

## **BONUSMATERIAL + LÖSUNGSVORSCHLÄGE**

### **Die 500 besten Coaching-Fragen**

*Das große Workbook für Einsteiger und Profis  
zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten  
(managerSeminare Verlag, 2012)*

#### **Vorbemerkung**

Liebe Leserinnen und Leser,

hypothetische Frage: Angenommen, ich dürfte mir einen Leser für meine „500 Coaching-Fragen“ wünschen – wie sähe er aus? Es wäre gar kein Leser – sondern ein Anwender. Präzisionsfrage: Und woran würde ich diesen Anwender erkennen? Daran, dass er die Fragen des Buches als Rohstoff sieht, um sie zu formen, und die Übungen als Treibstoff, um daran zu wachsen.

Es wäre ein Leser – wie Sie! Offenbar haben Sie nicht nur gelesen, sondern die Übungen angepackt. Und jetzt reizt es Sie, Ihre Lösungsideen mit meinen zu vergleichen. Damit bereiten Sie mir als Autor eine große Freude. Bitte sehen Sie meine Vorschläge nicht als „Musterlösungen“ (denn „Muster“ sind allgemein und deshalb zweitklassig) – sondern als Anregungen, um Ihre eigenen Gedanken einzuordnen und fortzuspinnen.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen mit diesen Lösungsvorschlägen. Schicken Sie mir gerne eine Mail, wenn Sie Anregungen haben oder mir Ihre Erfahrungen mit dem Buch rückmelden wollen: [info@karriereberater-akademie.de](mailto:info@karriereberater-akademie.de)

Haben Sie Lust auf noch mehr praktische Coaching-Fragen- und -Übungen? Dann lade ich Sie ein, meinen Ausbildungsgang zum Karrierecoach /-berater durch eine Probeführung zu testen ([www.karriereberater-akademie.de](http://www.karriereberater-akademie.de)). Ich freue mich auf Sie!

Allzeit ein gutes Händchen, beim Coachen und auch sonst,  
wünscht Ihnen  
Ihr  
Martin Wehrle

P.S. Folgende meiner Bücher können „Die 500 besten Coaching-Fragen“ ideal ergänzen:

- **Die 100 besten Coaching-Übungen** (managerSeminare, 2010): Alles, was Sie brauchen, um als Coach durchzustarten. 100 Übungen für den Alltag und 100 Übungen für Coachings.

- **Handbuch Fantasiereisen** (Beltz, 2011): Wie Sie als Coach kreative Fantasiereisen mit Ihren Klienten unternehmen, um sie vorwärts zu bringen. Inklusive Schreibkurs.

- **Karriereberatung** (Beltz, 2007): Alle Grundlagen des Karrierecoachings mit Tipps für die wichtigsten Situationen, von Bewerbungs- über Gehalts- bis Konfliktberatung.

## **Inhalt**

<b>Frage im Buch</b>	<b>Seite im Lösungsdokument</b>
4. (S. 69) Der Gutschein	<b>3</b>
6. (S.75) Freundschaft	<b>4</b>
8. (S. 81) Wunschzukunft	<b>5</b>
11. (S. 90) Nachruf	<b>8</b>
17. (S. 108) Kraftquellen	<b>9</b>
30. (S. 153) Der Ex-Chef	<b>11</b>
34. (S. 170) Glaubenssätze	<b>12</b>
38. (S. 182) Die Arztfrage	<b>13</b>
43. (S. 198) Der Mentor	<b>15</b>
55. (S. 240) Die Verwandlung	<b>16</b>
66. (S. 281) Der Berggipfel	<b>18</b>
72. (S. 299) Lauter, bitte!	<b>23</b>
73. (S. 302) Die Belohnung	<b>25</b>
85. (S. 350) Kommunikationsbereitschaft	<b>27</b>
86. (S. 359) Die Latte gerissen	<b>29</b>
89. (S. 368 ) Der Dahergelaufene	<b>30</b>
92. (S. 381) Das Medikament	<b>31</b>
93. (S. 388) Alte Vokabeln	<b>32</b>
95. (S. 394) Gefühlswelt	<b>33</b>
 Ausbildung zum Karrierecoach	 <b>34</b>

#### 4. Der Gutschein

Ihr Klient antwortet auf die Ausgangsfrage: „Diesen Gutschein fürs Coaching würde ich verschenken. In meinem Leben läuft sonst alles rund.“ Bitte entscheiden und begründen Sie, wie Sie mit dieser Antwort umgehen.

*Lösungsvorschlag:* Falls der Klient zuvor gründlich nachgedacht hat, spricht vieles dafür, seine Antwort einfach zu akzeptieren – wo keine Probleme sind, sollte der Coach ihm auch keine einreden. Das gebietet der lösungsorientierte Ansatz, der das Coaching von der problemorientierten Psychoanalyse unterscheidet.

Kommt diese Antwort jedoch allzu schnell, ohne dass der Klient in sich gegangen ist, kann ihn eine weitere Frage zur Reflexion anregen. Um sein inneres Abwehrfeuer zu mindern, lässt sich die Frage ins Positive drehen:

„Gehen Sie einmal davon aus, dass Sie im Coaching nicht nur Probleme bearbeiten können – sondern auch das, was rund läuft, unterstützen. Welches Zweitthema wäre Ihnen dann das wichtigste?“

Oft wird seine Antwort darauf hinweisen, wo er noch Optimierungspotenzial oder eben doch (verdrängte) Probleme sieht.

## 6. Freundschaft

Eine Filialleiterin im Einzelhandel klagt im Coaching darüber, dass sie mit ihren Einkaufswünschen stets an der Zentrale abpralle. Immer wieder würden ihr „unsinnige Aktionsartikel“ ins Haus geschickt. Sie möchte mehr Einfluss aufs Sortiment nehmen, weiß aber noch keinen Weg. Bitte formulieren Sie Fragen, durch die Ihre Klientin das Problem als Freund betrachten und mit ihm in einen konstruktiven Dialog kommen kann.

### *Lösungsvorschlag:*

- Mal angenommen, ein großer Psychologe würde Ihre Situation analysieren und zu dem Ergebnis kommen: Diese Situation ist zwar knifflig, aber sie bietet Ihnen auch enorme Chancen, daran zu wachsen – worin genau könnte dieses Wachstum bestehen?
- Muskeln trainiert man, indem man mit Hanteln arbeitet. Und Fähigkeiten durch den Umgang mit Problemen. Welche Ihrer Fähigkeiten, die sonst vielleicht brach lägen, können Sie durch diese Sortimentsentscheidungen der Zentrale immer wieder trainieren?
- Nun könnte man ja sagen: Weil noch nicht alles perfekt läuft, bleiben Ihnen besonders viele Verbesserungschancen. Auf welche Verbesserungen, und seien es nur kleine Schritte, freuen Sie sich am meisten?
- Angenommen, Sie könnten die Aktionsartikel künftig frei wählen und würden auf die Vergangenheit zurückblicken. Und dann stellen Sie plötzlich fest: „Seit das alles so perfekt klappt, fehlt mir doch eine Kleinigkeit, und zwar ...“ Welches könnte diese Kleinigkeit sein?

## 8. Wunschzukunft

Bitte schreiben Sie eine Fantasiereise, die eine Ihrer realen Klientinnen (oder einen Menschen, dessen Wünsche Sie gut kennen) auf ideenreiche Weise mit ihrer eigenen Zukunft in Berührung bringt (siehe auch Frage 66, Seite 278). Ein Beispiel für eine solche Reise, das erwähnte „Gewitter der Zukunft“, können Sie hier nachlesen:

### Das Gewitter der Zukunft

(Reisestart)

Lass deine Gedanken aufsteigen und aus diesem Raum schweben.  
Stell dir vor, es ist Nacht, du sitzt am Fenster einer einsamen Berghütte.  
Das Holz im Ofen knackt und knistert und sprüht Funken.  
Ein Herbststurm klatscht Wassertropfen an die Scheibe vor dir,  
und du hörst, wie der Wind unter den Dachziegeln orgelt.

Spür die Luft des Ofens, die deine Haut streichelt,  
als wollte sie dich in einen Mantel aus Wärme packen.  
Jeder Atemzug lässt Wärme in deiner Brust aufsteigen,  
so als wärst du selbst ein kleiner Ofen.  
Genieß diese wohlige Wärme, diesen schützenden Raum,  
während draußen der wilde, eisige Herbststurm pfeift.

Jetzt achte einmal darauf, was dir der Sturm zu sagen hat.  
Konzentrier dich auf die Sprache des Regens,  
wenn er mit harten, eiligen Füßen über die Scheibe tippelt.  
Lass das, was er sagt, in dich hinein.  
Konzentrier dich auf die Sprache des Sturms,  
wenn er sein Gebläse aufdreht, bis es hoch und gespenstisch pfeift.  
Lass das, was er sagt, in dich hinein.

Lenk deinen Blick jetzt in die Nacht hinaus,  
nimm genau wahr, wie sie unscharf am Fenster lehnt,  
als hätte das Regenwasser auf der Scheibe ihre Konturen verwischt.  
Woher weißt du, dass da überhaupt etwas hinter der Scheibe ist,  
obwohl du nur ins Schwarze schaust?  
Stell dir vor, da draußen lehnt nicht die Nacht am Fenster,  
sondern da liegt das Land deiner Zukunft im Dunkeln,  
dein Leben, wie es einmal sein wird.  
Wenn du daran denkst, kribbelt dein Körper angenehm,  
du willst einen Blick in diese Zukunft werfen.

Nun hörst du ein Geräusch, als würde ein riesiger Felsklotz  
langsam über den finsternen Himmel gerollt, mit gewaltigem Nachhall.  
Das muss ein Donnnergrollen sein, ein aufziehendes Gewitter.  
Sieh, wie ein leuchtender, gezackter Arm vom Himmel in die Nacht fährt  
und kurz, ganz kurz, ein wenig Licht auf das Land deiner Zukunft wirft.  
Achte genau darauf, was du dort unten erkennen kannst.  
Wie sieht das Land deiner Zukunft aus?

Vielleicht nimmst du wahr, wo du wohnst.  
Oder du kannst erkennen, wo du arbeitest.  
Oder du siehst Menschen, die bei dir sind.

Atme den harzigen Geruch ein,  
den das brennende Holz in deiner Hütte verströmt.  
Und lass den finsternen Himmel nicht aus den Augen.  
Wünsch dir ganz fest, dass er wieder einen Blitz schickt.  
Da! Schon spaltet der gezackte Leuchtarm das Dunkel wieder,  
diesmal viel länger und heller als zuvor.  
Schau noch genauer auf das Land deiner Zukunft:  
Wie siehst du aus? Welche Kleidung trägst du?  
Womit verbringst du deine Zeit?  
Was unterscheidet den Menschen, der du dort bist,  
von dem Menschen, der du früher warst?

Nimm ganz intensiv wahr, wie du dich entwickelt hast,  
wie du dein Leben mit eigener Kraft steuerst,  
wie du deine Stärken jeden Tag einsetzt  
und dich mit deinen Schwächen versöhnt hast.  
Ich frage mich, ob du stolz auf dich bist,  
denn du warst einmal ein kleines Baby,  
du konntest nicht gehen, du konntest nicht sprechen,  
du konntest nur schreien.  
Und jetzt, im Licht dieses Blitzes,  
siehst du dich als reifen, als künftigen Menschen.  
Erleuchtet – von einem Blitz.

Nun erlischt der Blitz wieder, das Land liegt still,  
und der Sturm schaltet einen Gang zurück.  
Der Regen tröpfelt nur noch leise an die Scheibe.  
Du weißt, dass kein Blitz mehr kommen wird.  
Doch du hast gesehen, was du sehen wolltest.  
Nimm diese Gedanken mit auf deine Rückreise.

(Rückreise)

*Reisetipp:* Eine interessante Variante dieser Reise ist, dass Sie den Blitz jeweils nur einen Ausschnitt des künftigen Lebens beleuchten lassen – zum Beispiel einmal die Familie, einmal die Freizeit, einmal die Arbeit. Solche Vorgaben erleichtern es, an einem bestimmten Thema zu arbeiten.

*Wichtige Reisefragen:*

- Hat die Natur uns wirklich etwas zu sagen? Was müssen wir tun, um sie zu verstehen?
- Draußen Sturm und drinnen Wärme – wie haben Sie diesen Kontrast empfunden? Gibt es Vergleichbares in Ihrem Leben, geschützte und weniger geschützte Zonen?
- Wie sah das Land Ihrer Zukunft aus – was stach Ihnen zuerst ins Auge?
- Welche Details kamen dann hinzu?
- Was lag noch im Dunkeln, was wollten Sie näher sehen?
- Nehmen wir einmal an, Sie könnten es wie ein Maler pinseln – wie sähe Ihr Bild aus?

*Idee für Einzelkunden-Arbeit:* Besprechen Sie mit Ihren Klienten, ob es Momente gibt, in denen die Zukunft ihm zuwinkt – zum Beispiel Situationen bei der Arbeit, in denen er denkt: „Von dieser Arbeit will ich eines Tages mehr machen!“ Oder Menschen, bei deren Anblick ihm in den Sinn kommt: „So will ich eines Tages werden.“ Welche Gemeinsamkeiten haben diese Anziehungskräfte der Zukunft? Welche Elemente davon sind schon in seinen jetzigen Tagen enthalten? Was kann er tun, um dieser erwünschten Zukunft ein gutes Wachstumsklima zu schaffen?

*Weitere 49 Fantasiereisen mit Tipps für die Arbeit im Einzelcoaching sowie ein kompletter Schreibkurs für solche Reisen erwarten Sie in meinem „Handbuch Fantasiereisen“ (Beltz, 2011).*

## 11. Nachruf

Hier bekommen Sie drei Varianten zu der Ausgangsfrage vorgestellt, die Sie jeweils kommentieren können. Was gefällt Ihnen? Was weniger? Bitte versetzen Sie sich dabei in den Klienten: Wie wirken die Fragen auf ihn? Halten Sie Ihre Lösungen gerne schriftlich fest.

1. Angenommen, in zehn Jahren trifft Sie ein unerwarteter Herzinfarkt und Sie sterben – was sollte Ihr Trauerredner dann an Ihrem Leben würdigen?

*Lösungsvorschlag:* Völlig ungeeignet! Der Klient wird nicht mit der Trauerrede, nicht mit den Erfolgen seines Lebens beschäftigt sein, sondern nur mit der Vorstellung, schon in zehn Jahren an einem „unerwarteten Herzinfarkt“ zu sterben. Die Konzentration wird in die falsche Richtung gelenkt – auf den überraschenden Tod, der Trauer auslöst, statt auf das vorhergehende Leben, das (Vor-)Freude auslösen könnte.

2. Nehmen wir an, Sie könnten dem Redakteur eines Lexikons über die Schulter schauen, der in 100 Jahren einen Eintrag über Sie schreibt – was, wenn Ihr weiteres Leben ganz ideal lief, könnte in diesem Eintrag stehen?

*Lösungsvorschlag:* Eine Variante, mit der ich oft und gerne arbeitete. Die Tatsache, dass dem Klienten ein Eintrag im Lexikon gewidmet wird, setzt voraus: Er muss Großes geleistet haben! Diese Leistung sieht er nun aus einer zirkulären Perspektive: als (neutraler) Lexikon-Autor. Außerdem vermeidet es diese Frage, den Tod des Klienten zu thematisieren – dass der Eintrag erst „in 100 Jahren“ geschrieben wird, setzt seinen Abgang von der Lebensbühne einfach voraus. Deshalb kann der Klient alle Energie und alle Fantasie dem Rückblick (und in Wirklichkeit: der Vorschau) auf sein Leben widmen.

3. Angenommen, Sie wären schon tot und würden auf Ihr Leben zurückblicken – was würden Sie sich wünschen, in der jetzigen Situation unternommen zu haben?

*Lösungsvorschlag:* Hier kommt der Tod allzu lapidar daher. Der Klient, im Moment noch putzmunter, wird mit fünf Wörtern ins Reich der Toten befördert. Auf ein solches Gedankenspiel kann er sich allenfalls intellektuell, nicht aber gefühlsmäßig einlassen. Und gerade Gefühle sind für große Visionen das A und O! Die Frage krankt daran, dass sie ihre Voraussetzung – sprich den Rückblick aufs Leben – nicht plausibel erklärt. Und erst recht nicht so, dass der Klient es mit einem guten Gefühl annehmen kann.



## 17. Kraftquellen

Bitte entwickeln Sie mit Blick auf die Kraftquellen eine Impact-Übung und nutzen Sie folgende Gegenständen: einer Schale mit frischem Obst (wählen Sie die Sorten selber aus), einer Kerze, Zündhölzer, einer Tageszeitung und sechs Bierdeckel. Welchen (oder welche) dieser Gegenstände könnten Sie auf welche Weise für eine anschauliche Impact-Übung mit dem Klienten verwenden? Beschreiben Sie Ihr didaktisches Vorgehen.

### *Lösungsvorschlag:*

Ich setze als Klienten einen Manager voraus, der sich ausgebrannt fühlt, dennoch aber jede Woche 60 bis 70 Stunden arbeiten will, weil er das für nötig hält. Drei Vorschläge für Impact-Übungen (der erste ausführlich, die weiteren beiden angerissen):

1. Der Coach lässt den Klienten eine Orange von der Obstschale nehmen, schneidet die Frucht in der Mitte durch und vereinbart mit dem Manager folgendes: „Ich möchte mit Ihnen ein Experiment unternehmen. Ich gebe Ihnen jetzt diese Orangenhälfte und bitte Sie, die Frucht so lange über der Obstschale auszupressen, wie ich Sie dazu auffordere. Nicht früher aufhören! Einverstanden?“ Der Manager nickt.  
Coach: „Also gut, dann sage ich: Auspressen!“ Der Klient drückt die Orange mit beachtlicher Kraft, ihr Saft spritzt auf den Schale. „Auspressen!“ Der Saft das Orange wird weniger, jetzt tröpfelt sie nur noch. Ihr Fruchtfleisch tritt hervor. Coach: „Auspressen!“ Der Klient bleibt mit Ausdauer bei der Sache. Er drückt und drückt. Langsam verkrampft sich sein Gesicht, er drückt jetzt mit aller Gewalt. Doch es tropft nicht mehr. Nach einer knappen Minute sagt er resignierend: „Sie ist ausgepresst, es kommt nichts mehr!“  
Coach: „Strengen Sie sich an, es ging doch gerade noch: Auspressen!“ Der Manager erhöht seine Druckkraft. Dennoch tropft kein Saft mehr. Nur sein Gesichtsausdruck verkrampft sich. „Auspressen!“ Noch einmal drückt er, mit letzter Kraft. Dann öffnet er plötzlich seine Faust und lässt die Orange fallen – offenbar hat er einen Krampf in der Hand bekommen. Der Manager lehnt sich in den Stuhl zurück, sichtlich geschafft, und atmet durch.  
Der Coach blickt den Klienten freundlich an und fragt: „Was könnte das mit Ihnen, mit Ihrer Situation zu tun haben?“ Der Klient grübelt, ehe er sagt: „Nun ja, vielleicht bin ich wie die Orange – vielleicht presse ich mich aus.“ Der Coach fordert ihn auf, diese Metapher fortzuführen. Und schon gelangt das Gespräch auf eine für den Klienten höchst interessante Ebene – wie er mit seinem Saft, sprich seiner Energie und Substanz, schonender umgehen kann. Und warum mehr (Arbeits-)Druck nicht immer bessere Ergebnisse herbeiführt, im Gegenteil.
2. Der Coach fordert den Klienten auf, ein Zündholz anzuzünden und so lange wie möglich in seinen Fingern zu halten. Der Klient wartet, bis die Flamme seine Finger fast berührt – dann pustet er es aus. Der Coach sagt: „Aber das Zündholz ist doch noch gar nicht abgebrannt. Bitte probieren Sie es noch einmal!“ Diese Versuchsreihe wird so lange wiederholt, bis der Klient – möglicherweise mit leicht angesengten Fingerkuppen – die Frage stellt: „Jetzt möchte ich endlich wissen, was das soll!“ Wieder lässt ihn der Coach eine Parallele herstellen, diesmal zwischen ihm und dem Zündholz. Eine unvergessliche Erfahrung, die auch eine sprachliche Brücke zum

„Burn-out“ ermöglicht. Einige Klienten, mit denen ich diese Übung durchgeführt habe, legten sich später als Erinnerung eine Packung Zündhölzer auf ihre Schreibtische.

3. Der Coach drückt dem Klienten die Tageszeitung in die Hand und bittet ihn, sie zu lesen. Derweil verdunkelt er den Raum und knipst das Licht aus. Der Klient protestiert, doch der Coach fordert ihn auf, keine Zeit mit dem Protest zu vergeuden und weiterzulesen. „Aber im Dunkeln kann ich doch gar nichts erkennen!“ – „Lesen Sie einfach!“

Die Spannung und Irritation, die dieser Dialog auslöst, halten etwa fünf Minuten an, bei vollkommener Dunkelheit. Danach wird wieder Licht in die Sache gebracht: Der Klient kann Parallelen bilden zwischen diesem Erlebnis und seinem Leben.

Wahrscheinlich kommt er darauf, dass das Lesen im Dunkeln und das Arbeiten mit leeren Energieakkus viele Gemeinsamkeiten aufweisen.

*Weitere Tipps, Übungen und Beispiele zum Thema „Impact“ finden Sie in meinem Buch „Die 100 besten Coaching-Übungen“ (managerSeminare, 6. Auflage, 2012) ab Seite 120 („Impact für Effekt“).*

### 30. Der Ex-Chef

Formulieren Sie jeweils eine zirkuläre Frage, die über Bande spielt und die positiven Erwartungen anderer abfragt – und zwar in folgenden drei Fällen:

1. Ein junger Arzt, der sein Studium ausgezeichnet abgeschlossen hat, soll für seinen Chefarzt immer aufwändigere Protokolle schreiben – er betont aber, dieser „Schriftkram“ liege ihm nicht.

*Lösungsvorschlag:* Wie ich weiß, haben Sie Ihr Studium ausgezeichnet abgeschlossen. Offenbar sind Ihre schriftlichen Arbeiten gut benotet worden. Angenommen, ich könnte jenen Professor befragen, der Ihnen stets die besten Noten gab – mit welchen Argumenten würde er vielleicht begründen, dass Sie doch ein recht guter Protokollschreiber sind?

2. Ein Geschäftsführer, der schon mal eine Firma vor der Insolvenz gerettet hat, soll das gleiche Kunststück noch einmal vollbringen – fühlt sich aber ratlos.

*Lösungsvorschlag:* Angenommen, wir könnten den Inhaber der letzten Firma, die Sie vor der Insolvenz gerettet haben, zu uns in den Raum rufen. Und er würde jetzt begründen, warum er Ihnen zutraut, auch in dieser kniffligen Lage noch etwas zu erreichen. Welche Gründe könnte er anführen?

3. Eine Abteilungsleiterin, die in der Vergangenheit viele Mitarbeiter hinter sich gesammelt hat, beklagt sich über die „Quertreiberei“ einer neuen Fachkraft.

*Lösungsvorschlag:* Was glauben Sie: Wenn ich die zahlreichen Mitarbeiter, die für Sie durchs Feuer gehen, befragen könnte: „Wie hat die Chefin es geschafft, Sie für sich zu gewinnen? Und wie wird ihr das noch bei der neuen Fachkraft gelingen?“ – welche Antworten bekäme ich?

### 34. Glaubenssätze

Bitte übersetzen Sie die folgenden Formulierungen positiv, indem Sie je eine Reframing-Frage stellen:

1. „Ich bin ein Kumpeltyp. Keiner nimmt mich als Chef für voll.“

*Lösungsvorschlag:* Das klingt für mich, als würden Sie Ihren Mitarbeitern nicht von oben herab, sondern auf Augenhöhe begegnen. Wie schaffen Sie es, Chef zu sein und dennoch nicht auf dem hohen Ross zu reiten?

2. „Vor wichtigen Verhandlungen bin ich ein Stoffel, für niemanden ansprechbar.“

*Lösungsvorschlag:* Offenbar gelingt es Ihnen, sich aufs Wesentliche zu konzentrieren und alle Ablenkungen auszublenden. Wie erreichen Sie das?

3. „Als Redner verhaspele ich mich jedes Mal.“

*Lösungsvorschlag:* Dann gehören Sie sicher zu den Rednern, die auf das Publikum natürlich und nicht gestelzt wirken. Welche Vorteile könnte das haben?

4. „Als Nicht-Akademiker unter Promovierten fühle ich mich wie ein Straßenköter unter edlen Zuchthunden.“

*Lösungsvorschlag:* Offenbar ist Ihnen ein Kunststück gelungen: Sie spielen ohne Studium in derselben Liga wie Promovierte. Welchen Ihrer Qualitäten verdanken Sie diesen Aufstieg?

5. „Ich hasse Meetings, weil sie mich immer den letzten Nerv kosten!“

*Lösungsvorschlag:* Das klingt, als seien Sie an schnellen und konstruktiven Lösungen mehr interessiert als an langen Debatten. Woher nehmen Sie die Energie, dennoch immer wieder an Meetings teilzunehmen?

### 38. Die Arztfrage

Bitte versuchen Sie, die folgenden Alltagsfragen fürs Coaching so zu wenden, dass sie für den Klienten erkenntnisreich sein können. Führen Sie dazu die als „Ansatz“ skizzierte Einleitung fort und legen Sie eine hypothetische Coaching-Situation zugrunde:

#### 1. Wie geht es Ihnen?

*Ansatz:* „Im Alltag fragt man ja gerne: ‚Wie geht es Ihnen?‘ Wenn Sie das einmal übertragen auf ...“

*Lösungsvorschlag:* ... ihre Herzenswünsche, von denen Sie gerade gesprochen haben. Was würden mir diese Wünsche antworten?

- In welchen Situationen blühen die Wünsche so richtig auf?
- Und was tragen Sie dazu bei, dass die Wünsche sich so gut entwickeln?
- Und wann welken die Wünsche vor sich hin?
- Was genau fehlt Ihren Wünschen dann?
- In der Formulierung „Wie geht es ...“ steckt ja das Gehen drin. In welche Richtung müssten Sie sich bewegen, um Ihren Herzenswünschen einen Gefallen zu tun?

#### 2. Was darf es sein?

*Ansatz:* „Wenn Sie an der Wursttheke stehen, fragt die Verkäuferin gerne: ‚Was darf es sein?‘ Wenn Sie diese Frage einmal übertragen auf ...“

*Lösungsvorschlag:* ... Ihre Situation im Beruf. Was müssten Sie Ihrer aktuellen Tätigkeit hinzufügen, damit sie so richtig reizvoll für Sie wäre?

- In welchen Situationen haben Sie das schon probiert? Und mit welchem Ergebnis?
- An der Wursttheke gibt man ja an, welche Menge man möchte. Wie viel von dem Gewünschten bräuchten Sie mindestens, um Ihrem Ziel näherzukommen?
- Und welche „Portion“ wäre schon zu viel des Guten?
- Angenommen, das von Ihnen Gewünschte wäre nicht vorrätig. Was könnte Ihnen ersatzweise oder ergänzend weiterhelfen?

#### 3. Darf ich mal kurz stören?

*Ansatz:* „Wenn Sie jemand im Alltag unterbricht, sagt er oft: ‚Darf ich mal kurz stören?‘ Wenn Sie das übertragen auf Ihr unerwünschtes Verhalten, dann ...“

*Lösungsvorschlag:* ... frage ich mich: Wie kündigt dieses Verhalten sich an, ehe es Ihnen in die Parade fährt?

- Ist es Ihnen schon gelungen, das unerwünschte Verhalten zurückzuweisen, sich eben nicht stören zu lassen? Wie haben Sie das geschafft?

- Wenn Sie daraus eine Strategie ableiten müssten: Wie könnten Sie dieses Verhalten künftig in seine Grenzen weisen?
- Und durch welche Maßnahmen können Sie sicherstellen, dass Sie nicht von diesem Verhalten überrumpelt werden?
- Manche Störungen sind im Alltag ja eine willkommene Ablenkung: Haben Sie schon mal überlegt, welchen heimlichen Nutzen das unerwünschte Verhalten für Sie haben könnte?

### 43. Der Mentor

Bitte finden Sie selbst eine positive Übersetzung für die folgenden drei Einwände, die Sie Ihrer Klientin in Form einer Frage anbieten:

1. „Ich triebe ja täglich Sport, aber das würde meinen Stress bei der Arbeit nur noch erhöhen, denn dann bliebe umso mehr liegen.“

*Lösungsvorschlag:* „Das heißt, Sie legen großen Wert darauf, Ihren Stress insgesamt zu senken – und jetzt suchen Sie noch nach einem Weg, wie Sie Sport treiben und gleichzeitig Ihre tägliche Arbeit bewältigen können?“

2. „Eigentlich möchte ich vor jeder Bewerbung bei den Firmen anrufen, mich vorstellen und ein paar Fakten herausfinden. Aber dann schleiche ich um den Telefonhörer, und eine Stimme in meinem Kopf flüstert: ‚Du willst dich denen doch nicht aufdrängen!‘“

*Lösungsvorschlag:* „Höre ich da heraus: Sie halten diese Anrufe beim Bewerben für wichtig und suchen noch nach einer Strategie, sich am Telefon so zu verkaufen, dass Ihre Anrufe bei den Firmen ganz sicher willkommen sind?“

3. „Der Mitarbeiter überschreitet immer wieder Grenzen. Das möchte ich ihm einmal klar sagen. Aber ich fürchte, je kritischer ein solches Gespräch ausfällt, desto mehr zusätzliche Schwierigkeiten macht er mir danach.“

*Lösungsvorschlag:* „Kann man also sagen: Sie sind sicher, dass Sie dem Mitarbeiter seine Grenzen aufzeigen müssen – nur suchen Sie noch nach einer Möglichkeit, ihn so anzusprechen, dass er nicht trotzig, sondern einsichtig reagiert?“

## 55. Die Verwandlung

Ihr Klient, ein leitender Ingenieur, kommt mit folgendem Anliegen zu Ihnen: „Ich möchte die Geschäftsleitung dazu bringen, meinen Verantwortungsbereich auszubauen. Vor allem ist es mir wichtig, dass man endlich meine Individualleistung wahrnimmt und sie nicht meinem direkten Vorgesetzten zuschreibt. Wie erreiche ich es, dass sich die Geschäftsleitung in meinem Sinne verhält?“

Bitte entwickeln Sie eine Strategie, wie Sie an diesen Fall herangehen. Welche Hypothesen über die Sichtweise Ihres Klienten haben Sie? Mit welchen Fragen kann es Ihnen gelingen, ihn das Heft des Handelns in die Hand nehmen zu lassen?

### *Lösungsvorschlag:*

Der Klient strebt ein Ziel an, das er nur durch ein Mitwirken der Geschäftsleitung erreichen kann. Daher ist es richtig, dass er sich fragt: Wie kann ich die Geschäftsleitung überzeugen? Entscheidend ist die Frage: Wo sieht er die Verantwortung? Bei sich selbst (was günstig wäre, denn sein eigenes Verhalten steuert er selbst)? Oder bei der Geschäftsleitung (was ungünstig wäre, denn hier kann er nur begrenzt Einfluss nehmen)?

Die Sprache spielt dem Coach einige Hinweise zu. Zum Beispiel sagt der Klient, er „möchte die Geschäftsleitung dazu bringen ...“ Offenbar ist ihm klar, dass der aktive Part bei ihm liegt. Ebenso fragt er am Ende, „wie erreiche ich es, dass sich die Geschäftsleitung in meinem Sinne verhält?“ Auffallend ist jedoch die Formulierung in der Mitte seiner Ausführung: „Vor allem ist es mir wichtig, dass man endlich meine Individualleistung wahrnimmt und sie nicht meinem direkten Vorgesetzten zuschreibt.“ Hier flüchtet sich der Klient in eine Man-Formulierung und spricht nur noch von der Wahrnehmung seiner Geschäftsleitung, nicht mehr von seinem Handeln.

Gut möglich, dass der Klient auf dem Feld der Selbst-PR bislang zu passiv agiert – dass seine Leistung vielleicht deshalb auf andere Fahnen geschrieben wird, weil er sie nicht deutlich genug für sich reklamiert. Doch zwischen seiner Selbst-PR und seinen Aufstiegschancen besteht ein direkter Zusammenhang.

Diese Hypothese ist durch Fragen zu überprüfen, etwa danach, wie der Klient bislang seine Erfolge nach oben mitteilt und wie er es erklärt, dass ein Vorgesetzter unverdiente Lorbeeren bei ihm stibitzt.

Mögliche Fragen mit Blick auf die Zukunft:

- Welchen Erfolg müssen Sie in den nächsten Monaten erreichen, um Ihre Geschäftsleitung so richtig zu beeindrucken?
- Wie könnten Sie sicherstellen, dass der Erfolg Ihrem Konto gutgeschrieben wird – und nicht dem Ihres Vorgesetzten?
- Woran würden Sie merken, dass Ihre Botschaft in der Geschäftsleitung angekommen ist? Und hätten Sie Lust, mal einen kleinen Erfolg in dieser Weise mitzuteilen und die Reaktion zu testen?
- Gibt es jemanden in Ihrer Firma, der sich nach oben mit größtem Erfolg verkauft? Was könnten Sie von ihm lernen?



- Angenommen, Ihre Leistung würde von der Geschäftsleitung klar erkannt und gewürdigt – was können Sie dann tun, um den Beförderungsball über die Torlinie zu schießen? Usw.

Der Klient sollte die Erkenntnis gewinnen: Die Geschäftsleitung wird sich nicht von alleine „in seinem Sinne“ bewegen – er muss sie anschieben, ihr Gründe liefern, Forderungen stellen und schließlich den Sack zumachen. Höchstwahrscheinlich wird ihm diese Rolle mehr Freude bereiten als die des Abwartenden und (möglicherweise) Ohnmächtigen.

## 66. Der Berggipfel

Bitte entwickeln Sie eine komplette Fantasiereise, die Ihrem Klienten – gerne in Form einer Gipfelwanderung – den Zugang zu seiner Intuition erleichtert. Beispiel für einen Aufbau:

*1. Entspannungsphase:* Leiten Sie den Klienten an, seine Gedanken wie Drachen gleiten zu lassen, sich vollkommen zu entspannen.

*Lösungsvorschlag:* Hier ein Beispiel für die Einleitung einer Fantasiereise, eine Entspannungsphase:

### Gedankenschiffe im Kopf

Entscheide selbst, wie du dich jetzt vollkommen entspannst.

Vielleicht willst du deine Augen schließen,  
dich von der warmen Dunkelheit umfließen lassen  
und deine Muskeln so lange lockern,  
bis du ihr Gewicht nicht mehr tragen musst,  
bis es vollkommen in den Boden unter dir fließt.

Vielleicht willst du deine Ohren so weit öffnen,  
bis sie zu einem offenen Windkanal werden,  
bis alle Geräusche, die in sie eindringen,  
einfach durch sie hindurchströmen  
wie ein warmer, unbedeutender Lufthauch,  
bis vollkommene Stille dich ausfüllt.

Vielleicht willst du all deinen Gedanken,  
die deinen Kopf durchsegeln wie Schiffe das Meer,  
ein letztes Mal zuwinken, von deinem Hafen aus,  
aber nur so lange, bis sie sich allmählich verlieren,  
Schiffchen für Schiffchen, am fernen Horizont,  
bis dein Kopf leicht wie ein Ballon wird,  
bis du ihn schweben spürst.

Und vielleicht genießt du es, dass dein Geist so leicht geworden ist  
und du zugleich so fest in diesem Moment verwurzelt bist  
wie ein riesiger Berg in der Erde.

Diese Welt trägt dich auf ihrer großen Hand,  
du kannst dich ganz tief sinken lassen,  
ganz tief in diesen Augenblick, ganz tief in deine Entspannung.

(Fantasiereise)

*2. Die eigentliche Reise:* Lassen Sie Ihren Klienten seinen Zielgipfel und dessen Landschaft besichtigen. Gehen Sie dabei individuell auf sein Anliegen ein. Wichtig: Lassen Sie ihn auf

Gipfel achten, die er bereits bezwungen hat, auf (kleine) Erfolge und Ressourcen. (Reise folgt unten)

3. *Rückhol-Phase*: Lassen Sie die Reise langsam ausklingen, indem Sie den Klienten wieder in den Raum bitten.

*Lösungsvorschlag*: Hier ein Beispiel für die Rückhol-Phase, passend zur obigen Einleitung (idealerweise schließt sich ein Bogen):

Und nun wirf ein Lasso nach deiner Fantasie aus  
und zieh sie Stück für Stück in diesen Raum zurück.  
Sieh deinen Gedankenschiffchen dabei zu,  
wie sie wieder am Horizont auftauchen,  
wie sie zurück in deinen Kopf fahren  
und ihn mit tausend Gedanken füllen.

Spür den Stuhl, auf dem du sitzt –  
er gibt dein Gewicht wieder an dich zurück.  
Hör die Geräusche um dich herum –  
sie bleiben wieder in deinen Ohren haften.  
Denk an die friedlichen Menschen,  
die mit dir im selben Raum sitzen.

Werd wieder wach, öffne die Augen,  
komm aus der Welt der Fantasie ganz entspannt  
zurück in diesen Seminarraum.

*Lösungsvorschlag*: Fantasiereise, Hauptteil

Hier ein komplettes Beispiel, wie man eine Fantasiereise didaktisch und sprachlich aufbaut – den Hauptteil habe ich für Sie kommentiert, damit Sie die Stilmittel nachvollziehen und Anregungen für Ihr eigenes Schreibhandwerk mitnehmen können. In dieser Reise geht es nicht um den Zielgipfel – damit dieses Feld Ihrer Fantasie vorbehalten bleibt – sondern um die Beziehung Ihres Klienten zu einem Menschen, der sich im Text, je nach Coaching-Situation, noch näher spezifizieren lässt, z.B. als „ein Kollege“, „ein Vorgesetzter“ oder „ein Geschäftspartner“:

## **Die Theatervorstellung**

Vielleicht magst du dich jetzt in ein Theater versetzen.

(Das Wort „vielleicht“ ist Tastsprache, sie hilft am Anfang einer Fantasiereise. Solche Angebote verhindern, dass sich der Hörer zu bestimmten Gedanken gezwungen fühlt. Druck würde Gegendruck erzeugen, eine paradoxe Wirkung des Appells.)

Der Raum ist dunkel, der Vorhang unten,  
und um dich herum flüstern die Zuschauer.

(Typischer Wechsel des Sinneskanals: Erst geht es ums Sehen, dann ums Hören. Je mehr Sinne eine Fantasiereise anspricht, desto realistischer empfindet der Reisende sie. Die kurzen

Hauptsätze prägen sich ein. Sie klingen nach dem, was sie während der Reise auch sind: (gesprochene Sprache).

Hör dieses Flüstern, es klingt,  
als würde der Wind die Blätter eines Baums bewegen  
und sie miteinander tuscheln lassen.

(Solche Vergleiche machen den Inhalt anschaulich. Naturmetaphern – hier der Baum – haben auf die Teilnehmer eine beruhigende Wirkung. Ein Baum steht für Fruchtbarkeit, für Verwurzelt-Sein, für Schutz.)

Lass dich von deiner Freude auf die Theatervorstellung tragen,  
so weit tragen, bis du ein Stück über deinem harten Sitz schwebst.

(Hier wird die Freude einfach vorausgesetzt – und somit vom Zuhörer kaum in Frage gestellt. Die Doppelung des Verbs „tragen“ ist nicht nur eine Stilfigur, sondern verstärkt die Wirkung des Inhalts. Wiederholungen prägen sich ein und beruhigen. Durch den sprachlich erzeugten Kontrast – hier „Schweben“, dort „harter Sitz“ – fällt den Reisenden die Vorstellung leichter.)

Du bist schwerelos, Du bist deine Schwere los.

(Es lohnt sich, in den Reisen Wortmuscheln zu knacken und in ihre Einzelteile zu zerlegen. Hier entsteht ein Überraschungseffekt, eine suggestive Wirkung, indem das Wort „schwerelos“ wörtlich genommen wird: die Schwere los sein.)

Sie bleibt unten auf dem Sitz.

Rascheln öffnet sich der schwere Vorhang.

Ein Bühnenscheinwerfer geht an.

Schau genau auf diese Lichtinsel, noch ist sie unbewohnt,  
in diesem Ozean aus Nacht.

(Wieder eine Naturmetapher: eine Lichtinsel, umgeben von einem Ozean aus Nacht. Dieses Bild stellt die Theatersituation in einen größeren Zusammenhang und verstärkt die Anschauung.)

Wer wird die Insel wohl betreten?

(Fragen stoßen individuelle Gedanken an. Der Klient kann seine eigene Lebenswelt mit der Reise verbinden.)

Mit lauten, klackenden Schritten kommt ein Mensch  
von der Seite auf die Bühne ins Licht gesprungen.

Er blinzelt dem Publikum entgegen,  
wie ein Reh, das vor einen Scheinwerfer gelaufen ist.

(Erneut ein Bild, erneut eine Naturmetapher. Das sorgt nicht nur für Anschauung, sondern weckt auch die Empathie für denjenigen, der auf die Bühne kommt: Ein Reh vorm Scheinwerfer ist immer schutzlos.)

Du merkst, dass er geblendet ist,  
dass er die Zuschauer nicht sehen kann,  
dass er glaubt, allein in diesem Raum zu sein.

(Überraschende Wendung: Der vermeintliche „Schauspieler“ ist gar keiner. Dieser Umstand weckt Neugier: Der Fantasiereisende realisiert, dass er jemanden beobachtet, der sich unbeobachtet fühlt – also einen Menschen völlig unverfälscht erleben kann.)

Du kennst diesen Menschen,

es ist ein wichtiger Mensch aus deinem Leben (oder: deinem Berufsleben).

Wer ist es? (Nach solchen Fragen: lange Pause!) Denk ganz fest an seinen Namen.

Stell dir sein Gesicht vor und seine eigene Art, sich zu bewegen.

(Hier wird die Wahrnehmung in zwei Schritten gelenkt: erst auf etwas Abstraktes, den Namenszug; dann auf etwas Konkretes, nämlich die Art, wie sich dieser Mensch bewegt.)

Solche langsamen Hinführungen sorgen dafür, dass die Reiseteilnehmer im wahrsten Sinne „mitkommen“, während Sie die Reise vortragen.)

Woran erkennst du diesen Menschen aus der Ferne?

(Solche Fragen, die Alltägliches hinterfragen, sind interessant: Jeder von uns erkennt einen vertrauten Menschen aus der Ferne – aber wer weiß schon, woran genau? Entsprechend lang muss die Pause nach der Frage sein.)

Was unterscheidet ihn von anderen?

Der vertraute Mensch vermisst etwas auf der Bühne.

Er schaut sich um, und er ruft einen Namen.

(Hier ist keine Frage nötig. Wenn Sie eine Pause lassen, fragen sich die Reisenden automatisch: Welchen Namen wohl? Nicht gestellte Fragen, die sich dennoch ergeben, sind auch ein Mittel der hypnotischen Sprache.)

Deinen Namen.

Bleib dort, wo du bist.

Schau zu, wie nun ein Mensch,  
der so aussieht wie du, der so geht wie du,  
der exakt dieselbe Kleidung trägt,  
von der Seite auf die Bühne läuft.

(Solche Überraschungseffekte sind gut: Nicht der Reisende selbst kommt hinzu auf die Bühne, wie er es wohl erwartet hat. Sondern nun – vielleicht erstmals in seinem Leben – stellt er sich einen Stellvertreter vor. Die spannende Frage hängt ungestellt im Raum: Was geschieht jetzt gleich?)

Genieß es, dass du immer noch über deinem Sitz schwebst  
und heb noch ein kleines Stück weiter ab,  
um die Szene besser sehen zu können.

Nimm genau wahr, wie sich diese Leichtigkeit deines Körpers  
auf deine Gedanken überträgt.

(Hier wird die Handlungsebene gewechselt, die Aufmerksamkeit von der Bühne zurück auf den Körper und den Stuhl gelenkt. Solche Szenenwechsel wie beim Film können nicht nur Spannung aufbauen – sie schärfen auch das Bewusstsein. In diesem Fall entsteht eine interessante Mischung aus Assoziation, also Nähe zur Bühnenszene, und Dissoziation, also Distanz zu ihr. Gerade Betrachtungen von außen, aus der Meta-Perspektive, können zu neuen Erkenntnissen führen.)

Achte genau darauf, was auf der Bühne passiert:

Wie begrüßen sich die beiden?

Wer stellt die erste Frage?

Wer spricht mehr als der andere?

Wie dicht stehen beide sich gegenüber?

Was tun die Körper, die Arme,  
die Gesichter, während die beiden sprechen?

Und worüber reden sie?

(Nach jeder dieser Fragen ist eine Pause von mindestens fünf Sekunden nötig. Diese Zeit braucht es, bis die Szene ergänzt wird durch die Antwort, die sich die Teilnehmer im inneren Monolog geben – und damit als Regisseure aus dem Rohstoff eine Handlung herstellen.)

Stell dir vor, dass derjenige von beiden,  
der in eurem Verhältnis mehr zu sagen hat,  
auf einmal einen halben Meter größer als der andere wird.

Wer von beiden wächst nun?

(Ein guter Kniff bei Fantasiereisen: etwas Unsichtbares, hier das Machtverhältnis, sichtbar zu machen. Die Reise lebt von Anschauung. Zum Beispiel könnten Sie Liebe durch ein Lebkuchenherz vor der Brust symbolisieren – welches ist größer? Oder Trauer durch die Farbe der Kleidung – welche ist dunkler?)

Lass deinen Ich-Darsteller dem anderen einen Satz sagen, den du ihm noch nie gesagt hast, ein Kompliment, eine kritische Bemerkung, was immer du ihm sagen möchtest.

Welchen Satz sagt dein Stellvertreter?

(Hier bekommt der Klient die Gelegenheit, sich selbst zu erforschen – was ist Ungesagt in der Beziehung? Und sie können diesen realen Satz sogar aussprechen, ohne dass es reale Konsequenzen hätte. Ein wunderbarer Proberaum, durch dessen Fenster neue Handlungsoptionen winken!).

Lass deinen Ich-Darsteller dem anderen eine Frage stellen, die du noch nie gefragt hast.

Welche Frage stellt dein Stellvertreter?

Und was würde der andere wohl dir sagen und dich fragen wollen?

(Wieder dasselbe Spiel. Die Fragen führen zu vorgestellter Handlung, stoßen Erkenntnisse an. Die Beziehung wird erforscht, der Proberaum betreten.)

Schau genau hin, was sich durch die neuen Worte verändert.

Kommen die beiden sich näher? Entfernen sie sich voneinander?

Und wie verändert sich das Größenverhältnis?

(Die eingeführte Metapher – Körpergröße als Maßstab – wird hier auf originelle Weise fortgeführt: Was im Alltag nur ein diffuses Gefühl bleibt – dass einer den Hochstatus einnimmt – wird intuitiv durch die Fantasie der Reisenden sichtbar gemacht: Einer auf der Bühne wächst, einer schrumpft.)

Nimm jedes Detail dieser Szene in dir auf, ehe die beiden von der Bühne abgehen.

Lass dich langsam aus der Luft auf deinen Sitz zurücksinken.

Die Menschen drängen zum Ausgang.

Wie könnte das Stück heißen, das sie gesehen haben?

(Solche Fragen am Ende bauen eine Brücke zur Weiterarbeit. Sie regen den Klienten an, ein persönliches Resümee zu ziehen.)

(Rückreise)

*Weitere 49 Fantasiereisen mit Tipps für die Arbeit im Einzelcoaching sowie ein kompletter Schreibkurs für solche Reisen erwarten Sie in meinem „Handbuch Fantasiereisen“ (Beltz, 2011).*

## 72. Lauter, bitte!

Bitte bilden Sie weitere Fragen dieser Art, die nicht auf ein Radio zielen, sondern individuellen Bezug auf Ihren Klienten nehmen. Folgende Informationen über die Klienten liegen Ihnen vor.

Ihr Klient ist Informatiker und schätzt Computerspiele.

*Lösungsvorschlag:* „Welches ist Ihr liebstes Computerspiel? Und was müssen Sie dabei beachten, um möglichst erfolgreich zu sein?“ (Der Klient erzählt, mit welchen Kniffen er dabei Punkte sammelt.) „Also gut, dann lassen Sie uns dieses Computerspiel einmal auf Ihre Situation übertragen:

- Mit welchem Verhalten können Sie in Ihrem Alltag die meisten Punkte sammeln?
- Gibt es kleine Tricks, die den Erfolg noch größer machen?
- Wie haben Sie in der Vergangenheit Ihre besten „Spielergebnisse“ erzielt?
- Und was können Sie unternehmen, um die Zahl der Fehler, sprich das unerwünschte Verhalten, zu minimieren?
- Wie müsste Ihr Punktestand am Ende ausfallen – und woran könnten Sie ihn erkennen? – um sagen zu können: Jawohl, das ist mein Wunschergebnis!“

Ihre Klientin ist Sängerin – sie hat eine eigene Band.

*Lösungsvorschlag:* „Mal angenommen, Ihr gewünschtes und Ihr unerwünschtes Verhalten würden beide in Ihrer Band mitsingen.

- In welchen Momenten sollte das gewünschte Verhalten mit einer lauterer Stimme singen?
- Was wäre dann anders als im Moment? Woran genau würden Sie die richtige Lautstärke erkennen?
- Und was würde anderen Menschen in Ihrer Umgebung auffallen?
- In welchen Situationen wollten Sie die Chorstimme Ihres unerwünschten Verhaltens leiser stellen?
- Was wäre dann anders als im Moment? Was genau fiel Ihnen unter dieser Voraussetzung leichter?
- Und woran würden andere Menschen in Ihrer Umgebung - nennen wir sie: das Publikum – bemerken, dass das zielschädliche Verhalten kaum noch mitsingt?“

Ihr Klient ist Außendienstler. Sein Handy schlägt ständig Alarm.

*Lösungsvorschlag:* „Mal angenommen, diese Handyklingeln wäre Ihr unerwünschtes Verhalten.

- Was müssten Sie unternehmen, um die Lautstärke zurückzudrehen, sprich Ihr hinderliches Verhalten zu reduzieren?
- In welchen Momenten wäre es Ihnen besonders wichtig, nicht vom Klingeln dieses Verhaltens gestört zu werden?

- Und wenn Ihre Aufgabe darin bestünde, Ihr Handy auf stumm zu schalten – was würden Sie unternehmen, um das Verhalten auszuschalten?
- Welchen Klingelton, sprich welches Verhalten, wünschen Sie sich stattdessen?
- Wenn Sie spontan eine Melodie benennen müssten, die zu diesem Verhalten passt – welche wäre das?
- In welcher Lautstärke, sprich Dosis, würde Sie Ihr Verhalten auf dem Weg zu Ihrem Ziel am besten unterstützen?“



### 73. Die Belohnung

Ihr Klient antwortet auf die Ausgangsfrage: „Vielleicht hätte der Romanautor mir eine andere Biographie gegeben: Ich würde aus einem wohlhabenden Elternhaus stammen, mich sicher in den feinsten Kreisen bewegen und hätte nicht nur ein FH-Studium in Worms, sondern eine Promotion in Oxford vorzuweisen. Und damit wäre ich ein heißer Kandidat auf die Nachfolge des Prokuristen. Das ist für mich der interessanteste Job in diesem langweiligen Laden.“

Welche wertvollen Informationen über den Klienten enthält diese Antwort? Wie gehen Sie damit um, dass Ihr Klient seine Vergangenheit verändern möchte? Und welche Fragen, mit denen sich die Romanmetapher fortführen ließe, fallen Ihnen dazu ein? Bitte antworten Sie gerne schriftlich.

*Lösungsvorschlag:* Der Klient geht offenbar davon aus, seine Familie und seine Ausbildung seien hinderlich auf seinem Karriereweg. Sein Denken ist anscheinend statusorientiert (wohlhabendes Elternhaus, Oxford, Promotion). Darauf weist auch seine Aussage hin, die Nachfolge des Prokuristen sei „der interessanteste Job in diesem langweiligen Laden.“ Offenbar stellt er sich andere „Läden“ – wahrscheinlich: größer, bedeutender, internationaler – als reizvoller vor.

Dass der Klient seine Vergangenheit verändern will, kann Ausdruck einer gewissen Ohnmacht sein: Er fühlt sich aus eigener Kraft nicht in der Lage, die künftige Entwicklung seiner Karriere zu lenken. Und diese Überzeugung wiederum kann ein entsprechendes Verhalten, eine sich selbst erfüllende Prophezeiung herbeiführen. Deshalb sehe ich in einem Coaching zwei wichtige Aufgaben:

- 1.) Den Klienten von seiner Außen- und Statusorientierung nach innen lenken: Was will er wirklich? Was macht ihm Spaß?
- 2.) Ihm seine Ressourcen und seine Selbstwirksamkeit verdeutlichen – und den Blick nach vorne lenken, auf das, was zu verändern ist (statt nach hinten auf das, was er nicht mehr korrigieren kann).

Fragen, mit denen sich die Romanmetapher fortführen ließe, sollten den Klienten gleichzeitig an seine Ressourcen erinnern:

- Mal angenommen, der Romanautor fände es besonders spannend, dass Sie ohne wohlhabendes Elternhaus so weit gekommen sind, studiert haben und auf dem Sprung zu einer Führungsposition stehen – was könnte er Sie jetzt unternehmen lassen, um die Früchte Ihres Erfolges zu ernten?
- Angenommen, der Romanautor fände im Vergleich zwischen Ihnen und anderen Beförderungskandidaten viele Gründe, die für Sie sprechen – welche Gründe könnten das sein?
- Gehen Sie einmal davon aus, der Romanautor – weil er ja ein spannendes Buch schreiben will! – ließe Sie nun etwas Spektakuläres unternehmen, um Sie als besten Mann für die Beförderung ins rechte Licht zu rücken. Was genau könnte er Sie unternehmen lassen?
- Angenommen, die Geschichte Ihrer Beförderung würde eines Tages verfilmt – welchen Schauspieler würden Sie sich in Ihrer Rolle wünschen?

- Warum gerade diesen? Wie müsste der Regisseur ihn auftreten lassen, damit Sie sagen: Genau so war der Erfolg möglich?

## 85. Kommunikationsbereitschaft

Der Klient, der mit seiner Arbeit unzufrieden ist, antwortet auf die Ausgangsfrage kühl: „Der Erfüllungsgrad meiner Wünsche ist nun mal nicht Mittelpunkt meines beruflichen Strebens.“ Dabei macht er ein vollkommen unbeteiligtes Gesicht. Nun möchten Sie erreichen, dass er seine Worte *nachempfindet* und sich selbst bewusst macht. Dazu formulieren Sie bitte eine ähnliche Frage wie die Ausgangsfrage (und gerne auch Folgefragen), nur beziehen Sie sich – gerne mit Fantasie – jeweils auf:

1. Ein Haustier, nämlich den treuen Schäferhund des Klienten.

*Lösungsvorschlag:*

- Angenommen, Ihr Schäferhund hätte Ihnen gerade zugehört – und weil er sie sehr gut kennt, hätte er Ihnen angesehen, wie es Ihnen bei diesem Satz geht. Wie würde er mir, wenn er sprechen könnte, Ihr mutmaßliches Gefühl beschreiben?
- Inwieweit hätte der sensible Hund damit recht?
- Was verändert sich für Sie, wenn Sie unter der Oberfläche dieses kühlen Satzes solche bewegenden Gefühle entdecken?
- Angenommen, Sie müssten den Satz vor diesem Hintergrund noch einmal neu formulieren, sodass er Ihnen aus der Seele spricht – welche Formulierung fiel Ihnen ein?

2. Seinen Großvater, einen schwerhörigen Mann, den er als Kind sehr bewundert hat.

*Lösungsvorschlag:*

- Angenommen, Sie wollten diesen Satz auf ein paar klare Schlagworte reduzieren, die Sie Ihrem Großvater zurufen könnten – wie lautete die Botschaft dann?
- Wollen Sie den Satz vielleicht einmal ausrufen, als wäre ich Ihr schwerhöriger Großvater?
- Ich nehme mal an, Ihr Großvater ist ein lebenserfahrener, vielleicht sogar weiser Mann: Was würde er vielleicht fragen, um noch klarer zu verstehen, wie es tief in Ihnen aussieht?
- Was verändert sich, wenn Sie Ihre Aussage so zuspitzen und richtig laut in den Raum rufen? Lauschen Sie gerne eine Weile Ihren Worten nach, ehe Sie antworten.

3. Seine Freunde aus dem Fußballverein, die in ganz anderen Branchen arbeiten.

*Lösungsvorschlag:*

- Angenommen, einer Ihrer Freunde aus dem Fußballverein würde sagen: „Also das verstehe ich jetzt nicht. Ich liebe meinen Beruf, mir sind meine Wünsche darin total wichtig. Ich wette, bei dir ist das genauso.“ Inwieweit hätte er damit einen Zipfel der Wahrheit erwischt?
- Angenommen, Sie könnten auf Ihrem Beruf mit den Augen des jungen Menschen blicken, der Sie nach Ihrem Studium waren – welche Rolle würden Ihre Wünsche dann spielen?

- Vor diesem Hintergrund: Möchten Sie Ihren Satz noch einmal neu formulieren – eventuell so, dass Ihr Vereinskollege ihn besser verstehen, ja vielleicht sogar unterschreiben kann?

## 86. Die Latte gerissen

Bitte formulieren Sie auf Grundlage der folgenden Fallskizze drei provokante Fragen:

Eine Managerin, die höchst erfolgreich arbeitet, fühlt sich von ihren männlichen Kollegen „an die Wand gedrängt“. Immer wieder stimmten sich die „Herren der Schöpfung“ im Vorfeld von Entscheidungen über ihren Kopf hinweg ab. Sie habe herausbekommen, dass es informelle Treffen auf einem Golfplatz gebe. Doch obwohl sie selbst Golferin sei, habe sie nicht vor, „bei dieser Mausehelei mitzumischen“. Im Gegenteil, sie überlege schon, ob sie ihren eigentlich geliebten Arbeitsplatz aufgeben und woanders anheuern solle.

*Lösungsvorschläge:*

- Warum machen Sie sich eigentlich so klein, dass es den Herren der Schöpfung möglich ist, über Ihren Kopf hinweg zu stimmen?
- Dass Sie Golferin sind und dass die Entscheidungen auf dem Golfplatz fallen, könnte ja ein Geschenk des Himmels sein – aus welchen Gründen wollen Sie dieses Geschenk, das Ihnen zufällt, einfach ablehnen?
- Weshalb wollen Sie Ihren männlichen Kollegen den Gefallen tun, kampflös das Feld zu räumen und sich selbst in eine andere Firma zu entsorgen?

## 89. Der Dahergelaufene

Bitte sprechen Sie die Ausgangsfrage laut aus, gerne vor einem Spiegel, und zwar nach drei Regieanweisungen:

1. Stellen Sie die Frage mit sanfter Stimme, um Einfühlung zu signalisieren.
  2. Fragen Sie in der Tonlage einer Behauptung, ruhig eine Spur trotzig.
  3. Lassen Sie die Frage in beiläufigem Ton fallen.
- Welche dieser Varianten scheint Ihnen mit Blick auf die Absicht der Frage am stimmigsten.

### *Lösungsvorschlag:*

Auf der einen Seite ist es klug, eine provokante Frage durch eine sanfte Stimmlage abzufedern. Auf der anderen Seite nimmt diese Variante der rhetorischen Klinge ein Stück ihrer Schärfe. Darum wähle ich den (ausgesprochen) sanften Tonfall nur bei Klienten, die ich als sehr sensibel erlebe.

Die Tonlage einer Behauptung, mit Trotz vorgetragen, verstärkt die Wirkung der provokanten Frage – allerdings kann daraus auch eine provokante Überdosis entstehen. Auf diese Variante setze ich nur bei Klienten, die ich als ausgesprochen dickhäutig erlebe.

Meine Lieblingsvariante ist der beiläufige Ton, der die Aussage weder abfedern noch verstärkt, sondern einfach wirken lässt. Die Beiläufigkeit sorgt dafür, dass die Aufmerksamkeit nicht auf mich gelenkt wird, sondern auf dem Spielfeld des Klienten verbleibt. Sein Blick geht nach innen, statt nach außen.

## 92. Das Medikament

Bitte entwickeln Sie drei Ausgangsfragen, die in die gleiche Richtung zielen, aber – anstelle des Medikamenten-Vergleiches – eine Metapher wählen, die zum Beruf Ihres Klienten passt. Mit folgenden Klienten haben Sie es zu tun:

### 1. Lehrer

*Lösungsvorschlag:*

Angenommen, Sie absolvieren Ihren persönlichen Lehrplan mit Bravour und erreichen Ihr Ziel mit Bestnote – welche vielleicht unerwünschten Nebenwirkungen könnte das haben, zum Beispiel mit Blick auf andere „Fächer“ Ihres Lebens?

### 2. Schauspieler

*Lösungsvorschlag:*

Nehmen wir an, Sie erreichen Ihr Ziel, Ihre ganz persönliche Bühnenvorstellung wird ein voller Erfolg – großer Applaus. Welche Risiken und welche unerwünschten Effekte könnte eine so erfolgreiche Vorstellung für Sie mit sich bringen? Gerne können Sie Parallelen zu Ihrem Beruf bilden.

### 3. Ingenieur

*Lösungsvorschlag:*

Stellen Sie sich Ihr Ziel einmal als eine Maschine vor, die Sie selbst konstruiert haben: Angenommen, die Maschine würde endlich laufen – welche Irritationen, welche Störgeräusch am Rande (Ihres Lebens), könnten dadurch verursacht werden?“

### 93. Alte Vokabeln

Bitte formulieren Sie die Ausgangsfrage so um, wie es Ihnen am wirkungsvollsten für folgende drei Klienten erscheint:

- Typ 1: Ein faktenorientierter Manager, von dem Sie annehmen, er werde Vorbehalte haben.

*Lösungsvorschlag:*

Manchmal ist es mit den Antworten wie mit alten Geschäftszahlen: Man weiß sie durchaus, nur kommt man nicht sofort auf den Kommawert. Vielleicht haben Sie Lust auf eine Übung, von der neulich ein Manager-Kollege sehr profitiert hat. Und zwar möchte ich Ihnen anbieten, die nächste Minute mal die Augen zu schließen und Ihren inneren Navigator in aller Ruhe erspüren zu lassen, wohin es Sie zieht?

- Typ 2: Eine Kunststudentin, die sich ohnehin als „Träumerin“ bezeichnet und regelmäßig autogenes Training macht.

*Lösungsvorschlag:*

Wie schön, dass Sie Erfahrung mit autogenem Training haben und auf Ihre Träume hören! Sicher werden Sie Freude an dieser Übung haben, in der es ums Träumen und Treibenlassen geht. Ich möchte Sie einladen, in den nächsten Minuten mal die Augen zu schließen, Ihre Intuition wie ein Schiffchen auf dem Meer treiben zu lassen und in aller Ruhe zu erspüren, wohin es Sie zieht.

- Typ 3: Ein Politiker, der bislang auf Ihre Fragen immer blitzschnell wie in einem Fernsehinterview geantwortet hat.

*Lösungsvorschlag:*

Als Politiker sind Sie ja gezwungen, immer schnell die richtigen Lösungen zu wissen. Ich möchte Sie einladen, einmal das Gegenteil zu erfahren – wie es sich anfühlt, in aller Ruhe in sich hineinzuhorchen. Manchmal ist es mit den Antworten wie mit alten Parteiprogrammen: Man kennt die Inhalte durchaus, nur kommt man nicht sofort darauf. Inwieweit hätten Sie Lust, die nächste Minute mal die Augen zu schließen und Ihre Intuition in aller Ruhe erspüren zu lassen, wohin es Sie zieht?



## 95. Gefühlswelt

Bitte reagieren Sie auf die drei folgenden Klienten-Aussagen mit emotionalisierenden Fragen. Spitzen Sie die Aussagen in Ihren Fragen zu und versuchen Sie, die Gefühle des Klienten an die Oberfläche zu locken:

1. „Ich hätte mir schönere Entscheidungen vorstellen können, als dass mein wenig engagierter Kollege mit der von mir erhofften Beförderung bedacht wird.“

*Lösungsvorschlag:* „Mit anderen Worten: Sie sind gekränkt, dass einem Sprinter und Leistungsträger wie Ihnen ausgerechnet eine lahme Ente vor die Nase gesetzt wurde?“

2. „Dass ich vom anstehenden Umzug unserer Firma erst aus einer Hausmitteilung erfahren habe, hat das Vertrauensverhältnis zu meinem Chef nicht unbedingt gestärkt.“

*Lösungsvorschlag:* „Kann man auch sagen, dass Sie stinksauer sind, weil Ihr Chef Ihnen in einer so wichtigen Sache misstraut und Sie mit einer allgemeinen Info abgespeist hat?“

3. „Die Kritik an meiner Arbeit fiel in der Tonlage zu laut aus und entbehrt auch sonst jeder Berechtigung.“

*Lösungsvorschlag:* „Das heißt, Sie wurden nicht nur auf unverschämte Weise, sondern auch noch zu unrecht angemotzt?“

## **Traumberuf: Karrierecoach**

Die erste Ausbildung in Deutschland.  
8 Module von uns – 1000 Chancen für Sie.

### **PERSPEKTIVE:**

„Die Nachfrage nach professionellen Karriereberatern nimmt stetig zu“, schreibt das „Manager Magazin“. Bauen Sie sich ein lukratives Geschäft auf.

### **TRAINER:**

Martin Wehrle, Autor von „Karriereberatung“ (Beltz 2007).  
„Sein Erfahrungsreservoir ist eine Fundgrube ...“ (FAZ)

### **IHRE SECHS AUSBILDUNGS-VORTEILE:**

1. Etliche der „500 **Coaching-Fragen**“, vom Autor selbst vermittelt.
2. Große Praxisnähe: Wir organisieren Ihnen **reale Klienten**.
3. Alle **Business-Top-Themen**: Bewerbung, Gehalt, Konflikt usw.
4. **Persönliche Betreuung**: maximal zehn Teilnehmer.
5. Fernstudien-Elemente: Zahlreiche **Übungen für zu Hause**.
6. **Buchung ohne Risiko** – erstes Wochenende auf Probe möglich.

Ideal für Trainer, Personaler, Psychologen, Führungskräfte und Berufserfahrene, die ins Coaching einsteigen wollen, sowie für Coachs, um **Privatklienten als Zielgruppe** zu erschließen. Alle Infos unter:

[www.karriereberater-akademie.de](http://www.karriereberater-akademie.de) (mit Gratis-Newsletter)

Karriereberater-Akademie  
21279 Appel bei Hamburg  
Tel. 04165/9988-249