

Huub Buijssen

# Coachende Gesprächsführung

In sechs Schritten vom  
Problem zur Lösung

Mit Online-  
Materialien

**BELTZ**



Für Anja, Huib und Ilana

Und zur Erinnerung an meinen Vater:

Während meines Studiums versuchte ich einmal, ihm zu erklären, was ich auf der Universität gelernt hatte. Er unterbrach mich und erteilte mir diese weise Lektion: »Stopp mal eben, Huub. Erkläre es mir so, dass ich, der nur auf der Volksschule war, es verstehe. Wenn du das nicht kannst, habe ich mein Geld vergeblich in dein Studium investiert.«

Huub Buijssen

# Coachende Gesprächsführung

In sechs Schritten vom Problem zur Lösung

Übersetzung: Eva Grambow

**BELTZ**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36672-6 Print

ISBN 978-3-407-36701-3 E-Book PDF

1. Auflage 2019

© 2019 Beltz Verlag

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier

Umschlaggestaltung: Victoria Larson

Umschlagillustration: © istock, jarozpilewski

Herstellung: Michael Matl

Satz: paginamedia GmbH, Hemsbach

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
Entstehungsgeschichte	8
Wofür verwendet man die Methode Coachende Gesprächsführung?	9
Für wen eignet sich die Methode Coachende Gesprächsführung?	12
<b>➤ 01 Guter Rat?</b>	<b>15</b>
Warum wir gern Ratschläge geben	16
Warum wir nicht gern Ratschläge bekommen	18
Warum wir Probleme gern selbst lösen	20
Warum es gefährlich sein kann, Ratschläge zu erteilen	21
Warum Ratschläge oft nicht befolgt werden	22
<b>➤ 02 Die Methode Coachende Gesprächsführung</b>	<b>29</b>
Feste Struktur	30
Levels	34
Wie erlernt man die Methode Coachende Gesprächsführung?	36
<b>➤ 03 Die sechs Schritte der Methode Coachende Gesprächsführung</b>	<b>39</b>
Schritt 1: Den Bericht mit den Augen des Klienten sehen	40
Schritt 2: Dem Klienten bei der Formulierung seines Problems helfen	43
Schritt 3: Die Gefühle beachten, die der Klient im Hinblick auf sein Problem spürt	46

Schritt 4: Dem Klienten bei der Formulierung seiner bevorzugten Lösung helfen	49
Schritt 5: Die Erreichbarkeit der bevorzugten Lösung prüfen	51
Schritt 6: Sich mit der Umsetzung der Lösung befassen	53

**➤ 04 Level 1: Die Eröffnungsfragen der sechs Schritte** 59

Schritt 1: Der Bericht	60
Schritt 2: Das Problem	64
Schritt 3: Die Gefühle	65
Schritt 4: Die Lösung	67
Schritt 5: Die Erreichbarkeit	70
Schritt 6: Die Umsetzung	71
Level 1 in der Praxis: Beispiel	73

**➤ 05 Level 2: Reagieren auf die Eröffnungsfragen** 77

Schritt 1: Der Bericht	78
Schritt 2: Das Problem	85
Schritt 3: Die Gefühle	91
Schritt 4: Die Lösung	96
Schritt 5: Die Erreichbarkeit	98
Schritt 6: Die Umsetzung	99
Level 2 in der Praxis	102

**➤ 06 Level 3: Weitere Vertiefung** 107

Schritt 1: Der Bericht	108
Schritt 2: Das Problem	114
Schritt 3: Die Gefühle	117
Schritt 4: Die Lösung	121
Schritt 5: Die Erreichbarkeit	122
Schritt 6: Die Umsetzung	123
Level 3 in der Praxis	127

<b>➤ 07 Level 4: Die ideale prägnante Problembeschreibung</b>	<b>133</b>
Das Problem	134
Level 4: Übungen mit drei praktischen Beispielen	145
<b>➤ 08 Fallstricke bei der Anwendung</b>	<b>147</b>
Schritt 1: Der Bericht	148
Schritt 2: Das Problem	149
Schritt 3: Die Gefühle	155
Schritt 4: Die Lösung	158
Schritt 5: Die Erreichbarkeit	163
Schritt 6: Die Umsetzung	165
<b>Anhang</b>	<b>169</b>
<b>Gedankenstütze für die Anwendung der Methode Coachende     Gesprächsführung</b>	<b>170</b>
<b>Die Online-Materialien</b>	<b>175</b>
<b>Dank</b>	<b>176</b>
<b>Literatur</b>	<b>178</b>
<b>Über den Autor</b>	<b>180</b>

#### Die Icons bedeuten



Beispiele



Tipps



Übungen

# Einleitung

»Wie sind Sie auf die Idee gekommen, dieses Buch zu schreiben?« In Interviews über meine früher verfassten Bücher war dies regelmäßig eine der ersten Fragen, die Journalisten mir stellten. Wenn ich Schulungen anbiete, höre ich (schon seit Jahrzehnten) eine ähnliche Frage. »Wie bist du auf die Idee der Methode Coachende Gesprächsführung gekommen?« Deshalb beginne ich dieses Buch mit seiner Entstehungsgeschichte. Sollte Sie das nicht interessieren, fahren Sie gleich mit dem nächsten Abschnitt fort: »Wofür verwendet man die Methode Coachende Gesprächsführung?«.

## Entstehungsgeschichte

Von Mitte 1983 bis Ende 1994 war ich Mitarbeiter der Altenfürsorge bei der Kreuzvereinigung Breda, einer Einrichtung für ambulante Pflege. Deren damaliger Direktor fragte mich: »Wollen und können Sie eine Methode entwickeln, die Pflegern eine Handreichung für das Gespräch mit Patienten bietet? Wir möchten, dass die Pfleger bei einer Bitte um Hilfe nicht sofort die Ärmel hochkrepeln und die erbetene Hilfe leisten, sondern zunächst einmal erforschen, inwieweit der Patient oder sein privater Helfer noch selbst dazu in der Lage ist. Denn unnötige Hilfe anzubieten, macht abhängig und ist buchstäblich krankmachend.«

Ich nahm die Herausforderung an und entwickelte in den darauffolgenden Jahren die Methode Coachende Gesprächsführung, kurz MCG. Im Jahr 1990 stand sie bereit. Zum ersten Mal publizierte ich die Methode in der Fachzeitschrift »Tijdschrift voor Ziekenverpleging« (Deutsch: Zeitschrift für Krankenpflege) im Jahr 1991. In meinem 1993 erschienenen Buch »Hulpverlening aan zorgende familieleden« (in Deutsch erschien das Buch 1996 unter dem Titel »Die Beratung von pflegenden Angehörigen«) ist die Methode (die damals noch aus zwölf Schritten bestand) ausführlicher dargestellt.

»Brillant«, schrieb der emeritierte Professor in Allgemeiner Gesundheitslehre Guus Schrijvers im Vorwort dieses Buches. Das schmeichelte mir na-

türlich sehr, doch war mir nicht sofort klar, worauf dieses Urteil beruhte. Zwar war es das erste Buch in niederländischer Sprache mit einer Anleitung für die Unterstützung privater Helfer durch Pflegefachkräfte, doch sein Inhalt war, so meinte ich, nicht besonders originell oder bahnbrechend.

Erst als ich im Jahr 2001 das Buch »De kracht van oplossingen. Handwijzer voor oplossingsgerichte therapie« von Peter de Jong und Insoo Kim Berglas, verstand ich das Kompliment besser. Der Ausgangspunkt der Methode der lösungsorientierten Therapie war der gleiche wie bei mir.

Grundlage war der Gedanke, dass der Klient als Experte gesehen werden sollte und man daher als Helfer nicht die eigene Perspektive, sondern die des Klienten zum Ausgangspunkt wählt. Die zweite Übereinstimmung war, dass für eine Lösung nicht notwendigerweise nach den Ursachen des Problems geforscht werden muss. Der dritte gemeinsame Ausgangspunkt war, dass nicht man selbst, sondern der Klient am besten weiß, in welcher Richtung nach der Lösung gesucht werden muss. Und schließlich erkannte ich auch den Gedanken wieder, dass man Klienten bei der Suche nach einer Lösung dazu ermutigen sollte, ihrer Fantasie freien Lauf zu lassen.

Daraufhin beschloss ich, in meinem Trainingszentrum Kurse über meine Methode durchzuführen. Im Jahr 2004 schrieb ich dazu einen Leitfaden. Wenn es Sie interessiert, warum es bis 2017 dauerte, bis ich diesen Leitfaden zu dem Buch umgestaltete, das Sie jetzt in der Hand halten, können Sie das Kapitel »Dank« im Anhang des Buches lesen.

## **Wofür verwendet man die Methode Coachende Gesprächsführung?**

Das Wort »Coach« ist vom englischen Begriff für »Kutsche« abgeleitet. Als Coach begleitet man jemanden von dem Punkt, an dem er mit einem Problem ringt, bis zu dem Punkt, an dem er wieder eine Perspektive sieht.

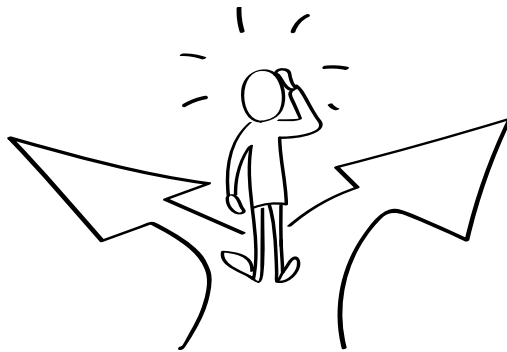
Als Coach kann man es mit drei Arten von Problemen zu tun bekommen:

- Probleme, die sich um die Frage drehen: Was soll ich tun? Im Folgenden werde ich diese »Was-Probleme« nennen.
- Probleme, bei denen der Klient die Antwort auf die vorhergehende Frage bereits weiß, jetzt aber mit der Frage ringt: Wie kann ich es tun? Diese nenne ich »Wie-Probleme«.

- Probleme, bei denen das Schicksal zugeschlagen hat und jemand keine Wahl (mehr) hat, jedoch vor der Frage steht: Wie gehe ich damit um? Wie in der Coachingliteratur üblich werde ich diese Kategorie von Problemen im Folgenden mit dem Begriff »Einschränkungen« benennen.

**Die Methode Coachende Gesprächsführung ist für die erste Problemart gedacht, also für die Was-Probleme. Man kann damit jenen Klienten helfen, die mit einem Dilemma kämpfen oder vor einer schwierigen Wahl stehen.**

Fragen sind zum Beispiel: »Soll ich das Angebot der attraktiven Arbeitsstelle in den Vereinigten Staaten annehmen oder in den Niederlanden bleiben?« – »Soll ich den loyalen Mitarbeiter, der jedoch ungeeignet ist, entlassen oder ihm noch eine zweite Chance geben?« – »Mache ich mich selbstständig oder bleibe ich Angestellter?« – »Soll ich eine Freundin, die mich in den letzten Jahren nur Energie gekostet hat, wissen lassen, dass ich den Kontakt mit ihr endgültig abbrechen will, oder soll ich auf bessere Zeiten warten?«



Der niederländische Verband der Berufscoaches führte im Juni 2016 eine Umfrage bei seinen Mitgliedern durch, welche Fragen ihnen am häufigsten begegnen. An dieser Umfrage nahmen etwa 1 200 Coaches teil. Die fünf häufigsten Fragen bezogen sich auf:

- Selbstverwirklichung
- Arbeits- und Privatthemen
- Zusammenarbeit
- Laufbahn/Karriere
- Stress und/oder Burnout

Die vielen Beispiele, die Sie in diesem Buch vorfinden werden, beziehen sich häufig auf eines dieser Themen. Ich hoffe, Sie werden nach der Lektüre feststellen, dass die Methode Coachende Gesprächsführung (MCG) eine nützliche Gesprächsmethode ist.

Die MCG ist nicht für die zweite Art von Problemen bestimmt, also für jene Probleme, bei denen ein Klient weiß, was er will, nicht aber, wie er sein Ziel erreichen kann. Denken Sie etwa an einen Vorgesetzten, der einem loyalen Mitarbeiter eine zweite Chance geben möchte, aber nicht weiß, in welcher Art und Weise er dies tun soll. Oder denken Sie an eine Frau, die beschlossen hat, sich von einer ihrer Freundinnen zu trennen, aber nicht weiß, wie sie das machen soll. Ein drittes Beispiel wäre eine Mutter, die nicht weiß, wie sie ihre schwer depressive Tochter dazu bewegen kann, professionelle Hilfe aufzusuchen.

Die MCG ist ebenso nicht für die dritte Art von Problemen bestimmt. Es geht dabei um Schicksalsschläge oder eine Wendung im Leben, die es zu bewältigen gilt. Ein Beispiel wäre eine Frau, die von einer ihrer Freundinnen hört, dass diese keinen Kontakt mehr mit ihr wünscht. (»Es tut mir leid, aber wir haben uns auseinandergelebt, und ich spüre, dass mir der Kontakt nichts mehr bringt.«) Ein weiteres Beispiel ist ein Mann, der wie vor den Kopf geschlagen ist, weil er gerade erfahren hat, dass er entlassen wird.

Die MCG ist, wie schon erwähnt, für die erste Kategorie von Problemen bestimmt, für Probleme, die sich um die Frage drehen: Was soll ich tun? Zur Unterstützung oder Hilfe bei den Wie-Problemen habe ich eine kurze Variante der MCG entwickelt, ebenso wie zur Hilfe bei Einschränkungen. Diese beiden Varianten finden Sie unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de) direkt beim Buch bei den Online-Materialien. Um Enttäuschungen vorzubeugen, ist es ratsam, dem Klienten zu Beginn des Coachings mitzuteilen, dass Sie keine Ratschläge geben und nicht als allwissender Fachmann auftreten, sondern dass das Ziel des Gesprächs ist, ihm zu helfen, sein Problem selbst zu lösen.

Ich werde in diesem Buch noch häufiger beim Unterschied zwischen den drei genannten Problemarten verweilen. Obwohl es wichtig ist, einem Klienten richtig helfen zu können, rate ich Ihnen, sich zunächst einmal nicht allzu große Sorgen darüber zu machen, denn bei allen drei Problemen können Sie die ersten drei Schritte der MCG getrost anwenden. Erst beim vierten Schritt trennen sich die Wege. Und wenn Sie bei diesem Schritt angekommen sind, werden Sie meist intuitiv spüren, ob Sie mit der MCG weiterkommen, weil es um ein Was-Problem geht, oder ob Sie auf Ihre vertraute Weise

einen Rat weitergeben können, weil es um ein Wie-Problem geht, oder ob Sie nur noch trösten können, weil es sich um eine Einschränkung handelt. Und beim letztgenannten Fall werden Sie feststellen: Schon mit den ersten drei Schritten fühlen sich Klienten sehr getröstet. Und bedenken Sie, dass Klienten bei einem Wie-Problem nach dem Durchlaufen der ersten drei Schritte oft selbst einen Rat finden und Ihnen nicht mehr benötigen werden.

## Für wen eignet sich die Methode Coachende Gesprächsführung?

**Die MCG eignet sich für jeden, der (berufsbezogen) nach einer Methode sucht, um ein effektives helfendes Gespräch von maximal einer Dreiviertelstunde zu führen.**

Denken Sie dabei an Coaches, Manager, Vorgesetzte, Psychologen, Sozialarbeiter, Hausärzte, Betriebsärzte, Geistliche, Mitarbeiter von Personal- und Organisationsabteilungen, Schulleitungen, Lehrende, ambulante Pflegekräfte, Praktikumsbetreuer, Sozialpädagogen, Direktionsmitglieder, Berufsberatungen, pflegendes oder betreuendes Personal von geistig Behinderten, Bewährungshelfer, Jugendfürsorger, Anwälte, Notare, Berater, Mandanten, Stadtteilbetreuer, Vertrauensleute, Seniorenberater, Mitarbeiter von Pflegeberatungsstellen, Vermittler von ehrenamtlichen Helfern, Mitarbeiter von Freiwilligen- und Patientenorganisationen, kurz: Die MCG kann in allen helfenden und beratenden Berufen nützlich sein und ist ebenso für Führungskräfte geeignet.

Für viele dieser Berufsgruppen habe ich in der Vergangenheit Fortbildungen durchführen können. Darüber hinaus haben mir verschiedene Kurs Teilnehmer oft spontan mitgeteilt, dass sich die Methode zudem sehr gut in privaten Situationen anwenden lässt, zum Beispiel bei der Kindererziehung und bei Gesprächen mit dem Partner, den (Schwieger)Eltern und im Freundeskreis. Die MCG ist zwar primär für Einzelgespräche vorgesehen, kann aber mit einigen leichten Veränderungen ebenso als Stütze für die Intervention genutzt werden.

In diesem Buch nenne ich den Helfer immer »Coach«. Denjenigen, der sich um Hilfe an den Coach wendet, bezeichne ich mit dem Begriff »Klient«.

Fassen Sie diese Begriffe nicht zu wörtlich auf, sondern denken Sie daran, dass es sich bei dem Coach ebenso um eine Lehrerin, eine Führungskraft oder einen ambulanten Pfleger und beim Klienten um einen Schüler, einen Mitarbeiter oder einen Patienten handeln kann.

### Lesehinweis

Das Buch ist so verfasst, dass Sie die Informationen leicht aufnehmen können. Dabei helfen die folgenden Elemente.

#### Wichtige Informationen sind mit Raster unterlegt.



Tipps zum Umgang mit der Methode Coachende Gesprächsführung stehen im Kasten und Sie finden sie mit diesem Icon gekennzeichnet.



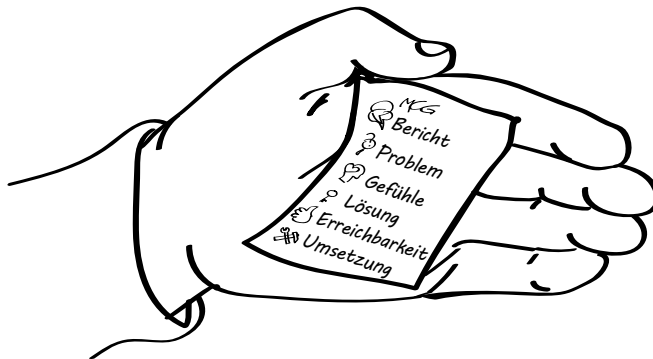
Beispiele stehen ebenfalls in einem Kasten mit diesem Icon versehen.

#### Zusammenfassungen

Jedes Kapitel endet mit einer Zusammenfassung. Diese ist sowohl ein Instrument zur schnellen Orientierung als auch ein Hilfsmittel, um nach dem Lesen des Kapitels (beziehungsweise des Buches) die Kenntnis aufzufrischen. Der Text selbst enthält ebenfalls diverse kurze Zusammenfassungen. Gemeinsam mit den Überschriften der Abschnitte helfen diese beim diagonalen Lesen.

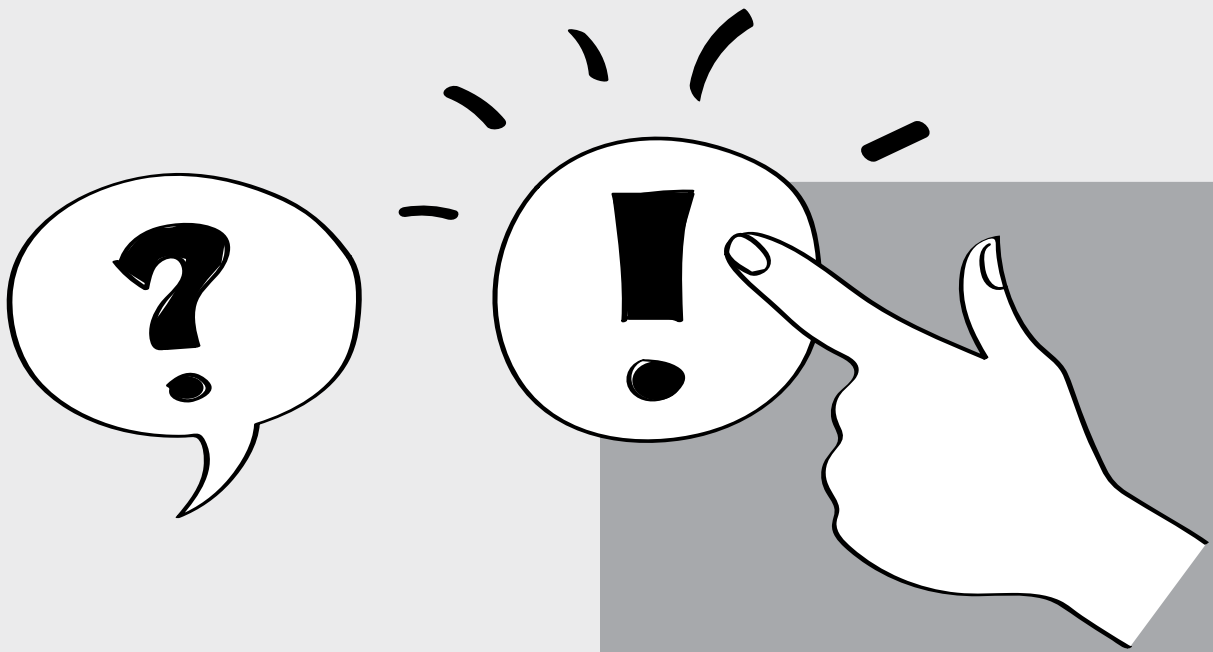
#### Gedankenstütze

Am Ende des Buches finden Sie im Anhang (s. S. 170 ff.) eine praktische Übersicht der MCG. Diese können Sie benutzen, um sich die MCG anzueignen.





# Guter Rat?



»Wir sind 20 Jahre zusammen und genießen unser gemeinsames Leben und unsere Kinder. Doch in den letzten Jahren sind Intimität und Erotik verschwunden. Ich vermisse es sehr. Ich finde meine Frau anziehend, früher liebten wir einander gern, aber sie hat kein Bedürfnis mehr, nicht einmal zum Küssen. Es liegt nicht an den Wechseljahren, sagt sie. Bis vor vier Jahren stritten wir deshalb, was aber zu noch mehr Abstand führte, also tue ich das nicht mehr. Von ihr aus darf ich fremdgehen, aber ich weiß nicht, ob ich das wirklich möchte. Doch ich finde mich zu jung, um den Sex ganz hinter mir zu lassen.« (Volkskrant 2016)



Stellen Sie sich vor, ein guter Freund würde mit einem solchen Problem zu Ihnen kommen. Wie würden Sie ihm zu helfen versuchen? Hören Sie nur zu oder geben Sie ihm einen Rat? Oder lassen Sie ihn selbst eine Lösung finden? Wahrscheinlich geben Sie ihm einen Rat. Das ist für die meisten von uns eine zweite Natur, fast ein Automatismus.

## Warum wir gern Ratschläge geben

Wie kommt es, dass wir fast automatisch die Probleme anderer lösen und unbedingt Ratschläge geben möchten? Soweit mir bekannt ist, wurde das noch nicht untersucht. Ich kann daher über die Ursachen nur mutmaßen. Ich denke, dass einer oder mehrere der folgenden Gründe uns dazu bringen, anderen Leuten ungefragt Ratschläge zu erteilen.

Zunächst denken wir, der andere wolle eine Lösung von uns hören. »Sonst würde er das Problem nicht ansprechen!« Oder: Wir nennen eine Lösung, weil der andere selbst darum bittet.

Wissenschaftler, die sich auf die Psychologie des Glücks spezialisiert haben, ermittelten, dass es uns selbst ein Glücksgefühl verschafft, wenn wir jemandem helfen. Der Dalai Lama fasst es kurz und bündig so zusammen: »Wenn ich etwas für einen anderen tue, helfe ich diesem zu 50 Prozent, mir selbst aber zu 100 Prozent.«

Folglich trägt ein Rat, den wir geben, auch zu unserem Selbstwertgefühl bei. Wenn uns jemand mitteilt, er schlage sich mit einem Problem herum, weiß er doch offenbar nicht, wie er dieses lösen soll. »Würde er es sonst erzählen?« Wissen wir dann eine Lösung, versetzt uns das in Hochstimmung. Wir wachsen gleichsam ein Stück daran.

Der vierte Grund, warum wir gern Ratschläge geben, erfordert eine kurze Einleitung. Neuere Untersuchungen des Gehirns haben erwiesen, dass Gefühle »ansteckend« sind. Berichtet uns jemand sein Problem, sind wir in der Gefahr, davon angesteckt zu werden. Sobald wir dem anderen zuhören und versuchen, uns in seine Lage hineinzusetzen, werden Teile unseres Gehirns aktiviert, in denen sich unerfreuliche oder schmerzhaftige Gefühle befinden. Partner von Menschen mit einer Depression haben selbst ein höheres Risiko, depressiv zu werden. In seinem Roman »Zeitlupe« (2007) zeichnet der Nobelpreisträger J. M. Coetzee ein treffendes Bild davon, wie depressive Gefühle des einen Partners auf den anderen übergehen können:

*»Sie konnte nicht bei einem Mann bleiben, der den ganzen Tag müde war. Es war schon schwer genug, ihre eigene Müdigkeit auf Abstand zu halten. Sie musste sich nur neben ihm im nur allzu bekannten Bett ausstrecken, um zu spüren, wie die Lustlosigkeit aus ihm herausickerte und sie wie eine farb- und geruchlose träge Welle überspülte. Sie musste entkommen. Sofort!«*

*(Coetzee 2007, S. 137)*

Berichtet uns jemand von einem Problem, mit dem starke Gefühle verbunden sind, wollen wir dem entkommen, am liebsten so schnell wie möglich. Wir hören gleichsam eine innere Stimme, die uns dazu bringen will, das schwierige Gespräch kurz zu halten. Dafür ist das beste Mittel, einen Rat zu geben. Damit schaffen wir dem anderen (und uns selbst!) das Problem vermeintlich in kurzer Zeit aus der Welt. So minimieren wir die Gefahr der Ansteckung und lassen das Gehirn wieder zum vorherigen Gemütszustand zurückkehren.

Im Gehirn aber geschieht Folgendes: Das Notsignal des anderen aktiviert den prämotorischen Cortex, der uns darauf vorbereitet zu handeln. Spüren wir eine Erschütterung, wollen wir helfen (Goleman 2007).

**Unser Gehirn ist darauf programmiert, Problemlösungen zu finden und Rat zu geben.**