

Das Coachinggespräch

Grundlagen und Trainingsprogramm beratender Gesprächsführung

VON

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Professor Dr. Christian-Rainer Weisbach forscht und unterrichtet an den Universitäten Tübingen und Hohenheim, ist Lehrtrainer und Lehrcoach der ECA (European Coaching Association), Wissenschaftlicher Beirat des Instituts für Professionelle Gesprächsführung, sowie Autor diverser Beck-Wirtschaftsberater im dtv, darunter des Bestsellers „Professionelle Gesprächsführung“.

1. Auflage

[Das Coachinggespräch – Weisbach](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern](#)

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4488 9

7. Blockaden erkennen und auflösen

Unsere äußeren und inneren Empfindungen beeinflussen unser Denken. Nicht nur allzu große Hitze und Kälte lassen uns keinen klaren Gedanken produzieren, auch Stress oder andere Formen von Druck engen uns ein, wie wir umgekehrt höchst phantasievoll und kreativ im Zustand von Verliebtheit sind. Aber nicht nur die Gefühle wirken sich direkt auf die Denkfähigkeit aus, auch mittels Gedanken können wir unsere äußeren und inneren Empfindungen beeinflussen. Angenehme Phantasien lösen angenehme Gefühle aus und unangenehme Gedanken wirken sich direkt auf unsere Stimmung aus. Dieses Alltagsphänomen ist uns zwar vertraut, löst aber in der Regel Befremden aus, wenn wir die Eigenverantwortung für die selbst produzierte Gemütsverfassung zum Thema machen. Doch so wie angenehme erotische Phantasien zu angenehmen erotischen Regungen führen, wirken sich Vorstellungen von Versagen, Scheitern und Misserfolgen direkt auf die aktuelle Stimmung aus. Wiederholt sich diese Stimmung, entsteht über kurz oder lang eine Gemütslage, die auch als **Grundstimmung** bezeichnet wird. Dabei wird ein Ereignis bereits so gefiltert wahrgenommen, dass sich die vertrauten Empfindungen des Unterliegenden einstellen.

Bei der **Problemtrance** zeigte sich schon, wie stark die Fixierung auf das Problem das eigene Erleben und damit die eigene Handlungsfähigkeit einengt. Es ist ja nicht nur so, dass die „Ergebnisse“ die wir erzielen, maßgeblich durch unser Handeln beeinflusst werden. Vielmehr wirken unser Denken und die daraus resultierenden Stimmungen sowohl direkt auf unsere Handlungsfähigkeit als auch Handlungsbereitschaft und damit tatsächlich auch auf das, was anschließend geschieht.

Diese Erkenntnis ist insoweit unangenehm, als sie uns mit unserer Verantwortung für gelingende oder misslingende Aktivitäten konfrontiert. Wie die Gestaltung eines Auftritts im Kopf vorweggenommen wird, zeigt folgendes Beispiel: Da gerät jemand auf dem Weg zu einer wichtigen Präsentation in einen Stau. Sein Blick fällt auf die dahin rinnende Zeit und unversehens befindet er sich in einem Selbstgespräch: *Ich hätte zeitiger aufbrechen sollen. Ich bin auch ein Idiot. Ich komme in jedem Fall zu spät. Zu blöd aber auch. Womöglich fangen die schon ohne mich an. Das sieht denen ähnlich. Ich sehe schon das fiese Grinsen von den Leuten vom Wettbewerb, wenn ich völlig abgehetzt den Raum betrete. Meine Präsentation ist sowieso nicht der Knaller. Ist ja auch klar, wie soll man in vierzehn Tagen etwas Gescheites entwickeln. Die Blamage ist doch schon programmiert. Oh wäre es doch bloß schon 16 Uhr, dann hätte ich es hinter mir und könnte getrost nach Hause fahren.* Usw. Nach dieser katastrophalen gefühlsmäßigen Einstimmung, fällt es nicht schwer, sich auszumalen, wie der Auftritt tatsächlich ausfällt.

Wir unterliegen Denkgewohnheiten und Denkmustern, die förderlich oder eben auch hinderlich sein können. Und gerade **Gewohnheit** ist dabei zentral,

denn ihre Wirkung entfalten Denkmuster, wenn sie regelmäßig, eben gewohnheitsmäßig zur Anwendung kommen. Während förderliche Denkmuster problemlösend wirken, haben wir es im Coaching vorzugsweise mit destruktiven Mustern zu tun, die den Ratsuchenden bislang daran gehindert haben, sein Problem aus eigener Kraft zu meistern. Diese Denkgewohnheiten beeinflussen das Verhalten so, dass man in Form der bekannten **Self-fulfilling Prophecy**, der **selbsterfüllenden Prophezeiung**, genau das bekommt, was man erwartet. Dabei übersieht der „Prophet“ geflissentlich den eigenen Anteil am Zustandekommen des Ergebnisses. Wobei noch der zusätzliche Aspekt hinzukommt, dass sogar die Bestätigung einer negativen Vorhersage das Gefühl eines „Erfolges“ erzeugt und sich das Denkmuster dadurch noch weiter verfestigt.

Typische Beispiele für solche Muster sind:

Niemand mag mich.

Dafür habe ich keine Begabung.

Das Leben ist total ungerecht.

Die anderen haben überhaupt keine Ahnung.

Das ist alles meine Schuld.

Immer passieren mir Fehler.

Hat doch sowieso alles keinen Zweck.

In diesen Aussagen zeigt sich deutlich die schädliche Wirkung derartiger Denkmuster: Wer glaubt, dass ihn niemand mag, wird auf andere sehr vorsichtig zugehen. Wer an seiner Begabung zweifelt, wird sich schwer tun, sich richtig anzustrengen. Wer denkt, dass alle anderen doof sind, kann sich zwar momentan im Gefühl selbsterdachter Überlegenheit sonnen, endet langfristig aber in der Isolation.

Viele Menschen neigen im **Alltagsgespräch** dazu, den negativen Denkmustern ihres Gegenübers zu widersprechen, nach dem Motto:

<i>Niemand mag mich.</i>	<i>Das ist doch Blödsinn, wir schätzen dich alle sehr.</i>
<i>Dafür habe ich keine Begabung.</i>	<i>Das stimmt doch gar nicht, du bist begabt.</i>
<i>Das Leben ist total ungerecht.</i>	<i>Du siehst das viel zu negativ.</i>
<i>Die anderen haben überhaupt keine Ahnung.</i>	<i>So pauschal kann man das nicht sagen.</i>
<i>Das ist alles meine Schuld.</i>	<i>Nein, das liegt nicht nur an dir ...</i>
<i>Immer passieren mir Fehler.</i>	<i>Das kommt mal vor, du bist doch sonst total fit.</i>
<i>Hat doch sowieso alles keinen Zweck.</i>	<i>Kopf hoch, das wird schon werden!</i>

Doch dieser Widerspruch wirkt geradezu verstärkend und führt zu einer weiteren Runde, die eigene Denkweise für angemessen zu halten und geradezu rechthaberisch zu verteidigen. Die klassische Gesprächsstruktur, die sich dabei entwickelt lautet: *Aber nein. – Aber doch!*

Da diesen Aussagen jedoch eine **Verallgemeinerung** zugrunde liegt, kann deren **Absolutheitsanspruch** hinterfragt werden.

Die Reaktion fällt nämlich ganz anders aus, wenn der Coach die Sichtweise des Ratsuchenden sowohl respektvoll anerkennt (= affektive Rahmung) als auch relativierend überprüft. Dazu wird der Gesprächspartner indirekt aufgefordert, seine Sichtweise genauer zu beschreiben, damit aus einer losgelösten (= absoluten) Verallgemeinerung eine konkrete Einzelaussage wird, beispielsweise:

<i>Niemand mag mich.</i>	<i>Das muss schmerzlich sein. Ich stelle mir vor, dass Sie dabei gerade an jemand Bestimmtes denken.</i>
<i>Dafür habe ich keine Begabung.</i>	<i>So etwas kann einen ganz schön ernüchtern. Sie stellen sich vor, dass man dafür Begabung braucht.</i>
<i>Das Leben ist total ungerecht.</i>	<i>Ja, das tut weh. Sie haben da gerade eine schmerzliche Erfahrung gemacht.</i>
<i>Die anderen haben überhaupt keine Ahnung.</i>	<i>Sie klingen generot. Irgendwie scheinen Sie der einzige mit Ahnung zu sein.</i>
<i>Das ist alles meine Schuld.</i>	<i>Sie sind ganz niedergeschlagen und übernehmen die komplette Verantwortung.</i>
<i>Immer passieren mir Fehler.</i>	<i>Sie sind fürchterlich verärgert, dass das so geschehen ist. Wenn Sie immer sagen, kennen Sie bereits das Ergebnis, bevor Sie anfangen.</i>
<i>Hat doch sowieso alles keinen Zweck.</i>	<i>Sie hören sich ganz resigniert an. Wobei es in der Tat wenig zielführend wäre, sich für etwas Zweckloses anzustrengen.</i>

Sie sehen, dass meine Erwidierungen wieder in Form einer Feststellung formuliert sind. Sie wirken allerdings nur dann förderlich, wenn sie wie selbstverständlich, eben im **Tonfall der Beiläufigkeit** erfolgen und dem Ratsuchenden vermitteln, dass seine Sichtweise durchaus „okay“ ist und dass die damit verbundenen Gefühle wirklich beeinträchtigend sind. Im anschließenden Satz wird etwas genauso selbstverständlich festgestellt, was dazu einlädt, andere Erklärungen in Betracht zu ziehen oder zu erkennen, dass es weitere Möglichkeiten gibt, den Sachverhalt zu erleben.

Im Coaching arbeiten wir mit dem, was uns der Ratsuchende mitteilt. Das ist nicht nur alles, was er äußert, sondern auch seine Körpersprache, zu der ja neben Mimik und Gestik auch der Tonfall gehört. Da Sprache in der Regel unbewusst verwendet wird, merkt der Ratsuchende gar nicht, wie sehr er sich

gedanklich einengt. Hier kommt dem Coach die anspruchsvolle Aufgabe zu, mit Fingerspitzengefühl die sprachlich einschränkenden Formulierungen zu hinterfragen, um dem Ratsuchenden immer wieder bewusst zu machen, dass jeder seiner Verhaltensweisen eine Entscheidung zugrunde liegt – in den allermeisten Fällen durchaus unbewusst – und es in seiner Verantwortung liegt, sich gegebenenfalls auch anders zu entscheiden und zu verhalten.

Das meiste, was Ratsuchende im Coaching äußern, klingt logisch und nachvollziehbar. Um die unterschweligen Einschränkungen zu erkennen, bedarf es eines geradezu minutiösen Zuhörens, bei dem die Bedeutung einzelner Wörter und sprachlicher Bilder hinterfragt wird.

Unsere Sprache stellt uns verschiedene **Verallgemeinerungen** zur Verfügung, damit wird nicht immer einzelne Dinge oder Ereignisse benennen müssen, sondern uns auf den verallgemeinernden Oberbegriff beschränken können. So steht das Wort „Wald“ für die umständliche Beschreibung „Pflanzenformation, die vorzugsweise eine mit verschiedenen Bäumen bewachsene Fläche bedeckt“. Verallgemeinernde Überbegriffe erleichtern die Verständigung.

Fragwürdig wird es jedoch, wenn die Verallgemeinerung gar nicht zutrifft, also das Allgemeingültige in Wirklichkeit ein Einzelfall ist. Der schlichte Satz: *Keiner versteht mich* ist so eine typische Verallgemeinerung. Im Beratungsgespräch gilt es, die tatsächliche Bedeutung dieser Äußerung zu erfassen, also wer genau versteht den Ratsuchenden nicht, bzw. von wem genau möchte er gern verstanden werden. Hört der Coach Aussagen, die keine Ausnahme zulassen oder die jeden ansprechen sollen, registriert er die damit einhergehende Verallgemeinerung. Statt jedoch die dargestellte Sichtweise zu übernehmen, hinterfragt er die Aussage, damit der Ratsuchende für sich klären kann, was er eigentlich ausdrücken möchte. Dieses Hinterfragen wird grundsätzlich affektiv gerahmt und drückt das Bemühen des Coach aus, sich einzufühlen und verstehen zu wollen. Beispielsweise lässt sich der Satz *Keiner versteht mich* so hinterfragen:

Das stelle ich mir schmerzlich vor. Wobei mir nicht klar ist, wen Sie mit keiner meinen.
Oder:

Sie klingen schwer enttäuscht. Ich frage mich gerade, wer Sie verstehen soll, also von wem Sie es sich am meisten wünschen. Oder:

Wie bitter. Ich merke gerade, dass ich mir noch gar nicht vorstellen kann, wen Sie genau meinen.

Das Hinterfragen erfolgt hier wie ein lautes Nachdenken des Coach. Indem er mitteilt, was er sich nicht vorstellen kann, was ihm noch unklar ist oder was er sich gerade fragt, lädt er den Ratsuchenden ein, sich noch deutlicher auszudrücken. Im Unterschied zur direkten Frage erleichtert das indirekte Fragen, im Tonfall der Beiläufigkeit zu bleiben. Dies führt erfahrungsgemäß zu einer spontanen Vertiefung der bisherigen Äußerungen.

Versuchen Sie die folgenden **Verallgemeinerungen** zu hinterfragen. Natürlich wird es wieder mehrere mögliche „Lösungen“ oder Nachfragen geben.



Aussage des Ratsuchenden	Mögliches Hinterfragen (in Aussagesätzen!)
1. „Jeder hat mal Ärger, ist doch so!“	
2. „Niemand hilft mir.“	
3. „Immer werde ich kritisiert.“	
4. „Alle wollen doch nur dasselbe.“	
5. „Keiner übernimmt Verantwortung.“	
6. „Nie befolgt er meinen Rat.“	
7. „Offensichtlich will er mich ärgern.“	
8. „Seine Fehler sind unübersehbar.“	
9. „Offenbar will er mich nicht fördern.“	
10. „Die Kritik ist unverkennbar ungerecht.“	

Dankenswerterweise konnte ich auf Antworten aus meinen Ausbildungsgruppen zurückgreifen:

Aussage des Ratsuchenden	Mögliches Hinterfragen (in Aussagesätzen!)
1. Jeder hat mal Ärger, ist doch so!	Ich frage mich gerade, wer sich tatsächlich ärgert.
2. Niemand hilft mir.	Ich überlege mir gerade, wessen Hilfe Ihnen besonders lieb wäre.
3. Immer werde ich kritisiert.	Mir ist nicht klar, ob es auch Situationen gibt, in denen Sie nicht kritisiert werden.
4. Alle wollen doch nur dasselbe .	Ich versuche mir vorzustellen, was alle genau wollen.
5. Keiner übernimmt Verantwortung.	Ich überlege mir, an wen Sie dabei konkret denken.
6. Nie befolgt er meinen Rat.	Mir ist noch nicht ganz klar, was er stattdessen tut.
7. Offensichtlich will er mich ärgern.	Ich frage mich gerade, für wen das ebenso offen zu sehen ist wie für Sie.
8. Seine Fehler sind unübersehbar .	Da frage ich mich, wer genau diese Sichtweise teilt.
9. Offenbar will er mich nicht fördern.	Mir geht gerade durch den Kopf, ob sich das für alle anderen auch so offenbart.
10. Die Kritik ist unverkennbar ungerecht.	Mir ist nicht klar, für wen genau das nicht zu verkennen ist.

Im Alltagsgespräch hilft uns der Kontext, das Gehörte zu interpretieren, ohne dass wir jedes Wort auf die Goldwaage legen müssen. Indem wir jedoch die Äußerungen unseres Gesprächspartners deuten, übernehmen wir unausgesprochen dessen Sichtweise. Bei folgendem Beratungsgespräch können Sie erkennen, wie **alltägliche Verallgemeinerungen** die Problemsicht beherrschen und in eine **Problemtrance** führen:

Ratsuchende: *Immer hat mein Mann etwas an mir auszusetzen.*

Coach: *Sie denken da gerade an eine bestimmte Situation.*

Ratsuchende: *Ja. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Gestern habe ich gesagt: ‚Alle Menschen müssen an sich arbeiten.‘ Stimmt doch auch, oder? Ich arbeite ja schließlich auch an mir, und darum kann **man** das doch auch so sagen. Na ja, mein Mann hat nur gesagt: ‚Du mit deinen Lebensweisheiten.‘ und ist kopfschüttelnd aus dem Zimmer gegangen. Wie finden Sie das?*

Coach: *Sie sagten: ‚Alle Menschen‘. Ich vermute, Sie denken da an irgendeinen ganz bestimmten Menschen.*

Ratsuchende: *Na ja, ich habe schon an meinen Mann gedacht. Ich finde, dass er ruhig **mehr an sich arbeiten** könnte, ich tue das doch auch, und zwar täglich.*

Coach: *Wenn ich Sie richtig verstehe, wollten Sie sagen: Du musst mal ein bisschen an dir arbeiten. Nun überlege ich mir gerade, woran Ihr Mann denn arbeiten soll. Was soll er denn be-arbeiten?*

Ratsuchende: *Wenn Sie so fragen, ich finde, er ist zu **bequem**, seine Bequemlichkeit stört mich schon **lange**, die sollte er **endlich** ablegen.*

Coach: *Sie sagen, Ihr Mann ist Ihnen zu bequem. Ich kann mir noch gar nicht konkret vorstellen, an was Sie dabei denken, also was Sie genau stört.*

Ratsuchende: *Nun, er soll **endlich** die Steuererklärung fertig machen, damit ich das nicht wieder machen muss, und dann soll er sich sonntags **endlich mal** aufraffen, mit den Kindern **etwas** zu unternehmen, so dass ich **mal** für ein paar Stunden meine Ruhe habe. Aber dazu ist er ja **zu bequem**, mein lieber Mann.*

Coach: *Sie möchten gern, dass Ihr Mann zwei Sachen erledigt: Zum einen wünschen Sie sich die Steuererklärung vom Hals und zum anderen möchten Sie sonntags einige Stunden Zeit nur für sich. Was glauben Sie würde passieren, wenn Sie Ihrem Mann das ganz genau so sagen würden, wie wir das jetzt hier durchsprechen?*

Ratsuchende: *Sie wollen doch nicht etwa behaupten, dass das an mir liegt, dass er mich nicht versteht? Schließlich **muss** er doch merken, was es zu tun gibt. Das muss **man** ihm doch nicht **jedes Mal** eigens sagen.*

Coach: *Eine derartige Sichtweise kommt Ihnen völlig abwegig vor. So möchten Sie das auf keinen Fall sehen.*

Ratsuchende: *Darum geht's doch gar nicht. Bislang stecke ich doch immer zurück und setze mich für die Familie ein, was ich ja auch gern mache. Aber warum **immer** nur ich? Ist das denn zu viel verlangt, wenn sich mein lieber Mann auch **einmal** um die Familie kümmert?*

Coach: *Sie fühlen sich irgendwie ausgenutzt, weil alles an Ihnen hängt.*

Ratsuchende: *So kann man das sagen. Keiner sieht, was ich alles anstandslos mache, geschweige denn, dass jemand mal auf die Idee käme, mich zu unterstützen.*

Coach: *Im Klartext höre ich gerade, dass Sie sich wünschen, dass Ihr Mann nicht nur sieht und würdigt, was Sie für die Familie leisten, sie möchten auch unaufgefordert unterstützt werden. Aber über diesen sehr grundsätzlichen Wunsch möchten Sie mit Ihrem Mann nicht sprechen.*

Ratsuchende: *Mm. Jetzt sind wir wieder bei mir. Muss ich allen Ernstes meinem Mann erklären, was ich will?*

Coach: *Müssen natürlich nicht. – Ich kann verstehen, dass es allemal einfacher wäre, wenn Wünsche ohne eigenes Zutun in Erfüllung gehen. Es ist Ihre Entscheidung, weiterhin zu warten, zu hoffen und sich zu ärgern oder sich aktiv selbst darum zu kümmern, dass Ihre Wünsche gehört und ernst genommen werden.*

Ratsuchende: *Also liegt es doch an mir. Das ergibt eine komplett andere Sichtweise, also Sie können einen ganz schön verwirren ...*

Solange die Ratsuchende in der Problemsicht verharret, dass ihr Mann zu bequem sei, richten sich alle ihre Bemühungen darauf, ihren Mann zu verändern. Erst das Umformulieren von Verallgemeinerungen in konkrete Wünsche löst die Blockade und erlaubt, das Problem auf andere Weise anzugehen, beispielsweise sich über grundlegende Erwartungen zu verständigen.

Um zu erkennen, wo sich der Ratsuchende selbst blockiert, ist es immer wieder hilfreich den **Ring der Verantwortung** zu betrachten und während des Zuhörens zu prüfen, wie weit der Ratsuchende von sich und seinen Entscheidungen, Ab- und Ansichten spricht oder wie weit er hinter allgemeinen Aussagen geradezu verschwindet.

Neben dem häufig zu hörenden **Man** gibt es das völlig unpersönliche **Es**, mit dem der Ratsuchende indirekt seinen Anspruch zum Ausdruck bringt, dass etwas allgemeingültig ist, bzw. grundsätzlich gilt. In Verbindung mit dem unscheinbaren Wort **ist** ergibt sich eine Aussage, die absolut wirkt und doch zumeist nur eine persönliche Bewertung darstellt. Während die folgenden Beispiele problemlos als absolut gelten mögen:

Gold ist ein Edelmetall.

Eis ist gefrorenes Wasser.

Der Januar ist der erste Monat im Jahr.

sieht das bei den folgenden Sätzen schon ganz anders aus:

Das ist doch klar.

Das ist offensichtlich falsch.

Unverkennbar ist das ein schlechtes Angebot.

Wieder einmal geht es ums präzise Zuhören. Es mag helfen, sich zu vergegenwärtigen, wie wir in unserer Sprache mit dem unscheinbaren Wort **ist** umgehen. Solange das **Ist als Hilfszeitwort** verwendet wird, hat es für uns nur eine temporale Bedeutung, z. B.

Er ist gegangen.

Sie ist erschienen.

Es ist passiert.