

die KlientInnen nicht zu überprüfen, aber es ist eine gute Idee herauszufinden, was sie stattdessen gemacht haben, sollten sie von sich aus entschuldigend sagen, die Vorschläge nicht befolgt zu haben. Unserer Ansicht nach ist das, was KlientInnen zu tun beschließen, vermutlich die bessere Lösung für sie als irgendetwas, was einem Coach einfallen könnte. Wir wollen uns nicht unverbrüchlich an unsere eigenen Vorstellungen von dem ketten, was für KlientInnen gut ist.

Als Coach können Sie immer sagen: „Ich bin froh, dass Sie das nicht gemacht haben. Wenn es Ihnen nicht das Richtige zu sein schien, dann habe ich ganz offensichtlich etwas Wichtiges übersehen, als ich Ihnen das vorschlug. Was haben Sie stattdessen gemacht? Ich bin sicher, es hat mehr geholfen.“

### **Herausforderung 4: „Es hat Rückschläge gegeben“**

Rückschläge sind im Leben etwas Normales; sie passieren entweder, weil es zu nicht vorhersehbaren Ereignissen kommt, auf die die KlientIn keinen Einfluss hat oder wenn sie sich einer völlig neuen Situation gegenüber sieht. Geschieht dies, neigen viele KlientInnen und auch Coaches zur Schlussfolgerung, sie hätten versagt oder das Coaching habe nicht funktioniert. Meist trifft beides nicht zu. Statt einen Rückschlag als Versagen oder als jemandes Unzulänglichkeit zu sehen, kann der Coach der KlientIn in aller Ruhe versichern, dass Rückschläge ein normaler Teil von Veränderungen sind, die man durchläuft, wie auch ein ganz normaler Teil des Lebens. Obwohl es sich vielleicht um das Phänomen „zwei Schritte vor, einen zurück“ handelt, kann die KlientIn trotz des unvorhergesehenen Rückschlags dem Spiel immer noch einen Schritt voraus sein, denn zumindest ist die Lage nicht schlimmer als zu dem Zeitpunkt, als die KlientIn mit dem Kurz(zeit)coaching anfang. Der Rückschlag kann sogar ein Hinweis darauf sein, dass man nicht gefallen ist, sondern immer noch aufrecht steht und sich sogar weiter voranbewegt, wenn auch vielleicht nicht so schnell, wie man es gern hätte. Trotz alledem ist es ein Schritt voran.

### **Fallbeispiel**

Eine junge Frau namens Arlene liebte ihre Arbeit im Büro eines Fuhrunternehmens, hasste es aber, wie ihr Chef tobte und lärmte, wenn seine Kunden die Rechnungen nicht rechtzeitig bezahlten oder irgendwelche Ereignisse außerhalb seiner Firma das Geschäft negativ beeinflussten. Arlene fürchtete sich immer vor den Wutanfällen ihres Chefs. Ihr Ziel

des Coachings war nicht nur, ihren Arbeitsplatz zu behalten, sondern auch, sich nicht vom Chef eingeschüchtert zu fühlen, damit sie sich nicht immer so fühlte, als ginge sie den ganzen Tag auf dünnem Eis, selbst nachdem sich der Chef schon lange wieder beruhigt hatte.

Arlene begann die dritte Sitzung, indem sie erzählte, wie peinlich es ihr sei, von einem gerade erlebten großen Rückschlag berichten zu müssen. Sie schilderte, sie hätte wie üblich den besonderen Ausdruck auf dem Gesicht ihres Chefs sehen können, mit dem sich seine Wut ankündigte. Da sie in der Woche zuvor mit dem Coach gesprochen hatte, war sie entschlossen, dem Chef ruhig zu antworten und mitfühlend zu sein, aber, wie sie berichtete, hatte sie es nicht geschafft, sich an diesen Plan zu halten. Als der Coach Arlene aufforderte, den Rückschlag im einzelnen zu beschreiben, sagte sie, sie sei zwar entschlossen gewesen, sich nicht vom Wutanfall des Chefs einschüchtern zu lassen, stellte dann aber fest, wie sich alte Ängste in ihr regten, die sie an den Zorn ihres Vaters erinnerten, und sie bekam so viel Angst, dass sie kaum atmen konnte. Erst wurde sie wütend auf sich und dann auf ihren Chef, weil er so viel Wirbel im Büro machte, und schließlich ging sie – ohne ein Wort zu sagen – nach draußen. Als sie am nächsten Morgen zur Arbeit erschien, tat sie, als sei nichts geschehen. Sie entschuldigte sich nicht dafür, den Chef stehengelassen zu haben, und erwähnte nicht einmal den gestrigen Vorfall, und zwar vor allem deswegen nicht, weil sie das Gefühl hatte, versagt zu haben, denn sie war nicht ruhig und mitfühlend mit ihrem Chef umgegangen. Zu Arlenes Überraschung entschuldigte sich der Chef aber später bei ihr.

Der Coach unterstrich Arlenes Mut, das Büro verlassen zu haben, denn sie hatte beschrieben, wie sie in der Vergangenheit immer vor Angst erstarrt war. Im Laufe der Konversation stieg Arlenes Zuversicht, in Zukunft damit umgehen zu können, wenn sie schlecht behandelt wurde, auf 8,5. Beachten Sie, wie der Coach auf jede Art von Anregung für neue oder andere Coping-Strategien bei Arlene reagiert:

*Coach:* Würden Sie sagen, dies war anders für Sie? Ihren Chef so stehenzulassen?

*Arlene:* Ja, ein riesiger Unterschied. Das habe ich vorher nie gemacht.

*Coach:* Woher hatten Sie diesen Einfall, aus dem Büro zu gehen, ohne etwas zu sagen? Sie sagen, das ist eine große Veränderung für Sie.

*Arlene:* Nachdem ich das letzte Mal mit Ihnen gesprochen hatte, dachte ich so bei mir: „Augenblick mal, ich muss mir das nicht gefallen lassen. Es ist nicht meine Schuld, wenn er wütend wird, und so was habe ich nicht nötig.“ Ich dachte, das Beste für mich ist, einfach rauszugehen und nach Hause zu fahren; dann soll er doch selbst mit seinem Frust mit den Kunden fertig werden.

*Coach:* Erstaunlich. Ich versuche, mir das Szenario vorzustellen. Zu sich selbst zu sagen: „Das ist nicht meine Schuld“, und in der Lage zu sein, dieses schrecklichen Szenario zu verlassen. Sie sagen, das ist ein großer Unterschied für Sie.

*Arlene:* Wirklich riesig. Ich habe mich immer verantwortlich gefühlt, wenn Menschen um mich herum sich aufregen, und ich dachte, es sei meine Aufgabe, sie zu beruhigen und zu trösten, aber ich war entschlossen, das nicht mehr zu machen.

*Coach:* Wunderbar! Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie das noch einmal schaffen? Was ist, wenn Ihr Chef wieder einen Wutanfall hat? Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie ihn wieder stehenlassen?

*Arlene:* Ich habe noch nie gehört, dass er sich bei jemandem entschuldigt hat. Ich glaube, die anderen Leute im Büro waren genauso überrascht wie ich. Ich denke, ich schaffe das wieder, weil ich das zum ersten Mal gemacht habe. Ich bin sicher, auf Ihrer Skala bin ich bei der 8.

Achten Sie genau darauf, wie erfindungsreich und kreativ die Klientin sich gezeigt hat, eine so schwierige Situation zu bewältigen. Arlene ist nicht nur damit fertig geworden, sondern sie ist noch einen Schritt weitergegangen und hat eine große Veränderung für sich selbst herbeigeführt. Das heißt, sie fühlte sich nicht mehr verpflichtet, die wütende Person zu trösten und zugleich zu versuchen, mit dem Gefühl fertigzuwerden, sie sei irgendwie verantwortlich. Dies ist der Erfindungsreichtum und die Kreativität, die KlientInnen bei sich erkennen müssen, damit ihre Zuversicht, unvorhersehbare Ereignisse handhaben zu können, wachsen kann. Obwohl Arlene glaubte, einen Rückschlag erlitten zu haben, was ihre Fähigkeiten betraf, mit den unvorhersagbaren Ausbrüchen des Chefs fertigwerden zu können, half der Coach ihr, sich bewusst zu machen, dass sie über das einfache „damit Fertigwerden“ hinausgekommen war, und dass dies sogar einen riesigen Unterschied für sie gemacht hatte.

## Das Fünf-Schritte-Modell bei Rückschlägen

Coaches, die mit Rückschlägen konfrontiert werden, sollten ruhigbleiben und vertrauensvoll den Fünf-Schritte-Ansatz probieren, den wir entwickelt haben. Da es sich um einen normalen Veränderungsprozess handelt, erhalten Sie sich Ihre Neugier, während Sie diesen Schritten folgen.

**Schritt 1:** Zunächst einmal bedeutet Rückschritt, dass es irgendwann einen Erfolg gegeben hat. Ohne auch nur den geringsten Erfolg würden wir keinen Rückschlag bemerken, sondern nur ständige Sorge sehen. Fragen Sie daher sofort nach der Zeit vor dem Rückschlag, als die Situation normaler war und es der KlientIn besser ging, einschließlich der Zeit, bevor die KlientIn beschloss, sich Hilfe durch Coaching zu holen. Fragen Sie, was anders war, was der KlientIn Erfolg gebracht hat, und gestatten Sie es weder sich noch der KlientIn, sich allzu lange über das gegenwärtige Versagen und die Enttäuschungen auszulassen. Es ist oft überraschend, wie lange KlientInnen einen stetigen erfolgreichen Kurs einhalten und das trotzdem so schnell vergessen können. Hier sind einige Beispiele für nützliche Fragen:

- Wie waren die Dinge anders, bevor dies eintrat?
- Was haben Sie da anders gemacht?
- Wie würde Ihre beste FreundIn Sie während dieser Tage beschreiben?

**Schritt 2:** Fragen Sie danach, wann die KlientInnen sich wieder gefangen und es geschafft haben, nicht noch weiter abzugleiten. Wenn eine KlientIn zum Beispiel sagt, sie habe sich letzte Woche einen ganzen Tag lang unproduktiv gefühlt, fragen Sie danach, was sie gemacht hat, damit nicht noch ein zweiter Tag daraus wurde. Was genau hat sie gemacht, damit die Angst nur einen Tag dauerte und es nicht schaffte, auf den nächsten Tag überzugehen? Welchen Hinweis hatte sie auf das Abgleiten, und was machte sie als Erstes, um ein weiteres Zurückfallen zu verhindern? Was half ihr zu vermeiden, Dinge zu tun, die sie nicht tun wollte, wie zum Beispiel zu grübeln, zu klagen und anderen Personen die Schuld zu geben?

**Schritt 3:** Fragen Sie, was die KlientInnen gemacht haben, als sie herausfanden, dass sie sich rückwärts bewegten. Was machten sie als Erstes, um wieder auf den richtigen Weg zu kommen? Dies impliziert, dass der Rückschlag nur ein kleiner Umweg im Leben

der KlientIn war, und die Aufmerksamkeit der KlientIn sollte wieder auf das ursprüngliche Ziel des Coaching gelenkt werden.<sup>16</sup> Was hat geholfen? Wer hat noch geholfen? Woher wussten Sie, was genau das Richtige war? Welchen Unterschied hat es gemacht? Wenn Sie Skalierungsfragen benutzen, fragen Sie danach, wie zuversichtlich die KlientIn ist, dass sie in der Lage sein wird, wieder auf den richtigen Weg zu kommen, also weiterhin das ursprüngliche Ziel im Auge zu behalten.

- Welche inneren oder äußeren Hinweise haben Ihnen gesagt, dass Sie einen Rückschlag erleben?
- Was haben Sie getan, um zu Ihrer üblichen Routine zurückzukehren?
- Was empfanden Sie als am hilfreichsten, um zu Ihrem alten Ich zurückzufinden?

**Schritt 4:** Fragen Sie, was beim gegenwärtigen Rückschlag anders ist als bei dem vorigen, den die KlientIn erlebt hat. Wenn etwas anders ist, bedeutet das, etwas hat sich verändert. Wie bewerkstelligt die KlientIn diese Veränderungen? Was ist sonst noch anders bei diesem Rückfall? Wie hat die KlientIn dieses Mal eine Veränderung zuwege gebracht? Wie würden andere Personen sich darüber äußern, wie die KlientIn diese Veränderung verursacht hat?

**Schritt 5:** Fragen Sie, welche Lektion die KlientInnen aus diesen Rückfällen über sich selbst gelernt haben. Wie werden Sie neue Lektionen nutzen und anwenden?

## „Auf Wiedersehen“ sagen

Da die Mehrzahl der Coaching-Fälle in der Regel kurz ist, gehen wir davon aus, dass jede Sitzung sehr wohl die letzte sein könnte. Wir akzeptieren die Tatsache, dass wir sehr schlecht beurteilen können, wie viele Sitzungen eine KlientIn benötigen wird. Darum entscheiden nicht wir, wie viele Sitzungen ein spezielles Anliegen brauchen wird. Wie viele Coaching-Sitzungen erforderlich sind, hängt von der Entscheidung der KlientIn ab. Dies ist sicher nicht gut für das Einkommen des Coaches, aber es ist die ethischste Art und Weise, Coaching zu

---

<sup>16</sup> Ein geflügeltes Wort lautet: „Umwege erhöhen die Ortskenntnis“ – vorausgesetzt, jemand möchte die Ortskenntnis erweitern.

praktizieren. Wenn Sie erst einmal als ein Coach bekannt sind, der seine KlientInnen erfolgreich und effizient in das Coaching hinein- und wieder herausführt, werden die Weiterempfehlungen, die Sie erhalten, steigen, da dies Ihre Reputation erhöht.

### **Fallbeispiel**

Als er zu Beginn der vierten Sitzung gefragt wurde, was besser war, antwortete einer unser Klienten: „Ich war mir fast sicher, dass Sie diese Frage stellen würden. Also habe ich auf dem Weg hierher, auf meinem Fahrrad, schon angefangen, mir Gedanken zu machen und bin auf Antworten gekommen.“ Es stellte sich heraus, dass dies die letzte Sitzung mit diesem Klienten war, der offensichtlich gelernt hatte, sich selber nützliche Fragen zu stellen, ohne deswegen weiter einen Coach sehen zu müssen.

## **Skalierungsfragen, die den Fortschritt kontrollieren**

Gewöhnen Sie sich daran, Skalierungsfragen zu benutzen, um den Bericht der KlientInnen über ihren Fortschritt in Richtung Ziel zu kontrollieren. („Die Zahl 10 bedeutet, dass Sie Ihr Ziel für das Coaching erreicht haben. Wie dicht sind Sie heute an der 10?“)

Obwohl es verführerisch ist, KlientInnen zu ermuntern, immer weiter in Richtung 10 zu gehen, ist es gleichzeitig auch wichtig, das Beibehalten des jeweiligen Fortschritts zu fördern, und nicht ständig darauf zu drängen, dass es noch besser wird. Wenn KlientInnen die Fähigkeit haben, den gegenwärtigen Stand des Funktionierens aufrechtzuerhalten, ist dies ein Hinweis, dass sie genau wissen, was sie tun müssen, um ihren gegenwärtigen Erfolg auch zu steigern. Dies ist wichtig, damit KlientInnen die Fähigkeiten und das Selbstvertrauen aufbauen, weitere Fortschritte zu machen. Sie können auch gern die KlientInnen ihre Zuversicht, den jetzigen Stand halten zu können, skalieren lassen. Nur wenn der Grad der Zuversicht ziemlich hoch ist, sollten Sie über nächste Verbesserungen in Richtung „10 auf der Fortschrittsskala“ diskutieren.

## **Veränderung in kleinen Schritten**

Es gibt Zeiten, wo wir nach einem Zuwachs von 0,5 fragen, statt nach einem vollen Punkt der Steigerung in Richtung Ziel. Nach unserer Erfahrung ziehen einige KlientInnen diese Art detaillierter Messung vor, besonders diejenigen, die bei allem, was sie machen, gern genau und präzise sind. Zum Beispiel sind wir KlientInnen begegnet, die auf eine Skalierungsfrage mit „Ich würde sagen, ich bin bei 4,75“ antworten,

während andere KlientInnen sagen „Ich bin zwischen 4 und 5“. Das sind sehr unterschiedliche Stile – nicht gute oder schlechte, sondern einfach unterschiedliche.

Der zweite Anlass, mit kleinen Schritten zu arbeiten, ist dann gegeben, wenn die Zuversicht der KlientIn auf der untersten Ebene der Skala liegt. Wir sind dann sehr vorsichtig, um KlientInnen nicht zu drängen, sich schneller zu bewegen, als es ihnen angenehm ist. Nicht die Geschwindigkeit ist wichtig, sondern die Tatsache, dass die KlientIn sich langsam, aber stetig verbessert.

## Fragen

„Ich treffe manchmal auf KlientInnen, die mir rückmelden, dass das (anfängliche) Problem sie nicht mehr stört oder gar nicht mehr aufgetaucht oder nicht mehr relevant für sie ist. Ich finde das verwirrend. Sie fühlen sich einfach besser, ohne aber tatsächlich einen Fortschritt bezüglich der Lösung des (anfänglichen) Problems gemacht zu haben.“

Wir hören das oft<sup>17</sup> von unseren KlientInnen, und wir haben gelernt, dass es offenbar keine Verbindung zu geben scheint zwischen dem präsentierten Problem und den Lösungen, die sie dann im Alltag für sich finden. Es gibt manchmal Begrenzungen im Leben, die sich nicht lösen lassen. Und KlientInnen können lernen, damit gekonnt umzugehen, und sich auch entsprechend besser zu fühlen. Manchmal kann man sich erfolgreicher vom Problem lösen, statt das Problem zu lösen.

Viele KlientInnen und Coaches scheinen spontan zu wissen, wann ein guter Zeitpunkt gekommen ist, „damit aufzuhören, sich in dieser Weise zu treffen“. Trotzdem ist es immer eine gute Idee, während jeder Konversation auf die Skala zurückzukommen, damit man verfolgen kann, welchen Fortschritt die KlientIn macht. Wenn KlientInnen stets die 7 oder 8 auf einer Skala von 1 bis 10 erreichen, dann sind sich Coach und KlientIn meist einig, dass es an der Zeit ist, das Coaching zu beenden. Wenn die KlientIn unsicher ist, können Sie eine Art Probezeit aushandeln, in der die KlientIn eine Auszeit nimmt und dann entschei-

<sup>17</sup> Leider gibt es noch keine wissenschaftlichen Untersuchungsergebnisse zu diesem häufigen Phänomen im Kurz-Coaching. Wir vermuten, dass hier einer der Gründe für die Nachhaltigkeit des Vorgehens liegen könnte. Offenbar tritt eine anhaltende Veränderung ein in der Art, wie KlientInnen ihre Situation betrachten und wahrnehmen. Eine Fachärztin, die sich coachen ließ, um besser mit der ausweglosen Situation und Schwere ihrer gelähmten PatientInnen umgehen zu können, meinte nach dem Coaching, sie habe seither keine schweren PatientInnen-Fälle mehr, obwohl sie noch dieselbe Arbeit mit denselben PatientInnen verrichtet. „Schade“, meinte sie augenzwinkernd: „Ich hätte so gerne herausgefunden, ob das Coaching etwas gebracht hat!“

det, ob sie weitere Sitzungen möchte. Diese Art Flexibilität auf Seiten des Coaches ist ein ausgezeichneter Service für die KlientInnen, auch wenn es für den Terminplan des Coaches hart ist.