

Martin Wehrle

Die 100 besten Coaching-Übungen

**Das große Workbook für Einsteiger und Profis
zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten**

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Das Tanzbein der Praxis schwingen 5

Einstiegs-Übungen

Phase 1

1. Der Scheinwerfer der Verantwortung 10
2. Der gläserne Methodenkoffer 15
3. Die Einstiegsfrage 20
4. Problemdefinition als Fingerzeig 23
5. Positiver Start 27
6. Die Schneeglöckchen-Suche 31
7. Sortieren geht über Probieren 35
8. Die Lebenslinie 39
9. Die Journalisten-Übung..... 44
10. Die Forderungs-Talkshow..... 48

Kommunikations-Übungen

11. Der Tribünenplatz 52
12. Der aktive Zuhörer 56
13. Der Fragen-Öffner 60
14. Die kleinen Muntermacher 64
15. Die Schweige-Übung 67
16. Der Ohren-Beweis 70
17. Fragen-Tennis 73
18. Der sprechende Körperspiegel 76
19. Die Satz-Wiederholung..... 79
20. Störung als Verstärkung 82

Sprach-Übungen

21. Die Sprachannäherung..... 86
22. Leiter der Abstraktion I: Der Abstieg 90
23. Leiter der Abstraktion II: Der Aufstieg 95
24. Die Sprachbild-Malerei 98
25. Der richtige Wahrnehmungskanal..... 102
26. Die Tast-Sprache..... 105
27. Die Satz-Entgiftungs-Kur..... 108
28. Wenn Organe sprechen 111

Emotions-Übungen

Phase 2

29. Das Herdplatten-Modell 116
30. Impact für Effekt..... 120
31. Das Gefühls- und Gedankennetz 124
32. Die Kopf-Galerie 128
33. Das Situations-Thermometer 132
34. Gefühle über Gefühle 135
35. Die Zeitlupen-Übung 138
36. Der verfremdete Kinofilm 141
37. Die Anwalts-Plädoyers 145

Ziel-Übungen

38. Die PASS-WM 150
39. Der Zauber mit „Ja“ 154
40. Die Raum- und Zeitreise 157
41. Die Zwei-Filme-Technik..... 160

42. Die Entscheidungs-Waage..... 163
 43. Der Lösungs-Dolmetscher 167
 44. Der Handlungs-Minister 170
 45. Die Wunderfrage 174
 46. Das Ideal-Ich im Interview..... 178
 47. Besser als „besser“ 181
 48. Paradoxes Fragen 184
 49. Die Magie der Ökologie 187

Werte- und Wahrnehmungs-Übungen

50. Die Zeitschranke 192
 51. Der Interpretations-Test..... 195
 52. Der neue Bilderrahmen 199
 53. Der Rückpass der Verantwortung 203
 54. Der Gedanken-Realitäts-Check 206
 55. Die Oder-Überschreitung 209
 56. Den inneren Gegner bändigen..... 212
 57. Werte im Quadrat..... 215
 58. Die Rollenklärung 220
 59. Live dabei 224

Ressourcen-Übungen

Phase 3

60. Das Gold der Kompetenzen schürfen 230
 61. Die Vorbild-Übung 233
 62. Das Eichhörnchen im Winter..... 236
 63. Die Beziehungs-Linien 240
 64. Ein Anteil als Verbündeter 243
 65. Das Formel-1-Team 247
 66. Das Lob-Album 250
 67. Kompetenzen ohne Grenzen 253

Fantasie-Übungen

68. Der Klient als Coach 258
 69. Die Zöllner-Strategie 261
 70. Die Baustellen-Besichtigung..... 265
 71. Der Lebensfluss 268
 72. Die Werbeagentur 272

73. Die Ballonreise..... 275
 74. Die Sackgassen-Besichtigung 278
 75. Die Traumhochzeit 281
 76. Das Fußballfeld 285

Praxistransfer- und Abschluss-Übungen

Phase 4

77. Experimente für den Alltag..... 290
 78. Brief an sich selbst 293
 79. Die Zukunfts-Brücke 296
 80. Die geöffnete Feedback-Tür 299
 81. Ganz toll – ein Protokoll 302
 82. Die Umsetzungs-Pyramide 305
 83. Der Aussichts-Turm 309
 84. Besuch vom Zielfrüher 313

Fall-Übungen

85. Der Klient in der Dunkelkammer 318
 86. Tagebuch eines Coachs 321
 87. „Bitte coachen Sie meinen Problemfall“ 324
 88. Von der Chefin verdonnert..... 326
 89. Ein Auto-Mann geht in die Luft 328
 90. Der zerrissene Informatiker 331
 91. Der Tanz auf der Nase..... 334
 92. „Ich muss hetzen wie ein Windhund“ 337
 93. „Ein wenig Pech“ – entlassen
 nach 30 Jahren..... 340
 94. Krieg mit den USA 342
 95. Eine Perle vor den Säuen 345
 96. Der Schatten der Fusion..... 347
 97. Eine Grafikerin zwischen den Stühlen 349
 98. Der Sprach-Detektiv 351
 99. Die „Rabenmutter“ 354
 100. Die durchschaute Abwehr 359

Weiterführende Literatur 364
 Schnellfinder 366

Fantasie-Übungen

Fantasie ist wichtiger als Wissen. Wissen ist begrenzt, Fantasie aber umfasst die ganze Welt.

– Albert Einstein

Klienten nehmen ihre Probleme ernst – manchmal so ernst, dass ihr Lösungsdenken in Ketten liegt. Erst Fantasie-Übungen lassen die Gedanken wie Drachen steigen, über die Mauern hinwegsegeln und neue Perspektiven erkennen. Hier erwarten Sie die besten Fantasie-Übungen für diverse Coaching-Phasen – verbunden mit der Einladung, sie nicht eins zu eins umzusetzen, sondern frei nach *Ihrer Fantasie* zu gestalten:

68. Der Klient als Coach: Wie Sie Ihren Stuhl mit dem Klienten tauschen und oft staunend verfolgen können, wie gut Ihr Job gemacht wird.
69. Die Zöllner-Strategie: Wie Sie die Klientin dazu anregen, persönliche Grenzen zu setzen und zu bewachen.
70. Die Baustellen-Besichtigung: Wie Sie Ihren Klienten zum Bauherrn erklären und die Herausforderungen seines Lebens greifbar machen.
71. Der Lebensfluss: Wie Ihr Klient davon profitiert, wenn er die „Quellen“ und „Einflüsse“ seines Lebens durch eine zeichnerische Übung analysiert.
72. Die Werbeagentur: Wie sich Eigenlob, das sonst nicht über die Zunge will, mit einem Perspektivenwechsel ganz leicht aussprechen lässt.
73. Die Ballonreise: Wie Ihr Klient das, was seinen Zielballon an der Erde hält, als Ballast erkennen und abwerfen kann.
74. Die Sackgassen-Besichtigung: Wie die Klientin erst dadurch, dass sie die Sackgasse des Problems in Gedanken beschreitet, ihr Ziel mit ganzer Kraft anstreben kann.
75. Die Traumhochzeit: Wie Ihr Klient die Ressourcen gleich einer Geliebten erobern und für ein gemeinsames Leben gewinnen kann.
76. Das Fußballfeld: Wie ein Fußballfeld, auf das Ihr Klient die eigene Situation überträgt, für systemische Übersicht sorgt und heimliche Spielregeln aufzudecken hilft.

Der Klient als Coach

Nutzen Wer bringt im Coaching die tollsten Ideen ein? Wer ist der beste Spürhund für Ressourcen? Wer kennt den Klienten so gut, dass der ihm nichts vormachen kann? Nicht der Coach – der Klient selbst! Nutzen Sie diese Qualitäten – und ernennen Sie Ihren Klienten zu seinem eigenen Coach. Dann sprudeln die Ressourcen oft wie aus einem Springbrunnen!

- Ziele**
- ▶ Aktivieren Sie Ressourcen.
 - ▶ Stärken Sie die Entscheidungssicherheit.
 - ▶ Unterstützen Sie stimmige Entscheidungen und den Praxistransfer.

Alltags-Übung Jeder von uns hat schon mal gefragt: „Was würdest du an meiner Stelle tun?“ Wir wollen hören, was andere täten, wenn sie in unserer Haut steckten. Dort stecken sie aber nicht! Sie haben ihr eigenes Leben, ihre eigenen Erfahrungen, ihre eigenen Kompetenzen, ihre eigene Philosophie – das alles kann von unserer eigenen Einstellung so weit abweichen, dass ihr Rat eher hindert als nützt. Was bringt es, wenn die Meise dem in die Grube gestürzten Fuchs zuzwitschert: „An deiner Stelle würde ich rausfliegen!“

Darum: Probieren Sie folgenden Trick aus. Ehe Sie das nächste Mal einen anderen Menschen fragen, was er an Ihrer Stelle täte – fragen Sie sich im stillen Kämmerlein selbst! Holen Sie einen zweiten Stuhl, auf den Sie als Ihr großer, weiser Mentor wechseln können. Und dann geben Sie sich selbst Ratschläge, stellen Sie sich Fragen und entwickeln Sie Lösungsstrategien. Als würden Sie nicht über sich, sondern über einen anderen Menschen sprechen, den Sie mit Abstand, mit Klugheit und mit scharfem Blick betrachten. Danach wechseln Sie wieder den Stuhl und in Ihre ursprüngliche Rolle. Sprechen Sie laut über die Anregungen: Was war neu für Sie, was nützlich? Was leuchtet Ihnen ein, was werden Sie umsetzen?

1. Ihr Klient, Herr Hübner, schildert eine schwierige Situation, aus der er keinen Ausweg weiß. Kann sein, er steht zwischen zwei Entscheidungen. Oder er ist in einen Konflikt verstrickt. Nun stellen Sie einen dritten Stuhl neben sich und sagen zu ihm: „Darf ich Sie einmal bitten, mich als Kollege, als zweiter Coach, bei der Arbeit an diesem Fall zu unterstützen? Nehmen Sie doch bitte Platz, Herr Kollege, und lassen Sie uns die Sache besprechen.“

2. Der Klient wechselt – meist etwas zögerlich – auf den „Kollegen-Stuhl“. Machen Sie ihm seine Kompetenzen bewusst: „Wie ich weiß, sind Sie mit Herrn Hübner bestens vertraut. Sie begleiten ihn schon seit vielen, vielen Jahren. Sie wissen, welche Stärken er mitbringt. Sie haben erlebt, wie er ähnliche Situationen bewältigt hat. Sie waren bei seinen größten Erfolgen dabei, haben ihn fröhlich, unbeschwert und lösungsorientiert gesehen. Nun frage ich Sie, als langjährigen Coach von Herrn Hübner: Wie beurteilen Sie seine jetzige Situation?“

3. Nach dieser – meinst fundierten – Einschätzung haken Sie nach: „Da Sie Herrn Hübner so gut kennen, wissen Sie sicher am besten: Wie soll er sich entscheiden?“, „Welcher Umgang mit der Situation wäre gut für ihn?“, „Wo liegen die Chancen des scheinbaren Problems?“, „Wie muss ein Ziel aussehen, dass Herr Hübner es auch ganz sicher umsetzt?“ Der Klient betrachtet sich von außen, widersteht dem Sog der üblichen Denkmuster und entwickelt neue Gedanken und Einsichten.


4. Bitten Sie Herrn Hübner, seine Kollegenrolle zu verlassen und wieder auf den Klientenstuhl zu wechseln. Besprechen Sie mit ihm, welche neuen Erkenntnisse und Anregungen ihm Ihr höchst kompetenter Kollege zugespielt hat.

Manchmal verlasse ich die Rolle des Kollegen und wechsele auf den (ursprünglichen) Stuhl des Klienten: „Jetzt bin ich mal derjenige, über den wir hier reden – einverstanden?“ Aus dieser Perspektive kann ich den klugen Vorschlägen mit Argumenten widersprechen, wie ich sie im Kopf meines Klienten vermute oder von ihm schon gehört habe. Nun muss er sich mit diesem Widerstand aus einer neuen Perspektive auseinandersetzen: als Coach. Jede Frage, die er nun stellt, jede Denkanregung, die er nun gibt, richtet sich heimlich an ihn selbst. Später, wenn er wieder in seiner Klienten-Rolle ist, frage ich: „Was von dem, was Sie eben selbst zu Ihrer Situation gesagt haben, ist für Sie hilfreich? Wie können Sie es im Alltag aufgreifen?“

Risiken Ihr Klient kann stumm bleiben, Motto: „Da fällt mir nichts ein. Ich bin befangen!“ Ermutigen Sie ihn, sich dennoch als Coach zu versuchen: „Vielleicht müssen Sie ja gar keine Lösungen wissen, nur die richtigen Fragen stellen. Welche Fragen könnten das sein?“ Hat er erst einmal angefangen, die Rolle des Coachs anzunehmen, fällt ihm meist noch mehr ein.

Chancen und Situationen Diese Übung ist hilfreich, wann immer Ihr Klient in eine knifflige Situation verstrickt ist, zum Beispiel in einen Konflikt, oder wenn er zwischen zwei Entscheidungsmöglichkeiten steht. Aus der Perspektive, die er gewöhnlich einnimmt, seiner alltäglichen Rolle, ist keine Lösung in Sicht. Indem Sie ihn zum Coach „befördern“, heben Sie ihn aus der Sickergrube des Problems auf eine Hochebene: Er sieht seine Situation von außen, gewinnt an Überblick und kann seine eigenen Ressourcen klarer erkennen. Auf dieser Basis lassen sich tragfähige Ziele festlegen und vor allem: in die Praxis transferieren.

Umsetzungs-Plan Notieren Sie kurz, wie und wann Sie Ihren Klienten zum Coach befördern wollen:



The graphic shows a square icon on the left containing a stylized figure of a person with arms and legs outstretched. To the right of this icon is a vertical list of five horizontal lines, each preceded by a small black arrowhead pointing to the right, serving as a template for writing notes.

Die Zöllner-Strategie

Wann immer eine Klientin klagt, wie ihr andere begegnen, stellt sich die Frage, was sie dazu beiträgt. Ein zentrales Thema sind ihre persönlichen Grenzen. Kennt sie diese selbst? Macht sie ihre Grenzen sichtbar? Ist sie bereit, diese zu verteidigen? Eine persönliche Zöllner-Strategie kann ihr helfen, Werte und Wohlbefinden zu verteidigen.

Nutzen

- ▶ Unterstützen Sie Ihre Klientin darin, Werte zu erkennen und zu verteidigen.
- ▶ Fördern Sie systemisches Denken über eigene Anteile an Situationen.
- ▶ Ermutigen Sie sie dabei, Strategien zur Abgrenzung zu entwickeln.

Ziele

1. Bitte rufen Sie sich eine Situation ins Gedächtnis, in der Sie sich über einen Menschen geärgert haben (am besten eine Situation, die sich wiederholen kann). Führen Sie dazu folgenden Satz zu Ende: „Es kann doch nicht wahr sein, dass er/sie mich einfach ...“

Alltags-Übung

▶ ____

2. Nun horchen Sie in sich hinein, ob in dieser Situation ein zweiter Ärger mit-schwang – nicht nur darüber, was der andere gemacht hat, sondern auch darüber, dass Sie es mit sich *haben machen lassen*. Nun führen Sie diesen Satz zu Ende: „Es kann doch nicht wahr sein, dass ich keine klare Grenze gesetzt habe. Ich hätte *dreierlei* tun können:

- a. ____
- b. ____
- c. ____

3. Bitte lesen Sie beide Fassungen. Was verändert sich, wenn Sie den Blick auf Ihr eigenes Verhalten richten? Inwieweit ist das hilfreich für künftige Situa-ti-

onen? Was können Sie aus dieser Übung auf Ihre Coachings übertragen? Antworten Sie gerne schriftlich.

Coaching-Übung

1. Petra Paulsen (36), Abteilungsleiterin bei einem Druckmaschinen-Hersteller, schildert folgende Situation: „Frau Heider, eine Mitarbeiterin, fällt mir am laufenden Band ins Wort. Sogar in öffentlichen Sitzungen tut sie das. Ich brauche nur eine kurze Pause zu machen, schon führt sie meine Sätze zu Ende – allerdings ganz anders, als ich es getan hätte. Und neulich hat sie wieder mal einen mündlichen Abschluss mit einem Lieferanten getroffen, den sie gar nicht hätte treffen dürfen; es ging um viel Geld, das wäre Chefsache gewesen. Ich habe das Gefühl, diese Frau hat einfach keine Manieren.“ Gefragt, wie sie mit diesem Verhalten umgehe, antwortet Paulsen: „Frau Heider ist schon Ende 50, die muss doch wissen, was sich gegenüber einer Chefin gehört. Ändern werde ich sie nicht mehr können. Aber mein Kopfschütteln sagt ihr schon, wie ich über ihr Verhalten denke.“

2. Bitte stellen Sie sich Petra Paulsen einmal als eine Zöllnerin vor, deren Aufgabe es ist, ihre persönlichen Grenzen aufzuzeigen, zu bewachen und zu verteidigen. Wie gut oder schlecht macht sie ihren Job? Probieren Sie, dieses Sprachbild für eine Intervention zu nutzen, überwiegend durch Fragen. Gehen Sie schrittweise die Symbolik und das Verhalten eines Zöllners durch:



Antwort-Beispiel: „Was Sie beschreiben, klingt für mich nach einer Grenzüberschreitung. Frau Heider geht weiter, als sie als Mitarbeiterin gehen dürfte. Wie sehen Sie das?“ (Sie stimmt eifrig zu.) „Gut, nun haben wir von einer Grenze gesprochen – Ihrer persönlichen Grenze als Mensch, aber auch in Ihrer Rolle als Chefin. Vielleicht haben Sie Lust, sich selbst einmal als Zöllnerin vorzustellen – als Zöllnerin, die eine Grenze markieren, bewachen und verteidigen muss.“ Nun besprechen Sie die einzelnen Punkte mit Ihrer Klientin:

- a. Markierung: „Der Zöllner an der Grenze trägt eine Uniform, eine Waffe und versperrt den Weg mit einem Schlagbaum. Was genau tun Sie, um Ihre Grenzen zu markieren, also Ihrer Mitarbeiterin deutlich zu machen, wie weit sie gehen darf, etwa beim Auftragsvolumen, und wo Schluss ist?“, „Inwieweit sind Sie sicher, dass sie diese Grenze erkennt?“
- b. Bewachung: „Der Zöllner schaut in unübersichtlichem Gelände auch mal durchs Fernrohr, um verdächtige Bewegungen an der grünen Grenze rechtzeitig zu sehen, ehe die Grenze überschritten ist. In einem solchen Fall gibt er Warnschüsse ab. Was tun Sie, um solche Bewegungen, etwa rhetori-

sche Frechheiten, rechtzeitig zu sehen?“, „Welche Möglichkeiten für ‚Warnschüsse‘ stehen Ihnen in Ihrer Rolle als Chefin zur Verfügung?“, „Welche davon setzen Sie ein?“

- c. Verteidigung: „Der Zöllner verteidigt seine Grenze, indem er den Schlagbaum nach unten lässt, sich in den Weg stellt und zur Not kämpft. Welche Ihrer persönlichen Werte sind so kostbar, dass es sie zu verteidigen lohnt?“, „Wodurch signalisieren Sie die nötige Entschlossenheit?“, „Welche verbalen und welche disziplinarischen Mittel setzen Sie ein, wenn eine Grenzüberschreitung anders nicht zu verhindern ist?“

3. Gehen Sie diese drei Punkte – Markierung, Bewachung und Verteidigung – erneut durch, diesmal mit Fragen, die auf das Wunschverhalten zielen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Klientin ein lebendiges Bild von ihrem künftigen Handeln entwickelt.

- a. Fragen zur künftigen Markierung: ____
b. Fragen zur künftigen Bewachung: ____
c. Fragen zur künftigen Verteidigung: ____

„In welchen Situationen können Sie ‚Nein‘ sagen?“, „Wann haben Sie zuletzt einen Wunsch abgelehnt?“, „Erzählen Sie mal von einer Situation, in der Sie sich durchgesetzt haben.“ Solche Anstöße führen meist zu Antworten aus Lebensfeldern abseits der Arbeit, zum Beispiel aus der Erziehung oder aus dem Umgang mit Freunden – kostbare Ressourcen, die sich für die Zöllner-Strategie nutzen lassen.

Praxis-Tipp

Das autoritäre Vorgehen eines Zöllners, mit Schusswaffe am Halfter, kann beim Klienten zu unangemessenen Plänen der Grenzverteidigung im eigenen Umfeld führen. Mit Fingerspitzengefühl und durch Fragen, wo die Unterschiede zwischen den Situationen liegen, lässt sich gegensteuern.

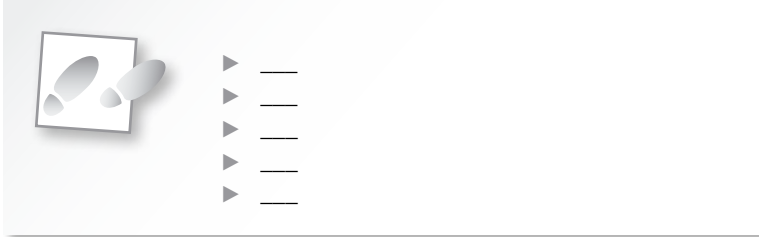
Risiken

Dieses Sprachbild erzielt bei vielen Klienten eine verblüffende Wirkung: Erstmals wird ihnen deutlich, dass ihre Grenzen vor allem deshalb überschritten werden, weil sie schwammig gezogen, halbherzig bewacht und nicht verteidigt sind. Diese Übung fördert das systemische Denken der Klientin, lenkt ihren

Chancen und Situationen

Blick auf die eigene Verantwortung und ermutigt sie, ihre Grenzen zu klären. Gleichzeitig denkt sie über ihre Werte und ihr Rollenverhalten nach. Das Sprachbild aktiviert die Fantasie und regt zu konkreten Verhaltensänderungen an.

Umsetzungs-Plan Notieren Sie kurz, wie und wann Sie die Zöllner-Strategie nutzen wollen:



The graphic consists of a square box containing two overlapping ovals. To the right of this box is a vertical list of five right-pointing triangles, each followed by a horizontal line, intended for writing notes.