der Rolle als Opfer möglich: Die Sucht überkommt mich versus Ich entscheide mich, die Droge einzunehmen.*

Unsere Reaktionen auf etwas sind oft reflexartig, darauf haben wir wenig Einfluss. Wir können aber beeinflussen, ob wir diese erste Reaktion beibehalten wollen. Frei nach dem „Motto“: Gestalte ich die Umstände oder gestalten sie mich?

Beim *Bedeutungs-Reframing* werden Werte und Einstellungen hinterfragt, die mit bestimmten Dingen oder Verhaltensweisen automatisch verbunden werden im Sinne eines einfachen Ursache-Wirkungsverhältnisses. Durch das Aufbrechen dieser Automatismen wächst ein reduziertes Weltbild um eine Vielzahl von Möglichkeiten zu denken, zu handeln und zu fühlen. Mit dieser Technik werden Generalisierungen entlarvt und auf objektive Realität hinterfragt.

#### **4.4.3. Verhandlungs-Reframing auf der Basis des Teilemodells**

*Verhandlungs-Reframing* ist eine Sonderform des Reframings, bei dem zwei innere Teile miteinander in Konflikt liegen („Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust.“). Deshalb erscheint uns unser Verhalten und Denken oft so widersprüchlich. Meist treten diese beiden „Teile“ gleichzeitig auf und stören sich gegenseitig. Jemand möchte schlafen, aber seine

Gedanken lassen ihn nicht in Ruhe. Jemand versucht zu sparen und erwischt sich immer beim Geldausgeben. Wir kennen das auch aus verschiedenen Lebenskontexten - je nach dem wo ich mich z.B. befinde, scheine ich auch in eine andere Rolle zu schlüpfen – in der Firma, beim Partner oder als Elternteil.

Bei der Arbeit mit Teilen wird deshalb zunächst die positive Intention des Teils, der die unerwünschte Verhaltensweise/Reaktion/Emotion hervorbringt herausgefunden und gewürdigt, so dass eine Aussöhnung mit dem Verhalten (und dem Teil, der dieses Verhalten auslöst) möglich wird. Danach werden neue Möglichkeiten zur Verwirklichung dieser positiven Absicht gefunden.

Die Lösung für einen solchen Konflikt basiert im *NLP* auf den generellen Prinzipien des *Reframings*. Über die Kommunikation der Teile untereinander werden hier neue Situationen / Rahmenbedingungen geschaffen, die es beiden Persönlichkeitsanteilen ermöglichen, ihre gute Absicht auf bessere Art und Weise zu erfüllen.

#### 4.4.4. Punch-Reframing

*Punch-Reframing* (Sleight of mouth patterns nach Robert Dilts) ist eine Liste von Sprachmustern zum schnellen Uminterpretieren von Aussagen. Sie sind rhetorische Mittel zur Veränderung von *Beliefs* (ein im *NLP* üblicher Begriff für Überzeugungen, Einstellungen, Glaubenssätze, Meinungen). Durch diesen sprachlichen Kunstgriff wird eine Aussage/ ein Glaubenssatz eines Klienten durch eine Begriffsverschiebung oder das Einordnen in eine andere Kriterienhierarchie relativiert oder subtil verändert.

Ein (unvollständiges) *Beispiel* von Robert Dilts:

<i>Ausgangssatz</i>	<i>Krebs verursacht Tod (Ursache-Wirkung.)</i>
<i>Neudefinition</i>	<i>Es ist nicht Krebs, der den Tod verursacht, es ist das Zusammenbrechen des Immunsystems (Es gibt viele Ursachen für eine Wirkung.)</i>
<i>Konsequenz</i>	<i>Glaubenssätze wie dieser tendieren dazu, zu Sich- selbst- erfüllenden Prophezeiungen zu werden.</i>
<i>Absicht</i>	<i>Ich weiß, dass Sie sich vor falschen Hoffnungen schützen wollen, aber so hindern Sie sich daran, irgendeine Hoffnung zu empfinden.</i>
<i>Chunk down</i>	<i>Welchen Grad von Tod verursacht jede einzelne Krebszelle?</i>
<i>Chunk up</i>	<i>Verursacht eine Änderung in einem kleineren Teil des Systems automatisch eine Zerstörung des ganzen?</i>
<i>Gegenbeispiel</i>	<i>Es gibt viele Berichte von Leuten, die von Krebs geheilt wurden. Krebskranke sterben häufig eher an ihrer Behandlung oder an ihrer Diagnose, als an Krebs.</i>
<i>Ändern des Zieles</i>	<i>Es geht nicht darum, was den Tod verursacht, sondern darum, was das Leben lebenswert macht.</i>

<i>Analogie</i>	<i>Krebs ist wie ein Feld mit Gras und weiße Zellen sind wie Schafe. Wenn Stress die Menge der Schafe reduziert, nimmt das Gras überhand und überwuchert alles. Füge mehr Schafe hinzu und es wird die ökologische Harmonie wieder hergestellt.</i>
<i>Rekursion</i>	<i>Dieser Glaubenssatz hat sich wie Krebs über Jahre hin ausgebreitet.</i>
<i>Hierarchie der Kriterien</i>	<i>Findest Du nicht, dass es wichtiger ist, auf den Sinn oder Inhalt eines Lebens zu fokussieren, als darauf, wie lange es dauert?</i>
<i>Ändern des Kontextes</i>	<i>Würden Sie es mögen, wenn Ihr Sohn/ Tochter/ Arzt diesen Glaubenssatz hätte? Wenn jeder so denken würde, würden wir niemals ein Heilmittel gegen den Krebs finden.</i>

Man findet *Punch-Reframings* auch als kurze provokante Bemerkungen, die bestenfalls ein Lachen oder Überraschung auslösen.

*Beispiel: Ich bin so dick! - Sei froh, dann sparst du beim Baden Wasser!*

#### **4.4.5. Six-Step-Reframing**

Unangemessene Verhaltensweisen oder Reaktionen sind nicht unabänderlich. Wir können sie bearbeiten, indem wir die positive Absicht des Problemverhaltens herausfinden. Wenn wir dann entsprechende Verhaltensweisen erarbeiten, die mindestens genauso gut und wirksam ihren Zweck erfüllen, wie das unerwünschte Problemverhalten, können wir es leicht ablegen. Im *Six-Step-Reframing* durchläuft man dazu folgende sechs Schritte:

1. Der Coach stellt Fragen, um das Problemverhalten des Coachee *genau* zu bestimmen. Ähnlich, wie bei der Vertragsgestaltung eines Coaching Auftrags wird das Problem durch Fragen immer weiter eingegrenzt bzw. konkretisiert.
  - Was genau möchten Sie verändern?
  - Wann genau tritt dieses unerwünschte Verhalten auf?
  - Worum geht es dabei ganz genau?
2. Dann wird der Coachee so lange durch Fragen angeleitet, eine möglicherweise verborgene positive Funktion/ Absicht in dem Verhalten zu erkennen bis dies erfolgreich gelungen ist. Wenn der Klient dies nicht bei sich selber zu erkennen vermag, kann man die Fragen auch verallgemeinern.
  - Welche positive Absicht verfolgen Sie damit möglicherweise unbewusst?
  - Welche positive Absicht könnte sich möglicherweise bei anderen Menschen dahinter verbergen?

3. Der Klient wird dann nach seiner Bereitschaft gefragt, tatsächlich neue, ungewohnte Wege zu beschreiten, wenn diese ebenso erfolgversprechend sind wie sein bisher gezeigtes Problemverhalten.
  - Sind Sie bereit, andere Wege zu gehen, um diese positive Absicht zu erreichen – vorausgesetzt sie sind so erfolgversprechend wie die bekannten?
4. Liegt hierzu eine klare Zusage vor, wird der Coachee aufgefordert drei Möglichkeiten zu benennen, wie er seine positive Absicht erreichen kann.
  - Dann nennen Sie bitte drei konkrete Möglichkeiten, wie Sie dieses Ziel erreichen könnten!
5. Sollte eine Überprüfung der Vorschläge noch Unsicherheiten ergeben, sollten die Möglichkeiten so lange verändert oder angepasst werden bis keine Einwände mehr vorliegen.
  - Welche Einwände gibt es gegen Ihre drei Vorschläge? (wenn keine Einwände vorliegen, weiter zum nächsten Schritt)
  - (Bei Vorliegen von Einwänden...) Bitte verändern Sie ihre Vorschläge so lange, bis Ihnen keine Einwände mehr einfallen.
6. Abschließend wird der Klient gefragt, ob er jetzt bereit ist, diese Möglichkeiten auszuprobieren. Liegt die Bereitschaft noch nicht vor, kann der Coach schrittweise zu den Positionen 5 oder 4 zurück leiten, bis die Verantwortung für die neuen Wege übernommen werden kann. Ist der Klient überzeugt, die selbst gefundenen Möglichkeiten auszuprobieren zu wollen, ist das Ziel erreicht.
  - Trauen Sie sich zu, die neuen Möglichkeiten auszuprobieren?
  - Denken Sie, dass es klappen könnte?
  - Dann haben wir unser Gesprächsziel erreicht.

Dieses Gesprächsmuster erhebt keinen Anspruch auf eine wissenschaftlich belegbare Theorie oder eine allgemeingültige Wahrheit. Es dient lediglich der Zielerreichung.

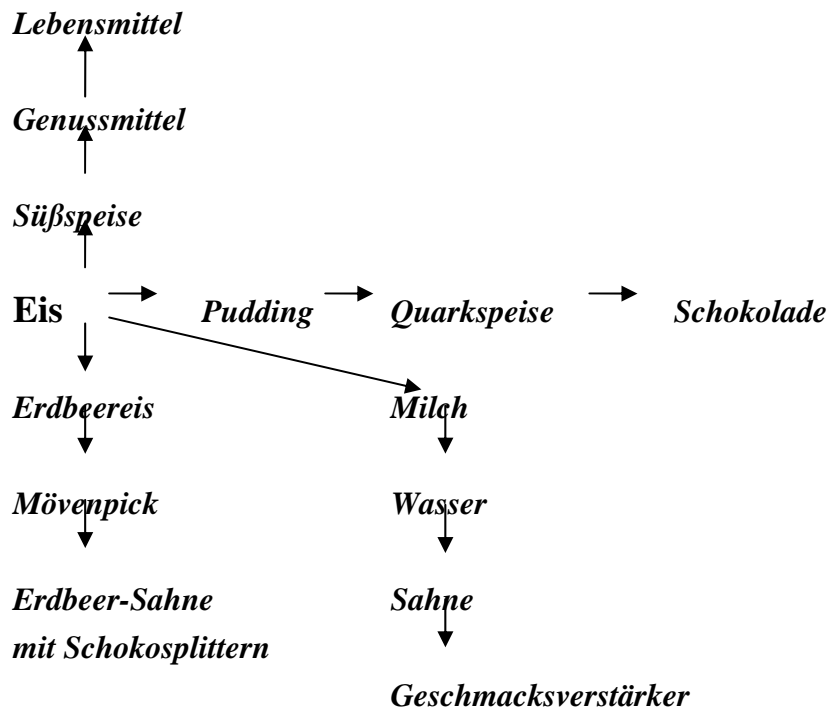
#### **4.5. Eine konkrete Technik des Reframing: Chunking**

Mit *Chunking* bezeichnet man die Aufteilung von Informationen in Segmente und deren Zuordnung auf höher oder tiefer gestellte Ebenen. *Chunks* sind Größeneinheiten, in denen Informationen organisiert und transportiert werden.

Der Begriff *Chunk* wurde 1956 von G.A. Miller zur Beschreibung von Informationseinheiten geprägt. Später wurde der Begriff von Bandler und Grinder im *NLP* aufgegriffen. Es ergeben sich drei *Chunking*-Möglichkeiten:

1. **Chunking-Up** ↑ Verallgemeinerung (Wovon ist X ein Teil?)
2. **Chunking sideways** → Analogie (Was noch? Welche Alternativen gibt es?)
3. **Chunking-down** ↓ Spezifikation (Was genau? Welche Arten gibt es?)

**Beispiel:**



*Chunking-up* (hochchunken) kann dabei behilflich sein, das Problem auf einer höheren Ebene, in einem größeren Zusammenhang zu studieren. Hierbei wird versucht, einen höheren Abstraktionsgrad durch Meta-Fragen zu erreichen. (Wofür ist das gut, dass...?).

Beim *Chunking sideways* (lateral chunken) bleibt man auf derselben Ebene der Abstraktion. Es kann dazu dienen, ein Gespräch in Gang zu halten und findet sich bei Metaphern oder Vergleichen wieder („das erinnert mich an“...oder „das ist wie“...).

*Chunking-down* (runterchunken) kann hervorragend dafür eingesetzt werden, große Ziele in Teilziele zu unterteilen. Jedes Ziel kann erreicht werden, wenn man es in ausreichend kleine Schritte unterteilt. Hierbei liegt ein niedriger Abstraktionsgrad durch präzisierende Fragen vor. (Ziel: Ich möchte im Leben einfach glücklich sein! Fragen: Wie genau? Wo genau? Mit wem genau?).

Mit *Chunking* könnte man bestehende innere Verknüpfungen aufbrechen und neue Wege beschreiten. Im Konfliktmanagement zum Beispiel könnten die unterschiedlichen

Vorstellungen und Ziele von Konfliktparteien beleuchtet und mögliche Übereinstimmungen oder Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden.

Auch hier würde durch *Reframing* ein Perspektivenwechsel erreicht, welcher die individuelle Vorstellung des jeweiligen Problems verändert. In dieser Veränderung liegt die Chance auf eine Einigung beziehungsweise einen Neubeginn.

Es ermöglicht, Themen oder Konflikte auf eine neue Basis der Verständigung zu führen, variierende Perspektiven zu einem Sachverhalt einnehmen zu können und somit gedankliche Umstrukturierung und Veränderungsarbeit effizient zu gestalten.

## **4.6. Anwendungsmöglichkeiten/Nutzen**

### **4.6.1. Persönlicher Nutzen**

Wie bereits im Vorwort erwähnt, hat mich das Thema bei näherer Betrachtung geradezu „angesprungen“, weil ich mich sofort damit identifizieren konnte. Es erschien mir einfach alltagstauglich. Ich bin zwar grundsätzlich ein positiver, optimistischer Mensch, aber unter Belastungen im Alltag empfinde ich manche Situation als negativ oder gegen mich gerichtet. Allein die Überlegung und die aktive Suche danach, ob es in einer vermeintlich aussichtslos negativen Situation auch eine positive Seite gibt, hat mir schon geholfen.

Seit ich mich in die verschiedenen Formen von *Reframing* eingelesen habe, wird mir erst bewusst, wie oft ich selbst (oder mein Umfeld) im Alltag unvollständige Vergleiche oder Verallgemeinerungen benutze. Die aktive Suche nach einer anderen Bedeutung oder einem positiveren Kontext eröffnet mir selbst bis dahin ungeahnte Möglichkeiten, einen zufriedenstellenden Umgang mit negativ empfundenen Situationen zu finden. Die Methodik des *Six-Step-Reframing* führt mich gegebenenfalls schrittweise durch einen solchen eigenen Denkprozess.

### **4.6.2. Anwendung von *Reframing* im Coaching**

In dem weiten Feld des Kommunikationsverhaltens von Menschen, deren Lern- und Entwicklungsprozessen und im Konfliktmanagement gibt es unzählige Anlässe, sich auf eine Metaebene zu begeben. Damit gelingt es, sich einen anderen Blickwinkel zu verschaffen und nach neuen, kreativen Lösungsansätzen zu suchen. *Reframings* verändern die Sichtweise einer einschränkenden Erfahrung, so dass sich auch die Bedeutung des Inhalts oder des Verhaltens dieser Erfahrung ändert. *Reframings* werden angewendet, wenn

- der Klient sich oder andere über seine Sicht der Dinge unnötig einschränkt und wir seine Sichtweise oder Handlungsoptionen erweitern möchten,
- wir selber von einer zu engen Betrachtung betroffen sind und neue Perspektiven gewinnen möchten,

- den „Glaubenssatz“ eines Klienten verändern möchten.

Das Ziel ist es, mit der neuen Sichtweise ein positives Erlebnis zu schaffen oder die Versöhnung mit der alten Erfahrung zu ermöglichen. Hier sind einige Beispiele für praktische *Reframing*-Anwendungen im (Coaching-) Alltag:

*Beispiel:* In vielen Fällen kann das relativ unscheinbare Wort „noch“ eine hohe Wirkung erzielen: Der Klient sagt, frustriert über sein Unvermögen: „Ich kann das einfach nicht!“ Mit der Einfügung des Wortes „noch“, bekommt die Aussage eine völlig andere Bedeutung: „Ich kann das einfach **noch** nicht!“

Wenn man dieser Veränderung in der Bedeutung nachspürt, bekommt man eine Ahnung davon, was *Reframing* ist!

*Beispiel:* Manchmal braucht es noch nicht mal Worte oder Gedanken – es reicht eine Veränderung der Mimik, um eine Einstellung oder Stimmung positiv zu verändern: Ein Lächeln bewirkt oft Wunder!

*Beispiel:* Auch die Veränderung der Körperhaltung kann eine Wahrnehmungsveränderung bewirken. Mit einer aufrechten Körperhaltung und einem offenen Blick kann man seine Stimmung und/ oder sein Selbstwertgefühl verbessern.

Die Kunst, bewusst konstruktive Rahmen zu schaffen (*Framing*) oder suboptimale Rahmen zu verändern (*Reframing*), ist ein wichtiger Bestandteil im Coaching. Sie verleiht eine hohe Flexibilität beim Bewerten von Situationen. Im Coaching kann man dem Klienten einen neuen Rahmen für die Bewältigung seiner Probleme anbieten, nachdem man sein Anliegen im Umfeld seiner aktuellen Situation verstanden hat und seine Werte kennt. Die Interpretation der Rahmenbedingungen bestimmt die Bedeutung einer Situation.

*Beispiel:* Die Vorstellung eines nackten, schwitzenden Mannes verändert sich mit dem Wissen, dass er sich gerade in einer Sauna befindet und nicht an seinem Arbeitsplatz.

*Beispiel:* Reframe für einen Raucher

„Ich bin Raucher und habe das Ziel mit dem Rauchen aufzuhören!“

„Wie viele Zigaretten rauchen Sie am Tag?“

„20 Zigaretten.“

„Wie lange rauchen Sie an jeder?“

„6 Minuten.“

*„Das bedeutet, dass Sie an jedem Tag 120 Minuten rauchen! Oder anders gesagt, 2 Stunden.“*

*„Ja stimmt.“*

*„Das bedeutet dem zufolge, dass Sie 22 Stunden nicht rauchen? Also sind Sie ein Nichtraucher, der 2 Stunden am Tag raucht, stimmt das?“*

Damit haben wir eine wesentliche Verkleinerung des Problems erreicht und dem Klienten eine neue Wirklichkeitsauffassung angeboten.

Wenn man die Situation des Kunden und den Rahmen, in der er sie erlebt, durchdrungen hat, kann man lösungsorientiert an der Optimierung seiner Lage arbeiten. Als Coach übe ich mich darin, die sachlichen Informationen zu sortieren und die Zusammenhänge in einen konstruktiven Rahmen zu setzen, um so die Bedeutung bestimmter Informationen im Erleben des Klienten gezielt zu steuern. Um den Hebel aktiv einzusetzen hilft es, bestehende Rahmenbedingungen in Frage zu stellen oder auf dahinter liegende Motivationen oder Bedürfnisse abzielen.

Im (Coaching-) Alltag werden die Prinzipien des *Framings* oft unbewusst/ unbemerkt eingesetzt.

*Beispiel: Der neue Mitarbeiter Herr X soll eine unangenehme Aufgabe erledigen. Sein Chef kündigt diese Auftrag als schwierig und heikel an und erklärt, dass diese ungeliebte Aufgabe an ihm hängen bleibt, weil er der neue Mitarbeiter ist. Er würde r später dazu nötige Instruktionen erhalten.*

Man kann bei diesem *Framing* davon ausgehen, dass der neue Mitarbeiter die Arbeit eher unmotiviert ausführen wird. *Reframed* würde der Chef den Auftrag wie folgt erteilen:

*Beispiel: Er würde die Aufgabe als wichtig und ihm am Herzen liegend beschreiben und seiner Überzeugung Ausdruck verleihen, dass Herr X dieser Aufgabe sicher gewachsen sein wird. Außerdem würde er Einzelheiten gemeinsam mit ihm besprechen und damit Unterstützung avisieren.*

Mit diesem *Reframing* würde Herr X interessiert, vertrauensvoll und motiviert seinen Auftrag ausführen. Vermutlich würde er nicht mal auf die Idee kommen, die Aufgabe als unangenehm zu empfinden, sondern als Chance, sich als neuer Mitarbeiter zu profilieren.

### 4.6.3. Reframing im Verkauf

Mit der Anwendung von *Reframing* im Verkauf werden neue Möglichkeiten für zukünftige Verkaufsgespräche eröffnet. Man kann damit die eigene Wirkung als Verkäufer und die Überzeugungskraft auf die Kunden stark steigern. Mit Hilfe von *Reframing* kann man besser auf den Kunden reagieren, seinen Bedürfnissen entsprechend beraten und damit zu einem guten Abschluss kommen. Man kann damit sogar eine positivere Einstellung zum Verkaufen entwickeln.

Häufig ist ein Kunde zwar grundsätzlich kaufinteressiert (kaufwillig), kann sich im entscheidenden Moment jedoch nicht zur Unterschrift entschließen. In diesem Fall ergeben sich für den Verkäufer oft zwei Fragestellungen:

- Wie gehe ich mit dem persönlichen Misserfolg um?
- Wie kann ich den Kunden vielleicht doch noch überzeugen, zu unterschreiben?

Die beste Einwandbehandlung ist eine zuversichtliche Grundhaltung und eine positive Ausstrahlung zum Beispiel ein Lächeln. Es ist wichtig, trotz des Einwandes eine Atmosphäre der Freundlichkeit und des Einvernehmens aufrecht zu erhalten. Das gelingt zunächst am besten mit der Äußerung einer Zustimmung und der dann folgenden Änderung des Kundenstandpunktes durch das Angebot einer Reihe von neuen Möglichkeiten. Außerdem hilft es dem Verkäufer selbst, nicht sofort auf den spontanen Verlust (nicht abgeschlossener Vertrag) zu reagieren und die Situation nicht als Misserfolg, sondern als Herausforderung zu begreifen. Beim *Reframen* momentaner Rückschläge gewinnt man an persönlicher Flexibilität und vermehrt die inneren Ressourcen.

Um auf Einwände, Widerstände oder Verzögerungsmanöver seitens der unentschlossenen Kundschaft einzugehen, bieten sich folgende Eröffnungen an – hier *Agreement-Frames* genannt:

- Ich habe volles Verständnis....
- Das sehe ich ein.....
- Ich stimme Ihnen zu.....
- Ich respektiere, dass....
- Ich weiß, dass...

*Beispiel:* Ich weiß, dass Sie anfänglich etwas Günstigeres im Sinn hatten und ich habe auch vollstes Verständnis dafür, dass Sie über eine gewisse Preisgrenze nicht hinauswollen und die Gegend hier, sehen Sie, ist sehr im Kommen, was, wenn Sie es genau überlegen, die zusätzliche Ausgabe durchaus rechtfertigt. Wenn es Ihnen darum geht, das beste Grundstück zu bekommen und dabei gleichzeitig, die bestmögliche

*Investition zu tätigen, dann sollten Sie auch diesen finanziellen Mehraufwand in Betracht ziehen.*

In Zusammenhang mit dem Einsatz von *Agreement-Frames* ist es noch wichtig darauf zu achten, „Ja, aber“- Formulierungen und ihre Entsprechungen weitestgehend zu vermeiden, weil man damit die vorher geäußerte Zustimmung (Aussage) negiert. Verkäufer, die das nicht beherzigen, lösen im Kunden ggf. enorme Widerstände aus.

Folgende Worte:	sollten durch verbindende Begriffe ersetzt werden wie:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aber</li> <li>• dennoch</li> <li>• obwohl</li> <li>• trotzdem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• und</li> <li>• da</li> <li>• und so</li> <li>• während</li> <li>• darüber hinaus</li> </ul>

Wenn jemand einen Einwand erhebt, sollte mit Verständnis und Respekt auf seine Vorbehalte reagiert werden. Man kann mit einem *Agreement-Frame* seinen Standpunkt anerkennen, Zustimmung signalisieren und seinen Einwand auflösen.

Gute Verkäufer haben die Fähigkeit, ihren Blickwinkel zu ändern und gegebene Tatsachen neu anzuordnen. Sie helfen neue Bilder zu schaffen, die Situation in einen weiteren Rahmen zu stellen und Perspektiven so zu verändern, dass sich dem Kunden und dem Verkäufer mehr Möglichkeiten bieten. Verkäufer müssen in der Lage sein, die Höhe der Investition im Verhältnis zum Ertrag zu rechtfertigen. Das bekannteste und zugleich wichtigste *Reframing* im Verkauf lautet:

Hoher Preis = Qualität

Weitere *Reframings* im Verkauf sind zum Beispiel:

Höherer Preis = Sicherheit und Verlässlichkeit

Hoher Preis = Hoher Wert

Hoher Preis = Die Zeiten haben sich verändert

#### **4.6.3.1. Kontext-Reframing im Verkauf**

Geschickte Verkäufer können den Kontext (gegebene Situation, Zeitrahmen o. ä.) eines Einwands verändern und ihr Produkt in einem ganz anderen Licht darstellen.

Beispiel:

Einwand: *Mir gefällt die Gegend nicht, in welcher das Haus steht. Sie hat einen schlechten Ruf.*

Reframing: *Ja, ich kann Ihre Bedenken gut verstehen. Bei einem Hauskauf kauft man die Gegend gleich mit. Diese Gegend war vor 10 Jahren wirklich etwas heruntergekommen, das stimmt. Sind Sie vor kurzem mal dort gewesen? Es ist das zurzeit am schnellsten wachsende Stadtviertel. Gerade wegen des immer noch zweifelhaften Rufes ist die Gegend jetzt ein Geheimtipp, was Investitions- und Wohnmöglichkeiten angeht.*

Beispiel:

Einwand: *Dieser Anzug ist zu teuer.*

Reframing: *Ja, erkostet viel Geld, nicht wahr? Ich kann mich noch an die Zeit erinnern, als man für dieses Geld zwei Anzüge kaufen konnte. Die Zeiten haben sich schon geändert, und Gott sei Dank sind nicht nur die Preise, sondern auch die Gehälter um einiges höher geworden.*

#### **4.6.3.2. Bedeutungs-Reframing im Verkauf**

Unser Modell der Welt bestimmt, welche Bedeutung wir einem Ereignis geben. Wenn der Verkäufer seine freundliche Beziehung zum Kunden vertieft, während er ihm zunächst zustimmt und auf seinen Einwand eingeht, kann er dem Kunden dabei helfen, die Bedeutungen zu verändern, die zu den Einwänden geführt haben.

Beispiel:

Einwand: *Dieses Auto ist in einem schlechten Zustand.*

Reframing: *Sie haben recht, und darum führe ich es Ihnen auch vor. Das Chassis, Motor und Technik sind in einem ausgezeichneten Zustand, die Karosserie und die Innenausstattung bedürfen einiger kosmetischer Ausbesserungen. So ein Auto ist eine großartige Kapitalanlage – erfahrene Käufer suchen vor allem nach solchen Gelegenheiten. Investieren Sie ein bisschen in die Restauration und das Auto wird deutlich im Wert steigen. Für diesen Preis ist es so gut wie geschenkt.*

Beispiel:

Einwand: *Dieses Hotel ist entschieden zu teuer.*

Reframing: *Das stimmt, der Preis ist höher als das, was Ihnen ursprünglich vorschwebte. Das Hotel ist exklusiver und liegt in einer sehr noblen Gegend. Wenn Sie nach einem Hotel suchen, in dem Sie besten Service in exquisiter Atmosphäre*

*genießen können, lohnt es sich, etwas mehr zu zahlen und sich dafür in einem für Sie absolut angemessenen Ambiente zu erholen.*

#### **4.6.4. Versöhnungsphysiologie**

Die *Versöhnungs-Physiologie* ist definiert als die Physiologie, die zu dem häufig als sehr intensiv wahrgenommenen Erlebnis des Klienten dazugehört, wenn er plötzlich weiß, dass das Verhalten, das er loswerden will, für etwas Bestimmtes in seinem Leben absolut sinnvoll und unverzichtbar ist. In dem Moment, in dem er irgendwie würdigen kann, welche Funktion das Verhalten in bestimmten Kontexten hat, zeigt er diesen physiologischen Wechsel. Die Veränderung zeigt sich z.B. durch gestraffte Schultern, eine aufrechtere Körperhaltung, einen offeneren Blick.

Wenn er einen Zustand, ein Verhalten oder ein Gefühl in neuem Licht sehen kann, verändert er meist auch seine Einstellung dazu. Er beginnt, sich mit dem vorher nur als problematisch angesehenen Zustand auszusöhnen und versöhnliche Aspekte daran wahrzunehmen. Erst, wenn es zu dieser physiologischen Änderung kommt, ist ein *Reframing* wirklich "angekommen" oder hat überhaupt ein *Reframing* stattgefunden. (Thies, Stahl)

#### **4.6.5. Kritische Betrachtungen**

Sollte die Anwendung von *Reframing* unreflektiert oder extrem erfolgen, besteht die Gefahr der schädlichen Selbstmanipulation.

Wenn es nicht sensibel eingesetzt wird, könnte sich ein Coachee nicht ernst genommen fühlen, besonders wenn wir ihm eine Umdeutung seines Problems anbieten, wo er doch das Bedürfnis hat, zunächst mal in seiner komplexen Situation wahr- und ernst genommen zu werden.

Wichtig ist im *Reframing-Prozess* auch der geeignete Zeitpunkt. Ein z.B. zu früh angebotenes *Reframing* im Rahmen einer Trennungsverarbeitung kann sich dann eher schädlich oder wirkungslos erweisen, wenn über den in der Trennung liegenden Verlust noch nicht ausreichend getrauert wurde.

Jedes negative Empfinden gnadenlos umzudeuten und positiv zu interpretieren, ohne Rücksicht darauf, ob es beim anderen auch tatsächlich positiv ankommt, ist sicherlich nicht sinnvoll.

Beispiel:

*"Hallo, wie geht es dir?"*

*"Schlecht, vorige Woche ist mein Mann gestorben."*

*"Na wunderbar, dies ist ja eine tolle Chance zum Neubeginn!"*

Gemäß der Grundannahme des *NLP* "Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion des Empfängers" bestimmt der Empfänger, ob ein *Reframing* ein *Reframing* ist!

*Reframen* ist auch nicht zwangsläufig gleichzusetzen mit „positiv denken“ denn sonst könnte es leicht zu Entwertungen und respektlosen Beschreibungen kommen. Reframen sollte eher so verstanden werden, dass eine weitere Seite ergänzend hinzugezogen wird und der Klient selber entscheidet, welche Seite er betrachten möchte oder welcher er mehr Beachtung schenkt.

Auch das *Reframing* braucht etwas Übung, damit es als Methode wirkungsvoll eingesetzt werden kann.

## **4.6.6. Weitere Verwendungen**

### **4.6.6.1. Metaphern**

Das Verwenden von Metaphern ermöglicht es, sich von der direkten, oft vielleicht schwierigen ersten Situation, ein wenig zu entfernen und wie aus der Distanz heraus eine neue Sichtweise für die eigene Situation zu gewinnen. Im Coaching kommt Metaphern eine zentrale Bedeutung zu, da es hier um die Veränderung der *Landkarte* und die Erweiterung von Wahlmöglichkeiten geht. Sie bieten die Möglichkeit, auf direkte und respektvolle Art und Weise beim Coachee neue Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, die seiner *Landkarte* und seinen Möglichkeiten entsprechen. Dies kann dadurch geschehen, dass übermächtige innere Bilder, die das Denken und Handeln des Coachee einengen, wieder aufgelöst werden.

Wenn man im Coaching die Aufmerksamkeit auf Metaphern lenkt, wird man feststellen, dass der Klient oft welche mitbringt. Man kann diese im Sinne des *Pacing* aufgreifen, um an die *Landkarte* des Klienten anzuknüpfen und dann auf dieser Basis Lösungen erarbeiten.

*Beispiel:* Ein soeben zum Geschäftsführer ernannter Mitarbeiter eines großen Unternehmens beschrieb seine neue berufliche Situation zu Beginn seiner Coaching Einheit, wie folgt: „Ich spiele jetzt in einer anderen Liga.“ Der Coach greift die Situation auf und fragt: „Und wie ist es? Gelten dort andere Spielregeln?“ Die Antwort vom Klienten lautete: „Nein, nicht unbedingt, aber dort wird mehr gefoult.“ Mit dieser Metapher wurde ein schneller direkter Einstieg in das Coaching Thema möglich.

### **4.6.6.2. Witze**

*Reframings* haben häufig auch den Charakter von Überraschungen, wie zum Beispiel bei Witzen. Fast jeder Witz arbeitet damit, Ereignisse in einen bestimmten Rahmen zu stellen und diesen dann plötzlich und drastisch zu verändern. Bei Witzen nimmt man einen Gegenstand oder eine Situation und stellt diese dann urplötzlich in einen anderen Zusammenhang oder gibt ihnen einen anderen Sinn.

*Beispiel: Es war ein sehr herunter gekommener und hungriger Bettler unterwegs. Er klingelt an einem Haus, und eine alte Oma schaut oben zum Fenster heraus.. „Gute alte Frau“, jammert er „Drei Tage habe ich schon nichts mehr gegessen.“ Die Oma antwortet ihm: „Musst dich halt zwingen. Bei meiner Diät war es auch am Anfang schwierig.“*

#### **4.6.6.3. Fabeln**

Im Mittelpunkt der Handlung von Fabeln stehen oft Tiere, Pflanzen oder andere Dinge, denen menschliche Eigenschaften zugeordnet sind. Die Personifikation der Tiere dient dem Autor häufig als Schutzfunktion, denn er übt somit keine direkte Kritik. Die Fabel hat häufig einen belehrenden Charakter.

*Beispiel: Der Löwe und der Esel schlossen ein Bündnis und gingen miteinander auf die Jagd. Zufällig kamen sie zu einer Höhle, in welcher wilde Ziegen waren. Der Löwe blieb beim Ausgange derselben stehen und bemächtigte sich der Herauskommenden, während der Esel in die Höhle trat und ein solches Geschrei machte, dass die erschreckten Tiere herausflohen. Nachdem der Löwe die meisten ergriffen hatte, trat der Esel ins Freie und fragte seinen Gefährten, ob er nicht tapfer gekämpft und die Ziegen ordentlich herausgescheucht habe. Der Löwe antwortete ihm: "Ich selbst hätte mich gefürchtet, wenn ich nicht gewusst hätte, dass du ein Esel bist."*

*Moral: Diejenigen, welche sich Kundigen gegenüber rühmen, setzen sich mit Recht dem Gelächter aus.*

#### **4.6.6.4. Geschichten/Märchen**

Auch Geschichten mit überraschenden Wendungen können *Reframings* bildhaft transportieren.

*Beispiel: In der bekannten Geschichte von Pinocchio erscheint dessen lange Nase zuerst negativ, weil sie ein sichtbares Zeichen seiner Lügen ist. Aber bei seinem Abenteuer im Walfisch ermöglicht sie ihm die Flucht, weil sie das Maul des Walfisches aufhält.*

*Beispiel: Zwei Freunde gehen im Moor spazieren. Plötzlich sinkt einer von ihnen bis zur Brust in den Morast. Schnell rennt der andere los, um die Feuerwehr zu holen. Die trifft auch prompt ein und fährt die Leiter aus, um den Versinkenden zu retten. Der winkt aber ab: „Ich bin nun 50 Jahre Christ und immer treu und brav in die Kirche gegangen. Der Herr wird mich schon retten!“*

*Also fährt die Feuerwehr kopfschüttelnd wieder ab. Nach einigen Stunden entscheidet der Feuerwehrchef, doch noch mal ins Moor fahren: „Der Mann stirbt ja sonst, dem müssen wir einfach helfen!“ Als sie ankommen, sehen sie, dass nur noch der Kopf des Mannes aus dem Moor herausguckt. Also wird die Leiter wieder ausgefahren. „Nix da“, ruft da der Versinkende energisch, „Ich bin 50 Jahre Christ, habe auch immer meine Kirchensteuer bezahlt. Gott wird mich schon retten!“*

*Die Feuerwehr kann es nicht fassen, aber die Männer fahren wieder fort. Am kommenden Morgen muss der Feuerwehrchef aber doch wieder an den Mann im Moor denken und er lässt noch einmal ausrücken. Im Moor angekommen sehen die Männer aber nur noch, wie die letzten Haare versinken! Für sie ist nichts mehr zu machen!*

*Der Verstorbene kommt nun im Himmel an und ist sehr wütend: „Sofort her mit dem Chef“, brüllt er Petrus an, der diesen auch sofort holt. Er schnauzt los: „50 Jahre bin ich nun Christ, immer habe ich brav meine Kirchensteuer gezahlt, keinen Gottesdienst habe ich versäumt - und nun so was! Hättest du mir nicht ein wenig unter die Arme greifen können?“*

*„Ich verstehe deinen Ärger nicht, mein Sohn.“ sagt da Gott und fragt: „Habe ich dir nicht dreimal die Feuerwehr geschickt?“*

*Beispiel: Ein Mann kam betrübt zum Meister und begann zu klagen: „Herr, die Menschen sind so schlecht.“ Der Alte fragte den Mann „Wie kommst du darauf?“ „Ach Herr, Menschen stehlen, betrügen, morden. Sie verletzen, verlassen einander, beneiden und bekriegen sich. Auch mir wurde schon die Brieftasche gestohlen!“*

*„Alle Menschen? Gibt es keinen Menschen, der nicht schlecht ist?“ Der Mann zögerte nicht lange und rief: „Doch natürlich. Da sind meine Frau und mein Bruder. Meine Freunde... Ja, und da seid Ihr Herr.“*

*„Schäm dich! Du bist umgeben von guten Menschen und sagst, sie seien schlecht. Du musst einfach nur glauben was du siehst und nicht nachplappern, was du glaubst!“*

*(C) Tania Konnerth, aus: Leben kann so einfach sein ([www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de))*

#### **4.6.6.5. Kreative Prozesse**

*Reframing* ist auch das entscheidende Element im kreativen Prozess: Da ist es die Fähigkeit, ein ganz gewöhnliches Ereignis in einen neuen Rahmen zu stellen, der nützlich oder unterhaltsam ist.

*Beispiel: Ein Mann wacht nachts auf und fühlt, wie das scharfe Ende einer rostigen Sprungfeder seiner alten Matratze in seinen Rücken bohrt. Welchen möglichen Nutzen könnte eine alte Matratzenfeder haben? (Außer dem, ihn des Schlafes zu berauben.) Er deutete sie in einen stilvollen Eierbecher um und gründete eine erfolgreiche Firma auf der Grundlage dieser Idee.*

#### **4.6.6.6. Anekdoten und Kurzgeschichten**

Die Anekdote ist eine literarische Gattung, die eine bemerkenswerte, charakteristische oder komische Begebenheit, meist im Leben einer Person, zur Grundlage hat. Sie bedarf einer knappen Form mit einer Pointe, um richtig zu wirken. Sie ist mit der Kurzgeschichte verwandt. Mark Twain äußerte sich folgendermaßen zu den Bedingungen einer Anekdote: „Für eine Anekdote braucht man drei Dinge: eine Pointe, einen Erzähler und Menschlichkeit.“

Auch in diesen Fällen wird der jeweils geschilderten Situation, ein anderer Rahmen gegeben.

*Beispiel: Anekdote von Henry Ford: Ein junger und talentierter Mitarbeiter hatte durch einen Managementfehler einige hunderttausend Dollar in den Sand gesetzt und musste nun vor Henry Ford Rechenschaft ablegen. Er befürchtete, dass er wohl entlassen würde und sagte: „Es tut mir furchtbar leid. Sie werden mir jetzt wohl kündigen.“ Darauf entgegnete Henry Ford: „Machen Sie Witze? Ich habe gerade mehrere hunderttausend Dollar in ihre Ausbildung investiert und bin mir sicher, dass sich diese Investition auszahlen wird.“*

*Beispiel: Kurzgeschichte „Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral“ von Heinrich Böll. In einem Hafen an der Westküste Europas schläft ein ärmlich gekleideter Fischer und wird durch das Klicken des Fotoapparates eines Touristen geweckt. Anschließend fragt der Tourist den Fischer, warum er denn nicht draußen auf dem Meer sei und fische. Heute sei doch so ein toller Tag um einen guten Fang zu machen, es gebe draußen viele Fische. Da der Fischer keine Antwort gibt, denkt sich der Tourist, dem Fischer gehe es nicht gut, und fragt ihn nach dessen Befinden, doch der Fischer hat nichts zu beklagen.*

*Der Tourist hakt noch einmal nach und fragt den Fischer abermals, warum er denn nicht hinaus fahre. Nun antwortet der Fischer, er sei schon draußen gewesen und habe so gut gefangen, dass es ihm für die nächsten Tage noch reiche. Der Tourist entgegnet, dass der Fischer noch zwei-, drei- oder gar viermal hinausfahren und dann ein kleines Unternehmen aufbauen könnte, danach dann ein größeres Unternehmen und dieses Wachstum schließlich immer weiter steigern könnte, bis er sogar das Ausland mit seinem Fisch beliefern würde. Danach hätte der Fischer dann genug verdient, um einfach am Hafen sitzen und sich ruhig entspannen zu können.*

Der Fischer entgegnet gelassen, am Hafen sitzen und sich entspannen könne er doch jetzt schon. Darauf geht der Tourist nachdenklich und ein wenig neidisch fort.

#### 4.6.6.7. Comics

Jürgen Hargens verwendete in seiner Arbeit Geschichten von der Zeichentrickfigur *Hägar dem Wiking* in Therapien, Fortbildungen und Supervisionen, die gegebene Situationen oder Fragestellungen pointiert oder präzise beschrieben. Er stellte in einem Buch eine Sammlung von Geschichten zusammen, die demonstrieren, welche Fähigkeit *Hägar* besitzt, selbst hochkomplizierte und im Grunde nur schwer vermittelbare Sachverhalte auf den Punkt zu bringen. *Hägar* zeigt sich als Meister darin, den Bedeutungen von Wörtern und der ganz genauen Beantwortung seiner Fragen nachzugehen und so andere, manchmal überraschende Bedeutungen zu ermöglichen.



Dass eine solch genaue, enge und personenbezogene Auslegung von Botschaften auch der Steigerung des Selbstwertgefühls dienen kann, versteht sich dabei fast von alleine.



Die Situation bzw. die Perspektive, die ich einnehme, bestimmt, was ich sehe und höre und was

es bedeutet.



Hägar ist ein Meister des genauen Zuhörens und des Aufspürens subjektiven Nutzens von scheinbar ganz anderen Aussagen und Bewertungen.



Hägar beherrscht perfekt die „Sanfte Kunst des Umdeutens“. Er hört sehr genau zu und erkennt die vielen Deutungsmöglichkeiten der Sprache.



Auch das bedeutet *reframen* – einen Aspekt hinzufügen, der zwar bereits enthalten war, aber

bisher - aus welchen Gründen auch immer - wenig Beachtung gefunden hat.



Hägar nimmt die ärztliche Diagnose sehr ernst (und sehr wörtlich) und verändert sie allein dadurch völlig.

*Bedeutungs-Reframings* finden sich im täglichen Leben wieder, wie z.B. in der Politik, in der Erziehung und der Werbung, in welcher Produkte bestmöglich dargestellt werden:

*Beispiel Werbung:* Ein bestimmtes Auto zu fahren bedeutet Lebensfreude zu haben.

*Beispiel Politik:* Eine negative Aussage der Gegenpartei zu einem Verhalten eines regierenden Politikers kann von diesem selbst mit seinem Blickwinkel reframed werden.

*Beispiel Erziehung:* Der vermeintliche Widerspruchsgeist eines Kindes, der ihm in der Schule und im Elternhaus Ärger beschert, kann auch als mutiges, selbstbewusstes Eintreten für seine Rechte oder Interessen reframed werden, welches ihm in der weiteren Entwicklung sicherlich eher nützen wird.

## 5. Fallbeschreibung

### 5.1. Mein erster Coaching-Auftrag

Im März 2009 übernahm ich meinen ersten Coaching-Auftrag. Zu diesem Zeitpunkt wusste ich weder wann ich den Abschluss bei Janus machen würde, noch über welche Methode ich ggf. schreiben würde. Als sich das dann im August herausstellte ergab sich für mich die Herausforderung, kritisch zu prüfen, ob die gewählte Methode für den Abschluss auch die bedarfsgerechte *Intervention* für meine Klientin (Katja) sein würde.

Gegen Ende der Beratungseinheiten ergab sich die passende Situation, sie schrittweise mit der *Intervention Reframing* aus ihrer eingeschränkten Wirklichkeitsauffassung herauszuführen.

### **5.1.1. Anlass und Hintergründe**

Katja wirkt ernsthaft, freundlich, aufgeschlossen und interessiert. Sie ist 28 Jahre alt, seit der Ausbildung im Unternehmen und arbeitet dort erfolgreich als Schadenreguliererin im Innendienst. Katja absolvierte im Laufe ihrer zehnjährigen Betriebszugehörigkeit ein berufsbegleitendes Studium und legte die Ausbildereignungsprüfung ab. Sie wollte sich weiter entwickeln und die Karriereleiter erklimmen und meldete sich daher für ein hausinternes Förderprogramm an. Bei dem Auswahlverfahren scheiterte sie und bemühte sich zwei Jahre später erneut um die Aufnahme. Auch bei diesem Versuch entschied sich der Beobachterkreis gegen sie. Die BeobachterInnen diagnostizierten bei Katja eine unzureichende Selbsteinschätzung, fehlende Klarheit über ihre Außenwirkung und „fest gefahren sein“ in der eigenen Sicht der Dinge.

Diese Entscheidung hatte sie sehr überrascht und verunsichert. Diesen (erst zweiten) „Misserfolg“ in ihrem Leben konnte sie nur schwer verkraften. Trotz der ausführlichen Feedbacks, konnte sie die Entscheidung nicht gut nachvollziehen. Nach Rücksprachen mit der Personalentwicklung und ihrer Vorgesetzten empfahl man ihr eine ausführliche Beratung durch mich, die sie dankend annahm.

### **5.1.2. Auftrag/Vertrag**

Nach einem intensiven Vorgespräch wurde mit Katja, ihrer Vorgesetzten und mir vereinbart, in zunächst 10 Beratungsgesprächen an folgendem Auftragspaket zu arbeiten:

- Klare Selbsteinschätzung entwickeln
- Selbstvertrauen stärken
- Durchsetzungsstärke fördern
- Widerstände aushalten.

### **5.1.3. Erkenntnisse über die Klientin aus den Inhalten der geführten Beratungsgespräche**

#### **5.1.3.1. Ihre Familie**

Katja wächst „sehr behütet“ auf. Sie wird leistungsorientiert erzogen und erhält für erbrachte Leistungen und für angepasstes Verhalten Anerkennung. Gegenüber dem dominanten Vater, der extrovertierten Mutter und der sehr selbstsicheren (frechen) Schwester nimmt sie eine sehr zurückhaltende, unauffällige Rolle ein. Sie erlebt öfters, sich in dem Familienkreis kein Gehör verschaffen zu können. Katja pflegt eine enge familiäre Bindung und hat sich mental noch nicht vom Elternhaus „abgenabelt“. Sie hat eine eigene Wohnung und nach einer langjährigen

Beziehung seit einem guten Jahr einen neuen Freund. Sie pflegt seit Schulzeiten einen stabilen Freundeskreis. Von den KollegInnen und Vorgesetzten wird sie sehr geschätzt.

### **5.1.3.2. Ihr Beruf**

Sie arbeitete mit anerkannter Fachkompetenz in dem fest umrissenen, ihr vertrauten Bereich der Schadenregulierung. Aus eigenem Interesse und im Rahmen einer hausinternen Umstrukturierung ergab sich ein Wechsel in der Position und der Abteilung für Katja. Kurz nach Beginn der Beratungen wechselte sie schrittweise in ein Projektmanagementteam, in welchem viel Wert auf selbstständiges Denken und Handeln und gute Kommunikationskompetenz gelegt wird. Das erhöhte den Druck auf sie und die Anforderungen an ihre nicht so stark ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten enorm. Die neue Rolle und das neue fachliche Gebiet verunsichern sie zusätzlich.

### **5.1.3.3. Die Klientin**

Katja war es nicht gewöhnt, Selbstreflexionen anzustellen und diese in Worte zu fassen. Sie hatte bis dahin über ihr persönliches Verhalten - auch vom privaten Umfeld - weder ein Feedback bekommen, noch eines angefordert. Sie hat sich in der Familie, im Freundeskreis und in herausfordernden Situationen im beruflichen Umfeld in der Position der stillen, unauffälligen Mitläuferin eingerichtet und fühlte sich damit relativ sicher.

Die „gescheiterten“ Karriereversuche und die daraus resultierenden Feedbacks brachten sie erstmalig dazu, ihr bisheriges Verhalten in Frage zu stellen und sich selbst damit zu konfrontieren, dass sie ohne merkliche Verhaltensänderung nicht die gewünschten beruflichen Ziele würde erreichen können.

Wir bearbeiteten gemeinsam im Laufe eines halben Jahres in sehr kleinen Schritten u. a. folgende „Baustellen“:

- Analyse ihres Eigenbildes
- Analyse ihrer Rolle in der Familie und im Beruf
- Wertevorstellungen
- Abrundung des Fremdbildes durch aktiv eingeforderte Feedbacks
- Grundlagen in der Kommunikation („Vier Seiten einer Nachricht“ und die damit verbundene Erkenntnis, dass Kommunikation nicht nur auf der „Sachebene“ verläuft)
- Vorbereitung schwieriger Gespräche und Analyse nach deren Durchführung (sich selber besser „verkaufen“ können, Druck und Widerstand aushalten)
- Analyse ihres Konfliktverhaltens (Abgrenzung trainieren)
- Reflexion über die „Ich-Zustände in der TA“ und ihre eigene Einordnung
- Entscheidung, aus der Rolle des „angepassten Kindes“ herauszutreten

## **5.2. Protokoll der methodenrelevanten Coaching-Sitzung**

Gegen Ende der Beratungsreihe ermutigte ich die Klientin dazu, die positive Absicht ihres Problemverhaltens mit einem *Six-Step-Reframing* stufenweise herauszufinden und eine Verhaltensweise zu erarbeiten, die mindestens genauso gut ihren Zweck erfüllt, um das störende Verhalten leichter ablegen zu können.

Auf meine Bitte hin beschrieb Katja dazu noch mal die komplexe Ausgangslage, die nach ihrer eigenen Einschätzung miteinander verknüpft und kaum trennbar zu sein schien, wie folgt: „Ich war zu wenig reflektiert in Bezug auf mich als Person und meine persönlichen Ziele. Ich war zu still und zu angepasst hinsichtlich meines Auftretens – besonders Führungskräften und meinen Eltern gegenüber. Ich versuchte Konflikte zu vermeiden, wehrte mich kaum gegen unangemessene Angriffe. Ich „spielte das Mäuschen“ (das angepasste Kind) und habe mich selten getraut, meine Meinung zu vertreten.“

### **Step 1: Ich stellte Fragen, um das Problemverhalten genau zu bestimmen.**

Petra	Welches Verhalten, welche Gewohnheit aus deiner Aufzählung ist auch nach der bisherigen Beratung und deiner daraus entstandenen persönlichen Entwicklung noch immer so störend für dich, dass du es verändern möchtest?
Katja	<i>Also für mich hängt das alles, was ich eben nochmals rekapituliert habe, irgendwie zusammen, deswegen kann ich jetzt nicht irgendeinen Überbegriff oder so was finden oder auch nichts einzeln benennen.</i>
Petra	Wenn alles verknüpft ist, gibt es ja vielleicht ein großes Ganzes. Welchen Namen kannst du dafür finden – welche Überschrift?
Katja	<i>Es geht ja darum, mich selbst besser zu verkaufen. Also wenn ich still bin und mir nichts zutraue hat das ja eine entsprechende Außenwirkung. Das war ja auch irgendwie so die Ausgangslage: Fremdbild vs. Eigenbild. Abweichung vs. Übereinstimmung.</i>
Petra	Möchtest du die Außenwirkung haben als starke Frau und Mitarbeiterin oder geht es dir primär darum, Selbstbild und Fremdbild anzugleichen?
Katja	<i>Ja.</i>
Petra	Worauf beziehst du deine Antwort? Nur auf die Außenwirkung oder auch auf deine eigene Einschätzung?
Katja	<i>Nein, es sollte schon zusammenpassen, sonst läuft das ja aneinander vorbei.</i>
Petra	Welches Verhalten, welche Gewohnheit möchtest du gerne bei dir verändern?
Katja	<i>Mmh, es ist schwierig das so in ein Wort zu fassen. Ich möchte Selbst- und Fremdwahrnehmung übereinander bringen.</i>
Petra	Mit welcher Ausprägung, mit welchem Schwerpunkt?
Katja	<i>Ich möchte stark und selbstbewusst wirken.</i>
Petra	Was müsstest du noch tun, damit du dich wirklich so präsentieren kannst?

Katja	<i>Über mich reflektieren.</i>
Petra	Was müsste diese Reflexion ergeben? Was sind die Voraussetzungen, um diese Wirkung erzielen zu können?
Katja	<i>Es würde ergeben, dass ich selber an mich glaube.</i>
Petra	In welchem Punkt möchtest du selber an dich glauben?
Katja	<i>Durchsetzungsvermögen, also Meinungsfreiheit.</i>
Petra	Meinst du, du möchtest frei deine Meinung äußern?
Katja	<i>Ja.</i>
Petra	Wann kannst du deine Meinung frei äußern? Wann kannst du dich durchsetzen? Was brauchst du dafür? Was braucht jeder Mensch dafür?
Katja	<i>Selbstwertgefühl.</i>
Petra	Welche Art von Selbstwertgefühl denn?
Katja	<i>Ein gutes, ein positives.</i>
Petra	Genau. Wie würde sich das denn anfühlen, wenn du diese Fremdwirkung erreichen kannst, z. B. in einem Teammeeting, in einem schwierigen Gespräch mit einem externen oder internen Partner?
Katja	<i>Gut.</i>
Petra	Also, dein Ziel ist es, Selbstbild und Fremdbild übereinander zu bekommen. Es ist dir sehr klar, wie dein Fremdbild aussehen soll. Du willst als starke, durchsetzungsstarke Mitarbeiterin und Kollegin wirken, ja?
Katja	<i>Ja.</i>
Petra	Wenn es dein Ziel ist, wie müsste denn dann dein Selbstbild sein?
Katja	<i>Das müsste auch so sein.</i>
Petra	Wie genau? Formuliere doch mal. Was willst du sein?
Katja	<i>Okay. Eine selbstbewusste, frei denkende, sich mitteilende Mitarbeiterin.</i>
Petra	Was müsstest du von dir selber denken, um das sein zu können?
Katja	<i>Über mich selber mit Respekt denken. (Beide lachen).</i>
Petra	Super! Ganz ehrlich, dieser Respekt scheint mir trotz deiner beachtlichen Erfolge bisher, immer noch schwach ausgeprägt zu sein. Merkst du es auch an deinen Formulierungen?
Katja	<i>Mmh. Ja.</i>
Petra	Ich fasse noch mal zusammen, woran wir jetzt arbeiten wollen. Du hast ein klares Ziel, wie deine Fremdwirkung sein soll und du hast verstanden, dass es dazu auch der entsprechenden inneren Einstellung bedarf. Wenn du möchtest, dass andere so über dich denken, musst du auch selber daran glauben und es verinnerlichen. Das gelingt dir zurzeit noch nicht so gut.
Katja	<i>Genau.</i>
Petra	Stelle es dir mal bildhaft vor. Versuche es genau zu formulieren und zu benennen.

	Stört es dich immer, dass du nicht so stark wirkst oder nur manchmal?
Katja	<i>Ja, es stört mich manchmal und zwar, wenn es darauf ankommt. Es gibt ja unterschiedliche Situationen, in denen ich auch unterschiedlich wirken möchte. Aber, gerade wenn es darauf ankommt, z.B. wenn ich mit Entscheidern zusammen sitze oder neue Kontakte knüpfe, um Informationen aus anderen Bereichen zu erhalten, die man bisher nicht kennt dann fehlt mir die starke Außenwirkung, um mich selbstbewusst verkaufen zu können. Ich befürchte, dass der Chef oder die KollegInnen nicht zufrieden mit mir sein könnten, weil ich nicht souverän mit den Anforderungen umgehen kann.</i>
Petra	Also es stört dich nur manchmal und mir scheint, es ist nur ein Teil des Problems. Versuche es doch noch einmal. Was <i>genau</i> ist das Problem?
Katja	<i>Mein Problem ist, dass ich mich in bestimmten, wichtigen Situationen nicht für mein gewünschtes Ziel selbstbewusst genug verkaufe.</i>
Petra	Das heißt, du verkaufst dich nicht so, weil...?
Katja	<i>Weil ich mich nicht so fühle.</i>
Petra	Richtig, weil du dich in Situationen, in denen es für Dich darauf ankommt, eine starke Wirkung zu haben, diese vermutlich nicht erreichst, weil du dich nicht stark und selbstbewusst fühlst und nicht von dir selbst überzeugt bist.
Katja	<i>Ja, wahrscheinlich auch, weil ich natürlich noch keinerlei große Erfahrungen habe, in dem was ich tue (frei sprechen in Gruppen, durchsetzen meiner Meinung im Team und dem Vorgesetzten gegenüber, Fachkompetenz im Projektmanagement) und dadurch fällt mir das schwerer so zu tun als ob.</i>
Petra	Ja, es ist ja auch eine neue Situation für dich. In deiner vergangenen Rolle hattest du ja mehr mit Aktenbearbeitung und telefonischem Kundenkontakt zu tun und jetzt setzt du dich mit Menschen direkt auseinander. Das ist sicher eine zusätzliche Herausforderung für dich.
Katja	<i>Ja stimmt.</i>

**Step 2: Jetzt leitete ich die Klientin so lange durch Fragen an, eine möglicherweise verborgene Funktion oder Absicht in ihrem Verhalten zu erkennen, bis dies gelang.**

Petra	Könntest du dir denn eine Situation vorstellen, wo dieses Verhalten, dieses Problem, angemessen erscheint? Versuche jetzt einfach mal umzudenken.
Katja	<i>Also eine Situation, wo es wünschenswert wäre, nicht als starke selbstbewusste Mitarbeiterin aufzutreten?</i>
Petra	Ja, wann wäre es angebracht? Vielleicht kannst du dir vorstellen, dass es eine Seite in dir gibt, die für dich damit etwas Positives erreichen möchte? Welche positive Absicht, vielleicht unbewusst, könntest du denn damit verfolgen?
Katja	<i>Womit? Dass ich nicht so stark und selbstbewusst erscheine?</i>

Petra	Ja, genauer gesagt, dass du nicht stark wirkst, weil du dich nicht stark fühlst.
Katja	<i>Positive Absicht ...? Mmh...! Ich möchte nicht überheblich rüber kommen. Möchte nicht einschüchtern, nicht verprellen, Konflikte vermeiden, möchte nicht unangenehm auffallen, möchte nicht dominant wirken, möchte nicht im Vordergrund stehen.</i>
Petra	Wie könntest du diese Aussagen denn positiv formulieren?
Katja	<i>Ich möchte ein angenehmer Gesprächspartner sein, möchte im Team und vom Vorgesetzten akzeptiert und gemocht werden, möchte mich unauffällig ins Team einfügen.</i>
Petra	Wie, denkst du, würde ein Außenstehender die Situation beurteilen? Welche positive Absicht könnte er in deinem Verhalten erkennen?
Katja	<i>Vielleicht könnte er mich mitfühlend einschätzen oder angepasst – das ist jetzt vielleicht ein falsches Wort.</i>
Petra	Inwiefern ist „angepasst“ falsch?
Katja	<i>Nein, das kann ja auch durchaus positiv sein. Ein Dritter könnte mein Auftreten als nicht störend, also passend interpretieren.</i>

**Step 3: Jetzt fragte ich Katja, ob sie tatsächlich bereit ist, neue Wege zu gehen, wenn diese erfolgversprechend erscheinen.**

Petra	Bist du bereit, auch andere Wege zu gehen, um diese positive Absicht zu erreichen? Besonders wenn der Weg genauso gut ist wie der bekannte, vertraute Weg?
Katja	<i>Ja</i>

**Step 4: Da ihre klare Zusage ausgesprochen wurde, fragte ich Katja nun nach drei Möglichkeiten, wie sie dieses Ziel erreichen könnte.**

Petra	Bitte nenne mir drei Wege oder Möglichkeiten mit denen du deine positiven Absichten genauso gut und sicher und wirksam erreichen kannst, wie mit deinem alten Verhalten.
Katja	<i>(Pause, verlegenes Lachen) Das ist sehr schwierig. Wie kann ich mich selbstbewusst fühlen und das dann auch entsprechend verkörpern, ohne die positiven Effekte dessen was ich jetzt schon tue zu verlieren?</i>
Petra	Ja, wie kannst Du die positive Absicht, die hinter deinem bisherigen Verhalten (dich nicht stark und selbstbewusst zu verkaufen) liegt, nämlich angenehm und unauffällig und eingepasst zu sein, um gemocht und akzeptiert zu werden, erreichen?
Katja	<i>Tja! Mit der Veränderung meiner inneren Einstellung. Da ich mit erwachsenen Menschen arbeite, muss ich mir ja nicht deren Kopf zerbrechen, wie die eventuell über mich denken könnten. Ich könnte einfach „Ich bin okay.“ denken, mich mal trauen, mutiger aufzutreten und in Augenhöhe zu kommunizieren.</i>

Petra	Was könnte denn dann schlimmstenfalls passieren?
Katja	<i>Andere Leute könnten denken: „Spinnt die? Was nimmst du denn heraus?“ Aber davon bin ich ja meilenweit entfernt.</i>
Petra	Wie würdest <b>du</b> denn dein Verhalten beschreiben – nicht nur das, was andere über dich denken könnten?
Katja	<i>Ich könnte mich schlimmstenfalls profilieren oder aufblasen oder mich einfach zu sehr in den Vordergrund drängen.</i>
Petra	Wie würde das denn konkret in einem Meeting aussehen?
Katja	<i>Ich würde mich zu sehr auf ein Thema oder auf einen Aspekt versteifen. Ich würde den Bogen einfach überspannen.</i>
Petra	Wie sieht denn der Weg zwischen diesen beiden Extremen aus – zwischen dem sich profilieren und deinem sonstigen Verhalten, sich in der Gruppe zu verstecken?
Katja	<i>Das wäre einfach, mit allen Beteiligten auf einer „erwachsenen“ Gesprächsebene zu kommunizieren.</i>
Petra	Richtig, was ist denn deine Aufgabe oder dein Ziel in einer solchen Kommunikation?
Katja	<i>Mich mindestens zu gleichen Teilen an der Diskussion zu beteiligen wie die anderen auch.</i>
Petra	Gut. Das verstehe ich quantitativ. Was ist denn mit deiner qualitativen Beteiligung?
Katja	<i>Ich würde nicht reden um des Redens willen und zuviel paraphrasieren sondern eigene Ideen mit einbringen und Initiative ergreifen. Ich würde mich selber und meine Gedanken und Vorschläge äußern und meine Meinung vertreten und mich dabei gleichberechtigt fühlen.</i>
Petra	Gut. Würdest du im Zweifel auch für die Vertretung deiner Meinung „kämpfen“?
Katja	<i>Ja, ich denke schon.</i>
Petra	Welche weitere Möglichkeit fällt dir ein? Es geht um die Bandbreite deiner Verhaltensmöglichkeiten, um die Einstellung zu deinem Verhalten.
Katja	<i>(Pause)</i>
Petra	Was hast du denn selbst noch zur Verfügung an Ressourcen, auf die du vielleicht zurückgreifen kannst?
Katja	<i>Meinst du jetzt Wertschätzung und Aufmerksamkeitsvermögen?</i>
Petra	Ich möchte, dass du weiter überlegst. Also Wertschätzung wäre schon mal etwas, was du mit einbringen kannst. Was kannst du denn noch? Worauf kannst du denn noch bauen?
Katja	<i>Auf meine Erfahrung.</i>
Petra	Ja! Genau! Also, welche Erfahrungen waren das denn?
Katja	<i>Diejenigen, die ich gemacht habe, als ich in meinem privaten Umfeld über meine Coaching-Gespräche erzählt habe.</i>
Petra	Welche Erfahrungen waren das denn? Wie haben sie sich angefühlt?

Katja	<i>Durchweg positive Erfahrungen. Beispielsweise habe ich meiner Schwester von dem Coaching erzählt und sie hat mich darin bestärkt. Meine Freundin hat zugegeben, dass sie und die anderen Freundinnen mir bei unseren Treffen, zugunsten der Vielredner in der Gruppe, eventuell zu wenig Aufmerksamkeit schenken, weil ich eine der Stilleren bin. Sie denkt im Nachhinein darüber nach, dass man mich mehr hätte fragen müssen. Sie findet es gut, dass ich jetzt von mir selber aus versuche, das zu ändern. Das hat sich sehr gut angefühlt, weil ich mich mitteilen konnte.</i>
Petra	Das ist doch eine schöne Erfahrung! Und jetzt betrachten wir noch mal den beruflichen Aspekt. Welche bestärkenden Erfahrungen hast du denn, die du jetzt z.B. in einem Meeting einbringen kannst?
Katja	<i>Ja, einfach meine bisherige berufliche Entwicklung.</i>
Petra	Wofür hast du schon einmal ein positives Feedback bekommen? Welche schwierigen Hürden hast du schon mit Erfolg genommen – z.B. in Kommunikationskontakten mit Kunden und Vorgesetzten?
Katja	<i>Da gibt es einige Beispiele, z.B. Streitgespräche über die Zahlung oder Ablehnung eines Schadens oder die Entschädigungshöhe.</i>
Petra	Das heißt, du bist aus solchen Streitgesprächen auch schon als Sieger hervorgegangen!?
Katja	<i>Ja. Es ist zwar im Zweifelsfall eskaliert und ging weiter zum Team- oder Abteilungsleiter aber ich konnte meistens meine Meinung vertreten und das war auch okay so. Das wurde auch seitens der Vorgesetzten anerkannt.</i>
Petra	Welche positive Erfahrung! Schön! Wo noch? Vielleicht mit Vorgesetzten?
Katja	<i>Ja, wenn mich Vorgesetzte beispielsweise konkret nach meiner Meinung gefragt haben, wenn irgendwelche neuen Wege ausprobiert werden sollten.</i>
Petra	Welchen Herausforderungen hast du dich denn im Rahmen deiner Weiterbildungen gestellt?
Katja	<i>Ich habe die Fachwirt- und die Ausbildereignungsprüfung abgelegt und eigeninitiativ an diversen Seminaren teilgenommen und schon mal erfolgreich in einem wichtigen Projekt mitgearbeitet.</i>
Petra	Welchen dritten Weg könntest du denn für dich finden, um deine schwache Selbsteinschätzung und die daraus resultierende schwache Außenwirkung künftig zu vermeiden?
Katja	<i>Vielleicht könnte ich mich gedanklich vorbereiten oder mir Hilfe holen?</i>
Petra	Wie meinst du das?
Katja	<i>Ja so wie wir das vorhin gemeinsam überlegt haben bei der Frage: „Was könnte in der Situation X schlimmstenfalls passieren?“ Wenn ich mir das im Vorfeld vorstelle und mir dann gleich Lösungen oder Strategien ausdenke, wie ich dann bestenfalls reagieren kann, könnte mich ja nichts mehr überraschen. Ich würde mich dann gewappnet fühlen.</i>

Petra	Welche Hilfe würdest du dann noch benötigen?
Katja	<i>In besonders schwierigen Situationen oder wenn mir allein keine Lösungen einfallen.</i>
Petra	Fasse doch bitte noch mal zusammen: Welche drei Wege hast du jetzt gefunden?
Katja	<p><i>Ich werde mir erstens nicht mehr den Kopf darüber zerbrechen, dass andere eventuell über mich denken könnten, ich würde mich in den Vordergrund spielen wollen, wenn ich mich zum Beispiel in einem Teammeeting zu Wort melde. Ich werde stattdessen künftig auf der Erwachsenen- Ich- Ebene kommunizieren, meine Ideen und Meinungen vertreten und Initiative ergreifen. Ich mache mir ja nicht gleich Feinde, weil ich in einer Sache mal eine andere Meinung vertrete. Ich denke damit könnte ich eine selbstbewusste Wirkung auf meine Kollegen und Vorgesetzten erreichen.</i></p> <p><i>Um mich stark zu fühlen kann ich zweitens auf meine eigenen Ressourcen zurück greifen wie z.B. die Kraft, die ich aus zahlreichen positiven Erfahrungen aus der Vergangenheit (ich habe die Ausbildung erfolgreich beendet, kritische Kundengespräche für mich bzw. das Unternehmen entscheiden können, habe meine Meinung in kritischen Situationen gegenüber Vorgesetzten vertreten können, habe erfolgreich in einem Projekt mit gearbeitet) schöpfen kann. Ich kann die Erinnerungen abrufen, wie gut ich mich damit gefühlt habe.</i></p> <p><i>Außerdem könnte ich mir vorher überlegen, was schlimmstenfalls eintreten könnte (aber davon bin ich ja, wie gesagt, meilenweit weg), so wie wir das vorhin zusammen gemacht haben, und was ich dann tun würde. Denn dann bin ich vorbereitet und kann mich stark und gewappnet fühlen. Um besonders schwierige Situationen vorzubereiten, könnte ich mir ja vorher Unterstützung hole, z.B. bei dir – du hattest es mir ja mal angeboten.</i></p>
Petra	Sehr schön, das hört sich gut an.

### **Step 5: Zur Sicherung der drei Vorschläge fragte ich Katja nach möglichen Einwänden**

Petra	Gibt es gegen diese drei Möglichkeiten, die wir da jetzt erarbeitet haben aus deiner Sicht irgendwelche Einwände? Würdest du bei genauer Überlegung sagen, dass es irgendeinen Einwand gibt, der dagegen spricht, diese Wege mal auszuprobieren?
Katja	<i>Nein</i>
Petra	Klares Nein?
Katja	<i>Klares Nein!!</i>

### **Step 6: Anschließend fragte ich Katja, ob sie bereit sei, diese Möglichkeiten auszuprobieren.**

Petra	Sehr schön. Traust du dir denn zu, diese drei Wege mal auszuprobieren?
-------	--

Katja	<i>Ja.</i>
Petra	Stehst du wirklich dahinter?
Katja	<i>Ja wirklich!</i>
Petra	Glaubst du denn, dass es klappt?
Katja	<i>Das auszuprobieren oder das Ergebnis?</i>
Petra	Fangen wir mal mit dem Ersten an. Meinst du, dass du die Möglichkeiten baldmöglichst einsetzen wirst? Du hast ja die Auswahl zwischen dreien.
Katja	<i>Ja, habe ich doch schon gesagt.</i>
Petra	Und glaubst du, dass du damit möglicherweise dein eigentliches Ziel erreichen kannst?
Katja	<i>Ja, wenn ich daran glaube, dann ja.</i>
Petra	Du hast ja gerade gesagt, du glaubst daran.
Katja	<i>Ja eben, weil wir das ja gemeinsam entwickelt haben, glaube ich daran, dass es klappt.</i>
Petra	Es sind deine eigenen Gedanken und Vorschläge! Du selber hast die Möglichkeiten für dich entwickelt, du hast mir gesagt, du traust es dir zu und du sagst, du glaubst, dass du Erfolg hast.
Katja	<i>Ja, da bin ich mir sicher.</i>
Petra	Wie fühlst du dich jetzt, bei dem was wir gerade gemacht haben, bei diesen schrittweise Entwicklungen?
Katja	<i>Einerseits bin ich erschöpft, weil es anstrengend ist, weil man sich wirklich einbringen muss und Gedanken machen muss aber andererseits auch, ja irgendwie befreit. Das einfach mal auszusprechen, sich das einfach mal vor Augen zu führen.</i>
Petra	Befreit, könntest du das noch von einem anderen Punkt aus beleuchten? Was könnte es noch sein, außer befreiend? Wenn du jetzt mal an die Zukunft und die Anwendungsmöglichkeiten denkst?
Katja	<i>Bestärkend und motivierend.</i>
Petra	Schön, prima. Dann sind wir da, wo wir heute hin wollten. Danke.

Anmerkung der Verfasserin: Seit ich das ursprüngliche, auf Tonband mitgeschnittene, Gespräch von 14 auf gut 7 Seiten gekürzt habe, hadere ich mit mir, ob diese Wiedergabe der Coaching-Einheit für den Leser nicht immer noch entschieden zu lang ist. Im Sinne der Authentizität und zur Demonstration der Gedankengänge der Klientin, habe ich mich entschlossen, diese Fassung mit all ihren Ungereimtheiten und „Schleifen“ in ihrer gesamten Länge zu belassen.

### **5.3. Reflexion der Coaching-Sitzungen**

Anstatt zunächst mit einigen kurzen Gesprächen Erfahrungen zu sammeln, hat sich für meine ersten Gehversuche im Coaching direkt eine Gesprächsreihe von nunmehr 12 Gesprächen

ergeben. Das hat mir großen Respekt eingeflößt und war eine riesengroße Herausforderung für mich!

Für eine professionelle Vor- und Nachbereitung dieser zusätzlichen Aufgabe, hatte ich in meinem ohnehin sehr vollen Terminkalender nicht immer die gebührende Zeit gefunden. Daher fühlte ich neben meiner typischen Anfänger-Unsicherheit durchaus auch Ängste, meiner Verantwortung nicht gerecht zu werden.

Die Dreieckskonstellation im Vertrag an sich bot keine Schwierigkeit – auch nicht beim Wechsel der Führungskräfte von Katja. Dafür machte ich mir ernste Gedanken über die Vertragsinhalte. Durfte ich mehrere (dazu noch relativ globale) Aspekte in dem Auftrag akzeptieren, weil ich viele Beratungstermine zur Verfügung hatte oder hätte ich zunächst nur einen einzelnen Vertragsinhalt klarer herausarbeiten müssen?

Ich war mir zeitweilig nicht ganz sicher, ob ich der Klientin und mir nicht ein zu großes Aufgabenpaket aufgeladen hatte, zumal der Gesprächsfluss durch die teilweise ausbleibenden, verzögerten oder unklaren Reaktionen von Katja ins Stocken geriet. Ich versuchte die Politik der ganz kleinen Schritte, bildete immer wieder Gesprächsschleifen, benutzte niedrigschwellige Interventionen und übte mich in meinen größten Herausforderungen:

- Geduld zeigen,
- auf das Tempo des Coachee einstellen,
- Zurückhaltung üben,
- meine Gesprächsanteile minimieren,
- den Prozess sich entwickeln lassen und keine Lösungen anbieten,
- Neutralität wahren und
- Distanz gewinnen.

Manchmal ist es mir auch schon ganz gut gelungen!

Meines Erachtens bin ich keinem *Parallelprozess* erlegen, habe durchgehend einen sehr guten *Kontakt* zur Klientin halten können und mich sensibel in Katja einfühlen können. Damit bin ich sehr zufrieden.

Meine anfänglichen Bedenken, nicht genügend *Tools* zu beherrschen oder keine passgenauen zu finden haben sich verflüchtigt. Es hat sich immer irgendwie ganz natürlich ergeben. Meine diesbezügliche Erfahrung wurde auch in dem letzten Seminar mit Gernot noch mal mit folgendem Merksatz bestätigt: „Erst die Situation, dann die Methode“!

Die Problemlage und die Gedankenwelt der Klientin erschienen mir zu komplex, um mit einem „einfachen“ *Kontext- oder Bedeutungs-Reframing* heranzugehen und beschloss spontan - unter Berücksichtigung des langsamen Tempos der Klientin - hier das *Six-Step-Reframing* anzuwenden, um der Sache schrittweise auf den Grund zu gehen. Ich denke, dass es mir für

einen ersten Versuch ganz gut gelungen ist und hoffe, dass ich mich damit nicht übernommen habe.

Nach der Gesprächssequenz mit dem *Reframing* hatte ich mit Katja noch ein Abschlussgespräch. Nach eigener Wahrnehmung und nach den Reaktionen ihres Umfeldes schätzt sie ihre Zielerreichung insgesamt auf 70% ein. Das halte ich persönlich für zu hoch gegriffen. Katja räumt aber auch ein, dass sie noch mehr Zeit braucht, um Erfahrungen zu machen und neue Wege auszuprobieren. Sie hat sich vorgenommen, auch aktiv Situationen zu suchen, in welchen sie sich „beweisen“ kann.

Nach eigenen Aussagen hat Katja gelernt, über sich selbst zu reflektieren und sich Feedbacks einzuholen. Sie kann sich jetzt, besser als früher, in Konfliktsituationen abgrenzen und sich schützen. Sie nimmt sich selber ernst und wichtig und fühlt sich stark genug, mit andern in Augenhöhe zu kommunizieren. Sie hat sich in die Pflicht genommen und sich freiwillig in schwierige Situation begeben, in welchen sie sich durchsetzen musste oder wollte und ist gestärkt daraus hervor gegangen. Sie ist mit der Beratung und ihrer daraus entstanden Entwicklung sehr zufrieden. Sie freut sich auf die Möglichkeiten, die sich dabei für sie eröffnet haben.

## **6. Quellen**

**Coaching - Miteinander Ziele erreichen**, Maren Fischer Espe, rororo

**Das Ha-Handbuch der psychotherapeutischen Witze – ganz im Ernst**, Bernhard Trenkle,  
Carl Auer Verlag

**Der Zauberlehrling**, Alexa Mohl, Junfermann Verlag

**Die Schatztruhe, NLP im Verkauf**, Richard Bandler/Paul Donner, Junfermann Verlag

Janusaufzeichnungen

**NLP in der Coaching Praxis**, Heidrun Vössing, Junfermann Verlag

**Reframing – ein beziehungsförderndes Konfliktmedium für alle Fälle. Ein Leittext zur  
Kompetenzerweiterung für Sozialhelfer**, Diplomarbeit, Maria Hellebrandt, Grin Verlag für  
akademische Texte

**Reframing**, Richard Bandler & John Grinder, Junfermann Verlag

**Systemisches Coaching im Management**, Gabriele Müller, Beltz Verlag

**Systemische Therapie...und gut**, Jürgen Hargens, verlag modernes lernen

NLP Reframing, Seminararbeit von Silke Busch

Norman Ehlert: Newsletter&Psychotherapie

Reframing ganz praktisch

V.I.E.L Coaching und Training, Coaching letter

[www.compass-bc.de/docs/coaching%20Tool\\_reframing.pdf](http://www.compass-bc.de/docs/coaching%20Tool_reframing.pdf)

[www.forum-campus.com](http://www.forum-campus.com)

[www.froschkoenige.ch-Reframing](http://www.froschkoenige.ch-Reframing), Der Rahmen macht's

[www.nlp-trainings-tille.de/nlp/lexikon](http://www.nlp-trainings-tille.de/nlp/lexikon)

[www.nlp.at/lexikon](http://www.nlp.at/lexikon)

[www.cnlp.de/masterarbeiten/mario-giesel.pdf](http://www.cnlp.de/masterarbeiten/mario-giesel.pdf)