

Kerstin Hack



Coaching Basics

Menschen begleiten und fördern

DTE



www.meinquadro.de



Kerstin Hack: Coaching Basics – Menschen begleiten und fördern
Quadro Nr. 14
© 2012 (3. Auflage) Down to Earth · Laubacher Str. 16 II · 14197 Berlin

Gestaltung: www.michaelzimmermann.com
Fotos: iStockphoto.com - filonmar (1), PinkTag (6);
photocase.com - AllzweckJack (14), mr. creank (22), Stardust (30)
Lektorat: Esther Sommerfeld
Druck: Müller Fotosatz & Druck GmbH, Selbitz · Printed in Germany
ISBN: 978-3-935992-82-4; ISBN eBook: 978-3-86270-309-8

Zitate stammen aus der Zitate-Sammlung »Gut gesagt«, Down to Earth Verlag, 2008.

Diesen und andere Titel gibt es auch als **E-Book**: www.down-to-earth.de

Bezug

Im Buchhandel oder beim Verlag:
Down to Earth bei Chrismedia
Robert-Bosch-Str. 10
35460 Staufenberg

Tel: 06406 - 8346 0
Fax: 06406 - 8346 110
E-Mail: dte@chrismedia24.de

Mehr von Kerstin Hack und weitere Quadros gibt es unter
www.down-to-earth.de und www.meinquadro.de





Coaching lernen

*Coaching ist einfach, aber nicht leicht.
—Steve de Shazer*

■ Menschen zu begleiten und in ihrer Entwicklung zu fördern – ich kenne keine schönere Aufgabe. Es ist begeisternd mitzuerleben, wenn im Coaching der sprichwörtliche Groschen fällt, Menschen »Aha-Erlebnisse« haben und lang gehegte und gepflegte Probleme sich plötzlich zu lösen beginnen.

Immer wieder erstaunt es mich, welche Kraft gutes Coaching hat. Dabei ist es gar nicht kompliziert. Gute Fragen und ein paar Hilfsmittel. Eigentlich ganz einfach. Problematisch ist nur, dass uns gerade das Einfache so schwer fällt. Wir sind gewohnt, alles kompliziert zu machen. Das verstellt uns den Blick auf das Schlichte.

Bei einem Wettbewerb wurde einmal die Antwort auf folgende Frage gesucht: »Der Papst, der amerikanische und der russische Präsident sitzen in einem Heißluftballon, der durch ein Leck an Luft verliert. Damit wenigstens zwei überleben, muss einer über Bord geworfen werden. Wer sollte dies sein?«

Tausende von Zuschriften trafen ein. Gewonnen hat den Wettbewerb ein Kind, das die Antwort gab: »Der Dickste.«

Probleme sind häufig kompliziert, aber Lösungen sind, wenn man sie erst einmal gefunden hat, immer einfach. »Wieso bin ich da nicht schon früher drauf gekommen?«, sagen Klienten oft nach einem Coaching. Oder: »Wieso hab ich dafür eigentlich einen Coach gebraucht? Da hätte ich doch selbst drauf kommen können.«

Hätte man – vielleicht. Aber ist man nicht, weil man sich mit allem Möglichen den Blick verstellt hat. Coaching verhilft dazu, Klarheit zu gewinnen.

Ein erfahrener Coach, Christoph Schalk, sagte einmal auf die Frage, ob er sich denn nicht selbst coachen könne: »Klar geht das. Aber ich gönne mir Coaching, weil ich die Erfahrung gemacht habe, dass ich, wenn ich versuche, Dinge ohne Unterstützung zu lösen, achtmal so lange brauche, wie wenn mich ein erfahrener Coach bei der Lösungssuche begleitet.«



Coaching kann überall dort, wo Menschen unterstützt und begleitet werden, zum Einsatz kommen, z. B. im beruflichen Kontext, in der Beratung oder auch in der Begleitung von Mitarbeitern. Die Ansätze des systemischen Coaching, die in diesem Quadro vorgestellt werden, bieten effektive Ansätze, um zu Lösungen zu finden und gute Prozesse und Entwicklungen zu fördern.

Coaching lernt man nicht allein aus Büchern, sondern am besten durch Übung. Deshalb empfehle ich Coaching-Neulingen, ergänzend zu diesem Quadro selbst Coaching-Erfahrung zu machen: Als Kunde bei einem erfahrenen Coach oder in Trainingskursen. Das bietet die Möglichkeit, das Gelesene in der Praxis zu erleben, besser zu begreifen und zu vertiefen.

Dieses Quadro erklärt in Teil 1 den Unterschied zwischen herkömmlicher Beratung und lösungsorientiertem Coaching und führt in die grundlegenden Haltungen ein, die Coaching kennzeichnen.

In Teil 2 geht es darum, wie Ziele bestimmt und erreicht werden können. Ich bezeichne meine Gesprächspartner als Kunden – unabhängig davon, ob es sich um bezahltes oder ehrenamtliches Coaching handelt.

In Teil 3 und 4 werden dann die wichtigsten Fragetechniken und Strategien vorgestellt, die für effektives Coaching hilfreich sind. Ich empfehle dir, gleich zu üben. Fragen und praktische Anregungen fordern zum aktiven Aneignen des Gelesenen heraus. Das erhöht den Lerneffekt und empfiehlt sich, wenn du nicht nur lesen, sondern lernen möchtest. Viel Spaß, Inspiration und ermutigende Lernerfolge wünscht dir

Kerstin Hack

—Kerstin Hack

■ Denjenigen, die Coaching gerne selbst erleben wollen, biete ich Coaching in Berlin bzw. am Telefon an (s. S. 38).



Tipps zur Anwendung

■ Dieses Quadro ist in 28 Kapitel aufgeteilt. Du kannst vier Wochen lang täglich einen Abschnitt lesen und umsetzen. Wenn dich ein Kapitel besonders anspricht, dann lies es ruhig mehrfach.

■ Die Kapitel können fortlaufend oder auch einzeln gelesen werden. Fang ruhig mit dem Thema an, das dich am meisten interessiert.

■ Am Ende jedes Abschnittes findest du Fragen. Nimm dir Zeit, darüber nachzudenken und sie konkret zu beantworten. Was schriftlich ist, wird konkret. Deshalb empfehle ich dir, die Antworten aufzuschreiben und dir auch Notizen zu machen, wie du die Handlungsimpulse umsetzen möchtest.

■ Du kannst für deine Notizen ein einfaches Notizbuch verwenden oder *Mein Quadro*, das wir speziell für die Quadro-Serie entwickelt haben.

■ Nimm dir einige Minuten Zeit, um mit einem Menschen über das Gelesene zu reden – dadurch wird es besser verankert.

■ Wer passiv konsumiert, bleibt passiv. Frage dich nach jedem Lesen: Wenn ich jemandem erzählen würde, was der wichtigste Impuls für mich war – was würde ich ihm oder ihr sagen?

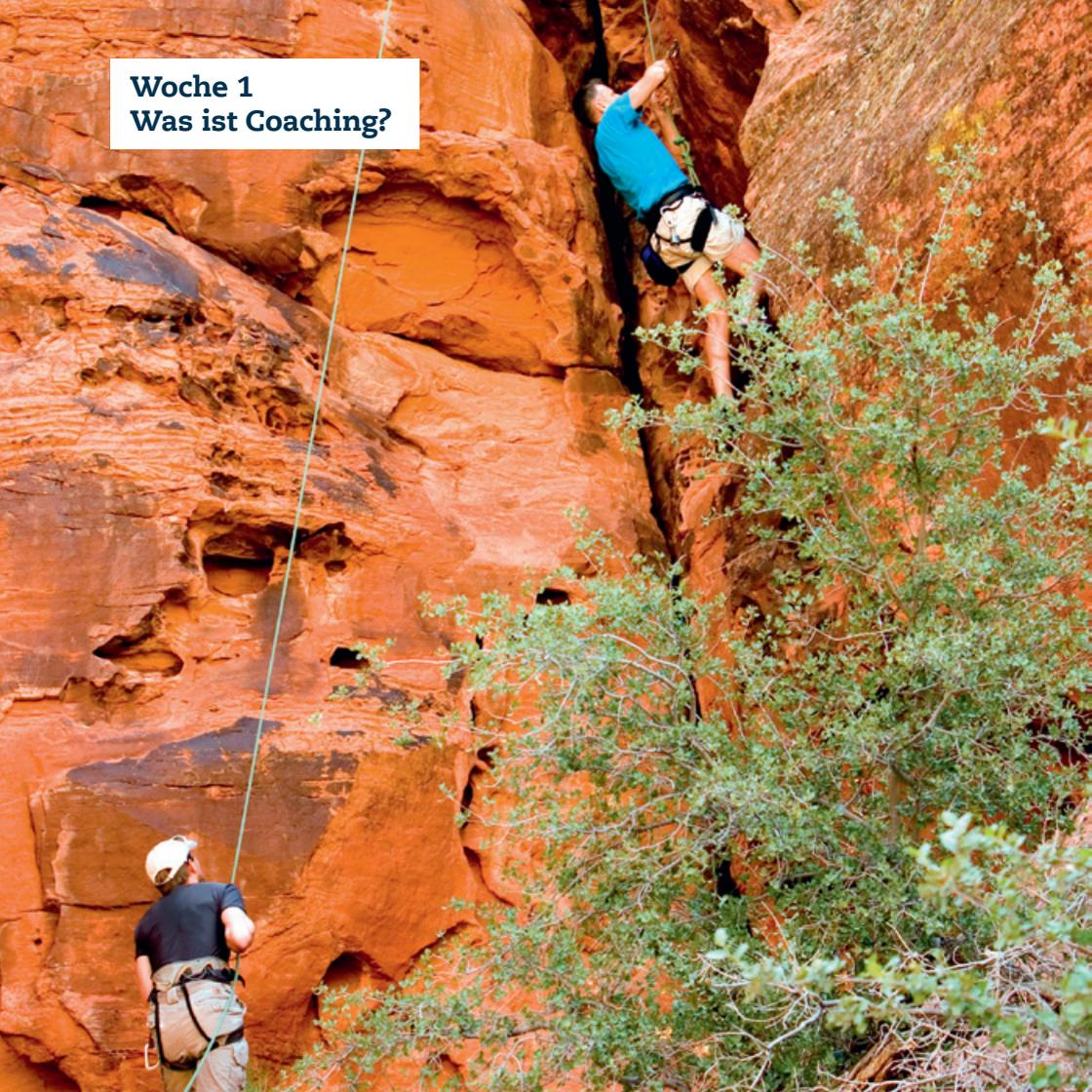
■ Lies das Quadro gemeinsam mit deinem Partner, Freunden oder Kollegen und sprech darüber. Ihr werdet feststellen, dass Punkte, über die man miteinander redet, klarer werden und nachhaltiger wirken.

■ Setze die Handlungsimpulse möglichst zeitnah um. Was du selbst einmal ausprobierst, prägt sich tiefer ein als die Dinge, die du nur liest.

■ Bleibe gelassen. Änderungen geschehen nicht von heute auf morgen. Erlaube dir, in deinem eigenen Tempo zu lernen.

■ Mach dir eine Liste der Haltungen und Tools, die du besonders gerne lernen möchtest (nicht mehr als 2-5). Konzentriere dich auf diese Bereiche. Nimm diese Liste mehrmals im Jahr zur Hand, um zu beobachten, was du dazugelernt und wie du dich weiter entwickelt hast.

Woche 1
Was ist Coaching?



Die Rolle des Coaches

■ Viele Menschen, die zum ersten Mal ein Coaching in Anspruch nehmen, erwarten ein Beratungsgespräch. Sie denken, der Coach würde ihnen zuhören, sich dann eine Lösung überlegen und ihnen diese Lösung mitteilen. Als guter Berater gilt meist der, der sich in seinem Fachbereich gut auskennt und viele schlaue Ratschläge geben kann.

Doch professionelles, lösungsorientiertes Coaching funktioniert so nicht. Im Coaching gilt: Die Klienten sind Experten für ihr Thema, der Berater ist Experte für den Prozess. Es ist nicht die Aufgabe des Coaches, sich Lösungen für den anderen auszudenken.

Die Rolle des Coaches besteht vielmehr darin, durch geeignete Fragen und Impulse den Klienten dabei zu unterstützen, die für ihn geeigneten Lösungen selbst zu entdecken. Der Coach ist in diesem Entdeckungsprozess Ermutiger und Anstoßgeber. Er fungiert als Katalysator, der Impulse gibt und Dinge in Bewegung bringt.

Man gibt nichts so freigiebig wie seine Ratschläge.

—François de La Rochefoucauld

Der Coach stößt Suchprozesse an, doch die Entdeckungen und Entscheidungen werden dem anderen überlassen. Der Coach begleitet den Prozess. Er ist nicht für die Lösung verantwortlich – diese entdeckt, benennt und verantwortet der Klient selbst.

Hier liegt der größte Unterschied zwischen Coaching und herkömmlicher Beratung. Coaches gehen davon aus, dass das, was ein Mensch selbst entdeckt hat, viel länger und nachhaltiger wirkt als das, was jemand anderes ihm sagt.

■ Denk mal

Wann hast du erlebt, dass dir ein Mensch durch gute Fragen geholfen hat? Wie hat er das gemacht?

■ Mach mal

Beobachte dich heute einmal. Wie oft sagst du anderen: »Du solltest ...«, »Du müsstest ...«, »Ich an deiner Stelle ...«? Wann ist es hilfreich? Wann nicht?

2.4

Ziele initiieren

■ Gute Ziele sind von Klienten selbst initiiert und im Lauf eines Prozesses erreichbar. Ein Ziel, das nicht selbst initiiert werden kann, ist ein Wunsch oder ein Traum, kein Ziel. Deshalb ist es wichtig, nur mit echten Zielen zu arbeiten, die im Einflussbereich des Kunden liegen und die von ihm selbst initiiert und eingeleitet werden können.

Mögliche Fragen

- Was können Sie dazu beitragen, dass das angestrebte Ziel erreicht werden kann?
- Wie können Sie den Zielzustand erreichen?

Die wenigsten Ziele lassen sich blitzschnell erreichen. Deshalb ist es wichtig, als Coach auf den Prozess der Zielerreichung zu achten und die Wichtigkeit der kurz- und mittelfristigen Planung zu betonen sowie den Zeitrahmen mit dem Kunden klar zu definieren. Es ist wichtig, den Kunden zu bitten, die Schritte zum Ziel spezifisch und konkret zu formulieren.

Ich will mich nur von dem bewegen lassen, was ich auch bewegen und verändern kann.

—Kerstin Hack

So können die ersten Anzeichen der Zielerreichung sofort und unmittelbar überprüft werden. Ein guter Coach gibt sich nicht mit ein oder zwei Antworten zufrieden, sondern hilft dem Klienten noch mehr zu entdecken, indem er immer wieder fragt: »Was noch?«

Mögliche Fragen

- Was genau werden Sie als erstes, zweites und drittes tun?
- Was können Sie ab heute und in den nächsten Wochen schon mal anders machen als bisher?
- Und was noch?

■ **Denk mal** _____
Was ist derzeit dein wichtigstes Ziel?

■ **Mach mal** _____
Arbeite in Bezug auf ein eigenes Ziel die konkreten Schritte aus.

Der erste Schritt

■ Bei einem Coaching begleitete ich einen Mann, dessen Ziel es war, gemeinsam mit seiner Familie und anderen Menschen ein Mehr-Generationen-Wohnprojekt am Rand einer Großstadt zu initiieren. Er hatte diesen Traum seit Jahren, doch bislang war noch nichts geschehen.

Im Coaching fragte ich ihn nach dem ersten Schritt. »Ein geeignetes Objekt finden.« Auf meine Nachfrage, ob dies wirklich der kleinste mögliche erste Schritt wäre, kam die Antwort: »Wohl erst die Finanzierung klären.« Beim weiteren Fragen wurde immer deutlicher, wie viele Schritte noch vor diesem scheinbar ersten Schritt lagen. Am Ende war klar: Der kleinstmögliche erste Schritt war, ein Grundstück, das ihm gehörte, aber für das Projekt nicht nutzbar war, zu fotografieren. Schritt zwei dann, es zum Verkauf anzubieten und dann die weiteren Schritte zu gehen. Es mag mühsam sein, so ins Detail zu gehen – im oben erwähnten Fall dauerte der Prozess fast 30 Minuten. Aber es lohnt sich!

Das Wichtigste beim ersten Schritt ist nicht die Weite, sondern die Richtung.

—Autor unbekannt

Am Ende des Prozesses ist der erste Schritt so definiert, dass er so klein wie möglich ist (im obigen Beispiel: Fotos machen). Das erleichtert dem Kunden, ihn tatsächlich zu gehen und reduziert die Gefahr, dass er von Ängsten blockiert wird.

Mögliche Fragen

- Was könnte der kleinstmögliche erste Schritt sein?
- Gibt es noch etwas, was vor diesem Schritt getan werden sollte?
- Und noch etwas?

■ Denk mal

Was wäre für dein Ziel (vgl. 2.4) der kleinstmögliche erste Schritt?

■ Mach mal

Entscheide dich, wann du diesen ersten, kleinstmöglichen Schritt gehen willst, und notiere dir das Ergebnis.

4.6



Konkrete Aufgaben

*Etwas muss konkret werden,
damit es dynamisch wird.*

—Rick Warren

■ Untersuchungen haben gezeigt, dass Coachingprozesse fast doppelt so schnell zum Ziel kommen, wenn der Coach dem Kunden am Ende des Gesprächs eine Aufgabe oder ein Experiment mit auf den Weg gibt.

Das Experiment hat mehrere Funktionen. Es stärkt den Kunden. Er erlebt sich als wirksam. Er kann konkrete Schritte tun und erlebt: Ich kann auch ohne Coach aktiv dazu beitragen, dass die Situation besser wird. Es ist hierbei wichtig, nichts zu verändern, was aus Sicht des Kunden funktioniert – selbst wenn man als Coach dazu vielleicht eine andere Meinung hat.

Mögliche Aufgaben/Experimente

- Beobachten Sie in der nächsten Zeit, wann es Ihnen besser geht. Was genau tun Sie dann anders?
- Versuchen Sie am Abend eines Tages vorherzusagen, wie oft es Ihnen am folgenden Tag gelingen wird, Verhalten ... an den Tag zu legen.

- Sie haben gesagt, dass ... gut funktioniert. Versuchen Sie dies in nächster Zeit möglichst oft zu tun.
- Sie haben gesagt, dass Verhalten ... nicht zu den von Ihnen gewünschten Zielen führt. Verzichten Sie in nächster Zeit möglichst oft darauf, dieses Verhalten zu praktizieren.
- Suchen Sie sich einen oder mehrere Tage oder Stunden aus, wo Sie einfach mal so tun, als ob das Wunder schon passiert wäre.

■ Denk mal _____

Welche Aufgabe findest du besonders reizvoll? Was genau fasziniert dich daran?

■ Mach mal _____

Suche dir ein Experiment aus und probiere es aus.

Komplimente

■ Zu guter Letzt: Komplimente kann man nie genug machen. Die Mutter eines behinderten Kindes kam mit der Ablehnung, die die Bewohner ihres Heimatdorfes ihr und ihrem Kind entgegenbrachten, nicht zurecht. In einem Coachingprozess entwickelte sie Wege, wie sie mit der Situation besser umgehen könnte. Als sie von dem Coach ein halbes Jahr nach Abschluss des Coaching gefragt wurde, was denn für sie am hilfreichsten gewesen sei, antwortete sie: »Am meisten geholfen hat mir, dass Sie mir sagten, dass Sie mich für eine gute Mutter halten. Wann immer mich die Leute schief ansahen, dachte ich daran: Herr X sagt, ich bin eine gute Mutter. Das half mir, gelassener zu bleiben.« Dieses Beispiel zeigt, wie sehr Lob Menschen stärken und ermutigen kann.

Natürlich muss Lob aufrichtig sein. Aber mal ehrlich: Oft sind wir einfach zu faul, uns darüber Gedanken zu machen, was wir an uns selbst oder anderen für lobenswert halten.

*Lob ist wie eine Feder.
Von Zeit zu Zeit ein Lob,
und Menschen bekommen Flügel.*

—Phil Bosmans

Wenn wir uns konkret überlegen, was wir an Kunden schätzen, und ihnen klares, offenes Feedback geben, kann das sehr positive Auswirkungen haben.

Mögliche Fragen, die du dir stellen kannst

- Was mag und schätze ich an ihm?
- Was zeichnet diesen Menschen aus?
- Was kann er, was nicht viele können?
- Wo und wie zeigt sie Charakter und Durchhaltevermögen?
- Welche Hindernisse hat er überwunden?
- Was hat sie in der letzten Zeit gelernt oder bewältigt?

■ Denk mal _____

Stell dir vor, du wärst dein Coach. Wofür könntest du dich loben?

■ Mach mal _____

Beantworte die Fragen für dich selbst. Feiere deine Stärken.



Literaturtipps

■ Da in diesem Quadro viele Themen nur relativ kurz angerissen werden konnten, empfehle ich unten stehende Titel zur vertiefenden Lektüre.

- Günter G. Bamberger: *Lösungsorientierte Beratung*. Praxishandbuch. BeltzPVU, 2005.
- Daniel Meier, Petzer Szabo: *Coaching – erfrischend einfach*. Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching. Solutionsurfers, 2008.
- Sonja Radatz: *Beratung ohne Ratschlag*. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Systemisches Management, 2006.
- Manfred Prior: *MiniMax Interventionen*. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2006.
- Manfred Prior: *Beratung und Therapie optimal vorbereiten*. Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2006.
- Carmen Kindl-Beilfuß: *Fragen können wie Küsse schmecken*. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene. Carl-Auer-Systeme Verlag, 2008.
- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Vandenhoeck & Ruprecht, 2003.

■ Coaching selbst erleben

Der beste Weg, Coaching zu lernen, ist es selbst zu erleben. Ich biete Coaching und Beratung für persönliche, berufliche und partnerschaftliche Fragestellungen an. In Berlin oder als Telefon-Coaching.

Infos unter: www.kerstinhack.de





Annette und Christoph
Schalk
**Mitarbeiter
coachen** Gemeinsam
Ziele erreichen, 40 Seiten

In diesem Quadro
kannst du lernen, wie
du das Potential deiner
Mitarbeiter so freisetzt,
dass Veränderung
geschieht: Du erreichst
deine Ziele, deine
Mitarbeiter erreichen
ihre Ziele, gemeinsam
erreicht ihr eure Ziele
als Team.

Quadro Nr. 13



Kerstin Hack
Power-Fragen
Impulse für Lösungen,
32 Seiten

Manchmal muss man
nur die richtige Frage
gestellt bekommen,
um weiterzukom-
men. Power-Fragen
enthält inspirierende,
provokante, freche,
ungewöhnliche Fragen,
die helfen, Lösungen
zu entdecken, wo man
bisher nur Mauern
gesehen hat.

Impulsheft Nr. 7



Kerstin Hack
Erfolg
schlicht + ergreifend,
160 Seiten

Lernen, Multiplikation,
Prioritäten: Ein paar
Schlüssel, um die Türen
zum Erfolg zu öffnen.
Von A wie Anfangen
bis Z wie Ziele. Anre-
gungen und praktische
Ideen für alle, die wei-
terkommen wollen. Mit
Gummiband, Einsteck-
tasche und zusätzlichen
Seiten für Notizen.

schlicht + ergreifend Nr. 3



Christoph Schalk
Selbstcoaching
Überlegt handeln,
konsequent umsetzen,
40 Seiten

Um deine Ziele zu
erreichen, brauchst du
nicht immer profession-
elle Unterstützung.
In vielen Fällen kannst
du dich – mit den
notwendigen Werk-
zeugen – selbst zu
deinem Ziel coachen.
Dieses Quadro zeigt
dir, wie es geht.

Quadro Nr. 23

Viele Titel auch als
E-Book erhältlich.

Coaching Basics

Coaching ist einfach, aber nicht leicht. —Steve de Shazer

Dieses Quadro führt in die Grundlagen des Coaching ein. Es erläutert die Haltungen, die lösungsorientiertes Coaching erfolgreich machen. Daneben vermittelt es die wichtigsten Fragetechniken und Methoden des systemischen Ansatzes. Es eignet sich sowohl für Menschen, die neu ins Coaching einsteigen wollen, als auch für erfahrene Coaches, die ihr Wissen auffrischen möchten.

Fragen und Handlungsimpulse helfen dir, nicht in der Theorie stecken zu bleiben, sondern das Gelesene praktisch in dein Leben umzusetzen. Das Quadro inspiriert und begleitet dich in diesem Inspirationsprozess mit vier Impulsen pro Tag:

- Ein prägnantes Zitat
- Ein anregender Denkanstoß
- Eine provokante Frage
- Ein praktischer Handlungsimpuls

Ideal für alle, die Menschen in Wachstums- und Veränderungsprozessen begleiten.

Quadro | **Andere coachen – leicht gemacht**

DTE
Down to Earth

Mit freundlicher Empfehlung von:



ISBN 978-3-935992-82-4



9 783935 992824