WH!TEBOOKS

Susanne Klein

50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs

Überblick, Anwendungen, Kombinationen

GABAL

Susanne Klein
50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs

Susanne Klein

50 PRAXISTOOLS FÜR TRAINER, BERATER, COACHS

Überblick, Anwendungen, Kombinationen

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86936-346-2

4. überarbeitete Neuauflage 2012

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg
www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/Gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher

INHALT

Zur Nutzung dieses Buches 9

Teil 1: Methodischer Hintergrund zu den Praxistools – ein Überblick 13

Methode gut – alles gut? 15
Historische Entwicklung der Methoden 16
Die Haltungen 23

Teil 2: 50 Praxistools in Aktion 29

1 Aktives provokatives Zuhören (Provokativer Gesprächsstil) 32
2 Antreiber – Personal Working-Styles (Transaktionsanalyse) 35
3 Attribution (Kognitive Verhaltenstherapie) 39
4 Ausnahmen nutzen (Systemische Therapie, Lösungsorientierter Ansatz) 43
5 Chunken (Neurolinguistisches Programmieren) 47
6 Contracting (Gestalttherapie, Transaktionsanalyse) 50
7 Dose voller Würmer (Systemische Familientherapie) 54
8 Drei Säulen (Klientenzentrierte Gesprächsführung) 59
9 Doubeln (Psychodrama) 62
10 Fish-Bowl (Systemische Therapie, Mailänder Schule) 65
11 Focusing 69
12 Fragen mit der Dilts-Pyramide (Neurolinguistisches Programmieren) ... 72
13 Hot Cognitions / Beliefs (Rational-Emotive Therapie) 76
14 Idiotische Ratschläge (Provokativer Gesprächsstil) 80
15 Implizite Regeln (Systemische Therapie, Virginia Satir) 82
16 In den Busch schießen (Provokativer Gesprächsstil) 86
17 Jetzt-Filter (Neurolinguistisches Programmieren) 89
18 Komplimente (Systemische Therapie, Lösungsorientierter Ansatz) 91
19 Kunde, Besucher, Klagender (Systemische Therapie, Lösungsorientierter Ansatz) 94
20 Leerer Stuhl (Gestalttherapie) 99

21 Meta-Modell (Neurolinguistisches Programmieren) 102
22 Metaphern (Hypnotherapie) 106
23 My friend John (Hypnotherapie) 109
24 Parts-Partys (Systemische Therapie, Virginia Satir und Mailänder Schule) 112
25 Persiflieren des Weltbildes (Provokativer Gesprächsstil) 115
26 Positive Konnotation / Symptomverschreibung / Begeisterung für das Symptom (Konstruktivismus, Systemische Therapie, Provokativer Gesprächsstil) 118
27 Rapport (Hypnotherapie, Neurolinguistisches Programmieren) 121
28 Reframing (Konstruktivismus, Systemische Therapie, Neurolinguistisches Programmieren) 124
29 Repräsentationssysteme (Neurolinguistisches Programmieren) 127
30 Ressourcen aktivieren (viele Richtungen) 131
31 Rollenspiele mit und ohne Rollentausch (Kognitive Verhaltenstherapie, Gestalttherapie, Psychodrama) 134
32 Selbstwirksamkeit (Kognitive Verhaltenstherapie) 137
33 Skalierungsfragen (Systemische Therapie, Lösungsorientierter Ansatz) .. 140
34 Skripte (Transaktionsanalyse) 144
35 Sokratischer Dialog (Rational-Emotive Therapie) 147
36 Spiele (Transaktionsanalyse) 150
37 Systemische Skulpturen (Systemische Therapie, Virginia Satir) 153
38 Take it easy (angelehnt an den Provokativen Stil) 156
39 Tun Sie etwas anderes! (Systemische Therapie, Lösungsorientierter Ansatz) 159
40 Ungewöhnliche Aufgaben (Hypnotherapie) 162
41 Verhaltensverschreibung (Konstruktivismus) 165
42 Verschlimmerungsfrage (Systemische Therapie, Konstruktivismus) 167
43 Vorannahmen (Neurolinguistisches Programmieren) 170
44 Vorwürfe in Wünsche verwandeln (Neurolinguistisches Programmieren) 174
45 Wahrnehmungspositionen wechseln (Neurolinguistisches Programmieren) 177
46 Wertehierarchie (Neurolinguistisches Programmieren) 180
47 Wunderfrage (Lösungsorientierter Ansatz) 184
48 Zielorientierung (Neurolinguistisches Programmieren) 186

49 Zielfusion (Neurolinguistisches Programmieren) 190
50 Zirkuläre Fragen (Systemische Therapie, Mailänder Schule) 193

Teil 3: Kombinationen der Praxistools 197

Das Anwendungsbeispiel »Ernährungsberatung« 200
Das Anwendungsbeispiel »Seminardesign zum Thema ›Stress‹« 205
Das Anwendungsbeispiel »Coachinggespräch zum Thema ›Dumme Sprüche‹« 208

Literaturverzeichnis 215
Die Autorin 218

ZUR NUTZUNG DIESES BUCHES

Liebe Leserin, lieber Leser,

vor Ihnen liegt das Buch »50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs« – eine Zusammenstellung verschiedener Tools aus unterschiedlichen psychologisch-therapeutischen Richtungen. Diese Tools sollen Ihnen in den verschiedenen Beratungs-, Trainings- oder Coachingsituationen hilfreich zur Seite stehen. Es handelt sich bei der Zusammenstellung um erprobte Tools, die Effektivität und Nutzen in den verschiedenen Kontexten unter Beweis gestellt haben.

Tools und Methoden zuordnen

Im ersten Teil des Buches finden Sie eine Einführung. Hier wird ein Überblick gegeben. Sie werden mit der Historie bekannt gemacht, erkennen Zusammenhänge und können die Tools und Methoden einander zuordnen. Wenn Sie vertiefende Informationen zur Entstehung einer Methode, zu den Entwicklern und zu weiteren Tools aus diesem Bereich suchen, dann werfen Sie bitte einen Blick in das Buch »Trainingstools«, das ebenfalls bei GABAL erschienen ist. »50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs« ist das Praxisbuch zu dem Standardwerk »Trainingstools« und legt den Schwerpunkt auf die Anwendung der Tools. Die Bücher ergänzen sich, können aber selbstverständlich jeweils für sich gelesen und genutzt werden.

Neben den Hintergründen wird etwas zu den wichtigsten Glaubenssätzen der Methoden gesagt – also zu den Haltungen, die diese transportieren. Schon bei der Durchsicht der Glaubens-

sätze werden Ihnen manche Haltungen sympathischer sein als andere. Nutzen Sie diese erste Wahl als Orientierung, um den für Sie effektiven Methoden- und Toolkoffer zusammenzustellen. Genauso wie nicht jeder Berater, Trainer oder Coach in jedes Umfeld passt, ist auch nicht jede Methode und jedes Tool für Sie als Person und für Ihre Zielgruppe passend.

Tools situationsabhängig einsetzen

Im zweiten Teil des Buches werden Ihnen die 50 Tools vorgestellt. Sie sind alphabetisch geordnet. Ich habe darauf verzichtet, sie den verschiedenen Phasen in der Beratung, im Training und im Coaching zuzuordnen, weil ich die Auffassung vertrete, dass die meisten Tools in verschiedenen Phasen ihren Platz finden können. Wann und wie Sie die Tools einsetzen, basiert auf Ihrer Entscheidung. Es gibt hier kein »Richtig« oder »Falsch«.

Bei jeder Beschreibung eines Tools finden Sie ein kurzes Anwendungsbeispiel und ein paar Ideen dazu, wie dieses Tool auch noch eingesetzt werden kann. Sicherlich werden Sie bei Ihrer Arbeit weitere Anwendungsmöglichkeiten finden.

Fallbeispiele: Tools kombinieren

Der dritte Teil schließlich zeigt, wie Sie die Tools in Beratung, Training und Coaching kombinieren können. Jede Kombination wird anhand eines ausführlichen Fallbeispiels erläutert, jede Intervention des Beraters, Trainers oder Coachs wird methodisch eingeordnet. Sie sehen beispielhaft, wie die verschiedenen Tools aufeinander aufbauen und ergänzend eingesetzt werden können.

Und bevor Sie loslegen, noch eine Anmerkung zur Schreibung der Methoden und Tools: Um zu verdeutlichen, dass es sich etwa bei einer Methode um eine etablierte Vorgehensweise mit theoretischer Fundierung und praktischer Relevanz handelt, wird sie in diesem Buch grundsätzlich durch die Großschreibung abgehoben. Es heißt also nicht »systemische Therapie« und »provokativer Gesprächsstil«, sondern »Systemische Therapie« und »Provokativer Gesprächsstil«. Ein besonderes Beispiel: Ich spreche

ganz bewusst von Idiotischen Ratschlägen, um zu verdeutlichen, dass es sich dabei um ein Praxistool handelt.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffe, dass Sie das Buch bei der Vorbereitung Ihrer Beratungen, Trainings oder Coachings nutzen können.

Ihre Susanne Klein

TEIL 1:

METHODISCHER HINTERGRUND ZU DEN PRAXISTOOLS – EIN ÜBERBLICK

METHODE GUT – ALLES GUT?

Ein gut gefüllter Werkzeugkasten ist für die sehr unterschiedlichen Situationen, mit denen Sie in Beratung, Training und Coaching konfrontiert werden, eine sichere Grundlage. Je nach Situation und Person können Sie so ein Werkzeug wählen und einsetzen. Bei komplexeren Themen bietet es sich an, die Werkzeuge miteinander zu kombinieren und so wieder neue Tools zu entwickeln. Der tägliche Arbeitsprozess ist also äußerst kreativ und fordert von Ihnen als Trainer, Berater und Coach mehr als nur Routine.

Tools vermitteln Haltungen und Prinzipien

Aber Werkzeuge allein machen noch kein gutes Training oder Coaching aus – und auch keine gute Beratung. Wesentlicher sind hier die Haltungen und Prinzipien, die mittels dieser Werkzeuge transportiert werden:

- Wie nähern Sie sich den Trainingsteilnehmern oder den Coachees?
- Wie definieren Sie Ihre Rolle im System?
- Welche Werte sind für Sie wichtig?
- Wie gehen Sie mit Nähe und Distanz um?
- Wie tief steigen Sie in den Prozess ein?

Die Persönlichkeit des Beraters, Coachs oder Trainers

Alle diese Fragen betreffen neben den Kompetenzen auch die Persönlichkeit des Beraters, Trainers oder Coachs. Die Antworten auf diese Fragen entscheiden viel eher darüber, ob Sie als Anbieter ausgewählt oder als Interner respektiert werden, als die methodische Vielfalt, über die Sie verfügen. Gleichzeitig aber drückt sich genau diese Persönlichkeit in der Wahl und dem Umgang mit den Methoden aus. Ein Henne-Ei-Problem? Nicht

ganz. Denn es geht um ein bewusstes Positionieren im Markt oder im Unternehmen. Anhand des Auftritts und der Methodenwahl »passen« Sie zu einem bestimmten Unternehmen, zu einer bestimmten Kultur oder zu einer ausgewählten Hierarchieebene. Aufgrund Ihres Auftritts werden Sie von einem bestimmten Personenkreis als Berater, Trainer oder Coach ausgewählt. Es gibt in diesem differenzierten und personenzentrierten Geschäft keine »Alleskönner«, die jedes Thema glaubwürdig vertreten und jede Zielgruppe ansprechen können.

Tools als Positionierungshilfe

Die Übersicht über die Tools und ein Verständnis des methodischen Hintergrundes sollen Ihnen die Auswahl und damit Ihre Positionierung erleichtern. Sie wählen hier nicht nur Methoden aus, die zu Ihnen und zu Ihren Kunden passen. Sondern mit dieser Auswahl festigen Sie Ihre Kompetenzen und platzieren sich damit auch in Ihrer Marktnische.

HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER METHODEN

In der Psychologie gab es im letzten Jahrhundert drei große Kräfte, die das Denken – und damit die Haltung gegenüber den Menschen – maßgeblich beeinflusst haben:

- die Psychoanalyse nach Sigmund Freud, bekannt geworden durch das freie Assoziieren auf der Couch,
- der Behaviorismus, vor allem verbunden mit den Ratten- und Taubenexperimenten von B.F. Skinner, und
- die Humanistische Psychologie, die mit verschiedenen Autoren verknüpft wird, im beratenden Umfeld aber in erster Linie mit Carl Rogers.

Rogers beschrieb weniger Tools, sondern zunächst einmal eine Haltung gegenüber seinen Klienten. Er vertrat die Auffassung,

dass sich Menschen in einer wertschätzenden Umgebung (1. Säule seiner Therapie: *Wertschätzung und Akzeptanz*) mit der Unterstützung eines Menschen, der ihnen gegenüber einfühlsam und verständnisvoll (2. Säule: *Empathie*) und gleichzeitig echt und kongruent auftritt (3. Säule: *Echtheit und Kongruenz)*, gut entwickeln und damit ihre Probleme selbst lösen können. Die Humanistische Psychologie »glaubt« an das Gute im Menschen und geht davon aus, dass alle Menschen in der Lage sind, selbst einen guten Weg zu finden und zu gehen.

Carl Rogers: Wertschätzung und Akzeptanz; Empathie; Echtheit und Kongruenz

Im humanistischen Denken hat der Mensch einen freien Willen und kann sich Werte schaffen, an denen er sein Denken und Handeln ausrichtet.

Diese Freiheit der Wahl wird durch die Last der Verantwortlichkeit ergänzt. Menschen haben in dieser Perspektive ein Bedürfnis, frei und gleichsam verantwortlich zu handeln, und sind in ihrem Leben auf der Suche nach Liebe, Freude, Kreativität, Freundschaft, Spiel, Spaß, Begeisterung … Die meisten moderneren Methoden basieren auf diesem Gedankengut.

Freiheit des Willens und des Handelns

Diese humanistische Denkrichtung, die Rogers vorlebte, fand in den fünfziger Jahren mit dem Begriff »Humanistische Psychologie« ihren festen Platz im Methodenkanon und sollte eine Gegenbewegung zu den bis dahin vorherrschenden Meinungen darstellen. Sie wollte sich gegen die Psychoanalyse abheben, die den Menschen als triebgesteuertes und einmalig in der Kindheit geprägtes Wesen betrachtet, das im Erwachsenenalter einmal erworbene Erfahrungen wiederholt. Den Humanisten war es wichtig, die Freiheit des Willens und des Handelns in die Grundhaltung einzuführen. Außerdem wandten sie sich gegen den Lerngedanken des Behaviorismus, der davon ausging, dass alles Verhalten gelernt sei und mittels Verstärkung neuer und

Löschung alter Verhaltensweisen auch wieder verlernt werden könne. Ausgangspunkt dieses Denkens waren Beobachtungen, die bei Ratten und Tauben im Labor gemacht wurden.

Aus Sicht der Humanistischen Psychologie erfassen die Psychoanalyse und der Behaviorismus nur einen Teil des Menschen. Als Gesamtheit könne ein Mensch nur dann erfasst werden, wenn er als sinnvolles, ganzes und komplexes Wesen betrachtet werde. Dieses komplexe Wesen nehme seine Umwelt nicht nur mit den äußeren Sinnen wahr, sondern forme Sinneseindrücke mittels Geist und Herz zu Wertvorstellungen um.

In heutigen Tools überwiegt humanistischer Denkansatz

Die ursprünglich behavioristische Verhaltenstherapie ist durch das humanistische Gedankengut zur Kognitiven Verhaltenstherapie entwickelt worden. Seit etwa den siebziger Jahren ist die humanistische Haltung durch die Denkrichtung der Kybernetik und der Linguistik ergänzt worden. Durch diese Ansätze wird die große angenommene Kraft des freien Willens wieder etwas relativiert, und man geht davon aus, dass neue Prinzipien die Wahl des Verhaltens maßgeblich beeinflussen. Seit einigen Jahren wird diese Annahme durch die Hirnforschung (zum Beispiel nach Wolf Singer und Gerhard Roth) weiter forciert: Die genetische Disposition scheint durch den freien Willen nicht beeinflussbar zu sein.

Die psychologische Forschung geht auch davon aus, dass nicht nur ein wohltuendes Umfeld dafür sorgt, dass sich ein Mensch optimal entwickeln kann, sondern auch genetische und gehirnphysiologische Komponenten maßgeblich sind.

So teilen inzwischen viele Experten die Meinung, dass Menschen trotz aller Individualität miteinander vergleichbarer sind als angenommen.

Individuelle Probleme verstehen sich heute auch als allgemeine Probleme, da Menschen in ihrer psychischen Grundausstattung stärker übereinstimmen als zunächst geglaubt. So verdanken sich viele Verhaltensweisen eher dem Menschen an sich als individuellen Bestrebungen.

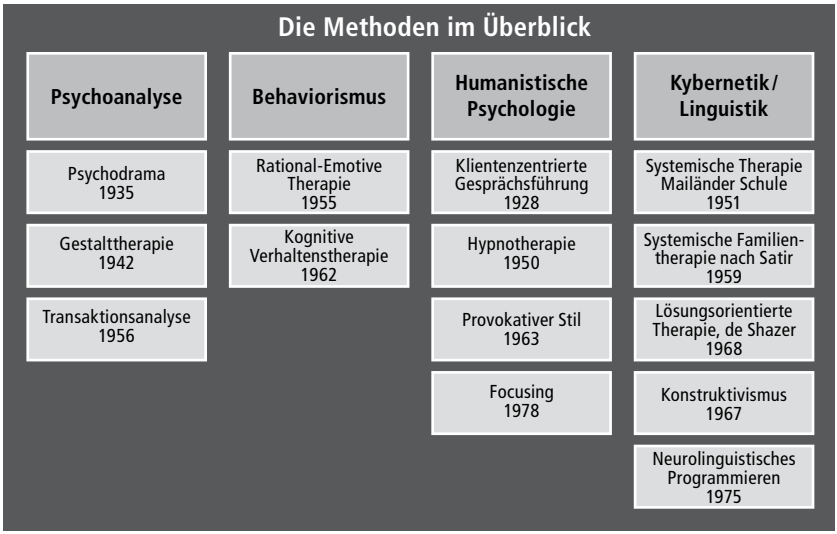
METHODEN IM ÜBERBLICK

Die Graphik auf der folgenden Seite bietet einen Überblick über die Methoden, die in diesem Buch in ihrer Anwendung in Beratung, Training und Coaching vorgestellt werden. Die einzelnen Methoden sind den großen Denkrichtungen der Zeit zugeordnet. Kybernetik und Linguistik etwa haben neue methodische Ansätze hervorgebracht. Dennoch können Sie davon ausgehen, dass alle psychologischen Richtungen von der Humanistischen Psychologie maßgeblich beeinflusst wurden. Das bedeutet, *jede* Methode müsste eigentlich in der Gruppe stehen, der sie zugeordnet ist – und außerdem noch der Humanistischen Psychologie. Gewiss kann die Humanistische Psychologie als die dominante Denkform in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts bezeichnet werden.

DIE FIFTIES

Therapeutische Konzepte entstehen

Vor allem in den fünfziger Jahren sind zahlreiche therapeutische Konzepte entstanden, die sich dann in den sechziger und siebziger Jahren in der Praxis durchgesetzt haben. Zunächst konkurrierten die Richtungen miteinander und jede glaubte sich im Recht. Es wurden Debatten geführt, wie sich die Richtungen voneinander abgrenzen ließen, und die Suche nach der Wahrheit verlief nicht immer nur in konstruktiven Bahnen. Jede Schule wollte sich durchsetzen und als die »richtige« und »Erfolg versprechende« Methode gelten.



Die Jahreszahlen in der Graphik weisen auf die erste Veröffentlichung oder Institutsgründung zur Methode hin.

Methodenvielfalt

In den letzten Jahren kamen immer mehr Vertreter der verschiedenen Schulen auf die Idee, über ihren methodischen Tellerrand zu blicken. So wurde endlich zur Kenntnis genommen, dass es auch »auf der anderen Seite« viel Kompetenz gibt. Anstatt sich deutlicher voneinander abzugrenzen, werden inzwischen die Türen geöffnet. Jeder schaut, was der andere zu bieten hat. Und so werden die Methoden vorurteilsfrei miteinander kombiniert – ein echter Gewinn für Seminar- und Coachingteilnehmer. So finden Sie heute kaum noch Berater, Trainer oder Coachs, die mit nur einer Methode beraten, trainieren oder coachen.

In der Graphik oben ist zu erkennen, dass jeder Schule eine Jahreszahl zugeordnet ist. Diese bezieht sich auf die Institutsgründung durch den Begründer der Methode oder auf die erste einschlägige Veröffentlichung mit der noch heute gültigen Bezeichnung der Richtung – je nachdem, was zuerst eintrat.

Die älteste Methode ist die Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers. Sein Verdienst ist die konsequente Umsetzung einer humanistischen Denkhaltung. Seine therapeutische Form ist mehr eine Lebenseinstellung und eine Haltung gegenüber Menschen als eine therapeutische Methode mit Tools. Aus seinem therapeutischen Ansatz haben sich viele weitere Methoden entwickelt. Die dreißiger und vierziger Jahre waren geprägt von der Entwicklung des Psychodramas nach Levy Moreno, von der Gestalttherapie nach dem Ehepaar Lore und Fritz Perls sowie Paul Goodman und von der Verhaltenstherapie, die ganz auf dem behavioristischen Denken basierte. Perls und Moreno waren Zeitgenossen und experimentierten mit dem Thema »Psychotherapie«. Sie integrierten verschiedene Kunstformen in ihre Arbeit (Theater, Malerei) und versuchten so, die Arbeit mit den Klienten mehr in Richtung Selbsterfahrung zu entwickeln.

Gesprächspsychotherapie nach Rogers

Das Ich und die individuelle Geschichte steht im Zentrum dieser Richtungen. Ziel ist es, in der Therapie Konflikte aus der Kindheit zu überwinden und ein neues und selbstbestimmtes Leben zu beginnen. Hierzu finden Sie Tools dargestellt, die im organisatorischen Kontext Anwendung finden können. Aus der Kognitiven Verhaltenstherapie wird das Element angesprochen, das nach wie vor Entscheidungen von Menschen beeinflusst: die Attribution *(siehe Tool 3)*. Außerdem wird die Methode des Rollenspiels *(siehe Tool 31)* dargestellt, die ein Klassiker im Training geworden ist.

Das Ich im Mittelpunkt

In den fünfziger Jahren gab es viele Parallelentwicklungen. Hier entwickelten sich die Hypnotherapie (Milton Erickson), die Rational-Emotive Therapie (Albert Ellis, eine Entwicklung der Kognitiven Verhaltenstherapie), die Systemische Therapie (Mara Selvini-Palazzoli, Mailänder Schule), die Familientherapie (Virginia Satir) und die Transaktionsanalyse (Eric Berne und Thomas A. Harris). Sie schließen zum Teil an Ideen der Psychoanalyse, aber überwiegend an die Humanistische Psychologie an.

Parallele Entwicklungen