



Annelen Collatz · Rainer Sachse

# Klärungs- orientiertes Coaching



HOGREFE



# Klärungsorientiertes Coaching



# Klärungs- orientiertes Coaching

von

Annellen Collatz und Rainer Sachse

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO  
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

*Dr. Annelen Collatz*, geb. 1970. 1994–2000 Studium der Psychologie und Arbeitswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). 2006 Promotion zum Thema Topmanagement. 2006 - 2008 Berufsbegleitende Ausbildung zur klärungsorientierten Psychotherapeutin. Seit 1996 Mitarbeiterin im Projektteam Testentwicklung, Arbeitsschwerpunkt: Entwicklung von eignungsdiagnostischen Testverfahren für den Wirtschaftskontext. Seit 1998 freiberufliche Tätigkeit im Bereich Potenzialanalyse, Training und Coaching.

*Prof. Dr. Rainer Sachse*, geb. 1948. 1969–1978 Studium der Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Ab 1980 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ruhr-Universität Bochum. 1985 Promotion. 1991 Habilitation. Privatdozent an der Ruhr-Universität Bochum. Seit 1998 außerplanmäßiger Professor. Leiter des Institutes für Psychologische Psychotherapie. Arbeitsschwerpunkte: Klinische Psychologie, Klärungsorientierte Psychotherapie, Verhaltenstherapie.

© 2011 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto  
Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlagabbildung: © nyul - Fotolia.com  
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2391-3

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	9
1.1 Warum noch ein Coaching-Buch? .....	9
1.2 Aufbau des Buches .....	11
<b>2 Das Klärungsorientierte Coaching: Psychologische Grundlagen und Interventionskonzepte</b> .....	13
2.1 Abgrenzung von Coaching und Psychotherapie .....	13
2.2 Grundlegende Problemfelder .....	14
2.2.1 Coaching .....	14
2.2.2 Die Problemdefinition nach dem Konzept des Klärungs- orientierten Coachings .....	15
2.2.3 Ablauf eines Coachingprozesses .....	16
<b>3 Grundlagen des Klärungsorientierten Coachings</b> .....	20
3.1 Was bietet KOC? .....	20
3.2 Das Konzept der Prozessebenen .....	22
3.2.1 Inhaltsebene .....	23
3.2.2 Bearbeitungsebene .....	24
3.2.3 Beziehungsebene .....	25
3.3 Klärungsprozesse .....	25
<b>4 Kontaktaufnahme und Beziehungsgestaltung</b> .....	28
4.1 Allgemeine Beziehungsgestaltung .....	28
4.1.1 Verstehen .....	29
4.1.2 Akzeptieren .....	30
4.1.3 Emotionale Wärme .....	31
4.1.4 Signalkongruenz .....	32
4.1.5 Respekt .....	32
4.1.6 Loyalität .....	32
4.2 Komplementäre Beziehungsgestaltung .....	33
4.2.1 Das Konzept .....	33
4.2.2 Komplementäres Handeln .....	35
4.2.3 Anerkennung .....	35
4.2.3.1 Das Motiv Anerkennung .....	36
4.2.3.2 Komplementäres Handeln zum Motiv Anerkennung .....	36
4.2.3.3 Abwertungen vermeiden .....	38
4.2.4 Wichtigkeit .....	38
4.2.5 Verlässlichkeit .....	39

4.2.6	Solidarität . . . . .	40
4.2.7	Autonomie . . . . .	41
4.2.8	Grenzen . . . . .	42
4.2.9	Die Entstehung von Schemata aus der Frustration von Motiven . . .	43
<b>5</b>	<b>Schemata . . . . .</b>	<b>47</b>
5.1	Einleitung . . . . .	47
5.1.1	Das Schema-Konzept . . . . .	48
5.1.2	Funktion von Schemata . . . . .	51
5.1.3	Schemata müssen aktiviert sein, um geklärt und bearbeitet werden zu können . . . . .	53
5.1.4	Zentral zur Klärung von Schemata sind die aktuell durch Situationen ausgelösten Verarbeitungsprozesse . . . . .	54
5.1.5	Struktur von Schemata . . . . .	55
5.1.6	Zentrale und periphere Annahmen . . . . .	57
5.1.7	Inhalte von Schemata . . . . .	59
5.1.7.1	Dysfunktionale Schemata . . . . .	59
5.1.7.2	Kompensatorische Schemata . . . . .	60
5.1.7.3	Normative Schemata . . . . .	60
5.1.7.4	Regel-Setzer-Schemata . . . . .	62
<b>6</b>	<b>Klären von Schemata . . . . .</b>	<b>65</b>
6.1	Relevanz von Klärung . . . . .	65
6.2	Wie verläuft Klärung? . . . . .	66
6.3	Wie unterstützt ein Coach den Klärungsprozess . . . . .	72
6.4	Alienation . . . . .	79
6.4.1	Der Begriff . . . . .	79
6.4.2	Affekte: Die Indikatoren des Motivsystems . . . . .	81
6.4.3	Mangelnde Repräsentation . . . . .	83
6.4.4	Bearbeitung der Alienation . . . . .	84
6.5	Internale Konflikte: Die Konflikt-Heuristik . . . . .	86
6.5.1	Konflikt-Heuristik . . . . .	86
<b>7</b>	<b>Bearbeitung von Schemata . . . . .</b>	<b>90</b>
7.1	Auf Klären folgt Bearbeiten . . . . .	90
7.2	Das Ein-Personen-Rollenspiel als Methode zur Schema-Bearbeitung . . . . .	90
7.3	Das Vorgehen . . . . .	92
7.4	Der Ablauf des EPR . . . . .	94
7.4.1	Übersicht . . . . .	94
7.4.2	Der Ablauf im Detail . . . . .	95
7.5	Kognitive Techniken im EPR . . . . .	99
7.5.1	Zu bearbeitende Inhalte . . . . .	99



---

7.5.2	Hinterfragen und Prüfen	100
7.5.3	Schlussfolgerungsfehler aufzeigen	101
7.5.4	Fragen stellen	102
7.5.5	Entwickeln von Alternativen	102
7.6	Affektive Techniken im EPR	103
7.6.1	Affektive Schemata	103
7.6.2	Die Entwicklung von Gegen-Affekten	104
7.7	Motivierung im EPR	110
7.7.1	Motivierung ist wichtig	110
7.7.2	Motivation bedeutet Entschlossenheit	111
7.7.3	Strategien zur Motivierung	112
<b>8</b>	<b>Interaktionsprobleme</b>	<b>114</b>
8.1	Persönlichkeitsstile und Interaktionsprobleme	114
8.2	Das Modell der Doppelten Handlungsregulation	115
8.2.1	Die Ebene der authentischen Handlungsregulation (Motivebene)	116
8.2.2	Die Ebene der dysfunktionalen Schemata	117
8.2.3	Die Ebene der intransparenten Handlungen (Spielebene)	118
8.2.3.1	Kompensatorische Schemata	121
8.2.3.2	Interaktionelle Strategien: Images und Appelle	125
8.2.3.3	Reziprozität und langfristig negative Folgen	126
8.2.3.4	Tests	127
8.2.3.5	„Manipulation“	129
8.3	Interventionsstrategien	130
8.3.1	Komplementäre Beziehungsgestaltung	130
8.3.2	Komplementarität zur Spielebene	132
8.3.3	Bearbeiten der Vermeidung	133
8.3.4	Bestehen von Tests	133
8.3.5	Konfrontation	134
<b>9</b>	<b>Problem-Analyse</b>	<b>139</b>
9.1	Bildung eines Klienten-Modells	139
9.2	Analyse von Beziehungsmotiven und Schemata	140
9.3	Image- und Appellanalyse	140
9.4	Anliegen-bezogene Problemanalyse	145
9.4.1	Spezifische Probleme	145
9.4.2	Rahmenbedingungen	146
9.4.3	Ziele	147
9.5	Einsatz von Fragebogen zur Problemanalyse	147
<b>Literatur</b>		<b>155</b>



# 1 Einleitung

## 1.1 Warum noch ein Coaching-Buch?

Genau das kann sich ein Leser verzweifelt fragen: Warum noch ein Coaching-Buch, wo der Markt mit Produkten dieser Art förmlich überflutet ist?

Wir stellen hier deshalb ein neues Coaching-Buch vor, weil wir ein im Bereich des Coaching *neues Konzept* vorstellen: Ein Konzept, das sich in den Bereichen Psychotherapie, Beratung und Paartherapie bereits bestens bewährt hat und das man – mit einigen Adaptationen – sehr gut auf den Bereich des Coachings übertragen kann.

Es ist ein Konzept, das viele sehr wesentlichen Aspekte des Coaching-Prozesses berücksichtigt, wie z. B. die Beziehungsgestaltung, die Klärung von Problemfeldern, die Herausarbeitung zugrunde liegender Motive und Schemata, die systematische Problembearbeitung, die Bearbeitung von Schemata, die Klärung von Konflikten und die Verbesserung der Kommunikation.

Wir arbeiten in diesem Buch den Ansatz der „Klärungsorientierten Psychotherapie“ (KOP), der sich im Bereich der Therapie bestens bewährt hat und der gut empirisch abgesichert ist (Sachse, 2003; Sachse & Sachse, 2009), *für die Anforderungen des Coachings um*: Dies ist vor allem deshalb gut möglich, weil die KOP therapeutische Vorgehensweisen enthält, die man auch bei Personen sinnvoll anwenden kann, die keine psychischen Störungen aufweisen, sondern die sich persönlich weiterentwickeln wollen, die berufliche oder Lebensprobleme, internale oder interaktionelle Konflikte aufweisen, die eine starke Unzufriedenheit spüren u. ä. KOP ist daher nicht nur eine Therapiemethode für psychische Störungen, sondern auch sehr gut anwendbar, wenn jemand seine Motive und Ziele klären will, wenn jemand Work-Life-Balance-Probleme aufweist, wenn er Probleme hat, sich an Anforderungen in der beruflichen Tätigkeit anzupassen, ungeduldig, unzufrieden, belastet o. a. ist.

Aus diesem Ansatz haben wir eine sehr fundierte, systematische, psychologisch sehr gut fundierte und empirisch überprüfte Coaching-Methode entwickelt, das *Klärungsorientierte Coaching (KOC)*.

Anders als bei vielen anderen Coaching-Ansätzen, die oft nur eine unsystematische Ansammlung von Einzeltechniken sind, stellt KOC ein in sich schlüssiges, gut psychologisch abgeleitetes *Rahmenkonzept* dar, mit dessen Methoden ein Coach bei abgegrenzten Fragestellungen in die Tiefe gehen, Ursachen des Problems klären und mit zielorientierten Interventionen konstruktive Lösungen erarbeiten kann.

Was wir darstellen, ist somit ein psychologisches Konzept, das viele unterschiedliche Strategien und Methoden impliziert, die ein Coach nach einer gründlichen Problemanalyse indiziert einsetzen kann. Damit werden Strategien immer begründet abgeleitet und nicht einfach unreflektiert kombiniert.

Das KOC bildet den gesamten Coachingprozess ab. Dahinter steht eine Haltung, ein Modell, eine Heuristik vom „Funktionieren des Menschen“ und eine Theorie über die konstruktive Steuerung des Coaching-Prozesses. Das KOC setzt, genau wie seine

„Schwester“, die Klärungsorientierte Psychotherapie, eine hohe Fähigkeit zur Expertise beim Coach voraus. Das Buch will hierfür ein Grundverständnis entwickeln. Natürlich können nur die Praxis und das Trainieren einen Coach zu dieser Expertise führen. Die Lektüre dieses Buches bildet aber eine Grundlage, um diesen Ansatz in der Realität erfolgreich zu praktizieren. Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht.

Das Buch orientiert sich im weiteren Verlauf an dem Coachingprozess selbst. So steht die allgemeine Problemanalyse an erster Stelle des Prozesses. Hier teilt sich dann in der Praxis – und damit auch im Buch – in mögliche Zweige auf. Einerseits kann die Ursache, um deren „Erforschung“ und Klärung es immer geht, an einem Schema liegen, das die Person selbst hat. Oder es kristallisiert sich ein Interaktionsproblem heraus (2. Zweig), deren Basis ein bestimmter Persönlichkeitsstil ist, dessen Klärung somit ansteht. Beide Bereiche verzweigen sich wieder am Punkt der Intervention – der sogenannten Umstrukturierung. Auf diese wird am Ende des Buches genauer eingegangen und hier die Methode des „Ein-Personen-Rollenspiels“ vorgestellt, die sich in der Praxis sehr bewährt hat.

Darüber hinaus kann bei der allgemeinen Problemanalyse aber ein Kompetenzproblem zu Tage treten, was dann durch entsprechende Trainings bearbeitet wird.

Parallel zu diesen drei Strängen (vgl. Abb. 1, S. 15) wird die Beziehungsgestaltung genauer beschrieben, da diese eine relevante Erfolgsdeterminante ist, die zumeist unterschätzt wird und wodurch aber Coachingprozesse nicht greifen können, obwohl die geplanten Interventionen durchaus angemessen und erfolgsversprechend wären.

Viele Coachinganlässe, die mit dem KOC „bearbeitet“ wurden, bilden die Grundlage dieses Buches. Es ist im Wesentlichen auf das Coaching von Einzelpersonen ausgelegt, obwohl auch für ein Gruppencoaching Elemente des KOC hilfreich sind, besonders die Ansätze, die wir bzgl. des Kompetenztrainings beschreiben.

Will man sich gezielt mit Coaching beschäftigen und auch in der häufig nur kurzen Zeit, die zur Verfügung steht, langfristige Resultate erzielen, sollte man an den wirklichen Ursachen ansetzen und dieses Buch ist ein erster Schritt in die Richtung – das Training wird es dann praxissicher abrunden.

Wir werden uns daher mit folgenden Bereichen näher befassen:

1. Mit Grundkonzepten des Coachings: Problemdefinitionen und Abläufe von Coaching-Prozessen
2. Mit den psychologischen Grundlagen des Klärungsorientierten Coachings (KOC), dem Konzept der Prozessebenen, mit der Konzeption von Klärungsprozessen.
3. Mit den Aspekten der Kontaktaufnahme und mit den Prinzipien der Beziehungsgestaltung: Dabei behandeln wir die allgemeine und die komplementäre Beziehungsgestaltung.
4. Mit dem für uns zentralen Konzept des Schemas: Wir geben eine Definition von Schema, erörtern die psychologische Funktionsweise, die Struktur und die Arten von Schemata.
5. Mit psychologischen Klärungsprozessen relevanter Schemata: Wir behandeln die Relevanz von Klärung, den Verlauf von Klärungsprozessen sowie die Steuerung von Klärung durch den Coach. Außerdem gehen wir auf den Aspekt von Motivklärung ein, insbesondere wenn Personen einen schlechten Zugang zu ihren Motiven aufweisen.

6. Mit der psychologischen Bearbeitung relevanter Schemata, also der Frage, wie man problematische Schemata im Coaching-Prozess wirksam verändern kann. Hier behandeln wir insbesondere das so genannte „Ein-Personen-Rollenspiel“.
7. Mit Persönlichkeitsstilen und daraus resultierenden Interaktionsproblemen sowie deren konstruktiver Bearbeitung im Coaching-Prozess.
8. Mit der Analyse von Problemen und der Bildung von Klienten-Modellen durch den Coach.

## 1.2 Aufbau des Buches

Wir möchten dem Leser nun kurz den Aufbau des vorliegenden Buches erläutern.

Wir beginnen mit einer Einführung in die psychologischen Grundlagen und Prinzipien des Klärungsorientierten Coachings (KOC): Wir behandeln die Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie, grundlegende Problemdefinitionen im Coaching, den Coaching-Prozess, die Besonderheiten des KOC und das Konzept der drei Prozessebenen (Inhalt, Beziehung und Bearbeitung).

Im vierten Kapitel beschreiben wir grundlegende Strategien der allgemeinen und komplementären Beziehungsgestaltung im Coaching-Prozess.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit dem Konzept des Schemas: Wir definieren, was ein Schema ist, beschreiben die Funktion von Schemata und die Bedeutung von Schemata für dysfunktionales Denken und Handeln und führen die Unterscheidung ein von Selbst-, Beziehungs-, Norm- und Regel-Schemata.

Im sechsten Kapitel beschäftigen wir uns mit dem Klären von Schemata: Wir beschreiben, was Klärungsprozesse sind, wozu sie dienen und wie sie von Coaches konstruktiv gesteuert werden können. Wir stellen außerdem das Problem der „Alienation“, der „Entfremdung vom eigenen Motiv-System“ dar, diskutieren dessen Bedeutung und erörtern Strategien zur Reduktion von Alienation.

Das siebte Kapitel widmen wir der Frage, wie problematische Schemata konstruktiv bearbeitet und verändert werden können. Wir stellen dazu ein spezielles Verfahren vor, das sich bisher sehr gut bewährt hat: Das „Ein-Personen-Rollenspiel“. Besondere Aufmerksamkeit lenken wir dabei auf die Frage, wie Klienten zu einer konstruktiven Veränderung motiviert werden können.

Im achten Kapitel gehen wir einer besonderen Problematik nach: Der Bedeutung von Persönlichkeitsstilen und daraus resultierenden Interaktionsproblemen: Diese stellen besondere Anforderungen an die Expertise eines Coaches. Wir stellen ein psychologisches Modell für Persönlichkeitsstile vor, diskutieren die Art und Funktion von Interaktionsproblemen und behandeln spezielle Strategien, mit deren Hilfe Coaches gut mit solchen Problemen umgehen können.

Das neunte Kapitel behandelt Fragen der Problem-Analyse: Wie bilden Coaches ein valides, psychologisches Modell über den Klienten und über die relevanten Probleme?