

Björn Migge

HANDBUCH
**Coaching
und Beratung**

5., überarbeitete Auflage



BELTZ

Leseprobe aus Migge, Handbuch Coaching und Beratung,
ISBN 978-3-407-36847-8 © 2023 Beltz Verlag, Programm Training,
Coaching und Beratung in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36847-8](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36847-8)

Inhalt

.....	
Vorwort zur 5. Auflage	15
.....	
Vorwort zur 1. Auflage	17
.....	
Einleitung	19
.....	
Worum geht es? Was werden Sie lernen?	19
An wen wendet sich dieses Buch	19
Eine methodenübergreifende individuelle Perspektive	22
Welche »Arbeitsfelder« gibt es im Coaching?	27
Wie Sie am besten mit diesem Buch arbeiten können	28
.....	
Coaching und die Ausbildung zum Coach	29
.....	
Was ist Coaching?	30
.....	
Was ist Coaching nicht?	33
Unsaubere Grenzen zur Psychotherapie?	34
Welche anderen Formen der Beratung gibt es?	36
Wo wird gecoachert?	39
Welche Themen gibt es im Coaching?	41
Positive Wirkungen des Coachings	44
Wer coacht?	45
Fachbegriffe im Coaching	45
Der Coach als Experte oder Prozessbegleiter	47
Was wirkt im Coaching?	49
Beziehungsgestaltung im Coaching	51
Keine Angst vor Manipulation!	54
Was ist Coaching für Sie persönlich?	55
Struktur und Ablauf eines Coachings	57
Prozessschritte des Coachings	57
Partnerschaftliche Planung	63

Evaluation des Coachings	64
Tests als Erfolgskontrolle	69
Kontinuierliche Qualitätsverbesserung des Coachs	71
Qualitätsdimensionen des Coachings	75
Verbände im Coaching	76
.....	
Kernkompetenzen eines Coachs	79
.....	
Acht Kernkompetenzen der ICF	79
Kernkompetenz 1: Ethik	81
Kernkompetenz 2: Coaching-Mindset	84
Kernkompetenz 3: Vereinbarungen	88
Kernkompetenz 4: Vertrauen und Sicherheit	89
Kernkompetenz 5: Präsenz und Engagement	92
Kernkompetenz 6: Aktives Zuhören	95
Kernkompetenz 7: Bewusstheit fördern	98
Kernkompetenz 8: Entwicklung fördern	104
.....	
Online-Coaching	113
.....	
.....	
Die Coachinausbildung	120
.....	
Die Motive für eine Coachinausbildung	122
Matching auf der Symbolebene	123
Struktur und Inhalte	124
Die Ziele einer Coachinausbildung	127
Feedbacks, Erfolge und Menschliches	129
Qualitätskriterien der Coachinausbildung	130
Checkliste: Welche Coachinausbildung passt zu mir?	133
Reflexives Schreiben im Coaching und der Ausbildung	136
.....	
Der hinreichend gute Coach	145
.....	
Die Zutaten eines guten Coachs	146
.....	
16 »normale« Coachingfälle	153
.....	
Kommentierte Lesehinweise zu Teil 1	165
.....	

Inhalt

Praktische Kommunikation für Coaches	169
Kommunikative Basisfertigkeiten	170
Sprache und Denken formen unseren Geist	170
Rapport – Pacen – Leadern	173
Am Anfang steht das Zuhören	174
Aktiv zuhören und mitgehen	175
Zirkuläres Fragen	177
Den Klienten in seiner Welt abholen	178
Die Vielfalt würdigen	179
Was für ein Typ ist der Klient?	184
Der Beziehungsaspekt von Botschaften	185
Die Sprache hinter der Sprache	186
Kommunikationstraining	187
Sich wütenden Gesprächspartnern öffnen	195
Unterschwellige Sprachmuster	196
Fragen sind im Coaching wichtig	198
Das innere Team befragen	199
Fragen steuern das Gespräch	201
Andere Sichtweisen erfragen	202
Imagination und Hypno-Coaching	204
Vorurteile und Gefahren	204
Hypnose im Wandel der Zeiten	207
Elemente und Praxis des Hypno-Coachings	218
Die Sprache der Trance	229
Mehr als Gerede. Besser: Integration	241
Integration und die Suche nach neuen Weinschläuchen	241
Beispiel: Klopf-Coaching	243
Beispiel: Schema-Coaching	251
Kommentierte Lesehinweise zu Teil 2	261

03	Ziele, Visionen, Persönlichkeit, Sinn	263
	Ziele und Visionen im Coaching	264
	Vom Problem zum Ziel	264
	Die Ressourcen	270
	Ziele und Visionen	272
	Verpasste Chancen	274
	Glück oder Sinn?	275
	Ideenschmiede	276
	Stabilität und Veränderung	279
	Kleine und große Krisen	280
	Phasenmodell für Krisen	282
	Zielen heißt auch Verzicht	284
	Auf der Suche nach einem neuen Ziel	284
	Vom richtigen Zielen	286
	Ziele schärfen mit dem SMART-Modell	290
	Metaziele	291
	Lösungsorientiertes Coaching	294
	Persönlichkeit und Subjektivität	297
	Phasen der Kompetenzwahrnehmung	297
	Die logischen Kategorien des Lernens und der Kommunikation	298
	Die logischen Ebenen nach Dilts	299
	Hierarchien der Wirklichkeit	301
	Verzerrungen der Persönlichkeitswahrnehmung	304
	The Big Five: das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitseigenschaften	308
	Eysencks Persönlichkeitszirkel: der Enneagrammprototyp	308
	Kognitive Persönlichkeitstheorien	309
	Persönlichkeit entsteht durch Feedback	311
	Die Selbstwirksamkeit als Barometer unserer Zuversicht	311
	Hemisphärenmodell: rechtes Hirn, linkes Hirn	312
	Das Multimind-Konzept	314
	Elemente der Logotherapie und Existenzanalyse im Coaching	318
	Der Mensch ist mehr als Körper und Psyche	320
	Des Menschen Suche nach Sinn	323
	Das Herz weiß mehr als der Verstand	326

Inhalt

Freiheit und Verantwortung	328
Methoden und Tools der Logotherapie	330
.....	
Kommentierte Lesehinweise zu Teil 3	334
.....	
Denken, Akzeptanz und Wille	337
.....	
Werte, Kognitionen, Umdeutungen	338
.....	
Werte: Was uns wichtig und richtig erscheint	338
Tiefe Überzeugungen: Glaubenssätze	342
Modelle der kognitiven Umstrukturierung	349
Mentale Metaprogramme (Sorts)	361
.....	
Akzeptanz und Wille	365
.....	
Das Abbild der Welt in uns	365
Unsere »fünf« Sinne	366
Handlung und Wirkung schaffen Wirklichkeit	371
Akzeptanz	372
Unterscheidung	375
Wille und Engagement	378
.....	
Träume und Tagträume	381
.....	
Seit wann kennen wir das Träumen?	381
Traumdeutung	382
Träume und Augenbewegungen	384
Jung und Freud als Traumpioniere	384
Tagträumen und Intuition	386
.....	
Kommentierte Lesehinweise zu Teil 4	392
.....	

05	Paare und Familien	393
	Familie, Liebe, Partnerschaft	394
	Unser inneres Bild der Familie	394
	Wirkung über Generationen	395
	Was passiert in Familien?	397
	Zwei und mehr sind ein System	399
	Aufstellungen, Psychodrama, Skulpturen	399
	Nach welchen Regeln funktioniert eine Familie?	404
	Verschiedene Gefühlsarten	406
	Liebe und Partnerschaft	409
	Die Bilanz des Gebens und Nehmens	415
	Häufige Beratungsanlässe im Paar-Coaching	416
	Häufige Probleme im Paar-Coaching	420
	Kommentierte Lesehinweise zu Teil 5	429
06	Gesundheit, Karriere und Team	431
	Gesundheit im Coaching	432
	Vom Sporttrainer zum Coach	432
	Was darf der Coach mit dem Körper machen?	433
	Negative Krankheitsprognosen	435
	Ärzte – Experten auf dem Gebiet der Vorbeugung und Heilung?	437
	Wie können Sie kranken Klienten helfen?	437
	Umgang mit Emotionen bei schwerer Krankheit (Coping)	438
	Es soll mir schnell wieder gut gehen	440
	Hier der Leib – und dort die Seele?	441
	Vom Sinn der Krankheiten für die Kommunikation	444
	Geistige Muster der Erkrankung und Gesundung	445
	Gefühlsblindheit macht krank	446
	Psychosomatik	449
	Darf ein Coach oder Berater heilen?	452
	Mind & Body	455
	Salutogenese	459

Inhalt

Beruf und Karriere	462
Ziele definieren, Änderungen vornehmen	462
Burnout garantiert	470
Ohne Vitamin B läuft nur wenig Energieräuber	472 473
Team und Gruppe	475
Teams in der Beratung	475
Typische Teamprobleme	479
Teamentwicklung	480
Gruppendynamik	484
Mobbing	488
Kommentierte Lesehinweise zu Teil 6	493
Systemische Konzepte in der Beratung	495
Theorie der systemischen Beratung	496
Wie arbeiten Organisationsberater eigentlich?	496
Was ist systemische Beratung?	497
Kurze Geschichte der systemischen Beratung	498
Das Familienaufstellen nach Bert Hellinger	503
Konstruktivismus	507
Phänomenbereiche systemischer Beratung	510
Von der Unternehmensberatung zur Organisationsberatung	514
Erklärungsmodelle menschlichen Verhaltens	516
Elemente der Diagnose und der Veränderungsarbeit	521
Expertenberatung und Prozessberatung	523
Phasen des Beratungsprozesses	525
Das Interview als Diagnoseverfahren	529
Die Diagnose sozialer Regeln in Organisationen	532
Systemische Veränderungsarbeit in Organisationen	533

	Psychodrama und Aufstellung im Coaching	548
	Soziometrie und soziales Atom	549
	Das Psychodrama in Aktion	552
	Kommentierte Lesehinweise zu Teil 7	575
08	Glauben, Krisen und Umbrüche	577
	Glaube und Spiritualität	578
	Religion und Glaube	579
	Wie kann ich glauben?	581
	Ein mystischer Weg zu Gott – Spiritualität	584
	Spiritualität im Coaching	586
	Coaching und Krankenhausseelsorge	601
	Angst	607
	Definition der Angst	607
	Formen der Angst	609
	Pathologische Ausdrucksformen der Angst	611
	Der Umgang mit der Angst als Schlüsselqualifikation	613
	Krisen und Traumata	614
	Krisen als Entwicklungschance	616
	Phasen des schöpferischen Prozesses	620
	Krisen und Krisenauslöser	623
	Gewalt in der Familie	634
	Klienten mit Suizidgedanken	642
	EMDR als Wunderwaffe in der Traumaberatung?	648
	Stichworte zur posttraumatischen Belastungsstörung	651
	Technikbausteine aus einzelnen Behandlungsphasen des EMDR	652
	Wie wird EMDR im Coaching eingesetzt?	653
	Kommentierte Lesehinweise zu Teil 8	655

Inhalt

Konflikte und systemische Konfliktarbeit	659	09
Konflikte und Mediation	660	
Konfliktfähigkeit	663	
Konfliktinterpretation als Lernerfahrung	667	
Kompetenzen in der Konfliktarbeit	668	
Innere Konflikte	669	
Psychotherapeutische Erklärungsmodelle für unbewusste innere Konflikte	672	
Unbewusste innere Konflikte	675	
Das »Portfolio« als Beratungsinstrument	680	
Zwischenmenschliche Konflikte	683	
Phasen der Konflikteskalation	688	
Konstruktiver Umgang mit bewussten zwischenmenschlichen Konflikten	690	
Gruppenkonflikte als Sonderform des zwischenmenschlichen Konflikts	692	
Selbsterfahrung in der Gruppe: Intrapsychische und interpersonelle Konflikte	695	
Systemische Fragen in der Konfliktarbeit	700	
»Stören« in der systemischen Beratung	701	
Strukturierte systemische Konfliktberatung (Erstgespräch)	702	
Systemische Gesprächs- oder Fragetechniken	703	
Basiswissen Mediation	708	
Kommentierte Lesehinweise zu Teil 9	712	
Anhang	713	10
Wie geht es weiter? Ein Nachwort	714	
Hinweis zu den Downloadmaterialien	715	
Personen- und Stichwortverzeichnis	716	
Literaturverzeichnis	727	

Vorwort zur 5. Auflage

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

Sie finden in diesem Buch einerseits einen theoretischen Überblick zum Thema Coaching, zu den acht Kernkompetenzen eines Coachs, zum Online-Coaching und zu wesentlichen Werkzeugen, wie dem Klären von Problemen, Zielen und Ressourcen, dem aktiven Zuhören und Fragen sowie sehr viele Ansätze für Interventionen (sogenannte Tools). Andererseits führt das Buch in einzelne Lebensbereiche ein: Krise und Trauma, Familie und Liebe, Beruf und Karriere, Team und System, ... Das Buch geht so sehr in die Breite und deckt so viele Themen ab, dass es natürlich keine Spezialbücher zu einzelnen Methoden oder Verfahren ersetzen kann.

Sehr oft spreche ich Sie in diesem Buch persönlich an und zeige Ihnen auch, welche Meinung ich vertrete und wie andere denken. Es ist nicht mein Ziel, dass Sie meine Meinung annehmen, sondern dass Sie dazu angeregt werden, sich selbst eine Meinung zu bilden, indem Sie viele Ideen und Coachingansätze kennenlernen. Insofern werden Sie hier kein Dogma finden, sondern eher einen weiten Überblick über Möglichkeiten, Interpretationen und Wege.

Ein so dickes Buch mögen manche Menschen nicht von vorne bis nach hinten durchlesen. Wenn das auf Sie zutrifft, empfehle ich Ihnen, dass Sie immer wieder einmal ein Kapitel lesen, das Sie gerade interessiert. Hierfür können Sie auch die Leseempfehlungen ganz hinten im Buch nutzen und sich auf diese Weise in einige spannende Themen oder Basiskompetenzen erarbeiten.

Wenn Sie einen schnellen Überblick wünschen, möchte ich Ihnen zwei Alternativen anbieten: Das »Handbuch Business-Coaching« ist schlanker (349 Seiten) und eignet sich vom Aufbau her besser für diejenigen, die Coachingkompetenz konzentrierter erwerben möchten. Trotz des Wortes »Business« im Titel ist es für Coaches im privaten Sektor gleichermaßen spannend. Die andere Option für Eilige ist die Prozessübersicht im vorderen Buchdeckel: Dort finden Sie eine Möglichkeit, wie ein Coachingprozess strukturiert werden kann. Wenn Sie das Buch lesen, können Sie immer wieder auf diese Übersicht zurückgreifen und überlegen, auf welchen Prozessschritt sich das entsprechende Kapitel gerade bezieht, das Sie durcharbeiten.

Dieses Buch ist so geschrieben, dass es (zukünftige) Profi-Coaches aus der Wirtschaft und dem Privatbereich, Hobby-Coaches, aber auch Sozialarbeiter, Psychotherapeuten, Seelsorger ... gleichermaßen ansprechen soll. Aus diesem Grund ist es kein Buch, das nur in das Coaching im beruflichen Kontext einführt. Hier und da werden die Themen auch – anders als das im Coaching sinnvoll ist – sogar in einer Breite und Tiefe betrachtet, die eher in der Therapie oder Seelsorge angebracht ist. Das liegt daran, dass dieses Buch für mehrere Lesergruppen verfasst ist.

Wie Sie Coaching und Therapie unterscheiden, wird im Buch selbstverständlich erklärt und an entsprechender Stelle finden Sie immer wieder Hinweise dazu.

Zu diesem Handbuch gibt es Downloadmaterial von über 250 Seiten, mit vielen umfangreichen Fallgeschichten, kurzen Fallvignetten, Fragen, Übungen und Musterlösungen. Sie können dieses Material herunterladen. Den Link hierzu finden Sie auf Seite 715.

Coaching ist nach wie vor ein wesentliches und sehr flexibles Personalentwicklungsinstrument. Coaching ist in den Augen vieler Menschen und Unternehmen zudem ein Instrument zur persönlichen Entwicklung, zur Steigerung der Selbstreflexion und kommunikativer Kompetenz. Viele Menschen befassen sich mit Coaching und lernen Coaching, ohne später professionell in dieser Tätigkeit zu arbeiten. Daher gibt es viele »ausgebildete Coaches«, die niemals in einem Unternehmen oder in der Begleitung von Privatpersonen beruflich tätig sind. Familien, Arbeitsgruppen, berufliche Organisationen und ähnliche Systeme können vermutlich reibungsärmer, wertschätzender, liebevoller und reflektierter funktionieren, wenn die Menschen gelernt haben, mit sich selbst und anderen besser in Resonanz oder Rapport zu gehen. Daher ist es wohl erstrebenswert, wenn Coachingkompetenzen breit gestreut sind. Aus der Sicht der Profi-Coaches und Unternehmen wird allerdings der Überblick erschwert, wenn sich zunehmend mehr Menschen als Coach bezeichnen.

Selbstverständlich kann niemand Coaching durch ein Buch erlernen. Manches wird auch aufmerksamen Leserinnen und Lesern erst wirklich verständlich, wenn sie oder er etwas persönlich (mit Emotionen, in Begegnung mit anderen) erlebt haben. Daher möchte ich alle bitten, nicht zu coachen, wenn Sie dies nicht in einer qualifizierten Fortbildung von mindestens 150 Stunden Umfang erlernt haben. Auch eine solche Fortbildung ist bestenfalls der Eintritt in die Welt des Coachings.

Bitte lesen Sie auch noch das Vorwort zur 1. Auflage von 2005, da es eine gute Einstimmung auf die Inhalte des Buches ermöglicht. Ich wünsche Ihnen danach viel Freude und viele gute Anregungen durch die Lektüre des Buches und bei der kritischen Diskussion der einzelnen Kapitel.

Porta Westfalica und Weinheim, Januar 2023

Björn Migge

Danke! Dieses Buch ist Teamwork! Seit 2005 hat Ingeborg Sachsenmeier als Lektorin mich als Autor und dieses Buch durch seine fünf Auflagen mit Weitsicht, Kompetenz und einem offenen Herzen begleitet. Auch die vielen anderen Menschen im Beltz Verlag (und freie Mitarbeitende), die ihren Beitrag zu diesem Teamprojekt leisten, arbeiten in diesem Geist. Außerdem verdanke ich meiner Frau, meinen Töchtern und meinen Kolleginnen und Kollegen unendlich viele Anregungen. Herzlichen Dank an alle!

Vorwort zur 1. Auflage

Auf einer Podiumsdiskussion der Harvard University in Boston fragte ein distinguerter Psychiatrieprofessor die in den USA recht bekannte Journalistin Ann Landers, welche Referenzen und Ausbildungszertifikate sie überhaupt vorweisen könne:

»Just what credentials do you have for advising others?«

Sie zögerte keine Sekunde und antwortete, dass sie außer ihrem gesunden Menschenverstand keine fachgebundenen Kenntnisse oder Diplome vorzuweisen habe:

»None, except common sense!«

Liebe Leserin, lieber Leser!

»Gesunder Menschenverstand« setzt sich aus vielen Qualitäten zusammen. Dazu gehören beispielsweise Einfühlungsvermögen, Neugierde, Lern- und Veränderungsfähigkeit, Lebenserfahrung, Klarheit in der Sicht auf Probleme anderer Menschen, auf eigene Beschränkungen, Offenheit für andere und für neue Gesichtspunkte, Ehrlichkeit, Selbstsicherheit, Freude an der Beratung anderer. Das sind einige der Qualitäten, die nicht professionelle Berater auszeichnen.

Dieses Handbuch setzt gesunden Menschenverstand voraus. Für eine effektive professionelle Beratung reicht Common Sense aber meist nicht aus. Professionelle Beratung ist eine Querschnittsmethode, die viele Fähigkeiten, Kenntnisse und Vorgehensweisen vereint. Sie findet sich in vielen Berufsbildern wieder: in der Erziehung, der Sozialpädagogik, der Medizin, dem Training, der Führung, der Psychotherapie. Professionelle Berater sind für ihre Themen und Bereiche ausgebildet.

Ich möchte Ihnen in diesem Handbuch Handlungswissen für verschiedene »Themen« anbieten: Business-Coaching, Personal Coaching, psychologische Beratung, Seelsorge sowie Psychotherapie. Das Handbuch wendet sich an:

- Leserinnen und Leser, die sich autodidaktisch mit Coaching, psychologischer Beratung und Fragen der Psychotherapiepraxis befassen möchten.
- Es richtet sich ebenso an Personen, die eine strukturierte Ausbildung im Coaching, in der Beratung, Seelsorge oder Psychotherapie absolvieren (oder als Trainer anbieten) oder dies planen.

Sie können dieses Buch als Anregung nutzen. Sie finden darin viele Tools für Ihren Werkzeugkoffer. Übliche Tools, aber auch einige provokative Gedanken; daneben viele umfangreiche Falldarstellungen.

Das Buch ist methodenübergreifend konzipiert: Sie werden unter anderem eingeführt in Modelle aus der Tiefenpsychologie, dem Neurolinguistischen Programmieren, der kognitiven Verhaltenstherapie, der systemischen Beratung und Therapie. Keines der Verfahren ist umfänglich dargestellt oder soll zu sehr in den Vordergrund gerückt werden. Sie werden merken, dass auch ein so umfangreiches Handbuch nur einen ersten Einblick in die Beratung gewähren kann. Weitere Lektüre und fundierte Aus- und Fortbildung werden danach erforderlich sein, wenn Sie professionell als Coach arbeiten möchten.

Sie werden Methoden und Fälle aus dem Business-Coaching, dem Personal Coaching, der psychologischen Beratung, der Seelsorge und der Psychotherapie kennen lernen. Meist weisen wir auf die Grenzen von »nicht professioneller Beratung« zur »Psychotherapie« hin. Oft sind diese Grenzen aber fließend und ergeben sich auch aus der Art des Arbeitsbündnisses, das Coach und Klient beziehungsweise Klientin unbewusst bevorzugen oder bewusst gestalten.

Ich wünsche mir, dass Sie die Fälle, Vermutungen und Behauptungen in diesem Buch mit anderen diskutieren und als Anregung für eigene Überlegungen oder die Arbeit in einer Ausbildungsgruppe nutzen; egal, ob Sie Teilnehmende oder Dozent in einer solchen Gruppen sind. Aber Vorsicht: Ich berichte in diesem Handbuch nicht von Wahrheiten, die gelernt werden müssen, sondern nur von manchmal nützlichen Ansichten und Vorgehensweisen.

Dieses Buch erfüllt nicht die Kriterien eines wissenschaftlichen Lehrbuchs, da eine Reihe von Behauptungen und Meinungen eher zum kritischen selbstständigen Denken anregen sollen und manchmal in einen journalistisch-lockeren Stil verpackt sind. Die Texte sind nicht zum Auswendiglernen, zum Wissen und korrekten Zitieren verfasst worden, und manches sollte bei Interesse später anhand wissenschaftlicher Werke vertieft werden. Sie halten ein Buch aus der Praxis für die Praxis in der Hand. Die vorgestellten Modelle, Techniken und Behauptungen sind im Coachinggenre zwar verbreitet, jedoch bisher kaum wissenschaftlich belegt.

Ich möchte Sie bitten, alle Passagen kritisch zu durchdenken, kritisch mit Kolleginnen und Kollegen zu diskutieren und sich sowohl zu klugen Lehraussagen als auch zu Falldarstellungen Ihre eigene Meinung zu bilden.

Ich wünsche Ihnen jetzt schon viel Freude mit dem Buch und an Ihrer zukünftigen Beratungstätigkeit!

Minden und Weinheim, Juli 2005

Björn Migge

Einleitung

Worum geht es? Was werden Sie lernen?

Wenn Sie dieses Lehrbuch in der Hand halten, haben Sie es schon fast nicht mehr nötig. Ein altes Sprichwort sagt: »Glück und Einsicht wandern dorthin, wo schon viel davon ist.« Dieses Handbuch ist natürlich trotzdem nützlich für Sie, wenn Sie eine der folgenden Voraussetzungen erfüllen:

- Sie beraten häufig andere Menschen, möchten darüber aber mehr erfahren.
- Sie möchten eine Coachinausbildung absolvieren und in diesem Buch einen weiten Überblick erhalten und praxisrelevante Basiskompetenzen erwerben.
- Sie haben im Beruf mit professionellen Beraterinnen und Beratern oder Coaches zu tun und möchten wissen, wie diese Profis arbeiten.
- Sie möchten über sich selbst mehr erfahren und sich Fragen stellen (sich einmal in einem geschützten Rahmen infrage stellen), um neues Licht in Ihr Leben zu bringen.

In diesem Buch werden Sie so angesprochen, als wollten Sie tatsächlich Coach oder psychologische Beraterin oder psychologischer Berater werden oder als wären Sie bereits ein Profi. Vielleicht finden Sie diese neue Rolle interessant: Liebe Kollegin, lieber Kollege – herzlich willkommen!

In diesem Buch wird häufig die traditionelle männliche Schreibweise benutzt. Hierfür bitte ich um Verständnis. Ich bin mir bewusst, dass wenigstens die Hälfte aller Berater und Coaches Frauen sind.

An wen wendet sich dieses Buch

Dieses Handbuch wendet sich vornehmlich an Personen, die im Personal Coaching arbeiten (möchten), die Life-Balance-Themen und Coaching oder angrenzende Beratungsformen unter Einschluss vieler Lebensbereiche als ihren Schwerpunkt gewählt haben oder dies tun möchten. Außerdem dient das Buch seit 2005 als Arbeitsgrundlage für viele multiperspektivische Coaching- und Beratungsausbildungen.

Coaching in der Wirtschaft (Business-Coaching), Führungs-Coaching, Coaching in Organisationen und ähnliche Themen kommen in diesem Buch zu kurz,

da vorwiegend auf das Individuum fokussiert wird und die hier aufgezeigte Breite des Coachings sich nicht ausschließlich auf Berufsangelegenheiten oder beruflichen Erfolg konzentriert. Kein Buch kann das ganze Feld bedienen. Ein Einzelautor ebenfalls nicht. Wen Coaching in der Wirtschaft interessiert, sollte ergänzend ein Buch über Business-Coaching lesen oder eine andere Publikation, die dieser Perspektive deutlich den Vorrang gibt. Selbstverständlich benötigt natürlich auch jeder versierte Business-Coach gründliche Hintergrundkenntnisse im Personal Coaching. Denn er arbeitet nicht nur mit Rollenträgern aus der Wirtschaft, sondern mit »ganzen« Menschen. Insofern denke ich, dass auch (zukünftige) Coaches der Wirtschaft dieses Buch mit großem Gewinn durcharbeiten können. Sie sollten jedoch berücksichtigen, dass die hier vorgestellten Ideen, Übungen nicht immer in gleicher Weise in die Realität des Business-Coachings übertragbar sind.

Wer wiederum vornehmlich an Tools und klaren Handlungsanleitungen für kurze Interventionen interessiert ist, sollte sich ein Buch zulegen, das diesem Lese- und Lernwunsch entspricht und das nicht so in die Breite oder Tiefe geht.

Manche Bücher über Coaching wenden sich an Führungskräfte. Das ist verständlich: Die Autorinnen und Autoren dieser Bücher verdienen ihr Geld mit der Beratung von Managern und müssen diese daher direkt ansprechen. Coaching ist auch ein Schlagwort in Unternehmenskreisen – dort, wo sich Führungskräfte, Personalchefs, Teamentwickler oder Trainer treffen.

Viele Coachingbücher wenden sich an zukünftige Coaches und an Menschen, die Coaching spannend finden. Genauso lesen viele Psychologen, Sozialarbeiter, Seelsorger und Beratungsprofis aller Richtungen Coachingbücher. Irgendwie fühlen sich viele vom Coaching angezogen. Obwohl keiner so ganz genau sagen kann, was Coaching ist. Oder jeder kann es nur so weit sagen, wie der eigene Horizont und die eigenen Interessen reichen.

Nun zu denjenigen, die als Klientinnen und Klienten vom Coaching profitieren könnten: Jeder Mensch fühlt sich hin und wieder zwischen zwei Stühlen, möchte in kleinen oder großen Schritten etwas verändern, erfolgreicher sein und mehr Glück und Ausgewogenheit in das Leben bringen. Eine Hilfe auf dem Weg dorthin ist möglicherweise das Coaching oder die psychologische, soziale, spirituelle, ... Beratung, die Coachingprinzipien und -elemente mit einbezieht.

Es gibt zahlreiche Beratungsformen, die sich in ihrem praktischen Vorgehen und manchmal auch in ihren Definitionsversuchen ähneln: Coaching, Supervision, Familienberatung, Suchtberatung, Psychotherapie, Lebensberatung und anderes mehr. Selbstverständlich sind Hintergründe und Rahmenbedingungen dieser Reflexions- und Hilfsangebote sehr unterschiedlich. Trotzdem weisen sie eine mehr oder minder große Schnittmenge von Themen, Methoden, Angeboten auf.

Dieses Handbuch ist für alle diese (angehenden) Profis geschrieben. Es ist daher kein spezifisches Lehrbuch nur für Coaches. Sicher auch keines nur für Psy-

Einleitung

chotherapeuten oder Suchtberater. Mit diesem Hintergrund verstehen Sie sicher, dass manche der umfangreichen Falldarstellungen im Downloadbereich so sehr in die Tiefe gehen, dass sie ein übliches Coaching oftmals sprengen würden. Ebenso werden angehende Business-Coaches sicher vermissen, dass nicht mehr Fälle aus der Unternehmenswelt in das Handbuch eingeflossen sind. Die Weite der Zielgruppe kann einerseits Herz und Verstand in viele Richtungen öffnen. Andererseits bietet sie aber Spezialisten hier und da zu wenig! Es hilft nichts: Sie müssen vermutlich noch andere Bücher ergänzend lesen.

In diesem Handbuch verwende ich meist den Begriff »Coaching«. Damit meine ich stellvertretend das gesamte Spektrum der Beratung, wie ich es bereits ausgeführt habe. Ich beziehe mich in diesem Buch auf eine methodenübergreifende oder integrative Beratungspraxis.

Daher sind die Themen dieses Buches vielfältig – und auf die verschiedenen Lebensaspekte ausgerichtet, in denen Coaching (Sie ergänzen bitte zukünftig selbst: ebenso die meisten anderen genannten Beratungsformen – wenn an entsprechender Stelle passender) angewandt werden kann. Das kann Folgendes sein:

- Eine Frau ist erfolgreich. Aber die Familie droht über dem Erfolg zu zerfallen.
- Ein Mann ist erfolgreich und hat eine tolle Familie. Alles scheint stimmig. Aber er ist recht häufig krank.
- Eine Frau wird wegen ihrer guten Leistungen in der Firma versetzt. Auf die neue Herausforderung und die Auswirkungen der Veränderung ist sie aber nicht vorbereitet.
- Ein Mann ist eigentlich zufrieden mit der Arbeit, hat aber immer wieder Ärger mit seinen Kollegen.

Welche Fragen verbergen sich hinter jedem »Aber« in diesen Beispielen? Fragen wie diese gehören zum wichtigsten Handwerkszeug im Coaching. Es kann also Folgendes hinterfragt werden: Was sind die Ziele, auf die diese Menschen zusteuern können? Wie lenken Sie Ihre zukünftigen Klientinnen und Klienten dorthin? Welche Probleme stehen hinter jedem »Aber«? Welche Kräfte können Sie als Beratende in diesen Menschen wecken oder entdecken lassen? Wo steht Ihr Klient? Was kann er? Wo will er hin? Was sind seine Überzeugungen und Werte? Was erlaubt er sich, was verbietet er sich? Welchen Zeigefinger richtet er auf sich, welchen auf andere? Wer ist er, was ist seine Identität? Aus welcher Familie stammt er? Wie ist er dort eingebunden? Welche soziologischen Rollen füllt Ihr Klient aus? Wen liebt er? Mit wem lebt er zusammen? Welche Einstellung hat er zu seinem Körper? Was ist seine Bestimmung? Was ist sein tiefster Glaube? ...



Übung

Bitte diskutieren Sie die Vorteile und die Nachteile, die sich für Leserinnen und Leser ergeben (Neulinge und Profis), wenn dieses Buch eine breite Leserschaft anspricht und – quasi als Platzhalter für verschiedene Beratungsformen – doch vorwiegend den Begriff Coaching nutzt. Entsteht so nicht der irriige Eindruck, das ganze vorgestellte Spektrum an Themen, Fällen und Sichtweisen sei Coaching?

Eine methodenübergreifende individuelle Perspektive

Es gibt viele Möglichkeiten, mit einem Klienten dessen Anliegen, Wünsche, Ziele und Probleme zu bearbeiten. Es gibt zahlreiche psychologische und pseudo-psychologische Verfahren, die unterschiedliche Herangehensweisen propagieren. Jedes dieser Verfahren liefert uns eine andere Sicht auf den Klienten und unsere Rolle in der Beratungssituation. Zwischen den Anhängern unterschiedlicher Verfahren gibt es lebhafte Diskussionen darüber, welches das bessere, oder darüber, wann welcher Ansatz der bessere sei. Diese Wortgefechte sollen nicht Gegenstand dieses Handbuchs sein.

Ich werde Ihnen Grundprinzipien eines methodenübergreifenden oder integrativen Ansatzes aufzeigen. Hierbei fokussiere ich in diesem Buch größtenteils auf personenbezogene individuelle Perspektiven des Coachings. Organisationen betreffende Aspekte oder das Coaching als gezieltes Personalentwicklungsinstrument in der Wirtschaft werden in diesem Buch weniger beleuchtet, da es eher auf Personal Coaches zielt oder solche Coaches, die vorwiegend Einzelklienten begleiten. Wer in der Wirtschaft oder der Beratung und Entwicklung von Organisationen tätig ist und Coaching hier als Ergänzung nutzt, braucht gehörige Zusatzkompetenzen, die in diesem Buch nur angerissen werden.

Ich werde Ihnen viele Zugangswege, unterschiedliche Gedanken oder auch Tools vorstellen. Wir könnten es auch einen bunten Strauß Blumen oder einen ungezwungenen Werkzeugkoffer nennen, da ich nicht beabsichtige, eine neue »integrale«, »methodenplurale« oder auf andere Weise »integrative« Schule zu begründen. Ich vermittele in diesem Buch beispielsweise eine tiefenpsychologische und psychodynamische Sichtweise, in die recht ungezwungen Methoden aus dem neurolinguistischen Programmieren (NLP), der Gestalttherapie, dem Psychodrama, der Hypnotherapie, der kognitiven Verhaltenstherapie und der systemischen Therapie einfließen. Dahinter steht meist kein verbindendes theoretisches Konzept, das ich lehren möchte. Diese Kombination verschiedener Methoden und Werkzeuge wird eklektisch genannt (von griech. und neulat.: Methoden verschiedener Schulen aufsammeln). Dabei kommt es allerdings nicht darauf an, durch

Einleitung

einen wahllosen Mix von Tools oder Methoden einen verwirrenden Nebel zu erzeugen, in den nur ein schillernder Name für ein neues Beratungsverfahren Licht bringen könnte. Es geht vielmehr darum, auf unspektakuläre Weise bekannte Werkzeuge und Methoden zu kombinieren, die dem Berater ermöglichen, dem Klienten effektiver zu helfen.

Allerdings werde ich später auch kurz darauf hinweisen, dass es mittlerweile auch kluge Kombinationen aus dem genannten bunten Blumenstrauß gibt. Diese Kombination ist dann nicht mehr eklektisch, sondern bereits integrativ. Dies gilt beispielsweise für das sogenannte Schema-Coaching, das ich in einem separaten Buch beschrieben habe (2013).

An einigen wenigen Stellen werde ich Ihnen konkrete Beratungsempfehlungen geben. Wer sich auf Beratungsempfehlungen festlegt, macht sich damit auch angreifbar. Jeder, der bereits eine Beraterausbildung durchlaufen hat, weiß, wie unterschiedlich die Ansichten sein können, die über die Entstehung von Problemen, das weitere Vorgehen oder die angestrebten Ziele existieren. Was für den einen Berater der größte Fehler ist, könnte für die andere Beraterin ein Schritt sein, der unbedingt erforderlich ist. Was für den einen eine kreative Modifizierung des Beratungssettings sein könnte, kann für den anderen Ausdruck unreflektierten Agierens einer Gegenübertragung sein.

Kritisches Denken kann dazu führen, unterschiedliche Ansichten und Wege achtsam zu prüfen und möglicherweise zu erkennen, dass sie vielleicht gar nicht so verschieden sind oder dass verschiedene Wege möglich sind. Ich wage es, Ihnen zahlreiche Wege aufzuzeigen; auch auf die Gefahr hin, dass andere dies kritisieren könnten und genau diese Wege oder die Vielfalt für große Fehler halten.

Einladung zum kritischen Denken Ich möchte Sie einladen, dass Sie nicht für gegeben oder wahr ansehen, was ich in diesem Buch schreibe. Denn wie alle anderen Autoren und Meinungsbildner in der Szene des Coachings schreibe auch ich nur eine Mischung aus Selbstoffenbarung, Tendenzinterpretation sowie einer Nabel- und Umfeldschau. Nehmen Sie bitte die Aussagen in diesem Buch sowie aufgeworfene Fragen als Anlass für eine kritische Diskussion, auch mit Menschen, die anders denken als Sie: Wie kann man Ihre Liebessichtweise anders sehen? Welche Sichtweise lehnen Sie ab? Wie sehen das andere? Welche Vor- und Nachteile haben die unterschiedlichen Interpretationsweisen, welche Quellen scheinen die eine – welche die andere Interpretation zu stärken ...? Bitte seien Sie kritisch und denken Sie mit.

Ich habe mich bemüht, empirisch-wissenschaftliche Erkenntnisse der modernen vergleichenden Therapieforschung in dieses Handbuch mit aufzunehmen. Ich gebe jedoch zu, dass nur ein Bruchteil des notwendigen Handlungs- und Veränderungswissens in Beratung und Therapie auf gesicherten Forschungsergebnissen fußt. Dies gilt für alle therapeutischen und beraterischen Verfahren und Metho-

den. Aus diesem Grunde müssen wir auch auf das Wissen zahlreicher Experten zurückgreifen, das durch viele Tausend Beratungsstunden angesammelt worden ist. Dieses *Learning from many masters* dürfte vorerst noch der aussichtsreichste Weg sein, theoretische und praktische Beratungskompetenz zu erwerben. In einigen Coachingakademien wird den Teilnehmenden schon zu Beginn der Ausbildung beigebracht, dass sie »lernende Meister« seien. Man könnte auch sagen: *Lernt von vielen Meistern!*

Mir ist bewusst, dass jeder Leser und jede Leserin aus dem angebotenen Material unterschiedliche Schwerpunkte oder Vorlieben für sich finden wird.

Flexible Beratungsansätze, die sich an den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten ausrichten, sind die besten Voraussetzungen für positive Beratungserfolge. Aus diesem Grund wird dieses Handbuch dazu anregen, sich grundlegende Kenntnisse aus verschiedenen Beratungsverfahren anzueignen, damit Sie Ihren verschiedenen Klienten in den unterschiedlichen Phasen des Beratungsverlaufs gerecht werden können.

Selbst in der traditionell konservativen Psychoanalyse hat ein Prozess von kaum überschaubarem Pluralismus, Subjektivismus und Eklektizismus eingesetzt. In die praktische Arbeit der als konservativ eingestuften Analytiker hatte diese Veränderung schon Einzug gehalten, bevor sie sich in der Literatur niederschlug. Eine Fragebogenaktion, die 1996 bei britischen und amerikanischen Analytikern durchgeführt worden war, bestätigte, dass die große Mehrzahl unterschiedlichste Konzepte integrierte oder abwechselnd anwandte. Die untersuchten Therapeuten zeichneten sich durch einen praktischen und theoretischen Eklektizismus und behandlungstechnischen Pluralismus aus (Hamilton, V. [1996]: *The Analyst's Preconscious*. Hillsdaler, NJ, Analytic Press). Das wäre einige Jahre zuvor verpönt gewesen und hätte zu einem Ausschluss aus der Psychoanalytischen Gesellschaft führen können.

Insgesamt ist die Psychoanalyse heutzutage viel durchlässiger für Methoden und Anschauungen anderer Therapieschulen. Ähnlich verhält es sich mit dem früheren »Erzfeind« der Analyse, der Verhaltenstherapie. Auch dort baut man heute gerne in das eigene Konzept ein, was nützlich erscheint und den Klienten dient.

Die *tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie* greift wesentliche Prinzipien der Psychoanalyse auf und ist von ihr abgeleitet. Es handelt sich um ein eigenständiges Therapieverfahren und nicht um eine »kleine Analyse«. Heute nennt man das Verfahren meist psychodynamische Psychotherapie. Diese moderne Tiefenpsychologie greift auf viele Elemente der Verhaltenstherapie, der systemischen Therapie, auf edukative, suggestive, störungsspezifische, selbst auf übende Verfahren zurück. Da ich mit dieser Therapieform etwas vertraut bin, nutze ich sie als Ausgangspunkt oder »Plattform« für eine methodenübergreifende Perspektive. Die Tiefenpsychologie war früher meine »Heimat« und Basis. Von dort aus habe