

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

beck-shop.de

Weisbach
Das Coachinggespräch

beck-shop.de

beck-shop.de

Das Coachinggespräch

Grundlagen und Trainingsprogramm
beratender Gesprächsführung

von

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4488 9

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Fotosatz H. Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: fernlicht Kommunikationsdesign
Gregor Schmidpeter
Bildnachweis: knallgrün, Photocase
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Für meine Frau Margret

beck-shop.de

beck-shop.de

Vorwort

Angesichts der Fülle an Coachingbüchern mag man sich zurecht fragen, was denn hier Neues vorgelegt wird. Darum sei sogleich betont, dass das Scherwergewicht dieses Buches auf **Übungen zur beratenden Gesprächsführung** liegt.

In dreißig Jahren Lehrtätigkeit ist mir immer wieder aufgefallen, dass eine verständlich dargestellte Theorie einleuchten mag, ja dass sie – wenn sie plausibel erscheint – so überzeugt, dass man sie sogleich anwenden möchte, doch dann hapert es an der Umsetzung. Da klafft die oft zitierte Lücke zwischen Theorie und Praxis. Es fehlt dabei keineswegs am guten Willen, sondern meist nur an der Möglichkeit, das frisch Gelernte auszuprobieren und mit immer wieder neuen Facetten zu experimentieren.

Ich verstehe dieses Buch keineswegs als Konkurrenz zu anderen, erstklassigen Büchern über Coaching und Beratung, die ich auch gern empfehle. Ich mache gleichwohl eine Einschränkung: Es wird allgemein vorausgesetzt, dass der Leser die Grundlagen beratender Gesprächsführung beherrscht. Ganz ähnlich setzen die meisten Kochbücher voraus, dass man bereits kochen kann und nicht nur weiß, was beispielsweise „Eier trennen“ oder „Geflügel dressieren“ bedeutet, sondern es auch makellos beherrscht. Insoweit will Ihnen dieses Buch eine solide Basis bieten, auf der Sie dann – je nach Ihrem Bedarf – Ihre Beratungs-Fähigkeiten weiter entwickeln können. Dieses Trainingsprogramm ersetzt keine Coaching-Ausbildung, gleichwohl werden Sie sich mit den Fertigkeiten, die Sie sich hier aneignen können, in einer anschließenden Ausbildung sehr viel leichter tun und beim Vergleich mit anderen Ausbildungsteilnehmern bemerken, was Ihnen bereits Sicherheit gibt.

Vielleicht sind Sie auf Ihrem Lebensweg Menschen begegnet, in deren Gegenwart Sie sich sicher und wohl gefühlt haben und deren Anregungen und Reflexionen eine willkommene Bereicherung waren. Möglicherweise haben Sie sich schon gefragt, wie es manche Menschen schaffen, dass andere sich vertrauensvoll an sie wenden, sie um Rat fragen und sich gern von ihnen unterstützen lassen? Was Ihnen vielleicht beneidenswert erscheint, ist zum Glück lernbar. Aus der Analyse erfolgreicher Beratungs- und Coachinggespräche lässt sich gut ableiten, was Menschen benötigen, um Vertrauen zu fassen; sowohl Vertrauen in den Coach oder Berater, als auch und ganz besonders Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, Probleme selbstständig zu meistern. Dieses Handwerkszeug können Sie sich aneignen. Denn neben Lebens- und Berufserfahrung benötigt ein Coach oder Berater vor allem eine fundierte Methodenkompetenz, um den Beratungsprozess situationsangemessen zu steuern.

Mir ist bewusst, dass ich mit der Aufforderung zum Üben, Üben und nochmals Üben so gar nicht dem Zeitgeist entspreche. Etwas zu können scheint allemal attraktiver zu sein, als etwas gründlich zu erlernen und wir werden ja auch allenthalben mit Verlockungen konfrontiert, in 30 Tagen oder gar 30 Minuten

das „Was-auch-immer“ zu beherrschen. Ich gestehe, dass es mir nicht anders erging, als ich vor zwölf Jahren auf die Idee kam, Oboe spielen zu wollen. Auch wenn die meisten Kompositionen hundertmal schöner klingen als meine täglichen Etüden und technischen Studien, so entsteht Fingerfertigkeit, rasches Erfassen von komplexen Zusammenhängen und tonliche Vorstellung nur durch ausdauerndes Üben. Das gilt ja keineswegs nur für musische Herausforderungen. Ähnliches werden Sie beim Erlernen einer Sportart oder einer neuen Fremdsprache erleben und eben auch bei der Professionalisierung Ihres sprachlichen Handwerks.

In jeder guten Ausbildung wird nicht nur der Lehrstoff vermittelt, sondern dem Lernenden die Möglichkeit geboten, sich in Beziehung zum jeweiligen Thema zu verorten, d. h. herauszufinden, wo man gerade steht, wieweit dieser Standpunkt durch Erfahrung und Einstellung beeinflusst wird und woran es liegen mag, dass einem das eine leicht fällt, während anderes weniger locker von der Hand geht. Darum dienen manche Übungen der Festigung von Methoden, während andere dazu einladen, sich zu hinterfragen und den eigenen Beweggründen nachzuspüren. Dieses Buch vermittelt, wie eine wertschätzende Haltung in Verbindung mit bestimmten Fertigkeiten beratender Gesprächsführung zu einer Atmosphäre des Vertrauens führt. Es soll Sie in die Lage versetzen, professionelle Methoden nicht nur zu kennen, sondern auch anwenden zu können.

Um Ihnen einen roten Faden für den weiteren Weg mit diesem Buch an die Hand zu geben, will ich Ihnen hier die Aufeinanderfolge der Kapitel erschließen. Das erlaubt Ihnen zu entscheiden, wie sehr Sie sich an die Reihenfolge halten möchten oder nach thematischen Schwerpunkten Ausschau zu halten, die Sie im Moment besonders interessieren.

Das 1. Kapitel bietet einen kurzen **Einstiegstest**, mit dem Sie Ihre spontane Haltung in Beratungssituationen erfassen können.

Das 2. Kapitel umreißt den **theoretischen Rahmen** und klärt worin sich Beratung und Coaching von anderen Gesprächen unterscheidet. Hier erfahren Sie, was mich bewegt hat, die Bezeichnung **Coach** und **Ratsuchender** zu wählen, auf welcher theoretischen Grundlage die weiteren Ausführungen stehen und welche Anforderungen an einen Coach bzw. Berater gestellt werden.

Das 3. Kapitel dreht sich um die **Grundhaltung**, aus der heraus Beratung erfolgt. Hier wird der Coach oder Berater mit sich und seiner Einstellung dem Ratsuchenden gegenüber konfrontiert. Es geht dabei um Fragen der Geduld, der Bewertung, der Bedeutung von Ratschlägen und wie diese den Gesprächsverlauf beeinflussen.

Im 4. Kapitel geht es um das Herstellen von **Kontakt**. Sie erfahren, was alles in Ihrer Prozessverantwortung liegt, wie Sie Vertrauen aufbauen können und wodurch Nähe und Sicherheit entsteht.

Das 5. Kapitel gibt Ihnen ein **Analyseschema** an die Hand, das Ihnen helfen kann, während des Zuhörens die Orientierung zu behalten. Sie lernen die verschiedenen **Ebenen** kennen, auf denen Ratsuchende über sich und ihr Problem sprechen und wie sie gegebenenfalls das Gespräch steuernd beeinflussen, indem Sie die Ebenen bewusst wechseln.

Das 6. Kapitel dreht sich um die **Problemsicht** des Ratsuchenden und welche Besonderheiten damit einhergehen.

Im 7. Kapitel wird die Problemsicht des Ratsuchenden auf besondere Weise vertieft: Sie erfahren, wodurch Sie mögliche **Blockaden** des Ratsuchenden auflösen können, damit dieser sein Problem zufriedenstellend bewältigen kann.

Das 8. Kapitel zeigt Wege, um die **Ziele** des Ratsuchenden zu hinterfragen und mit diesem gemeinsam zu prüfen, was er eigentlich möchte, was also das Ziel hinter dem Ziel ist.

Erst im 9. Kapitel wenden wir uns den Lösungswegen zu und prüfen, wie sich die **Ressourcen** des Ratsuchenden aktivieren und nutzen lassen.

Auch wenn **Impulse** laufend vorkommen, behandle ich diesen Teil der Gesprächsführung erst im 10. Kapitel. Dort erläutere ich, dass Impulse umso wirksamer sind, je souveräner der Coach oder Berater seine Prozessverantwortung wahrnimmt und das Geschehen fortlaufend affektiv rahmt.

Im abschließenden 11. Kapitel geht es um die verschiedenen Möglichkeiten, dem Ratsuchenden **Feedback** zu geben und ihm zu einer größeren Bewusstheit im Umgang mit sich selbst zu verhelfen.

Der umfangreiche **Anhang** bietet weitere Übungen, um sich im Umgang mit dem Handwerkszeug beratender Gesprächsführung weiter zu optimieren.

Die durchgängige Bezeichnung „Coach oder Berater“ wäre konsequent, geht jedoch zu Lasten des Leseflusses. Da ich beobachte, dass sich die Bezeichnung „Coach“ zunehmender Beliebtheit erfreut und auch dort Anwendung findet, wo man früher Supervisor oder Berater gesagt hat, habe ich mich für den Begriff „Coach“ entschieden. Mir ist bewusst, dass sich viele Leser weder als Berater noch als Coach betrachten, wengleich sie häufig beratend arbeiten (ich denke an Lehrer und Erzieher, Ärzte, Anwälte, Seelsorger, Sozial- und Pflegeberufe aber auch an Führungskräfte und viele Freiberufler). Ich hoffe, dass sich jeder Leser dennoch in dem gewählten Begriff wiederfinden kann. Dazu machte mich kürzlich eine Leserin aufmerksam, die die Bezeichnung Coach begrüßt, weil diese genauso geschlechtsneutral sei, wie das Wort „Mensch“, zumal es die „CoachIn“ (im Gegensatz zur Beraterin) bislang noch nicht gibt.

Ein besonderer Dank gilt meiner Kollegin Petra Sonne-Neubacher. Vieles, was wir in unseren Seminaren entwickelt haben, ist in dieses Buch eingeflossen. Dank aussprechen möchte ich auch meiner Tochter Hannah, deren redaktionelle Anregungen mir eine große Hilfe waren und meiner Tochter Ines, die für das differenzierte Stichwortverzeichnis und das Verzeichnis der Übungen gesorgt hat. Außerdem möchte ich mich bei allen Lesern bedanken, die vor Drucklegung dieses Buches das Trainingsprogramm durchgearbeitet haben und deren Reaktionen ich hier mit veröffentlichen durfte.

beck-shop.de

beck-shop.de

Legende



Dieses Symbol ist ein Hinweis, zunächst eigene Antworten zu notieren.



Dieses Symbol verweist auf eine weitere Übung zum Vertiefen im Anhang.



Dieses Symbol lädt zur Selbstreflexion ein, um über eine bestimmte Frage nachzudenken.



Dieses Symbol zeigt an, dass für diesen Gesprächsausschnitt eine Audiodatei vorliegt, die unter www.vahlen.de downloadbar ist.

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
1. Kapitel: Die eigene Grundhaltung erkennen	1
2. Kapitel: Der Unterschied zwischen Coaching/Beratung und anderen Gesprächen.....	15
3. Kapitel: Die Grundhaltung beeinflusst den Verlauf	25
4. Kapitel: Kontakt herstellen und Vertrauen aufbauen	47
5. Kapitel: Die Ebenen der Problemschilderung	79
6. Kapitel: Die Problemsicht des Ratsuchenden	115
7. Kapitel: Blockaden erkennen und auflösen	139
8. Kapitel: Die Ziele des Ratsuchenden erkennen und hinterfragen	177
9. Kapitel: Mit Ressourcen des Ratsuchenden arbeiten.....	205
10. Kapitel: Mit Impulsen und Anregungen arbeiten	229
11. Kapitel: Mit Feedback arbeiten	255
Nachwort.....	279
Anhang mit weiteren Übungen.....	281
Weiterführende Literatur.....	363
Verzeichnis der Übungen.....	369
Stichwortverzeichnis.....	373