

Megginson, David; Clutterbuck, David

## Die Beratungsbeziehung aufbauen und erhalten

*Megginson, David; Clutterbuck, David: Coaching und Mentoring. Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren. Heidelberg : Spektrum Akademischer Verlag 2008, S. 19-41*



Quellenangabe/ Reference:

Megginson, David; Clutterbuck, David: Die Beratungsbeziehung aufbauen und erhalten - In: Megginson, David; Clutterbuck, David: Coaching und Mentoring. Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren. Heidelberg : Spektrum Akademischer Verlag 2008, S. 19-41 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-7605 - DOI: 10.25656/01:760

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-7605>

<https://doi.org/10.25656/01:760>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# Spektrum

AKADEMISCHER VERLAG

<http://www.spektrum-verlag.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

David Megginson David Clutterbuck

# Coaching und Mentoring

Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren

Aus dem Englischen übersetzt von Andreas Nohl

**Titel der Originalausgabe:** *Techniques for Coaching and Mentoring* (ISBN 978-0-7506-5287-2) von David Megginson und David Clutterbuck. Die deutschsprachige Ausgabe wird herausgegeben als Lizenzausgabe von Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England.

Copyright © 2005. David Megginson and David Clutterbuck. All Rights reserved.  
The right of David Megginson and David Clutterbuck to be identified as the authors of this work has been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

Aus dem Englischen übersetzt von Andreas Nohl

### **Wichtiger Hinweis für den Benutzer**

Der Verlag hat alle Sorgfalt walten lassen, um vollständige und akkurate Informationen in diesem Buch zu publizieren. Der Verlag übernimmt weder Garantie noch die juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für die Nutzung dieser Informationen, für deren Wirtschaftlichkeit oder fehlerfreie Funktion für einen bestimmten Zweck. Der Verlag übernimmt keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren, Programme usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag hat sich bemüht, sämtliche Rechteinhaber von Abbildungen zu ermitteln. Sollte dem Verlag gegenüber dennoch der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar gezahlt.

### **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.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Spektrum Akademischer Verlag Heidelberg 2008  
Spektrum Akademischer Verlag ist ein Imprint von Springer

08 09 10 11 12                    5 4 3 2 1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Planung und Lektorat: Katharina Neuser-von Oettingen, Anja Groth  
Herstellung: Katrin Froberg  
Umschlaggestaltung: SpieszDesign, Neu-Ulm  
Titelfotografie: © mauritius images/age  
Satz: Typodesign Hecker, Leimen  
Druck und Bindung: Krips b.v., Meppel

Printed in The Netherlands

ISBN 978-3-8274-1972-9

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort IX

## **Teil I Einführung 1**

- Was ist eine Technik? 4
- Vor- und Nachteile der Techniken 8
- NLP, Coaching-Techniken und „Schnell-Verführungen“ 10
- Beziehung zu Kompetenzmodellen 11
- „Wie es weitergeht“ 12
- Hinweise zur Benutzung dieses Buchs 13
- Beitragende und Danksagung 14

## **Teil II Die Techniken 17**

- 1 Die Beratungsbeziehung aufbauen und erhalten 19
  - 1.1 Einführung 19
  - 1.2 Gegenseitiges Kennenlernen 19
  - 1.3 Die Grundlagen für den Erfolg der Beziehung 28
  - 1.4 Rapport 32
  - 1.5 Erwartungen wecken 35
  - 1.6 Literatur 41
- 2 Ziele setzen 43
  - 2.1 Einführung 43
  - 2.2 Techniken von der Vision bis zu Defiziten 44
  - 2.3 Literatur 62
- 3 Situationen klären und verstehen 63
  - 3.1 Einführung 63
  - 3.2 Dramatisierung des Verstehens 63
  - 3.3 Kontextuelle Verortungsprozesse 66
  - 3.4 Die Komponenten eines Problems 75
  - 3.5 Entschlüsselung der Vergangenheit, um Optionen für die Zukunft zu öffnen 77
  - 3.6 Literatur 81

- 4 Selbsterkenntnis entwickeln 83
  - 4.1 Einführung 83
  - 4.2 Die Werte des Klienten erkennen 84
  - 4.3 Grundüberzeugungen ändern 88
  - 4.4 Vorurteile aufdecken 93
  - 4.5 Das eigene Leben und die eigene Karriere verstehen 97
  - 4.6 Literatur 102
  
- 5 Das Verhalten anderer verstehen 103
  - 5.1 Einführung 103
  - 5.2 Empathie für andere 104
  - 5.3 Die Überbrückung von Unterschieden 107
  - 5.4 Unterschiede überbrücken 110
  - 5.6 Literatur 118
  
- 6 Hindernisse meistern 119
  - 6.1 Einführung 119
  - 6.2 Hindernisse identifizieren 119
  - 6.3 Was tun mit Hindernissen – sie respektieren 120
  - 6.3 Mit Hindernissen leben 124
  - 6.4 Hindernisse aus dem Weg räumen 125
  - 6.5 Literatur 133
  
- 7 Kreatives Denken stimulieren 135
  - 7.1 Warum ist kreatives Denken bei persönlichen Veränderungen wichtig? 135
  - 7.2 Literatur 145
  
- 8 Entscheidungen treffen 147
  - 8.1 Einführung 147
  - 8.2 Sich selbst verändern 148
  - 8.3 Literatur 158
  
- 9 Die Entschlossenheit zum Handeln 159
  - 9.1 Einführung 159
  - 9.2 Den Vorbehalten auf den Grund gehen 160
  - 9.3 Persönliche Entwicklungsplanung 168
  - 9.4 Literatur 171

- 10 Wie Klienten ihr Verhalten in den Griff bekommen 173
  - 10.1 Einführung 173
  - 10.2 Veränderung durch Fokussieren und Selbstwahrnehmung 174
  - 10.3 Eine tief greifende Herausforderung in Wort und Tat 175
  - 10.4 Literatur 181
  
- 11 Netzwerke für Unterstützung, Einfluss und Lernen 183
  - 11.1 Einführung 183
  - 11.2 Netzwerke für Unterstützung und Einfluss 183
  - 11.3 Das Lernen optimieren 187
  - 11.4 Literatur 192
  
- 12 Die Beratungsbeziehung beenden 193
  - 12.1 Einführung 193
  - 12.2 Die Auflösung oder Abwicklung von Beratungsbeziehungen 193
  - 12.3 Revision 195
  - 12.4 Literatur 196
  
- 13 Die Entwicklung eigener Verfahren 197
  - 13.1 Einführung 197
  - 13.2 Die Entwicklung eines eigenen Arsenal von Techniken 197
  - 13.3 Literatur 205

**Teil III Wie geht es nun weiter? 207**

- A. Hilfsquellen 207
- B. Organisationen/Ausbildung 210
- C. Literatur 212

Index 215

# Teil I

## Einführung

Was brauchen Sie, um ein guter Coach oder Mentor zu werden? Lebenserfahrung, eine Stellung, eine Qualifikation, eine Zukunftsvision, Methoden? Wir antworten auf diese Frage: „Alles zusammen.“ Merkwürdigerweise kommen wir trotz des Themas dieses Buches zu der Einschätzung, dass die am wenigsten wichtige dieser Ressourcen für einen Coach oder Mentor die speziellen „Techniken“ sind. Aber die meisten der anderen Dinge in unserer Aufzählung werden Sie sich im Lauf Ihres Lebens bereits angeeignet haben. So brauchen also die meisten Menschen, die exzellente Coaches oder Mentoren werden wollen, zusätzlich nur noch eine Reihe von Methoden. Natürlich brauchen Sie auch eine „Zukunftsvision“, und wir wollen in dieser Einführung später darauf zu sprechen kommen.

Das Ziel dieses Buches ist, dem Coach oder Mentor eine größere Palette von Methoden und Vorgehensweisen im Beratungsprozess zu vermitteln, als man gewöhnlich durch praktische Erfahrung oder durch Teilnahme an einem Kursus erwerben kann. Bei der Zusammenstellung dieser Verfahren haben wir mit einer ziemlich langen Liste von Situationen aus unserer eigenen Coaching- und Mentoring-Praxis begonnen und mit Erfahrungen anderer bewährter Kollegen ergänzt.

Wir haben dann alles zu verschiedenen Themenbereichen zusammengefasst, die nun den Hauptteil des Buches ausmachen (Teil 2), und die Kapitel wie folgt gegliedert:

1. Die Beratungsbeziehung aufbauen und erhalten
2. Ziele setzen
3. Situationen klären und verstehen
4. Selbsterkenntnis entwickeln
5. Das Verhalten anderer verstehen
6. Hindernisse meistern
7. Kreatives Denken stimulieren
8. Entscheidungen treffen
9. Die Entschlossenheit zum Handeln
10. Wie Klienten ihr Verhalten in den Griff bekommen
11. Netzwerke für Unterstützung, Einfluss und Lernen
12. Die Beratungsbeziehung beenden
13. Die Entwicklung eigener Verfahren

Danach griffen wir auf unsere eigene Erfahrung zurück und wendeten uns – in echtem Coaching-/Mentoring-Stil – an einen weiten Kollegenkreis, um für jedes Problem so viele Herangehensweisen und Lösungsmodelle wie möglich zu identifizieren.

Die Kapitel bedürfen einer näheren Erläuterung:

### 1. *Die Beratungsbeziehung aufbauen und erhalten*

Dieses Kapitel umfasst alle Prozesse, die die Entwicklung der Beziehung zwischen Coach oder Mentor und Klient betreffen. Dazu gehören beiderseitiges Kennenlernen, die Grundlagen für eine erfolgreiche Beziehung, das Aufbauen und die Aufrechterhaltung einer beiderseitigen Übereinstimmung, die man als Rapport bezeichnet, und die Klärung gegenseitiger Erwartungen innerhalb der Beziehung.

### 2. *Ziele setzen*

Die Zielsetzung schließt auch die Erweiterung des Horizonts, neue Visionen, das Erkennen und Auswählen von Optionen sowie das Feststellen des Handlungsbedarfs anhand von identifizierten Mängeln und Aufgaben ein. Und natürlich muss das Ziel, das der Klient wirklich erreichen will, bestimmt werden.

### 3. *Situationen klären und verstehen*

Mithilfe von Metaphern, Geschichten und szenischen Dialogen kann man Menschen helfen, ihre Situation zu verstehen. Es gibt Methoden, die den Kontext oder die Bestandteile einer Situation aufschlüsseln. Es geht sowohl um die Entwicklung des intellektuellen wie des emotionalen Verstehens.

### 4. *Selbsterkenntnis entwickeln*

Im Gegensatz zum vorausgegangenen Kapitel, das sich mehr auf Äußeres konzentriert, geht es hier um Methoden, die den Personen helfen, sich selbst zu betrachten – Methoden zum Beispiel, die ihnen helfen, persönliche Werte zu identifizieren und umzusetzen, Grundüberzeugungen zu ändern, Vorurteile infrage zu stellen und das eigene Leben und die Karriere zu verstehen.

### 5. *Das Verhalten anderer verstehen*

Wir wenden die Aufmerksamkeit nach außen, nämlich dem Verständnis für andere Menschen zu. Wir legen Wert auf Empathie, die in anderen Texten oft zu kurz kommt oder gar verächtlich behandelt wird, und dann schauen wir, wie sich die Unterschiede zwischen Berater und Klient überbrücken lassen, insbesondere bei unterschiedlichen ethnischen und kulturellen Hintergründen. Wir sprechen über Vorurteile und Festlegungen.

### 6. *Hindernisse meistern*

Wir versuchen zu erkennen, um welche Art Hindernis es sich handelt, und lernen den Wert von Hindernissen zu respektieren. Wir betrachten alternative Strategien, mit Hindernissen zu leben oder sie aus dem Weg zu räumen, und schenken den Emotionen in diesen Prozessen besondere Aufmerksamkeit.

### 7. *Kreatives Denken stimulieren*

Hier geht es darum, lebendig zu sein, und die inneren Konflikte, die zur Verminderung der Kreativität beitragen, zu entschlüsseln. Wir untersuchen die Welt der Vorausannahmen, Werte und Grundüberzeugungen und zeigen eine Technik, die Menschen hilft, komplexe Probleme zu artikulieren. Wir beschreiben, wie man als Arbeitsmodell Situationen „stellt“ und weisen darauf hin, wie wichtig es ist, an das eigene Glück zu glauben.

### 8. *Entscheidungen treffen*

Für Menschen mit der Neigung zu Ausflüchten kann es schwierig sein, eine Entscheidung zu treffen. Die hier beschriebenen Techniken helfen bei der Entscheidungsfindung, die zukünftiges Handeln ermöglicht. Wir behandeln das ganze Spektrum, vom Abbremsen des Klienten bis hin zur direkten Ermutigung, mehr zu tun.

### 9. *Die Entschlossenheit zum Handeln*

Der Entschluss zum Handeln ist ein wesentlicher Teil der Arbeit von Coaches und Mentoren und bedarf der Übereinstimmung von Kopf, Herz und Bauch. Emotionen, Grundüberzeugungen und Festlegungen spielen hier die gleiche Rolle wie in den meisten Bereichen des Coaching und Mentoring. Wir betrachten Methoden, um die Handlungsoption so an den Klienten anzupassen, dass sie für ihn immer unabweisbarer wird. Das Kapitel endet mit einer Technik zur persönlichen Entwicklungsplanung.

### 10. *Wie Klienten ihr Verhalten in den Griff bekommen*

Hier wollen wir Klienten helfen, sich auf ihre Probleme bzw. Aufgaben zu konzentrieren. Zugleich geht es darum, ihnen die Möglichkeit zu geben, ihr Verhalten zu durchschauen, insbesondere wo sie in Verhaltensmustern oder Verhaltensgewohnheiten gefangen sind.

### 11. *Netzwerke für Unterstützung, Einfluss und Lernen*

Wie kann der Coach oder Mentor dem Klienten helfen, andere Ressourcen zu entwickeln, auf die sie zurückgreifen können? Dieses Kapitel enthält auch Prozesse zur Maximierung des Lernens in der Coaching- und Mentoring-Beziehung.

### 12. *Die Beratungsbeziehung beenden*

Hier geht es darum, wie der Coach oder Mentor die Beziehung abschließt und dafür sorgt, dass Klienten oder Mentees am Ende gestärkt und besser für ihre Interventionen vorbereitet dastehen. Auch hier betrachten wir den Rückblick als entscheidende Voraussetzung für einen maximalen Lerneffekt und einen guten Abschluss.

### 13. *Die Entwicklung eigener Verfahren*

Hier geht es um Techniken, die sich in allen Stadien des Prozesses und über alle zwölf Kapitel anwenden lassen, zum Beispiel Geschichten erzählen (Sto-

rytelling) und Befragung. Wir geben Anregungen, wie man die Palette von Techniken managen kann, Buch über sie führt und sicherstellt, dass die verwendeten Techniken dem Anliegen des Klienten möglichst genau entsprechen.

## Was ist eine Technik?

Techniken sind zwar verwandt mit Begriffen wie Methoden, Verfahren oder auch Modellen, unterscheiden sich aber von ihnen. Sie bieten gewissermaßen den Prozess für die Anwendung des Modells. So beruht unsere Technik „Kopf, Herz und Bauch“, die wir in Teil 2, Kapitel 9, beschreiben, auf einem Modell, das den Zusammenhang von Denken, Fühlen und Wollen darstellt. Die Technik zeigt den Prozess, in dem sich das Modell anwenden lässt, wenn man größeren Hindernissen gegenübersteht.

Techniken ähneln Werkzeugen, wobei wieder der Prozess ihrer Anwendung zu ihnen gehört. Diese Werkzeuge helfen uns, über Sachverhalte und Probleme zu sprechen – wie zum Beispiel der Ballon und der Korb in Kapitel 2 oder die russischen Puppen in Kapitel 6. Indem wir die Werkzeuge anwenden und daraus Techniken entwickeln, können wir einige Anwendungskonzepte vermitteln, mit denen sich in der Praxis ein zunächst dissoziativer kreativer Denkprozess als Methode zum Erreichen eines bestimmten Ziels entwickeln lässt.

Zugleich hängen Techniken mit Prozessen und Verfahren zusammen, die vergleichsweise unabhängig von Inhalten und Kontexten sind. Hier beschreiben wir Zusammenhänge und Kontexte, in denen sich ein Prozess anwenden lässt und welchen Zielen er dienen kann.

Im Folgenden werden wir den Begriff Technik in folgender Definition verwenden:

Ein klar definierter Prozess, der einem Klienten/einer Klientin hilft, ein spezifisches Problem in einem bestimmten Kontext als Teil einer Entwicklungsbeziehung anzugehen.

## Coaching und/oder Mentoring

Eines der Probleme, die sich für Praktiker ergeben, ist die Vermischung oder Verwirrung bei den Definitionen. Insbesondere bei professionellen Interventionen für Führungskräfte bezeichnen die einen als Coaching, was andere Mentoring nennen würden. Wir müssen hier keine Haarspalterei betreiben – was in der Beratungsbe-

ziehung zählt, ist die Klarheit zwischen den beiden Partnern darüber, was von ihnen erwartet wird. Unserer Ansicht nach – und soviel wir wissen, ist dies die Mehrheitsmeinung – lässt sich der Unterschied so formulieren:

- *Coaching* bezieht sich vor allem auf die Verbesserung der Leistung (oft in einem kurzfristigen Zeitrahmen) in einem bestimmten Kompetenz- oder Fähigkeitsspektrum. Die Ziele oder zumindest die schrittweise zu erreichenden Zwischenziele werden in der Regel in Übereinstimmung mit dem Coach oder auf der Basis seiner Vorschläge entwickelt. Während der Klient letztlich über das Ziel bestimmt, verfügt der Coach über die Gestaltungskompetenz im Prozess. In den bei Weitem meisten Fällen gehört zum Coaching ein direktes äußeres Feedback (d. h., der Coach teilt dem Klienten mit, was er beobachtet hat).
- *Mentoring* bezieht sich vor allem auf das Identifizieren und Stärken des Potenzials der ganzen Person. Es ist oft eine langfristig angelegte Beratungsbeziehung, in der sich die Ziele ändern können, aber immer vom Klienten bestimmt werden. Der Klient bestimmt sowohl die Ziele als auch den Prozess. Das Feedback geht vom Klienten aus – der Mentor hilft ihm, Selbsterkenntnis und Einsichten durch Selbstbeobachtung zu entwickeln (d. h. sich seiner Erfahrungen bewusst zu werden).

Teilweise rührt die Verwirrung daher, dass sich die Aufgaben von Mentor und Coach in weiten Bereichen überlappen. Einer der beiden Autoren dieses Buchs (Clutterbuck, 1998) hat an anderem Ort vier Arten des Coaching unterschieden: Sie lassen sich am einfachsten als *Erklären*, *Zeigen*, *Vorschlagen* und *Stimulieren* beschreiben. Ein Coach, der stimulierend arbeitet, also den Klienten anregt und ermutigt, verhält sich wie ein Mentor – indem er eigene Erfahrungen nutzt, um Fragen zu stellen, die den Klienten zu eigenen Einsichten und Schlussfolgerungen anregen, so dass er seine Erfahrungen selbst verstehen und einordnen kann. Doch müssen Mentoren zusätzlich die eine oder andere Rolle spielen, die gewöhnlich außerhalb des Aufgabenbereichs eines Coachs liegen. Sie helfen dem Klienten, größere Netzwerke aufzubauen, von denen dieser lernen und Unterstützung erhalten kann. Sie sind Resonanzboden und Ratgeber zugleich und geben den emotionalen Rückhalt, den der Klient braucht. Außerdem fungieren sie häufig als Rollenmodell. Die meisten dieser Verhaltens- oder Vorgehensweisen und Funktionen spielen im Coaching keine Rolle – zum Beispiel wird ein Psychologe, der nicht über Erfahrung in der Leitung einer Firma verfügt, sich selbst kaum als Rollenmodell für eine Führungskraft und als Resonanzboden für eine neue Firmenstrategie einbringen wollen. Aber zum Training bestimmter Verhaltensweisen eignen sich Psychologen mit ihrem professionellen Verständnis besser als etwa der „El-

der Statesman“-Coach, der die Position, deren Ausübung er lehrt, selbst erfolgreich bekleidet hat.

Wir wollen mit diesem Buch weder noch mehr Verwirrung stiften, was nun Coaching, was Mentoring ist, noch wollen wir unsere eigenen Ansichten über die Unterschiede zwischen beiden Gebieten oktroyieren. Wir halten es für produktiv, Coaching, Mentoring und andere Beratungstätigkeiten, bei denen es um die Entwicklung von Klienten geht, als Tätigkeiten anzusehen, die relativ flexible Anteile des gesamten Entwicklungsbereichs abdecken. Clutterbuck hat in einem früheren Werk (*Everyone Needs a Mentor*, 2. Aufl., CIPD, London, 1992) zwei Dimensionen benannt, die sich als Achsen schneiden. Die Richtungskompetenz zeigt, wo die Macht in der Beziehung liegt und wie sie angewandt wird, während die Bedürfnisachse zeigt, ob die Beratungsbeziehung mit dem Klienten sich in erster Linie auf rationale oder emotionale Themen konzentriert. Von diesen vier Perspektiven, die sich als Quadranten vorstellen lassen, ist der Beratungsstil oder die Rolle des Coachs/Mentors abhängig.

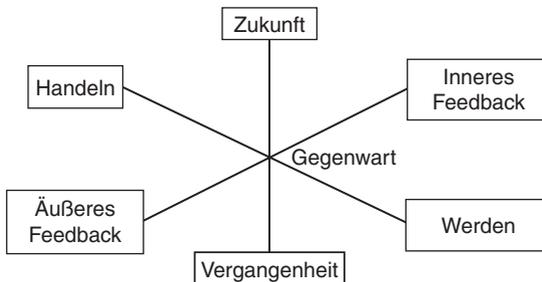
Danach haben wir weitere Dimensionen des Entwicklungsbereichs identifiziert, von denen wir drei im Diagramm unten abbilden.

*Handeln* bezieht sich in unserem Zusammenhang auf angestrebte Veränderungen in Fähigkeiten oder Performance; *Werden* auf die Veränderung von Zielen, Perspektiven und Selbstbild.

*Äußeres und inneres Feedback* benennt, wer – Klient oder Coach bzw. Mentor oder Mentee oder aber Personen in der Umwelt – ein Ereignis/eine Erfahrung beobachtet bzw. wahrnimmt, analysiert, interpretiert und erlebt bzw. macht.

*Zukunft*, *Gegenwart* und *Vergangenheit* strukturieren den zeitlichen Rahmen der Veränderung. Es lässt sich sagen (und das wird auch häufig getan), dass die psychologische Beratung stark an der Vergangenheit orientiert ist, Coaching an der Gegenwart und Mentoring an der Zukunft. Dies ist aber, um das Mindeste zu sagen, eine starke Vereinfachung, wenn auch ein Körnchen Wahrheit darin steckt.

Unserer Überzeugung nach existieren alle Beratungsbeziehungen, in denen es um Entwicklung geht, wie und von wem sie auch immer definiert sein mögen, in



einem mehrdimensionalen Entwicklungsbereich. Die feinen Unterschiede zwischen den Beratungsrollen herauszuarbeiten oder die Begriffe trennscharf zu definieren, scheint uns sehr viel weniger wichtig, als zu verstehen, wo innerhalb des Entwicklungsbereichs sich diese Rollen befinden – welches ihr Stammgebiet ist und in welche angrenzenden Gebiete sie sich ausdehnen können, wenn der Bedarf danach besteht.

Die Anforderung, die wir an den Leser stellen, lautet demnach:

- Bestimmen Sie die Umriss des Entwicklungsraums, in dem Sie tätig sind oder tätig werden wollen.
- Nennen Sie es nach Belieben (aber bedenken Sie dabei, dass Sie die Bedeutung den Menschen vermitteln müssen, mit denen Sie arbeiten wollen, und im Falle der professionellen Coachs oder Mentoren denjenigen, die die Rechnung zahlen sollen).
- Bleiben Sie konsequent bei Ihrer eigenen Definition.
- Seien Sie sich der Grenzen Ihrer Rolle und Ihrer Kompetenz bewusst.

In einer neueren Studie über Kompetenzen von Mentoren (*The Situational Mentor*, Clutterbuck & Lane, Gower, Aldershot, 2004) vertreten wir die These, dass eine grundlegende Entwicklungskompetenz des Coachs oder Mentors das Ausgleichen im Grenzmanagement ist, wozu ein hohes Maß an Flexibilität im Reagieren gehört. Eine solche Reaktionsflexibilität setzt ein großes Repertoire an Techniken, Konzepten und Modellen voraus, die man beherrschen muss, um bei Bedarf darauf zurückzugreifen – und dies ist ein wichtiger Beweggrund gewesen, dieses Buch zu schreiben.

Die Begriffe, die wir in diesem Buch am häufigsten verwenden, sind für den Helfer *Coach* oder *Mentor* sowie *Klient* für denjenigen, dem geholfen wird. Wir gebrauchen „Coach“ und „Mentor“ oft zusammen, doch wenn eine Technik sich für einen der beiden Bereiche besonders empfiehlt, entscheiden wir uns für die jeweils entsprechende Bezeichnung. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Autor, der die jeweilige Technik zu diesem Buch beigetragen hat, der einen oder anderen Tradition angehört. Ein weiterer Begriff ist *Helfer*. Einer von uns beiden schätzt Myles Downeys Begriff *Spieler* (*player*) für denjenigen, dem geholfen wird. Downey (2004) findet gute Argumente dafür, doch einer von uns war nicht so sehr davon überzeugt, so dass wir ihn hier nicht durchgängig verwenden. Eric Parsloe von der Oxford School of Coaching and Mentoring schlägt den Mischbegriff *Coach-Mentor* vor. Zwar gibt es gelegentlich gute Gründe dafür, aber andererseits werden damit Unterschiede unterschlagen, die unserer Meinung erhalten bleiben sollten. Wir schätzen auch den Begriff des *Lernenden* für die Person, die unterstützt wird, aber damit wird leider unterstellt, dass nur ein Teil in der Bezie-

hung lernt, was sowohl einer guten Praxis als auch der Lebenserfahrung widerspricht. Zumeist aber verwenden wir den Begriff des *Klienten*, auch wenn wir zugeben, dass er besser zu Beratungsbeziehungen von professionellen, bezahlten Coachs passt als etwa zu Menschen, die unentgeltlich beraten oder für das gleiche Unternehmen/die gleiche Organisation arbeiten wie die Person, die sie unterstützen.

## Vor- und Nachteile der Techniken

Dieses Buch soll dem Leser eine Vielzahl von Interventionsmöglichkeiten vermitteln, die sie in Eins-zu-eins-Situationen anwenden können. Unser Ziel ist es, die Palette an Techniken so zu erweitern, dass Sie in Ihrer wichtigen Beratungsarbeit effektiver zu Werke gehen können. Somit will diese Publikation folgende Dinge erreichen:

- Die Benutzer werden in mehr Situationen als bisher auf spezifischere Weise helfen können.
- Sie werden auch mit schwierigen Situationen oder widerstrebenden Klienten umgehen können, weil sie wissen, dass sie Mittel haben, die in solchen Situationen weiterführen.
- Folglich werden sie sich weniger nervös fühlen und ihre Interventionen mit größerer innerer Sicherheit vornehmen, so dass der Klient davon noch mehr profitieren kann.

Außerdem wollen wir mit diesem Buch Menschen, die mit dem Training und der Ausbildung von Mentoren und Coachs befasst sind, eine Auswahl von Techniken anbieten, die sie in ihrer Arbeit brauchen können.

Manche Leser werden diese Vielzahl von Vorhaben mit leichter Beunruhigung lesen. Wir Autoren teilen diese Empfindung, und wir wollen Gründe für mögliche Besorgnisse hier ansprechen, um einer missbräuchlichen Anwendung so gut es geht vorzubeugen.

Die Besorgnisse über ein Lehrbuch wie unseres lauten wie folgt:

- Es kann zu einer Hilfe „nach Rezept“ führen, da der Leser nicht über die Kenntnisse oder Fähigkeiten verfügt, eine Technik richtig anzuwenden.
- Insbesondere wenn eine Technik aus einem bestimmten theoretischen Bezugssystem für die Entwicklung stammt, muss die Technik, um richtig angewandt zu werden, innerhalb des Kontexts dieses Bezugssystems angewendet werden.

Wenn der Leser eine der Techniken aus unserem Buch isoliert benutzt, läuft er Gefahr, den Kontext zu unterschlagen, der dieser Technik ihren Sinn verleiht.

- Die besten Instrumente haben sich aus der Lebendigkeit des Moments ergeben. Selbst Verfahren wie Gestalttherapie und NLP (Neurolinguistisches Programmieren) wurden von Gründern entwickelt, die Spontaneität und individuell zugeschnittene Lösungen jederzeit einem Schema F vorzogen (Perls, 1971; Bandler & Grinder, 1975).
- Manche Techniken – und vor allem NLP ist hier zu nennen – lassen sich für illegitime Zwecke missbrauchen. Wir werden in diesem Kapitel darauf zurückkommen.
- Sammlungen von Techniken sind wie die Kompetenzrahmen, mit denen sie oft verbunden werden, wesentlich atomistischer Natur. Sie funktionieren durch das Aufbrechen komplexer Aufgaben in einfache Bestandteile. Es gibt keine Garantie dafür, das Ganze noch einmal aus den Einzelheiten rekonstruieren zu können.

Beim Schreiben dieses Buchs haben wir sehr bewusst versucht, die oben genannten Gefahren so gering wie möglich zu halten, damit der Gewinn für den Leser umso positiver ausfallen kann.

- Wir haben nur Techniken beschrieben, die wir oder Kollegen und Kolleginnen in der Praxis angewendet haben, in der Regel mehrfach. Damit besitzen sie eine gewisse Überzeugungskraft. Sie wurden alle auf eine harte professionelle Bewährungsprobe mit anspruchsvollen Klienten gestellt.
- Wir vertreten ein Modell des Mentoring und Coaching, das sich als das britische eklektische Modell bezeichnen ließe. Damit wollen wir sagen, dass es einige wirkungsmächtige Metamodelle gibt, die Einfluss auf die Coaching- und Mentoring-Praxis haben, so die Psychoanalyse (Lee, 2003) oder das NLP (McDermott & Jago, 2001). Gleichwohl meinen wir, dass ein Coach, der für ein Problem eine Lösung vorschlägt, mit einer dominierenden Theorie im Hintergrund für Irrtümer anfälliger ist als einer, der mit einem eher lockeren, eklektischen Zugang die verschiedenen Ansätze für die verschiedenen Probleme sammelt.
- Auch angesichts möglicher negativer Nebeneffekte einer Sammlung von Techniken meinen wir doch, dass es besser ist, eine Menge von Techniken zu beherrschen, als auf nur wenige angewiesen zu sein. Wenn man nichts als einen Hammer hat, kann man nur Nägel einschlagen. Wir wollen auch Schraubenzieher, Meißel und Feilen zur Verfügung stellen sowie Pläne für gute Baumeister, alternative Vorschläge zum Aufhängen von Bildern und Überlegungen, ob nicht frei stehende Skulpturen ohnehin besser wirken als Bilder an der Wand.

- Diese Techniken sind auch für eine Vielzahl von Klienten und eine Vielzahl von Zwecken nützlich und lassen sich von unterschiedlichsten Beratungspraktikern anwenden. Wenn Sie einen spezifischen Klientenkreis haben oder nur bestimmte Probleme bearbeiten oder wenn Sie Ihre Beratungsarbeit so definieren, dass Sie verschiedene Interventionen ausschließen können, dann wird Ihnen diese Einführung, in der die Techniken kurz und in ihrem Zusammenhang dargestellt werden, helfen, in diesem Handbuch für Ihre Belange besser fündig zu werden.
- Wenn wir das, was wir tun, in einer Reihe von Techniken aufschlüsseln, so kann dies zu einer größeren Klarheit für uns selbst und für unsere Klienten führen. Dies wiederum kann zu einer freieren, gleichberechtigteren Kommunikationsbasis führen, um zu entscheiden, was in der Beratungsbeziehung zu tun ist und wie dabei vorgegangen werden soll.

## NLP, Coaching-Techniken und „Schnell-Verführungen“

Wie oben bereits angedeutet, gibt es Methoden, die sich leichter zu Beeinflussungszwecken und unprofessionellen (oder auch schlicht illegitimen) Zwecken missbrauchen lassen als andere. Eine der verbreitetsten und zugleich massiv in der Kritik stehenden Techniken ist das NLP, das Neurolinguistische Programmieren.

Ein kurzer Artikel im *Observer Magazine* vom 8. Februar 2004, S. 10, zeigt eine vollständig manipulative Anwendung des NLP. Der mit „What’s the Word?“ überschriebene Artikel handelte vor allem vom *sarging*, einem englischen Verb, das so viel wie „schnell verführen“ heißen soll.

„Pick-up Artists“ (PUAs), sogenannte „Aufreißkünstler“, sind Männer, die Techniken zur Schnell-Verführung praktizieren, erlernen und verfeinern, einer Methode der sexuellen Eroberung, die zum ersten Mal von einem Autor ausgeführt wurde, dessen Namen wir hier nicht publizieren wollen, der aber als der berühmteste „Pick-up Guru“ (PUG), also „Aufreiß-Guru“ gilt. Der Artikel berichtet, dass er hypnoseähnliche „Tricks“ aus dem Arsenal des Neurolinguistischen Programmierens anwendet. Ein PUA sieht in seinen gesamten der Verführung dienlichen Fähigkeiten und Ressourcen seinen „Werkzeugkasten“, und jeder hingebungsvolle Blick im Gesicht einer Frau ist ihm „ein gefundenes Fressen“. Er benutzt „negs“ (negative Bemerkungen, um die Gleichgültigkeit eines weiblichen Opfers zu brechen), Sprachspiegelung und Vieldeutigkeit („below me“ meint zum Beispiel „blow me“).

Dies soll genügen, um dem Leser eine Vorstellung von diesem verachtungswürdigen Verhalten zu geben. Was hat der Artikel nun mit dem gewiss moralisch

wünschenswerteren Thema der Coaching- und Mentoring-Techniken zu tun? Ganz einfach: Wenn wir *an* anderen etwas tun, dann – gleichgültig, wie wir es nennen – ist dies jener Manipulation nicht unverwandt, die in dem Artikel aus dem Observer beschrieben wird.

Wenn wir also derartige Techniken anwenden, dann, so scheint uns, müssen mindestens zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens muss der Coach die Technik offen einsehbar und in Absprache mit dem Klienten einsetzen. Und zweitens muss über die mit der Technik angestrebten Ziele Einvernehmen erzielt worden sein, bevor sie zum Einsatz kommen. In der Arbeit von Mentoren und Coaches gibt es keinerlei Rechtfertigung für magische Manipulation und irgendwelche Trickereien. Zugleich wird dieser Einwurf dem Thema nicht vollständig gerecht. Wir sind uns sicher, dass viele der Pioniere und Erneuerer des NLP reine Motive und nur das Beste der Menschheit im Auge hatten. Der Missbrauch durch PUGs und deren abstoßende PUAs hat ihre Arbeit nicht entwerten können. Messer sind, wie NLP-Techniken, moralisch neutral. Es kommt darauf an, was man mit ihnen macht. Aufgrund dieser Überlegungen haben wir es vermieden, NLP-Techniken einzubeziehen, die manipulativ eingesetzt werden können, und uns stattdessen auf solche Prozesse konzentriert, die bei beiderseitigem Einverständnis den größten Erfolg versprechen. Natürlich gibt es viele Berater, die NLP-Techniken verwenden und dies ethisch verantwortlich, mit der nötigen Vorsicht und unter Berücksichtigung demokratischer Spielregeln tun. Ein vorbildliches Beispiel für ein solches Coaching mit NLP-Methoden bietet McLeod (2003) (siehe Teil 3).

## Beziehung zu Kompetenzmodellen

Wenn wir uns das exponentielle Wachstum in den Bereichen Mentoring und Coaching anschauen, kommt dieses Buch gerade rechtzeitig. Doch kommt es zu früh, weil kurz nach seinem Abschluss der European Mentoring and Coaching Council sein Modell der Kompetenzen (*model of competencies*) vorgestellt hat. Das Chartered Institute of Personnel and Development arbeitet gegenwärtig an einem *Buyer's Guide to Coaching and Mentoring*, das ebenfalls die Dimensionen des Fachs ausbuchstabiert und dabei die Entwicklung seiner eigenen Kompetenztheorie Rechnung trägt. Die Autoren des vorliegenden Buchs waren an beiden Initiativen wesentlich beteiligt und haben ihre Kenntnisse über dieses Werk, dessen Form sich allmählich abzeichnet, hier einfließen lassen, aber natürlich werden wir die weitere Feinabstimmung in eventuellen weiteren Auflagen einbringen.

## „Wie es weitergeht“

Techniken sind schön und gut, sie bereichern unsere Beratungssitzungen und führen auf den Punkt. Gleichwohl bedürfen sie eines Zusammenhalts, einer Art Klebstoff – sie brauchen etwas, das sie in einen kohärenten Prozess einbindet. Sonst haben die Klienten unserer Beratung das Gefühl, wie Versuchskaninchen behandelt zu werden – erst hat er/sie das versucht, dann dies, dann etwas anderes. Indem der Berater innerhalb der Beratungsbeziehung den Reflexionsraum einnimmt (Clutterbuck & Megginson, 1999, S. 8–10), sichert er den Klienten bei seinen Explorationen und Suchbewegungen gewissermaßen ab. Erfahrene Coachs und Mentoren ermutigen ihre Klienten, so viel wie möglich selbst über Methoden und Arbeitsfelder in der Beratungsbeziehung zu entscheiden. In der Tat vertreten Fachleute, wie Downey (2004), die Ansicht, der Klient solle den gesamten Prozess selbst steuern. Andere, wie Clutterbuck (1998), halten dagegen, dass es ein Kontinuum von Techniken – von direktiven bis zu non-direktiven – gibt, die je nach Bedarf beziehungsweise nach Bereitschaft des Klienten angewendet werden können.

In unserer langjährigen Ausbildungspraxis von Mentoren haben wir gelernt, dass es am besten ist, wenn jeder Mentor seinen eigenen Beratungsstil entwickelt (Clutterbuck & Megginson, 1999, S. 149–50). Sowohl im Coaching wie im Mentoring ist entscheidend wichtig, einen Weg zu wissen, „wie es weitergeht“, der über das Ende einer Beratungsphase oder einer Maßnahme hinausreicht und vor dem Beginn der nächsten startet. Um einen Vergleich aus der Musik zu nehmen: Wir müssen die ganze Phrase vor Augen haben und nicht nur den nächsten Takt. Bezeichnenderweise widmet die *i-coach academy* der britischen Middlesex University die erste Hälfte ihres zweijährigen Master-Programms der Identifizierung genau eines solchen Prozesses. Natürlich gibt es bei einem solchen Ansatz auch Gefahren. Die Master-Studenten an der Sheffield Hallam University fanden ihn eher zu restriktiv, doch wird daran in jedem Fall deutlich, dass es gründlichen Nachdenkens bedarf, wie man als Berater arbeiten will.

## Hinweise zur Benutzung dieses Buchs

Dieses Buch lässt sich auf mehrfache Weise nutzen:

- Als allgemeine Vorbereitung: Sie lernen eine Reihe von Techniken kennen, die Sie in der Zukunft gebrauchen können. Zugleich erweitern diese Techniken Ihre Optionen.
- Als spezifische Hilfe: Wenn Sie mit einem bestimmten Klienten in eine Sackgasse geraten, benutzen Sie das Inhaltsverzeichnis und das Sachwortregister, um für Ihren Klienten ein Mittel zu finden, das ihm weiterhilft.
- Als Agenda für einen Kurs über Coaching oder Mentoring: Die unterschiedlichen Techniken für verschiedene Stufen lassen sich als Übungsmaterial benutzen. Als wir Konzepte für dieses Buch entwickelten, merkten wir, dass Kurs Teilnehmer es sehr anregend fanden, sich aus einzelnen Kapiteln die Maßnahmen/Techniken auszuwählen, die sie gern üben wollten. Sie haben nun alle Kapitel zur Hand und könnten ebenfalls Teilnehmern die Wahl lassen, auf welches Kapitel sie sich konzentrieren wollen.

Wenn man eine Technik zum ersten Mal mit jemand anderem ausprobieren will, ist es sinnvoll, sie zunächst an sich selbst zu erproben. Vielleicht erweisen sich die 107 Fragen in Kapitel 13 hilfreich, um die Problematik genauer zu durchdenken. Als nächsten Schritt empfehlen wir, sie versuchsweise bei Kollegen oder Freunden anzuwenden, wenn die Möglichkeit dazu besteht. Diese (wenn man Glück hat) äußern sich freimütig darüber, was funktioniert hat und was nicht. Wir dürfen natürlich nicht vergessen, dass etwas, das bei einer Person nicht funktioniert, bei einer anderen sich sehr wohl als segensreich erweisen kann. Doch unabhängig davon erweitern Sie so Ihre Fallerfahrung – zusätzlich zu den Fällen, über die wir in diesem Buch berichten. Alle unsere Fälle basieren auf realer Erfahrung, nur personenbezogene Einzelheiten wurden abgeändert, um die Identität der Klienten zu schützen.

Wenn Sie eine Technik zum ersten Mal anwenden, halten Sie sich möglichst an das vorgesehene Konzept. Selbst wenn Sie den Sinn oder Zweck eines Teils des Prozesses nicht unmittelbar erkennen, lassen Sie es auf den Versuch ankommen und sich von der Erfahrung belehren. Natürlich, wenn Sie sicher sind, dass etwas unwichtig oder sogar hinderlich für Ihren Beratungsfall ist, nehmen Sie Abstand davon. Doch fragen Sie sich immer: „Welche Funktion hat dieser Teil der Technik, und wie könnte ihr Zweck auch ohne ihn erreicht werden?“ Wenn Sie erst einmal Ihre eigene Fallerfahrung haben, dann passen Sie die Technik an den jeweiligen Fall an und machen Sie sie sich vollkommen zu eigen. Bei der Erstanwendung

einer Technik besteht immer die Gefahr einer Überspezifizierung – je mehr konkrete Einzelheiten einfließen, desto eher wird die Technik zu einer mechanischen Prozedur. Das Entscheidende ist also immer, den Klienten im Fokus zu behalten und seiner Agenda zu folgen. Klärung der Grundsituation und Selbst-Zurücknahme sind unverzichtbare Voraussetzungen für die Anwendung einer jeden Technik.

## Beitragende und Danksagung

Viele haben an diesem Buch Anteil, mit ihren Gedanken und mit ihren Formulierungen, und wir möchten ihnen Dank sagen. Wir entschuldigen uns, wenn wir in der unten stehenden Liste unabsichtlich jemanden vergessen haben sollten.

Besonders zu Dank verpflichtet sind wir folgenden Kolleginnen und Kollegen, die zu den einzelnen Kapiteln (wir nennen die jeweiligen Nummern) eigene Techniken beigetragen haben:

- (1) Kate Hopkinson
- (2) Joyce Rusell und Robert Smith
- (3) Steve O'Shaughnessy und Sharon Collins
- (3) Dianne Hawken
- (4) Mari Watson
- (4) Sandra Henson
- (4) Lloyd Denton
- (4) Huile Allan
- (5) Eileen Murphy
- (5) Amarjeet Rebolo
- (5) Caroline Beery und Maria Jicheva
- (5) Zulf Hussein
- (6) Barbara Jakob
- (6) Marlene Spero
- (7) Mike Turner
- (7) Richard Hale
- (7) Kate Hopkinson
- (7 & 8) Vivien Whitaker
- (9) Phil Donnison
- (9) Gilian Hill
- (9) Kinda Phipps
- (10) Julian Lippi

(11 & 12) Peter Matthews

Außerdem möchten wir danken für vielfältige Anregungen und großzügige Unterstützung:

Bob Garvey, Diane Lennan, Dolores Saroyan, Eckard König, Elizabeth Gordon Duffy, Gil Schwenk, Gill Lewis, Gurbinder Bahra, Jan Kingsley, Jens Maier, Kate Howsley, Kate Kennett, Lis Merrick, Máire Shelley, Mike van Oudtshoorn, Paul O'Donovan Rossa, Paul Stokes, Peter Bluckert, Peter English, Richard Field, Ruth Garret-Harris, Terry Gibson, Theo Groot, Ian Martin und Tim Cox.

Unser besonderer Dank gilt zudem Jenny Sweeney und Terry Gibson, ohne deren massive Unterstützung in schwierigen Zeiten Sie dieses Buch jetzt nicht lesen könnten.

# Kapitel 1

## Die Beratungsbeziehung aufbauen und erhalten

### 1.1 Einführung

Das erste Kapitel ist umfangreich, weil viele Dinge zu tun und zu beachten sind, wenn wir einer Beratungsbeziehung zu einem guten Start verhelfen wollen. Wir haben das Kapitel in vier Abschnitte unterteilt:

- Beiderseitiges Kennenlernen
- Den Boden für eine erfolgreiche Beziehung bereiten
- Schaffung und Aufrechterhaltung des Rapport
- Klärung der gegenseitigen Erwartungen

Jedem Abschnitt stellen wir eine kurze Einführung ins Thema voran. Wir besprechen in diesem Kapitel nur eine Technik, statt sonst meist zwei Techniken. Wir danken Kate Hopkinson für ihren kritischen Abschnitt, in dem sie erläutert, warum man den Rapport nicht nur als Frage einer Technik ansehen sollte.

### 1.2 Gegenseitiges Kennenlernen

Menschen suchen einen Coach oder Mentor aus den verschiedensten Gründen und in vielen verschiedenen Kontexten auf. Eines ist aber all diesen Situationen gemeinsam: Es ist sehr unwahrscheinlich, dass die Beziehung weit trägt – oder zumindest ist es unwahrscheinlich, dass sie wirklich positive Ergebnisse zeitigt –, wenn es nicht von Anfang an einen guten Rapport, einen „guten Draht“, zwischen Berater und Klient gibt.

Beiderseitiges Einvernehmen, die Bereitschaft, sich aktiv an der Beziehung zu beteiligen, gilt als Voraussetzung einer effektiven Beziehung im Coaching und Mentoring. Es gibt freilich Umstände, unter denen die eine oder die andere Partei widerstrebend oder unkooperativ ist (zum Beispiel, wenn die Person direkt mitteilt, dass sie kein Coaching möchte; oder wenn die Person als Schützling von jemand Älterem ausgewählt wurde, der ein proaktives Interesse an ihrer Entwicklung hat, ohne die Mentorenabsicht offenzulegen). Das erste Beispiel ist keine po-

sitive Beziehung, das zweite ist wahrscheinlich überhaupt keine Beziehung im normalen Sinne.

Ebenso wichtig wie der Rapport ist unserer Erfahrung nach ein gemeinsames Bewusstsein über den Zweck der Beratung – ein gegenseitiges Einvernehmen darüber, was die Beziehung bewerkstelligen soll, auch wenn es kein zuvor festgelegtes oder vorformuliertes Ziel gibt. Selbst in einer Laissez-faire-Freundschaft gibt es zuweilen praktische oder psychosoziale Unterstützung. Abbildung 1.1 zeigt den Wert einer Kombination von Rapport und Zielklarheit. Beziehungen mit geringem Rapport und hoher Klarheit können immer noch zu guten Resultaten in der Leistung, im Lernen oder in beidem zusammenführen. Beziehungen mit geringer Klarheit, aber gutem Rapport können erfreulich sein, führen in der Regel aber kaum zu persönlichen Veränderungen. Beziehungen, in denen die Ziele klar sind und der Rapport gut ist, führen in der Regel zu gutem und messbarem Erfolg. Beziehungen, in denen beide gering sind, lassen sich natürlich nur wenig erwarten.

Zum Aufbau einer Beratungsbeziehung gehören Erfahrung und Geschick, Geduld und ein anpassungsfähiges Arsenal von Techniken. In diesem Abschnitt betrachten wir einige praktikable Methoden:

- einander kennenzulernen,
- Bedingungen für gegenseitiges Übereinstimmen und Vertrauen (Rapport) herzustellen und
- den Klienten in den Vertrauensbildungsprozess einzubeziehen.

<b>Hohe Zielklarheit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offener Dialog</li> <li>• Gemeinsame Erwartungen</li> <li>• Offenheit zu beiderseitigem Nutzen</li> <li>• Gefühl der Dringlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenorientiert</li> <li>• Debatte statt Dialog</li> </ul>
<b>Hoher Rapport</b>	<b>Geringer Rapport</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundschaft</li> <li>• Mangel an Richtung</li> <li>• Kurzfristige Perspektive, aber ...</li> <li>• Vielleicht eine langfristige Beziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro forma durchexerzieren</li> </ul>
<b>Geringe Zielklarheit</b>	

**Abb. 1.1** Beziehung zwischen Zielklarheit und Rapport im Mentoring (aus: Clutterbuck & Ragins, 2002).

## 1.2.1 Einander kennenlernen (1): Konversationsleiter

Es gibt eine bekannte Fragetechnik, die von dem Industriellen und leitenden Coach Richard Field überliefert ist: die Gesprächsleiter. Sie stammt aus vielen Selbsthilfe-Konzepten, darunter Dale Carnegie, wo sie Gesprächspyramide genannt wird. In dieser Pyramide geht es um zwei Dinge. Zunächst stellen wir eine Reihe von Fragen zu den zentralen Interessen und Problemen der Menschen, über die sie gerne sprechen. Dann speichern wir die Abfolge (die Stufen auf der Leiter), indem wir Bilder benutzen.

Im Zentrum der Gespräche steht der Klient. Kein anderes Thema kann sich an persönlichem Interesse – und was die Entwicklungsmöglichkeit eines guten Reports anbetrifft – damit messen. Eine typische Stufenleiter könnte wie folgt aussehen:

- Der Name und die Bedeutung des Namens für die Person
- Familiärer Hintergrund
- Gegenwärtige Lebens- und Familienverhältnisse
- Ausbildung
- Beruf
- Erfolge
- Probleme
- Interessen
- Träume/Wünsche

Wenn Sie jemanden nach diesen Dingen befragen, wird er Sie für einen sehr zugewandten Zuhörer halten. Es gibt eine Geschichte von Queen Victoria, die am Ende ihrer langen Regentschaft über ihre Begegnungen mit Premierministern nachdachte und feststellte: „Nach einem Abend mit Mr. Gladstone ist man überzeugt, dass er der klügste Mann in England ist; nach einem Abend mit Mr. Disraeli hatte ich das Gefühl, dass *ich* die klügste Person in England sei.“ Es ist nicht schwierig zu raten, wen sie als Premierminister wohl vorzog. Zugleich können wir uns vorstellen, dass er selbst eine ähnliche Gesprächsleiter benutzte und etwa Zusatzfragen stellte wie: „Welches Land ist am schwierigsten zu regieren, und warum? Welche Probleme bereitet Ihnen Ihre Verwandtschaft?“

Der zweite Teil der Technik basiert auf einem Verfahren, das in vielen Büchern zur Verbesserung der Gedächtnisleistungen popularisiert wurde. Sie müssen die Sprossen auf der Leiter mit deutlichen Bildern in Verbindung zu bringen, so dass die Klienten die Abfolge der einzelnen Stufen besser behalten können. So lässt

sich zum Beispiel die oben genannte Stufenfolge durch folgende Bilder im Gedächtnis verankern:

- Ein Messingschild mit dem Familiennamen auf einer roten Tür.
- Im Haus wechselt eine Frau die Windeln des „Kindes“, das Sie gerade kennenlernen.
- Wir zoomen uns zur Außenseite des Hauses.
- Ein Schüler schleppt sich freudlos zur Schule.
- Derselbe Schüler sitzt hinter einem riesigen Schreibtisch.
- Durch das Fenster sehen wir einen schneebedeckten Gipfel, auf dem eine winzige Gestalt eine Fahne aufrichtet.
- Eine Lawine saust auf die Gestalt zu.
- Und ein wunderschöner Garten liegt am Berghang.
- Als die Gestalt den Garten betrachtet, fliegen sie beide vom Hügel und segeln auf einen Pass zwischen zwei Bergen zu.

Benutzen Sie für Ihre Leiter die Bilder, die Ihnen selbst einfallen. Die Bilder haben nur den Zweck, Sie an ein Spektrum von Themen zu erinnern.

## 1.2.2 Einander kennenlernen (2)

Es kommt nicht selten vor, dass ein Coach oder Mentor auf jemanden trifft, der sich mit einem Schutzwall umgibt und seine persönliche Sphäre so sehr abschirmt, dass es für andere schwierig ist, ihn kennenzulernen. Natürlich ist es dennoch möglich, mit so jemandem eine Beziehung zu unterhalten, vielleicht sogar auf der Grundlage eines liebewürdigen und entspannten Umgangs, aber dieser Beziehung kann es leicht an Tiefe und Bereicherung fehlen.

Es gibt viele Gründe, warum manche Menschen unwillig und/oder unfähig sind, von sich etwas mitzuteilen. Sie reichen von klinischen Befunden (z. B. Asperger-Syndrom) bis zur Angst, sich zu entblößen und preiszugeben. Es gehört in der Regel nicht zur Rolle von Coaches oder Mentoren, in solchen Situationen therapeutisch beratend tätig zu sein, selbst wenn sie dazu qualifiziert sein sollten. Das Dilemma besteht häufig darin, die Forderung nach größerer Offenheit und gegenseitigem Rapport in der Beziehung mit dem Wunsch des Klienten in Einklang zu bringen, persönliche oder private Bereiche nicht einzubeziehen.

### 1.2.3 Kreise der Enthüllung

Bei dieser einfachen Technik erklärt der Coach oder Mentor, dass kein Teil unseres Lebens von anderen Teilen vollkommen getrennt ist. Was uns in der Arbeit widerfährt, beeinflusst unser Verhalten zu Hause – wie müde und/oder reizbar wir zum Beispiel am Abend sind, ob wir die mentale Kraft haben, etwas zu unternehmen, oder lieber unsere Ruhe haben wollen. Ebenso hat das, was uns zu Hause widerfährt, Einfluss darauf, wie gut wir uns auf unsere Arbeit konzentrieren können.

Der Coach/Mentor beginnt mit dem Klienten auf relativ sicherem Grund, indem er ihm hilft, wichtige Aspekte der Arbeit zu benennen – zum Beispiel Routinearbeiten, die man allein erledigt, in einem Team arbeiten, an Treffen verschiedener Teams teilnehmen. Er zeichnet dann einen Kreis, den er mit *Eigene Leistung* oder *Performance* bezeichnet oder was sonst dem Klienten einleuchtend erscheint. Die Kreislinie ist die *Grenze der Enthüllung* – die Grenze zwischen Privatem und Öffentlichem. Wenn all die Aspekte, die zuvor besprochen wurden, selbst Kreise sind, wie viel von jedem liegt dann innerhalb des Hauptkreises – alles, ein bisschen oder nichts?

Dieses Bild verlagert die Diskussion von der emotionalen auf die intellektuelle Ebene, die gewöhnlich sehr viel weniger bedrohlich ist. Wenn es dem Klienten allmählich leichter fällt, darüber zu sprechen, welches Maß an Offenheit eine Situation verträgt, ohne dass er sich unwohl fühlt, kann man ihn schrittweise darin unterstützen, auch andere Kreise zu identifizieren. So wie es Überschneidungen mit dem Hauptkreis gibt, überschneiden oder umfassen sich die anderen Kreise zum Teil auch gegenseitig. Wenn wir über die Beziehung zwischen diesen Kreisen sprechen, schaffen wir Distanz zwischen den Themen und den sie belastenden Emotionen. Und gleichzeitig eröffnen wir mehrere relativ sichere Wege, die zu persönlicheren Themen führen. (Siehe Mirandas Fallstudie auf S. 24.)

In einer anderen Version dieser Technik (siehe Peters Fallstudie unten) besteht die Grenze des Kreises zwischen gegenwärtigen und potenziellen Fähigkeiten.

#### Wo und wie werden Kreise der Enthüllung benutzt?

Diese Technik lässt sich überall anwenden, wo ein Klient Probleme hat, über gewisse Themen zu sprechen, oder nicht akzeptieren will, dass diese Themen für die Beratungssituation von Wichtigkeit sind. Man sollte sich aber dessen bewusst bleiben, dass die Entscheidung darüber, was zu „enthüllen“ und was wichtig ist, letztlich die Sache des Klienten ist, nicht die des Coachs oder Mentors.

**Fallstudie****Miranda**

Miranda ist eine erfahrene Kundenbetreuerin einer Providerfirma in der Computerbranche. Ihr Beruf bringt es mit sich, dass sie gute Kontakte zu den Kunden und zu den Ingenieuren der Firma pflegen muss, die technische Lösungen für die Probleme der Kunden entwickeln. Zu der Zeit, um die es hier geht, war sie mit mehreren ihrer Firmenkollegen in Konflikt geraten, und dies war ihrem Manager nicht entgangen. Als er sie darauf ansprach, spielte sie das Problem herunter. Sie meinte, es sei nur ein vorübergehendes Problem, für das sie eine Lösung finden werde. Und das tat sie. Sie besprach sich mit den betreffenden Kollegen und klärte die Sache mit ihnen.

Alles lief reibungslos, bis nach sechs Monaten das gleiche Problem erneut auftrat. Diesmal nahm sich der Manager, ein erfahrener Coach, Zeit, um mit ihr die Dinge in allen Einzelheiten durchzusprechen. Es lag auf der Hand, irgendetwas verursachte die Störung im Arbeitsablauf. Wollte sie nicht mit ihm darüber reden? Nein, sie wollte nicht. Es ging um etwas Persönliches, das nichts mit der Arbeit zu tun hatte, und es würde sich in Kürze wieder eingrenzt haben.

Der Manager akzeptierte, dass es Grenzen der Enthüllung gab, wollte aber dennoch mit ihr besprechen, wie sie ihr Verhalten gegenüber den Kollegen besser in den Griff bekommen könnte, während das Problem außerhalb der Arbeit sie belastete. Wäre es vielleicht angebracht, den Kollegen gegenüber zu erklären, dass sie unter Stress stehe und für eine Weile besondere Nachsicht brauche? Nach kurzem Nachdenken stimmte sie zu – aber sie wollte sich nur denen eröffnen, die es wirklich wissen mussten.

Wäre es sinnvoll, über Hilfsressourcen innerhalb der Firma zu sprechen? „Das Problem liegt doch außerhalb der Firma!“ Doch der Manager erklärte, alles, was sich auf die Firma auswirke, sei für die Firma von Interesse, und es gebe spezifische Hilfsangebote für ein breites Spektrum von Problemen. Versuchsweise zeichnete sie einen kleinen Kreis, der die Linie des Hauptkreises überschneide. Sie wollte sich anhören, welche Angebote es gab, doch nichts über ihr Privatleben sagen.

Der Coach erklärte, welche Beratungsmöglichkeiten bestanden. Als er über anteilnehmende Unterstützung sprach, konnte Miranda ihr Interesse nicht verbergen. Ein paar einfühlsame Fragen später berichtete sie über die Probleme, die sie mit der Pflege ihrer Mutter hatte, die, obgleich erst in ihren Sechzigern, an Alzheimer erkrankt war. Das emotionale Trauma, das der Verfall eines geliebten Menschen für sie bedeutete, war schon schwer genug; insbesondere fühlte sie sich schuldig, wenn sie sich in ihrem Beruf engagierte und damit nur wenig Zeit für ihre Mutter erübrigen konnte. Es war in der Tat dieses Schuldgefühl, wie sie gestand, das sie gehindert hatte, über die Sache offen zu sprechen – sie schämte sich dafür, ihre Mutter zu vernachlässigen.

Am Wochenende hatte sie viel Fahrerei zu absolvieren, weil ihre Mutter 100 Meilen entfernt wohnte. Doch gerade, als sie mit all diesen praktischen und emotionalen Herausforderungen zurande zu kommen schien, tauchte ein neues Problem auf. Die Ersparnisse ihrer Mutter waren aufgebraucht, und die finanzielle Belastung für die Pflege lag allein auf Mirandas Schultern.

Zwar konnte der Coach diese Probleme für Miranda nicht lösen, aber er vermittelte sie doch an Stellen, die sie in gewissem Grade entlasten konnten. Er brachte sie auch in Kontakt mit einer Kollegin in einer anderen Abteilung, die eine vergleichbare Erfahrung hinter sich hatte und bereit war, darüber zu reden. Miranda erkannte, dass dies genau die Art von Gesprächspartnerin war, der sie Vertrauen entgegenbringen konnte. Der Erfahrungsaustausch half ihr, die Schuldgefühle abzubauen und sich auf die weitere Verschlechterung des Zustands ihrer Mutter vorzubereiten. Zur gegebenen Zeit eröffnete sie diese Lage auch ihren Kollegen und stieß bei ihnen auf Verständnis und Unterstützung.

## Fallstudie

### Peter

Peter ist ein Manager in mittleren Jahren, der sich auf der Karriereleiter mühsam nach oben gearbeitet hat. Er ging mit 16 Jahren von der Schule ab, machte eine Lehre und wurde Teamleiter, als man sein Durchsetzungsvermögen entdeckte. Seine Karriere zeichnete sich dadurch aus, dass er schwierige Aufgaben übernahm und andere Mitarbeiter davon überzeugte, sie gemeinsam mit ihm zu lösen. In der Firma, für die er arbeitete, schätzte man ihn dafür, dass er die Perspektive der Angestellten und das Geschäftsinteresse zu verbinden verstand. Zugleich war er bekannt dafür, dass er wenig Geduld für theoretische Diskussionen aufbrachte und leicht mit Abteilungen wie der für Strategische Planung in Konflikt geriet, deren Arbeit er gern als „Larifari“ bezeichnete.

In den meisten anderen Zusammenhängen konnte Peter sehr gut mit Menschen umgehen, und der Generaldirektor und der Personalchef schätzten diese Fähigkeit an ihm. Sie sahen in ihm einen potenziellen Kandidaten für den Firmenvorstand, wenn zu seiner instinktiven Auffassungsgabe für Geschäftssituationen noch ein analytisches Verständnis hinzukäme. Doch Peter wehrte sich heftig dagegen, mit Situationen konfrontiert zu werden, die einer tief greifenden Analyse bedurften. Er besuchte an einer renommierten Business School einen zweiwöchigen Intensivkurs, in dem es um strategische Führung in Unternehmen ging. Es war offensichtlich, dass ihm dies keinen Spaß machte. Zugleich blieb sein Ehrgeiz ungebrochen.

*(Fortsetzung auf folgender Seite)*

Das Thema kam in Peters Jahresbeurteilung zur Sprache, und darin wurde empfohlen, einen externen Coach zurate zu ziehen. Peter stimmte widerwillig zu und machte beim ersten Treffen klar, dass er nur ein paar analytische Techniken erlernen müsse.

Der Coach bat ihn, einen Kreis zu zeichnen, der mit Peters Einverständnis die Bezeichnung trug: „Was ich brauche, um Direktor zu werden“. Innerhalb des Kreises befanden sich die Eigenschaften, die Peter bereits besaß, außerhalb diejenigen, die er erst noch entwickeln musste. Der Coach begann mit etwas Unstrittigem, Peters Leistungsbilanz. Peter entschied, dass er zu 80 Prozent innerhalb des Kreises lag.

Der Coach erwähnte dann weitere Fähigkeiten, die von einem Direktor erwartet wurden, wie zum Beispiel: ein guter Kommunikator zu sein und ein gutes Rollenmodell für die Werte der Firma. An diesem Punkt schlug er vor, Peter solle überprüfen, wie er sich selbst als Rollenmodell für das Lernen sah. Dies führte zu einer Analyse dessen, was Peter bisher während seiner beruflichen Karriere gelernt hatte, welche Dinge ihm beim Lernen Freude und welche ihm Unbehagen bereiteten. Eine Schlüsselaussage lautete: „Ich brauche dieses ganze intellektuelle Zeug nicht.“

Der Coach benutzte diese Aussage, um herauszufinden, was Peter unter „intellektuell“ verstand. Peter gebrauchte zahlreiche abwertende Begriffe wie Larifari und unausgegoren. Der Coach wollte wissen, ob Peter über den Begriff „Intellekt“ als Synonym für klare, zielgerichtete Denkfähigkeit genauso dachte. „Das nenne ich gesunden Menschenverstand“, lautete die Antwort.

„Aber reicht gesunder Menschenverstand aus? Braucht man nicht ebenso klares Denken und eine genaue Kenntnis der Situation und aller Zusammenhänge?“

„Natürlich.“

„Was fanden Sie also am wenigsten sinnvoll in dem Kurs? Wann fühlten Sie sich mit dem Lehrangebot im Einklang, und wann fühlten Sie sich unwohl?“

Indem er Stück für Stück nachbohrte, bekam der Coach heraus, dass Peter sich am unwohlsten fühlte, wenn er sich in Diskussionen gegenüber rasch denkenden, hochintelligenten jüngeren Leuten behaupten musste. Er gab zu, dass ihn solche Leute einschüchterten, und schließlich bekannte er, dass er vor Jahren am Boden zerstört gewesen war, als er die Ergebnisse einer Reihe psychometrischer Tests erfuhr, die er gemacht hatte. Ein Resultat hatte sich schmerzhaft in seinem Bewusstsein festgesetzt – dass er keinen sonderlich hohen IQ-Wert hatte. Dieses Geständnis öffnete die Schleusen für eine Flut von Selbstvorwürfen. Er beklagte, dass er nicht zur Universität gegangen sei und sich Menschen gegenüber minderwertig fühle, die einen höheren akademischen Abschluss besaßen oder eine der „besten“ Universitäten besucht hatten.

Anhand des Kreisdiagramms half der Coach Peter, zu erkennen, welche Nachteile damit für ihn tatsächlich verbunden waren. Peter hatte nun jahrelang bewiesen, dass er in führender Position erfolgreich arbeitete, indem er die Fähigkeiten hochintelligenter Leute zu nutzen verstand – in der Tat war es seine besondere Stärke, solche Fachleute zu finden, zu gewinnen und zu motivieren. Der Kreis, dem er nun seine Aufmerksamkeit widmen musste, war, wie er diese seltene und wichtige Fähigkeit noch effektiver nutzen konnte, indem er ihr analytische Grundfertigkeiten hinzufügte. Er musste zu diesem Zweck kein Statistiker werden, sondern schlicht das nötige Know-how erwerben, um die richtigen Fragen zu stellen und seinen Mitarbeitern klarzumachen, in welcher Form sie ihm die Daten präsentieren sollten.

Als er akzeptiert hatte, dass es hier nicht um die Höhe seines IQs ging – dass er sehr wohl in seiner derzeitigen Position und in der Direktorenrolle, die er anstrebte, effektiv sein konnte –, kam Peter zu der Einsicht, dass die erforderlichen analytischen Fähigkeiten zu 70 Prozent außerhalb des Kreises „Was ich brauche, um Direktor zu werden“ lagen. Der Coach half ihm dann, einen Entwicklungsplan aufzustellen, der sowohl Selbststudium wie bedarfssynchrone Diskussionen beinhaltete. Von Furcht und Selbstzweifel entlastet, konnte er sich auf das Erlernen der Prinzipien konzentrieren und war bald in der Lage, die Daten strenger zu hinterfragen.

## 1.2.4 Die Zone des Unbehagens

Die besten Lernschritte finden oft am Rande des Bekannten und Akzeptierten statt. Ein weiterer einfacher Schritt, die Hemmschwelle für bestimmte Themen zu senken und Offenheit zu schaffen, ist eine Vereinbarung im „Vertrag“, dass der Klient damit einverstanden ist, dass Sie ihn mindestens einmal bei jedem Treffen in die Zone des Unbehagens führen dürfen. Dies kann ein deutliches Zeichen dafür sein, wie bedeutsam die Beziehung ist.

Ein anderer Begriff hierfür ist die „Ausdehnung der Grenzen“. Raj Persaud (2001) weist in seinem Buch *Keeping Sane* darauf hin, dass wir uns entweder an unsere Umwelt anpassen können, um Probleme zu vermeiden, oder aber uns selbst verändern können, um anpassungsfähiger zu werden. Diese Veränderung meint keineswegs Willfährigkeit, sondern vielmehr die Einbeziehung eines größeren Spektrums von Phänomenen und Möglichkeiten. Persaud gibt das Beispiel einer Person, die an einer Höhenphobie leidet, so dass sie sich vor dem Betreten höher gelegener Stockwerke fürchtet, und die kompliziertesten Routinen entwickelt hat, um dies zu vermeiden:

*Diese Person versuchte offensichtlich nicht, sich zu verändern, um anpassungsfähiger zu werden; stattdessen war ihr Ziel, ihre Situation an sich selbst anzupassen. ... Sich selbst an Situationen anzupassen, ist sehr viel schwieriger und zahlt sich erst später aus. ... Doch trotz der Schwierigkeiten ist es sehr viel gesünder, Anpassungsfähigkeit zu erstreben. (Per-saud, 2001, S. 116)*

## 1.3 Die Grundlagen für den Erfolg der Beziehung

Viele Lehrbücher über Mentoring empfehlen den Abschluss eines Vertrags zwischen Mentor und Klient. Die beiden Autoren dieses Buchs haben ernste Vorbehalte gegen bürokratische Vorgehensweisen in Beziehungen, die in gewisser Weise einen informellen Charakter haben. Doch das Prinzip, die Regeln für die Beziehung zu klären und ihnen gemeinsam zuzustimmen, scheint uns vernünftig, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis – die Partner müssen wissen, was sie voneinander zu erwarten haben.

Das gleiche Grundprinzip gilt für das Coaching. Die Coaching-Sitzung hat größere Wirkung, wenn die Klienten zustimmende Partner sind, die eine aktive Rolle in dem Coaching-Prozess übernehmen. Sie sind dazu nur in der Lage, wenn bezüglich der Erwartungen Klarheit herrscht.

### 1.3.1 Das Beste und das Schlimmste

Manchmal lassen sich erwünschte Eigenschaften und Ergebnisse leichter identifizieren, wenn man sich zunächst die unerwünschten klarmacht. Der Coach/Mentor und der Klient bereiten jeder eine Liste mit denkbar abscheulichen Eigenschaften und Verhaltensweisen des Gegenübers vor. Insbesondere:

- Welche Einstellungen würde der andere vertreten?
- Wie würde er sich verhalten bzw. benehmen?
- Was würde er *nicht* tun?
- Welche Dinge würde er sagen?
- Welche Dinge würde er *nicht* sagen?

Solche abstoßenden Eigenschaften eines Coachs/Mentors könnten sein:

- Redet immer, hört nie zu
- Arroganz

- Übergroße Vertraulichkeit
- Ständiges Absagen von Treffen

Die abstoßenden Eigenschaften des Klienten sind in der Regel ähnlich.

Die Parteien tauschen ihre Listen aus und vergleichen sie. Nicht nur hilft die daraus resultierende Diskussion, einen Rapport zu entwickeln, sondern sie bringt spezifische Befürchtungen und Sorgen bezüglich der Beziehung zur Sprache. Gemeinsam entwickeln sie nun eine Palette positiver Verhaltensweisen, die sie voneinander erwarten.

Dann lenkt der Coach/Mentor das Gespräch fort von der Beziehung selbst zu dem Kontext, in dem sie stattfinden wird. Er oder sie fragt zum Beispiel:

- Was könnte unsere Beziehung untergraben oder ihren Erfolg gefährden?
- Wie stellen wir sicher, dass wir in keine Fallen geraten?

### 1.3.2 Der Lernvertrag

Ob Sie das oben Gesagte nun realisieren oder nicht, zu Beginn einer jeden Coaching- oder Mentoring-Beziehung ist es hilfreich, einen gemeinsamen Lernvertrag auszuarbeiten mit dem Ziel:

- die gegenseitigen Erwartungen von Berater und Klient zu reflektieren,
- alle wichtigen Themen oder Probleme zu identifizieren.

#### Die Methode

1. Fragen Sie den Klienten, warum er einen Vertrag für notwendig hält. Typische Antworten sind:
  - um darin zu klären, welche Ergebnisse und Verhaltensweisen erwartet werden;
  - um einen Maßstab zu haben, an dem sich Fortschritte messen lassen;
  - um die Grenzen der Beziehung klarzustellen;
  - um klarzustellen, wer für was in der Beziehung verantwortlich ist.
2. Fragen Sie, welche Themen/Probleme Sie in den Vertrag aufgenommen sehen wollen, und warum. Ermuntern Sie den Klienten, eine Liste von Themen/Problemen aufzuschreiben und folgendermaßen einzuteilen:
  - formale, die schriftlich festgehalten werden sollen;
  - informelle, über die sich beide Parteien einfach nur verständigen müssen.

Vergleichen Sie Ihre Notizen und diskutieren Sie die Meinungsverschiedenheiten. Man sollte sich vor Augen führen, dass die formalen Festlegungen in einem solchen Vertrag durchaus schwanken können. Themen, die der Klient für tabu erklärt, können sich aber sehr wohl als Schlüsselthemen erweisen, wenn erst einmal das Vertrauen hergestellt ist.

### **Themen, die in einem Coaching- oder Mentoring-Vertrag berücksichtigt werden sollten**

Die Mindestvoraussetzung ist, dass sich Berater und Klient über den Zweck der Beratungsbeziehung und über den Beziehungsmodus einigen. Die häufigsten genannten Fragen in diesem Prozess lauten:

- Was wollen wir voneinander lernen?
- Welche Verantwortung haben wir für einander? Was sind die Grenzen?
- Welche Erwartungen bezüglich des Ergebnisses dieser Beziehung sollen wir erfüllen (z. B. von Vorgesetzten, Freunden, Kollegen etc.)?
- Wo und wie oft sollen wir uns treffen? Wie lange soll die Sitzung dauern?
- Welche Einschränkungen (wenn überhaupt welche) gibt es für Vertraulichkeit?
- Wann und wie stellen wir fest, ob diese Beziehung für uns beide nützlich ist?
- Wie gut können Sie es verkraften, wenn ich Sie kritisiere und mit unangenehmen Forderungen konfrontiere?
- Wie stehen Sie dazu, wenn ich Ihnen ein ungeschöntes, offenes Feedback gebe?
- Glauben Sie, dass Sie mir gegenüber wirklich offen sein können? Wenn nicht, was macht Sie da zurückhaltend?
- Gibt es irgendetwas, über das wir beide keinesfalls reden wollen?
- Sind wir uns einig, dass Offenheit und Vertrauen wesentlich sind? Wie stellen wir dies sicher?
- Sind wir beide bereit, beizeiten ein ehrliches Feedback zu geben (d. h. ein kritischer Freund zu sein)?
- Was wollen wir anderen über unsere Gespräche mitteilen?
- Wie formell oder informell wollen wir unsere Treffen gestalten?
- Wie können wir Fortschritte messen?
- Wie wollen wir die verschiedenen Übergangsstadien meistern, insbesondere am Ende der formalen Beziehung?
- In welchem Ausmaß sind wir bereit, Netzwerke zu teilen?
- Wann und wie wollen wir die Beziehung einer Revision unterziehen?
- Wie feiern wir Erfolge?

Die Ziele ebenso wie die Inhalte des „Vertrags“ entwickeln sich im Laufe der Beratungsbeziehung. Es ist zum Beispiel durchaus nicht ungewöhnlich, dass eine Partei oder beide die Einbeziehung von Dingen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, strikt begrenzen. Doch wenn sich Vertrauen einstellt, spielen diese Grenzen meist eine immer geringere Rolle oder verschwinden vollständig.

Wenn die Beziehung nicht funktioniert (es kann immer vorkommen, dass die Chemie einfach nicht stimmt), muss es einen Weg geben, das Problem anzugehen. Vielleicht wollen weder Mentor noch Klient sagen: „Schauen Sie, das mit uns beiden funktioniert nicht“, sei es aus Scham, sei es, weil niemand den anderen enttäuschen mag oder sogar aus Angst vor Vergeltung. Hier ist das Konzept der „schuldlosen Scheidung“ hilfreich. Mentor und Klient müssen spätestens nach den ersten zwei oder drei Sitzungen miteinander klären, ob sie füreinander geeignet sind. Beide Seiten müssen sich darüber im Klaren sein, wie wichtig es ist, die Sache jetzt ehrlich und offen zu besprechen, solange nur ein relativ geringer Gesichtsverlust damit verbunden ist, statt in einer für beide Seiten unerfreulichen Beziehung gefangen zu sein.

Die Tatsache, dass eine Beziehung an einem bestimmten Punkt zum Fortschritt des Klienten nichts beiträgt, muss nicht bedeuten, dass der Mentor nicht in der Zukunft noch einmal von Nutzen sein kann. Wo der Dissens Fragen des Stils oder die Relevanz von Erfahrung betrifft (im Gegensatz zum Vertrauen), ergibt sich oft eine spätere Möglichkeit, die Beratung fortzusetzen. Die folgende Fallstudie illustriert eine solche Situation.

## Fallstudie

### Der widerstrebende Klient

John wurde in seiner ersten Anstellung nach dem Studium in einem großen multinationalen Konzern zunächst von Roger eingewiesen. John hatte Probleme, sich an den so vollkommen anderen Lebensstil in der Organisation zu gewöhnen, und fand Roger, der Chef einer Abteilung von 200 Leuten war, wenig einfühlsam, überkritisch und erdrückend.

John sprach mit der Personalabteilung über seine Vorbehalte. Ein paar Tage später erhielt er eine Notiz von Roger, in der dieser Namen von vier anderen und jüngeren Managern nannte, mit denen er Kontakt aufnehmen sollte, um einen Mentor zu finden. John verstand sich mit Mary, die als Erste auf der Liste stand, auf Anhieb so gut, dass er die anderen drei Personen nicht mehr kontaktierte.

Zwei Jahre später kam er ohne Marys Hilfe aus und hatte das Gefühl, einen wertvollen Beitrag für den Konzern zu leisten. Er bewarb sich um Beförderung

*(Fortsetzung auf folgender Seite)*

in ein nur mit Spitzenkräften besetztes Projektteam, musste aber entsetzt feststellen, dass Roger im Auswahlgremium saß.

Das Interview war in jeder Weise so hart, wie er erwartet hatte, aber zu seiner Überraschung machte es ihm dennoch Spaß. Noch überraschender war, dass Roger ihn zur Aufnahme in das Team empfahl. Nachdem er ein paar Monate mit Roger zusammengearbeitet hatte, merkte John, dass er sich mittlerweile so weit entwickelt hatte, dass der fordernde Stil von Roger genau das war, was er brauchte. Als das Projekt abgeschlossen war, wurden die beiden Mentor und Klient, ohne dass irgendjemand dies vorgeschlagen hätte. „Es schien das Natürlichste von der Welt zu sein“, sagte John.

Das Funktionieren einer Beratungsbeziehung erkennt man am deutlichsten daran, ob und wie oft sich die Personen treffen. Natürlich gibt es hier keine festen Regeln, aber ein guter Richtwert ist, dass ein Beratungspaar sich formell oft genug treffen sollte, um eine wirkliche Beziehung einzugehen, jedoch nicht so oft, dass eine Abhängigkeit entsteht.

## 1.4 Rapport

### 1.4.1 Was uns leidenschaftlich bewegt

Einer der direktesten Wege, um sich über persönliche Werte auszutauschen, ist ein Gespräch darüber, was uns am leidenschaftlichsten bewegt. Zwar zögern die Menschen oft, wenn sie nach solchen Dingen gefragt werden, aber dann äußern sie sich doch bald mit Begeisterung und zeigen Aspekte ihrer Persönlichkeit, die sonst verborgen blieben. Dabei kann es um berufliche und private Dinge gehen, aber immer sind emotional stark positive Elemente der Persönlichkeit beteiligt. Der effektive Coach oder Mentor kann Einsichten in diese Strukturen als Ausgangspunkt für andere Themen oder Probleme nützen, die der Klient weniger positiv erlebt.

### 1.4.2 Eine geeignete Umgebung für Rapport

Es liegt auf der Hand, dass manche Umgebungen sich für reflektierte Gespräche mehr eignen als andere. Doch Coaches und Mentoren können sich Probleme ersparen, wenn sie mit dem Klienten offen darüber sprechen, wo ihre Sitzungen stattfinden sollen. In einem Fall entschlossen sich Mentoren, die Sitzungen mit Mitgliedern des Verkaufspersonals eines Kaufhauses in einem „neutralen“ Büro abzuhalten – nicht in ihrem eigenen, weil dies als ihr Territorium angesehen wor-

den wäre; aber auch nicht im Büro des Supervisors, weil dies vielleicht zu einschüchternd gewirkt hätte, außerdem wurde man dort dauernd gestört. Erst nach ein paar Monaten erkundigte sich einer der Mentoren, ob das Treffen im Büro eines anderen Managers, der an diesem Tag nicht da war, okay sei. „Nein“, lautete die Antwort. Der Supervisor, ein Mechaniker, fühlte sich nicht angemessen gekleidet für eine solche Büroumgebung, und fürchtete, er könnte Ölflecken auf dem Teppich oder den Sesseln hinterlassen. Die Sitzungen wurden dann in einen Vorraum der Kantine verlegt.

Einige Fragen, die helfen, eine richtige Umgebung für die Beratungssitzungen zu finden:

- Wie abgeschlossen von der Welt wollen wir sein?
- Wie wichtig ist Tageslicht?
- Brauchen wir Platz, um Papier ausbreiten zu können?
- Was ist die richtige Balance zwischen Entspannung und Geschäftsmäßigkeit?
- Wo fühlen Sie sich normalerweise am wohlsten?
- In welcher Umgebung fühlen Sie sich unwohl? Oder unsicher?
- Arbeiten Sie lieber an einem Tisch oder ohne etwas zwischen uns?
- Stört Sie direkter Blickkontakt?
- Würden Sie sich abgelenkt fühlen durch Lärm auf dem Flur außerhalb des Zimmers? Sichtbare Aktivitäten außerhalb des Zimmers? Andere Leute, die Einblick ins Zimmer haben?
- Würde Sie ein sehr kleines/sehr großes Zimmer abschrecken?
- Fühlen Sie sich wohl, wenn Sie mit mir allein in einem Zimmer sind? (besonders wichtig bei Beratungssituationen zwischen Mann und Frau und Erwachsenen und Kind)
- Mögen Sie lieber helles Licht, so dass Sie sich Notizen machen können, oder eher gedämpftes Licht, das dem Nachdenken förderlich ist?

## **Die beste und die schlimmste Umgebung**

Bei dieser Technik nimmt der Mentor oder Coach zwei Blatt Papier (besser DIN A3 als DIN A4) und bittet den Klienten, die für ihn schlimmste Umgebung für ihre Treffen auf das eine und die beste auf das andere Blatt zu malen. Mit je mehr Humor das geschieht, desto besser. Wie können sie die Merkmale des negativen Bildes vermeiden und so viele positive Merkmale wie möglich realisieren? Nachdem sie diese Aufgabe erledigt haben, können sie gemeinsam herausfinden, wo sie sich treffen wollen und wie sie die Sitzgelegenheiten arrangieren wollen.

## Der Aufbau von Rapport als Technik: eine kritische Betrachtung

*Kate Hopkinson*

Die Entwicklung des Rapports ist das paradigmatische Beispiel, wo Techniken *nichts* zu suchen haben. Das Wesen von echtem Rapport ist „Authentizität“. Das beinhaltet Präsenz – und Offenheit – für eine andere Person, die sich durch keine (noch so kluge) Technik herbeizwingen lassen.

Die authentische Begegnung zweier Menschen ist das Gegenteil einer programmierten Abfolge von Schritten, die man nicht um ihrer selbst willen vollzieht, sondern als Mittel zu einem festgelegten Zweck. Darum ist „Einen schönen Tag noch“ kontraproduktiv – der so Verabschiedete weiß nur zu gut, dass diese Phrase nichts mit einer spontanen Äußerung echten Wohlmeinens einem anderen Menschen gegenüber zu tun hat, sondern eher mit dem Verkauf von Hamburgern (oder was auch immer). Folglich entfaltet diese Form des vorgestanzten Sprechens häufig eine entfremdende statt einer bindenden Wirkung.

Der Aufbau von Rapport, wenn er gelingen soll, hat zu tun mit einer nicht einstudierten, nicht vorgeübten Reaktion auf *diese* Person, im Laufe der Interaktion.

Aber er besteht nicht nur aus antwortenden Reaktionen – es ist ein reziproker Prozess, so dass sich die Beziehung zwischen den Beteiligten entwickelt.

Was sind die wesentlichen Bestandteile dieser Reziprozität? Für beide Beteiligte ist sie gekennzeichnet durch eine sorgfältig bedachte und authentische Selbstenthüllung, verbunden mit aktiver Aufmerksamkeit und Sensibilität für den anderen, seine Person und seinen Hintergrund.

Häufig sind Selbstenthüllung und Bestätigung ebenso Teil des Ungesagten wie des explizit Gesagten.

Was wird also gesagt? In welchem Medium findet diese „stillschweigende“ Kommunikation statt? Um Rapport aufzubauen, müssen wir zu allererst einen gemeinsamen Bereich identifizieren, um gemeinsame Werte, Einstellungen und Erfahrungen erkunden zu können.

Der Einstiegspunkt ist meist außerordentlich einfach. Es kann das Wetter sein, die Verkehrssituation, das letzte Ergebnis des Arbeitsteams und so weiter. Der Inhalt ist relativ unwichtig, er sollte freilich die Sensibilität des Initiators gegenüber dem Angesprochenen zeigen. Viele Frauen kennen Äußerungen von Männern, die Rapport bilden sollen, tatsächlich aber befremden, weil sie unrichtige und patronisierende Vorausannahmen über die Empfängerin enthalten (welche sich wiederum eher im Verhalten als im tatsächlich Gesagten niederschlagen können).

Es gibt eine scheinbar paradoxe Ausnahme zu dem eben Gesagten. Dies ist der Fall, wenn der Klient klare (wahrscheinlich unausgesprochene) Signale gibt, dass er lieber nicht hier wäre. Wenn dem so ist, empfiehlt es sich, die Problematik offenzulegen:

Klient (antwortet auf verschiedene Gesprächsouvertüren des Coachs nur einseitig und sendet negative nonverbale Signale).

Coach: „Es klingt, als ob Sie lieber woanders wären als hier. (Humorvoll) Ich fange langsam an, dasselbe zu empfinden ...“

Klient (widerstrebend): „Ja, ich mache das hier nicht freiwillig.“

Coach: „Wie kommt denn das?“

Der Klient berichtet nun über die Vorgeschichte – jetzt gibt es etwas, das sie beide analysieren können.

Mit der Identifizierung und Erkundung des gemeinsamen Bereichs entsteht ein Klima für gemeinsames Problemlösen – in dem Coach und Klient zusammenarbeiten, um die Erfahrungen des Klienten zu verstehen und um diesem zu helfen, einen Schritt nach vorn zu tun und sich weiterzuentwickeln.

## 1.5 Erwartungen wecken

### 1.5.1 Stille und Schweigen

Es bedarf ungefähr 4,5 Sekunden Stille, bis der Durchschnittseuropäer im Autoradio einen neuen Sender einschaltet. Stille ist ein Phänomen, mit dem wir nur schwer zurechtkommen; wir versuchen, sie so schnell wie möglich akustisch aufzufüllen.

Doch kann Schweigen wirklich Gold sein. Es sind die stillen Momente in der Coaching- oder Mentoring-Sitzung, in denen die tiefsten und relevantesten Gedanken aufkommen. Effektive Coachs/Mentoren schaffen solche goldenen Momente, indem sie erkennen, wann Schweigen besser ist, als eine neue Frage zu stellen. Manche Coachs/Mentoren beginnen eine Sitzung mit einer kurzen Meditation, doch ist dies unserer Ansicht nach nur sinnvoll, wenn:

- der Klient noch nicht entschieden hat, worüber er sprechen will,
- der Klient erst einmal innere Ruhe gewinnen muss, um ein emotional schwieriges Problem besprechen zu können.

Am wichtigsten ist Stille, wenn der Klient über die Implikationen einer bestimmten Einsicht nachzudenken hat. Ein ineffektiver oder unerfahrener Coach/Mentor wird gleich eine Nachfolgefrage hinterherschicken – um sozusagen einen schnellen Sieg einzufahren. Der effektive Coach/Mentor hingegen gibt dem Klienten Zeit zum Nachdenken und überlässt ihm die Entscheidung, wann das Gespräch fortgesetzt wird. Das kann frustrierend sein, insbesondere wenn der Klient intro-

vertiert ist und der Coach/Mentor extrovertiert, doch führt Geduld beim Klienten fast immer zu tieferer Einsicht und/oder tieferer Entschlossenheit, einen neuen Weg einzuschlagen.

## 1.5.2 Die sieben Schichten des Dialogs

Im Dialog in der Beratungsbeziehung lassen sich sieben Schichten ausmachen, die zunehmend tiefer und bedeutsamer werden. Die damit verbundene Technik gibt uns Leitlinien dafür, wie die Dialogfähigkeit auf jeder Ebene am besten entwickelt werden kann. Es ist nützlich, die Erwartungen beider Parteien zu diskutieren. Welchen Anfang und welches Ende der Beziehung erwarten sie?

Im **sozialen Dialog** entwickeln sich Freundschaft und Unterstützung/Ermutigung.

### Wie man den sozialen Dialog entwickelt

- Zeigen Sie Interesse an der anderen Person, Sie wollen mehr über sie erfahren.
- Suchen Sie aktiv nach Bereichen gemeinsamen Interesses.
- Akzeptieren Sie die andere Person so, wie sie ist – mit all ihren Stärken und Schwächen.
- Seien Sie bereit, offen über Ihre eigenen Interessen und Sorgen zu sprechen.

Der **technische Dialog** vermittelt Informationen über den Arbeitsprozess, über Strategien und Systeme.

### Wie man den technischen Dialog entwickelt

- Klären Sie die Aufgabe und den gegenwärtigen Kenntnisstand des Lernenden.
- Seien Sie erreichbar, wenn Sie gebraucht werden (Anweisungen im Moment des Geschehens wirken immer am besten).
- Formulieren Sie klar und präzise.
- Erklären Sie das Wie und Warum.
- Überprüfen Sie, ob der Lernende alles richtig versteht.

Der **taktische Dialog** hilft dem Lernenden, praktische Strategien zu entwickeln, um mit Problemen in seiner Arbeit oder in seinem Privatleben umzugehen (z. B. Zeitmanagement oder Umgang mit einem schwierigen Kollegen).



Abb. 1.2 Die sieben Schichten des Dialogs.

### Wie man den taktischen Dialog entwickelt

- Klären Sie die Situation (was ist bekannt und was nicht?).
- Klären Sie, welche Ergebnisse erwünscht und welche unerwünscht sind.
- Identifizieren Sie Hindernisse und potenzielle Hilfsquellen.
- Schaffen Sie Rückzugspositionen.
- Bieten Sie Feedback.
- Erklären Sie die ersten und nachfolgenden Schritte (entwickeln Sie einen Plan mit Zeithorizont und Evaluierung der Fortschritte).

Der **strategische Dialog** geht von einer größeren Perspektive aus und hilft den Klienten, die Probleme, Chancen und Ambitionen in einen Kontext zu stellen (z. B. die Erstellung eines Entwicklungsplans für die Karriere) und ins Auge zu fassen, was sie in der Beratungsbeziehung und durch ihre eigenen Bemühungen erreichen wollen.

## Wie man den strategischen Dialog entwickelt

Der Mentor geht wie beim taktischen Dialog vor, mit dem Zusatz:

- Klären Sie den weiteren Kontext (z. B. wer sind die anderen Beteiligten?).
- Analysieren Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.
- Entwickeln Sie eine Reihe unterschiedlicher Szenarien (was würde geschehen, wenn ...?).
- Lassen Sie die Verbindung von Entscheidungen und Plänen zu den Fernzielen und Grundwerten des Klienten aufscheinen.
- Beziehen Sie radikale Alternativen ein, durch die sich die Sachlage ändern könnte (z. B. könnte der Klient vielleicht beruflich schneller vorwärtskommen, wenn er einen Umweg über eine vollkommen andere Funktion einschlägt?).

Der **Dialog zur Selbsterkenntnis** hilft dem Klienten, seine eigenen Motive, Ambitionen, Ängste und Denkmuster zu erkennen.

## Wie man den Dialog zur Selbsterkenntnis entwickelt

- Achten Sie darauf, dass der Klient offen und ehrlich mit sich selbst umgeht.
- Öffnen Sie nur Türen – die Entdeckungsreise muss der Klient selbst unternehmen.
- Geben Sie dem Klienten Zeit und Raum, alles zu durchdenken und jedes der Themen zu verarbeiten.
- Achten Sie auf vage Statements und Beschreibungen und gehen Sie ihnen auf den Grund – helfen Sie dem Klienten, in der Selbstanalyse streng zu sein.
- Erforschen Sie Hintergründe der Aussagen – wo immer es möglich ist, helfen Sie dem Klienten, eine Verbindung zwischen seinem Tun und Handeln und den diesem zugrunde liegenden Werten und Bedürfnissen herzustellen.
- Führen Sie Instrumente zur Selbsterkenntnis ein – zum Beispiel analysierende Fragebögen zu Lernstil, Kommunikationsstil, emotionaler Intelligenz oder Persönlichkeitstypus.
- Argumentieren Sie konstruktiv – „Helfen Sie mir zu verstehen, wie/warum ...“
- Geben Sie Ihren eigenen Eindruck als Feedback, wo es dem Klienten hilft, seine Wirkung auf andere zu reflektieren.
- Helfen Sie dem Klienten, das Feedback von anderen zu interpretieren und zu verarbeiten.

Der **Dialog zur Verhaltensänderung** erlaubt dem Klienten, Selbsterkenntnis, Strategie und Taktik zu einem persönlichen Anpassungsprogramm zusammenzuschließen.

### Wie man den Dialog zur Verhaltensänderung entwickelt

Alles oben Stehende und das Folgende:

- Helfen Sie dem Klienten, sich die Ergebnisse vorzustellen – intellektuell *und* emotional.
- Machen Sie klar und deutlich, warum die Veränderung für den Klienten und für andere Beteiligte wichtig ist.
- Sorgen Sie dafür, dass der Klient feststellt, wenn er Fortschritte macht.
- Stellen Sie sicher, dass sich der Klient zur Veränderung verpflichtet, und seien Sie, wenn möglich, die Person, der er sich verpflichtet.
- Ermutigen und unterstützen Sie den Glauben an die Fähigkeit des Klienten, zu erreichen, was er sich vorgenommen hat.

Der **integrative Dialog** hilft dem Klienten, ein besseres Selbstverständnis zu entwickeln, davon, was er beiträgt und leistet und wie er in gegebene Strukturen passt. Der Klient gewinnt so nicht nur ein klareres Bild von sich selbst, sondern auch von der ihn umgebenden Welt. Er entwickelt ein größeres Gleichgewicht und kann innere Konflikte besser lösen. Der integrative Dialog forscht nach dem individuellen Sinn des Lebens und hat eine ganzheitliche Lebensperspektive.

### Wie man den integrativen Dialog entwickelt

Mehr als in den anderen Dialogformen wechseln sich hier beide Dialogpartner in der Gesprächsführung ab, und es entsteht oft ein rasches Wechselgespräch. Folgendes gehört dazu:

- Sie erforschen mehrere, oft radikal unterschiedliche Perspektiven.
- Sie wechseln häufig vom Überblick über die Gesamtsituation zum aktuellen Problem und zurück.
- Sie beide fragen und beantworten tiefgründige und naive Fragen (oft ist es schwierig, zwischen diesen zu unterscheiden!).
- Sie ermutigen den Klienten, ein breiteres und komplexeres Bild von sich selbst zu entwerfen, durch Wort, Bild und Analogie.

- Sie helfen ihm, seine eigene Geschichte zu schreiben – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.
- Sie analysieren Probleme zusammen, um Gemeinsamkeiten und Verbindungen zu identifizieren.
- Sie identifizieren Widersprüche zu den Werten – was ist dem Klienten wichtig und wie verhält er sich?
- Es wird entschieden, was weiterverfolgt wird und was aufgegeben wird.
- Sie helfen dem Klienten, seine innere Unruhe zu verstehen und daraus Nutzen zu ziehen und/oder zufriedener damit zu sein, wer und was er ist.

Diese sieben Schritte führen zwar nicht in den Beratungshimmel, aber sie enthalten eine zunehmende Tiefe der Reflexion auf Seiten des Klienten und eine entsprechende Palette von Fähigkeiten auf Seiten des Mentors. Mehrere dieser Schichten können in einer einzelnen Beratungssitzung eine Rolle spielen. Im Allgemeinen unterstützt der Dialog auf der sozialen Ebene den Dialog auf der technischen Ebene; der technische Dialog kann sich zum strategischen Dialog weiterentwickeln – und so die Leiter hinauf.

Effektive Mentoren und Coachs investieren beträchtliche Zeit und Mühe in die Erweiterung ihrer Fähigkeiten und ihres Beratungsrepertoires, so dass sie die richtige Dialogebene für ein bestimmtes Problem erkennen. Gewöhnlich haben Klienten keine Erfahrung mit den tieferen Dialogebenen, und der Mentor muss mit ihnen Schritt für Schritt die Kompetenz dafür erarbeiten. In manchen Fällen – zum Beispiel bei kriminellen Jugendlichen aus einem asozialen Umfeld, die über wenig Bildung und geringes Selbstwertgefühl verfügen – ist bereits der soziale Dialog schwierig. Es bedarf möglicherweise vieler Sitzungen, um Vertrauen aufzubauen und Kommunikationsverhalten zu üben, bevor der Mentor auch nur ansatzweise mit dem Klienten tiefere Problemschichten erforschen kann. Dies ist zum Beispiel ein Argument für die Verlängerung solcher Beratungsbeziehungen: Der Klient braucht genug Zeit, um notwendige Kommunikationsfähigkeiten zu erwerben. Auch kann es sich in solchen Fällen empfehlen, als ein Element des Beratungsprozesses zusätzlich Diskussionsgruppen zu bilden, in denen die Klienten auf strukturiertere, formalere Weise grundlegende Gesprächsfähigkeiten erwerben können.

Da der strukturierte Mentoring-Prozess sich allmählich zu einer helfenden Disziplin entwickelt, geht es nicht mehr in erster Linie darum, wie wir Menschen zusammenführen, sondern um die Qualität und Tiefe ihres Dialogs. Das Konzept der sieben Schichten hat dazu beigetragen, das Augenmerk auf die notwendigen Fähigkeiten zu lenken, die professionelle Mentoren entwickeln müssen. Es sollte auch beim Mentoring und Coaching in größeren Organisationen Berücksichtigung finden.

## 1.6 Literatur

Clutterbuck, D. & Ragins, B. R. (2002). *Mentoring and Diversity*. Oxford, Butterworth-Heinemann.  
Persaud, R. (2001). *Staying Sane: How to Make Your Mind Work for You*. London, Bantam.