

Markus Röder

# Der Coaching Circle

Prozessorientiertes Coaching in der Praxis

Ein Grundlagen und Arbeitsbuch für Coaches.

## **Impressum**

© / Copyright: 2017 Markus Röder

Grafiken von Markus Röder

Illustrationen: Thomas Haubold und Markus Röder

Verlag: Markus Röder Deluxe Books, Burgstr. 76 – 51427 Bergisch Gladbach

Druck:

ISBN Druckversion: 978-3-00-056065-1

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

---

*Dieses Buch ist all den Menschen gewidmet,  
die sich auf den Weg machen,  
sich zu verändern  
und damit mehr Bewusstsein in die Welt zu bringen.*

---

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	4
Zu diesem Buch .....	9
<b>Grundlagen des prozessorientierten Coachings.....</b>	<b>10</b>
Die Protagonisten im Coaching .....	11
Der Weg des Coaches .....	11
Der Weg des Klienten .....	12
Das Beraterdilemma.....	13
Wer kann Coach sein? .....	13
Wer sollte nicht coachen? .....	14
Projektionen im Coaching.....	15
Coaching Grundlagen .....	16
Werte als Basis.....	17
Wissenschaft und Coaching.....	18
Neuronale Plastizität.....	22
Vorannahmen des Coachings.....	23
Fazit .....	26
<b>Neurolinguistische Programmierung .....</b>	<b>27</b>
Neurolinguistische Programmierung.....	28
NLP Grundprinzipien .....	30
Kommunikation und Rapport.....	31
VAKOG – Die Repräsentationen unserer 5 Sinne .....	35
Weitere wichtige Begriffe des NLP .....	38
States.....	38
State Management .....	39
Innere Ressourcen:.....	40
Besondere Wahrnehmungen - Augenbewegungen .....	41
Die neurologischen Ebenen .....	43
Fazit .....	46
<b>Utilisierung.....</b>	<b>47</b>
Utilisierung - Nutzen was da ist.....	48
Meister der Utilisierung – Milton H. Erickson.....	48
Lawrence LeShan- Die Melodie des eigenen Lebens .....	49
Die Qualität die heilt .....	50
Utilisierung und Storytelling.....	51
Kompetenzerweiterung und Selbstregulation .....	54
Wie Kompetenzerweiterung nicht stattfindet!.....	55

Weitere Aspekte der Kompetenzerweiterung.....	55
Selbstregulationsmechanismen .....	56
Fazit .....	57
<b>CoachingCircle .....</b>	<b>58</b>
Struktur im Coaching.....	59
Der äußere Bereich des CoachingCircle.....	63
Mentale Vorbereitung.....	64
Kontakt & Rapport .....	67
Auftragsklärung.....	68
Informationen zum Problem .....	76
Zielorientierung.....	77
Ziele setzen .....	81
Übung zum Zielrahmen.....	84
Stolperstein .....	86
Interventions- und Lösungsformate.....	89
Abschluss, Integration, Hausaufgaben.....	90
Praktische Nachbereitung .....	97
Mentale Nachbereitung .....	97
Fazit .....	98
Der innere Bereich des Coaching Circle .....	99
Um was geht es nun wirklich? .....	99
Strukturen und Lösungen.....	101
Lösungsstrukturen .....	101
Coachingwege mit Struktur .....	103
Das Haus der Türen .....	104
Das Strukturmodell im Detail .....	108
Prozessorientiertes Coaching.....	108
Phasen der inneren Öffnung und Integration.....	112
Die Phasen im Detail .....	113
Beispiel einer Klientin.....	115
Die Entscheidung treffen.....	118
Lösungsräume erschaffen .....	122
Ressourcenräume .....	123
Glauben/Werte strukturauflösend logisch fixiert.....	124
Glauben/Werte emotional fixierte Strukturen auflösen .....	125
Glauben/Werte strukturverschiebend bearbeiten.....	127
Emotionen auflösen (kinästhetische Strukturauflösung) .....	128
Emotionale Schutz-Struktur.....	130
Emotionen - Strukturverschiebung.....	132

Emotionen-Strukturunterbrechung .....	133
Embodiment - Somatoforme Störungen, strukturauflösend .....	134
Beziehungssysteme, innere Teile, strukturausgleichend .....	135
Beziehungssysteme, äußere, strukturauflösend .....	136
Open space – Offenes System .....	138
Das was sich nicht direkt in den Circle eingliedern lässt .....	139
Integrationsformate .....	140
Worauf Sie bei den Prozessen achten sollten .....	141
Fallbeispiel aus der Coachingpraxis .....	141
Fazit .....	144
<b>Die magischen Aspekte .....</b>	<b>146</b>
Nicht logisch und doch sinnvoll .....	147
Die Wahrheit .....	149
Beispiele zur Wahrheit .....	150
Die Selbstverantwortung .....	153
Verantwortung übernehmen – Nur in Relation .....	154
Coaching Fälle zur Verdeutlichung .....	156
Alles hat seine Ordnung. ....	158
Soziologisch systemische Ordnung .....	158
Ordnung in den Prinzipien .....	159
Untergeordnete Faktoren .....	161
Sich der Angst stellen .....	161
Erwartung der Selbstwirksamkeit .....	162
Kompetenzfördernd .....	163
Beachtung der Faktoren .....	164
Fazit .....	164
<b>Coaching in mehreren Stufen .....</b>	<b>166</b>
Kurzzeitveränderung .....	167
Phasen .....	168
Die Phasen im Detail .....	169
Phase I – Analyse hinderlicher Aspekte .....	170
Phase II – Neustrukturierung .....	174
Phase III – Integration .....	177
Fazit .....	180
<b>Fragen für das Coaching .....</b>	<b>182</b>
Sprache .....	183
Aktives Zuhören .....	183
Vertiefende Fragetechniken .....	187

Metamodell der Sprache.....	188
Skalierungsfragen .....	194
Sonderfragen.....	196
Beispiele zu den Sonderfragen.....	196
Zirkuläre Fragen. ....	196
Prozessfragen.....	198
Fazit .....	205
<b>Lösungen.....</b>	<b>206</b>
Ausgewählte Lösungen für den angehenden Coach.....	207
Ressourcenvolle Lösungen .....	208
Ressourcentransfer.....	210
Veränderung mit Ressourcen.....	212
Ressourcen im Gespräch nutzen .....	213
Lösungsformat IRF: Integratives Ressourcen Format.....	216
Verändere die Vergangenheit .....	220
Ressourcen Anderer – Modeling.....	223
Zukunftsressourcen - Powerup .....	226
Veränderung von Glaubenssystemen.....	229
Glaubenssätze & Glaubenssysteme.....	230
Entstehung von Glaubenssystemen.....	231
Die Arbeit mit Glaubenssystemen:.....	233
Glaubenssysteme verändern .....	236
Format O.B.S.C.U.R.E .....	237
Veränderungen blockierender Emotionen.....	242
Emotionen im Coaching .....	243
Lösungen .....	244
L.O.V.E.–LOve and Visualize Emotions.....	246
Lösungen im systemischen Raum.....	250
Kompliziert versus Komplex .....	250
Die Wunderfrage .....	254
Die Wunderfrage im Raum stellen.....	257
Die vier Positionen.....	260
Visualisieren mit Figuren .....	262
Somatische Lösungen .....	264
Körper und Geist sind eine funktionale Einheit. ....	264
Somatic Release .....	265
Der neue Weg der Medizin .....	266
Mehr als Du glaubst .....	268
Das Gehirn kann mehr.....	268

---

Ho opono opono.....	269
Fazit.....	271
<b>Der weitere Weg.....</b>	<b>272</b>
Den Weg gehen .....	272
Die eigene Erfahrung .....	273
Danksagungen .....	274
Anhang A - Vorannahmen .....	276
Vorannahmen des NLP.....	276
Anhang B - Verweise.....	277



## Zu diesem Buch

Wenn Sie dieses Buch lesen, dann sind Sie vielleicht gerade dabei, Coach zu werden. Oder Sie arbeiten schon mit Menschen und möchten dieses dafür Buch nutzen, um sich Anregungen zu holen. Und genau dafür ist es gedacht. Sie erhalten eine Struktur, welche Ihnen hilft, Ihr Coaching auf ein solides Fundament zu stellen. Erfahrene Coaches finden zudem eine Menge an Anregungen und Lösungsformaten für Ihre tägliche Arbeit.

Das wirklich Neue in diesem Buch ist der Ansatz des prozessorientierten Coachings. Das bedeutet, nicht die Einzelschritte oder Lösungsformate ergeben das gewünschte Ergebnis, sondern der Gesamtprozess, der einen klar definierten Einstieg, Ablauf und Abschluss hat. Und dafür braucht es Struktur und Intuition. Sie können dieses Buch dafür als Nachschlagewerk und Lehrbuch benutzen. Auslöser für dieses Buch war der Wunsch, Struktur in etwas zu bringen, das relativ komplex ist. Gerade der Physiker in mir suchte nach Möglichkeiten das intuitive Vorgehen der typischen Coachingsitzungen für die Teilnehmer meiner Ausbildungen so zu strukturieren, dass sie die Lösungsschritte einfach und leicht nachvollziehen können. Dafür entwickelte ich einen spezifischen Ablauf. In diesem findet der lernende Coach das nötige Wissen, in dem er Erfahrungen und Gelerntes einsortieren kann. Ich nenne das den CoachingCircle. Er ist ein roter Faden, dem man folgen kann. Er zeigt auf, was der mögliche nächste Schritt ist, um mit dem Klienten eine passende Lösung oder Erkenntnis zu erarbeiten.

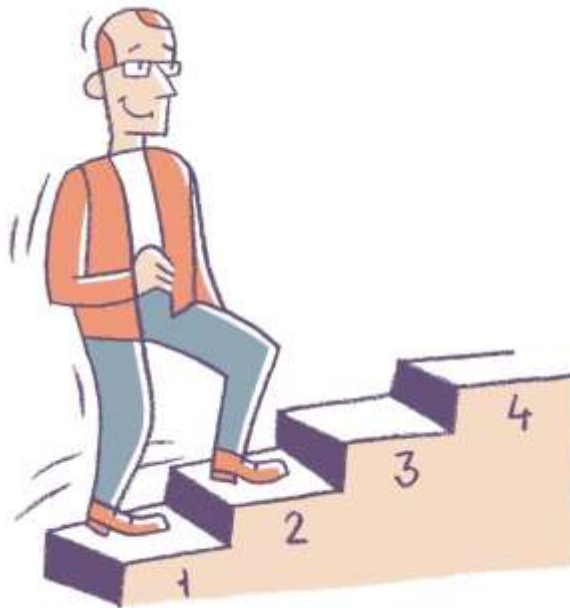
Ebenso wichtig wie die Struktur im Coaching, ist die innere Einstellung eines Coaches. Die Art und Weise, wie man ein Coaching gestaltet, hat sich dabei in den letzten Jahren verändert. Statt Problemlösungsmuster zu erschaffen, wird seit einigen Jahren ein rein lösungsorientierter Ansatz bevorzugt. Ich teile diesen Ansatz, weil er mit den modernen Erkenntnissen der Neurobiologie übereinstimmt. Doch erweiterte ich diesen um das prozessorientierte Vorgehen. Es bedeutet, dass dem Prozess eines Coachings die meiste Aufmerksamkeit geschenkt wird. Also der Weg kommt vor dem Ziel. Der Klient wird aus seinem Problemempfinden hin zu Lösungswegen geführt. Die Art und Weise wie dies geschieht, damit ein nachhaltiges Ergebnis erlangt wird, wird in diesem Buch als Prozessarbeit definiert, die eindeutigen und nachvollziehbaren Regeln folgt. Diese sind gut fundiert durch neurobiologische Erkenntnisse der letzten Jahre.

Sie können das Buch also von vorne nach hinten durchlesen oder auch nur die Sahnestücke herausholen, doch den Abschnitt über die Struktur von Prozessen sollten Sie auf keinen Fall überlesen. Es ist der Kern dieses Buches.

# Grundlagen des prozessorientierten Coachings

*Der Bereich des Bewusstseins ist viel größer, als sich mental ermessen lässt. Wenn du nicht länger alles glaubst, was du denkst, löst du dich vom Denken und siehst klar, dass der Denker nicht der ist, der du bist.*

**Eckhart Tolle - spiritueller Lehrer**



## Die Protagonisten im Coaching

Coaching ist eine Interaktion von zwei Menschen auf gleicher Ebene. Ich rede für dieses erste Kapitel mal von den Protagonisten. Also den Hauptpersonen, um den es sich beim Coaching handelt - also um den Coach und um den Klienten. Und Beide sind wichtig. Daher stelle ich diese ganz an den Anfang dieses Buches. Lassen Sie uns mit dem Coach beginnen. Also vielleicht Sie, der geehrte Leser, welcher jetzt gerade hier hereinschnuppert. Vielleicht sind Sie schon Coach oder Sie wollen es werden. Doch wie kommt es dazu?

### Der Weg des Coaches

Es gibt Menschen, die sich aus ihrem Beruf heraus entschließen ihr Leben zu verändern. Ursache sind ein wachsender Leidensdruck, durch Leistungsdruck im Unternehmen oder auch durch plötzliche persönliche Veränderungen im Leben – Trennungen, Trauer oder Lust auf Neues. Diese Menschen entscheiden ihr Leben zu verändern und einen neuen Weg zu gehen. Und Coaching bietet scheinbar alles was einen besonderen Beruf ausmacht. Die Arbeit mit Menschen, sowie die Sinnhaftigkeit oder auch das Abenteuer immer neue Lösungen zu finden.

Jetzt beginnt eine persönliche Entwicklung. Der Mensch möchte weg von alten Strukturen und etwas über Coaching lernen. Der Einstieg kommt meist über verschiedene Wege: NLP, Mentaltraining, therapeutische Erfahrungen, systemische Aufstellungen oder durch Coaching-Ausbildungen. Und diese Ausbildungen verändern den Menschen und machen ihn bereit für die Arbeit mit Menschen. Er verändert dann erst einmal sein eigenes Leben. Beim Teilnehmer beginnt eine innere Öffnung zu den eigenen Fähigkeiten, die für das Coaching notwendig sind. Doch dafür wird ein Preis gezahlt, den sich viele Coaches vorher nicht klargemacht haben. Denn Veränderung ist ein Prozess und ist er einmal angestoßen, geht es immer weiter. Und je mehr man sich verändert desto kleiner werden zwar die Veränderungsschritte, aber die Häufigkeit nimmt erst einmal rasant zu. Denn der werdende Coach wird sensibler für andere Menschen und vor allem für sich selbst. Er entwickelt neue Antennen der Wahrnehmung. Er entwickelt einen besseren Kontakt zum eigenen Unbewussten, welches ihn dann mit vielen Informationen versorgt, die vorher nicht bewusst waren. Da dies kein selektiver Vorgang des Gehirns ist, wird aber das auch im Umgang mit den Freunden, Partnern, Nachbarn aktiv sein. Plötzlich erkennt ein werdender Coach vielleicht die subtilen Manipulationsversuche des eigenen Partners. Er erkennt die Trivialität der Verhaltensweisen mancher Menschen, mit denen er vorher gut ausgekommen ist. Höchstwahrscheinlich wächst der Wunsch nach Austausch auf einer neuen bewussteren Ebene. Und dadurch kann sich auch das Umfeld verändern. Eine

Teilnehmerin fragte mich neulich mal, ob ich denn nicht eine Trennungsstatistik bei meinen Ausbildungen habe? Das sagt schon fast alles.

Aus meiner Sicht bedeutet Veränderung jedoch nicht Trennung von Partnern und Freunden. Es zeigt nur, dass eine einseitige Entwicklung innerhalb menschlicher Beziehung zu Spannungen führt, die nur durch Respekt und Geduld für die Mitmenschen gelöst werden können. Sie als Coach werden sich also vielleicht verändern, aber Sie lernen auch die Werkzeuge, um damit umzugehen. Seien Sie sich im Klaren, dass Veränderung immer Auswirkungen auf ihren gesamten Lebensbereich hat. Planen Sie dies mit ein, wenn Sie sich auf den Weg machen. Denn Leben ist Veränderung.

## Der Weg des Klienten

Den Coach könnte es ohne sein Gegenüber nicht geben: den „Klient“. Manche Coaches nennen ihn auch den Coachee. Zum Glück konnte sich der Begriff bisher nicht durchsetzen, da er ja auch ein Beziehungsgefälle wie bei Trainer und Trainee impliziert. Diese Art der Zusammenarbeit widerspricht dem Grundgedanken des Coachings als gemeinsamer Prozess zwischen gleichberechtigten Parteien. Somit hat sich der Begriff Klient durchgesetzt, da er eine Zusammenarbeit auf gleicher Ebene mit Auftrag definiert.

## Was bringt einen Menschen dazu sich einen Coach zu suchen?

Menschen kommen meist zum Coach, weil sie mehr wollen als nur „leben“. Das Überleben im Alltag frisst einen auf, sagte einmal ein Klient zu mir und irgendwie konnte ich ihn verstehen. In der heutigen schnelllebigen Zeit geht es den Menschen vielmehr um Sinnhaftigkeit, Life-Balance oder Weiterentwicklung. Typische Aufträge mit denen ein Klient zu einem Coach kommt, sehen daher im Unternehmensalltag oft folgendermaßen aus:

- Den Leistungsdruck im Unternehmen besser handhaben zu können.
- Für festgefahrene Wege neue kreative Lösungen finden
- Unterstützung und Beratung für Management und Führungsprobleme
- Hilfe beim Karriereknick
- Startup- Beratung
- Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern
- Mobbingthemen
- Kommunikationsprobleme in Gruppen und Teams

## Was sind persönliche Thematiken außerhalb des Berufskontexts?

Doch manche Klienten nutzen Coaching auch als Lösungshilfe für Alltagsprobleme.

- Lernschwierigkeiten von Kindern / Erwachsenen
- Ehe- und Paarberatung
- Personal Coaching für Sport, Leistungssteigerung etc.
- Hilfe bei persönlichen Lebenskrisen
- Hilfe und Unterstützung auch für organisatorische Aspekte, die mit persönlichen Themen verwachsen sind (Scheidungsthemen, Erbangelegenheiten ...)

## Das Beraterdilemma

Die Liste lässt sich noch beliebig erweitern und oft ist zusätzliches Beraterwissen hilfreich. Meist fühlt sich ein Klient einem Thema nicht mehr gewachsen und sucht Unterstützung, um neue Lösungen zu finden. Dabei gibt es für die Coach-Klient-Beziehung aber jetzt schon ein klitzekleines Problem, das direkt aus der Natur des Menschen entsteht. Stellen Sie sich vor, Sie gehen zum Ernährungsberater, was erwarten Sie dann von dem: Natürlich eine Liste, dessen, was Sie essen können, um abzunehmen. Als Berater sollte er dieses Fachwissen haben. Manche Klienten kommen mit solchen Gedanken auch zum Coach: „Er als Coach muss es doch wissen, wie die Lösung zu meinem Problem aussieht“. Mit dieser inneren Einstellung kommt manch ein Klient auf Sie zu. Halten Sie sich bitte immer vor Augen, dass nicht Sie die Lösung sein werden oder diese finden müssen. Sie sind lediglich ein zeitweise gemieteter Spiegel, der dem Klienten helfen soll, sein Problem und Ziel von einer anderen Warte aus zu sehen. Am Anfang eines Coachings steht daher erst einmal eine Auftragsklärung, in der auch der Unterschied zwischen Berater und Coach erklärt werden sollte. Damit wird gewährleistet, dass keine falschen Erwartungen an das Coaching gestellt werden. Ein Berater könnte einem Klienten auch gezielt Vorschläge mitgeben, da er genaues Fachwissen mitbringt. Ein Coach hingegen begleitet den Klienten so, dass dieser Lösungen aus sich selbst heraus erschafft und damit seine eigenen Fähigkeiten nutzt.

## Wer kann Coach sein?

Ein Coach sollte eine Ausbildung haben, die viel praktische Übung beinhaltet. Gutes Coaching braucht Erfahrung und Wissen. Viele Menschen fühlen sich bereits berufen, als Coach ohne Ausbildung anzufangen. Diese sind in der Praxis eher mit einem Heimwerker zu vergleichen. Denn erst eine Ausbildung mit Struktur und

Übung bringt das nötige Wissen, dass Sie erst zum Gesellen und dann zum Meister macht. In die Ausbildung sollte man Fähigkeiten wie abstraktes Denken, Strukturierung und Kreativität mitbringen. Doch zu allererst Empathie und die Erfahrung, was Veränderung eigentlich bedeutet. Denn wie will man denn Menschen in eine Veränderung führen, wenn man sich selbst noch nie mit diesen Mitteln verändert hat. Stellen Sie sich nur mal einen Coach vor, der mit Ihnen zusammenbricht und handlungsunfähig wird, wenn Sie ihm Ihr Problem schildern. Soll alles schon vorgekommen sein. Nicht umsonst hat sich die Psychoanalyse viele Jahre lang mit Übertragung und Gegenübertragung beschäftigt. Zum Dritten darf der Coach auch eine Reihe von Fachkenntnissen mitbringen. Es ist immer von Vorteil, wenn man die Branche seiner Klientel kennt. Sei es, Sie steigen aus der Managerebene aus und kennen die Probleme des Managements, oder Sie haben lange in einer Branche gearbeitet. Das kann dann ein zusätzlicher Vorteil sein, um passende Klienten zu finden und gute Ergebnisse zu produzieren. In diesem Fall sind Sie dann sogar Coach und Berater. Umso mehr sollten Sie dabei ihre Rollen wahren. Ansonsten könnte dies bei Nichtbeachtung gegen den Prozess des Coachings laufen. Stellen Sie sich vor, der Klient berichtet über seine Schwierigkeiten im Umgang mit einem Mitarbeiter und Sie packen Ihr bekanntes Führungswissen aus, und erklären ihm was er alles machen kann. Das lässt Sie kompetent erscheinen, aber Coaching ist nicht Training und daher wird der gelernte Anteil sehr gering sein. Bringen Sie jedoch ihren Klienten dazu, dass er in kleinen Rollenspielen die Problematik erkennt und auch die richtigen Entscheidungen trifft, dann haben Sie Berater- und Coachingwissen hervorragend integriert.

### Wer sollte nicht coachen?

Führungskräfte sollten in der Regel die Finger davonlassen. Wenn ein Chef seinen Mitarbeiter coacht, dann sind die Rollen zwischen Beiden unklar. Coaching kann am besten auf gleicher Ebene funktionieren. Führungskräfte können jedoch die Fähigkeiten, welche eine Coaching-Ausbildung mit sich bringt nutzen, um Ziele an den Mitarbeiter zu bringen. Auch das Führen von Mitarbeitergesprächen wird dadurch effizienter. Für die reine Veränderungsarbeit würde ich eher externe oder firmeninterne Coaches empfehlen. Denn in einem prozessorientierten Coaching ist der Coach auch schon mal als Provokateur betätigt. Dies wäre für eine Vorgesetzter-Mitarbeiter-Beziehung schwierig. Wenn Chefs coachen, sollten die Mitarbeiter ihm schleunigst aus dem Weg gehen oder die Führung verlangen. „Wir brauchen jemand, der uns sagt was zu tun ist, und kein Psycho-Gerede“, hört man dann oft aus dem Mitarbeiterstamm heraus.

Ähnliches gilt auch innerhalb einer Ehe. Ehepartner zerstören damit die gleichberechtigte Ordnung ihres Systems. Damit sind Diskussionen zwischen