

**Leseprobe**

# Personal und Business Coach:in (IST)

**Studienheft**

## Anwendung des Coachingprozesses nach Zielsetzung und Zielgruppe

**Autorinnen**

Kathleen Schütz (Diplom-Kauffrau, Professional Certified  
Coachin ICF)

Leonie von Uthmann (Diplom-Psychologin, Systemische  
Business Coachin DBVC)

**Lernorientierung**

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Klienten bei Entscheidungsfragen mit vier unterschiedlichen Methoden weiterzuhelfen;
- intuitives Wissen des Klienten für die Entscheidungsfindung zu nutzen;
- Emotion und Kognition in Entscheidungsprozessen miteinander zu verbinden.

Leben heißt immer wieder Entscheidungen zu fällen: für oder gegen eine Partnerschaft, für oder gegen einen beruflichen Werdegang, für oder gegen eine Zusammenarbeit, Entscheidung zwischen verschiedenen Urlaubszielen, Entscheidung für den richtigen Kindergarten oder die beste Schule, Entscheidung zwischen zwei Terminen, die zur selben Zeit stattfinden usw. usw.

Sogar kleinere Entscheidungen des Alltags können manche Menschen lange beschäftigen. Doch je weitreichender die Entscheidung ist oder auch je mehr Alternativen es gibt, desto schwerer tun sich viele Menschen. Immer wieder wägen sie das Für und Wider ab, beziehen verschiedene Aspekte ein, fragen sich, was ihnen entgehen könnte, wenn sie sich für die eine und gegen die andere Alternative entscheiden. Es kann so weit gehen, dass sie sich überfordert fühlen, an sich selbst zweifeln, und im schlechtesten Fall leidet sogar der berufliche oder persönliche Erfolg aufgrund ihrer Unentschlossenheit. Doch das ist natürlich schon sehr weit gedacht.

Ein Coaching mit den entsprechenden Tools zielt darauf ab, die Entscheidungsfindung zu unterstützen, sodass der Klient im besten Fall fähig ist, überzeugt eine Entscheidung zu treffen und konsequent zu handeln.

**Unschlüssigkeit und Zweifel**

### 3. Entscheidungen

#### Beispiele für Anliegen des Klienten:

- Ich merke, dass ich bei Entscheidungen oft zögere.
- Ich bin unsicher, was richtig ist.
- Ich möchte gerne besser und schneller entscheiden können.
- Fange ich direkt nach dem Studium an zu arbeiten oder mache ich erst eine Weltreise?
- Soll ich in meinem jetzigen Job bleiben oder will ich einen weiteren Karriereschritt wagen? Kann ich meinem Mann und meinen Kindern den dazu notwendigen Umzug zumuten? Ist mein Platz in dieser Lebensphase nicht eher zu Hause bei den Kindern?
- Welches Jobangebot nehme ich an? Die Stelle in München, Stuttgart oder Hamburg?
- Soll ich eine Wohnung kaufen, ein Haus bauen oder eine Wohnung mieten?
- Soll ich einen Teil meiner Firma verkaufen oder nehme ich besser einen Kredit auf?
- Soll ich den Sprung in die Selbstständigkeit wagen oder besser nicht? Alleine oder mit einem Geschäftspartner? Realisiere ich die „große“ oder „kleine“ Lösung?

#### Coachingtools:

- Tetralemma
- Affektbilanz
- Entscheidungsmatrix
- Walt-Disney-Strategie

### 3.1 Coachingtool Tetralemma

**Etymologie Tetralemma:** griechisch, Tetra = vier, Lemma = Voraussetzung/Annahme

Das Coachingtool Tetralemma hilft, mit Entscheidungen umzugehen. Der Ursprung ist eine Struktur aus der indischen Logik und wurde dort in der Rechtsprechung verwendet. Durch aufeinanderfolgende Aussagen erschöpfen sich logisch die möglichen Positionen zu Beobachtungen oder Fragestellungen:

- A (Existenz)
- Nicht A (Nicht-Existenz)
- A und NichtA (Sowohl Existenz als auch Nichtexistenz)
- Weder A noch NichtA (Weder Existenz noch Nichtexistenz)

Nagarjuna, einer der wichtigsten und frühesten Denker des Mahayana-Buddhismus, fügte diesen vier Positionen noch eine fünfte Position hinzu, welche zuerst alle bisherigen Positionen und zusätzlich sich selbst verneint.

Für die Anwendung in Coaching, Beratung und Therapie führten Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd das Tetralemma als Instrument in Form einer systemischen Strukturaufstellung ein. Das Tetralemma ist eine reine Entscheidungsaufstellung, die mit Bodenankern durchgeführt werden kann und eignet sich für alle Entscheidungen, bei denen es um die **Wahl zwischen A oder B**, Ja oder Nein, dies oder das geht. Da es mit dem intuitiven Wissen des Klienten arbeitet, ist es vor allem dann hilfreich, wenn sich der Klient schon viele Gedanken gemacht, das Für und Wider abgewogen, mit anderen gesprochen hat und er trotzdem keine Entscheidung treffen kann.

**Geeignet bei zwei Entscheidungsoptionen**



#### Wichtig

Für die Arbeit mit dem Tetralemma sollten Sie sich etwas Hintergrundwissen über systemische Strukturaufstellungen aneignen. Nutzen Sie die angegebene Literatur, besuchen Sie die Homepage von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer: [www.syst.info](http://www.syst.info) und sehen Sie sich Videos auf youtube an. Probieren Sie das Tool aus und erleben Sie es selbst als Klient, bevor Sie damit arbeiten. Es lohnt sich!

Gleichzeitig: Bleiben Sie mutig! Sie müssen die systemischen Strukturaufstellungen nicht in der Tiefe durchdrungen haben, um damit arbeiten zu können. Vertrauen Sie auf das unbewusste Wissen im System des Klienten und gehen Sie mit dem, was ist – und die Lösung wird emergieren. Selbst wenn es am Ende keine klare Lösung für die Entscheidungssituation gibt, wird der Klient Erkenntnisse gewinnen.



### 3. Entscheidungen

#### 3.1.1 Beschreibung der Tetralemma-Arbeit im Coaching

Ausgangspunkt dieses Coachingtools ist die Annahme, dass ein System immer über mehr Ressourcen verfügt, als zur Bewältigung eines Problems herangezogen werden. Das klassische Dilemma beschreibt die **Qual der Wahl** zwischen zwei Alternativen. Das Tetralemma hilft, Erstarrungen im schematischen Denken zu überwinden, indem es weitere Optionen zur Verfügung stellt.

Das Tetralemma ist ein **Prozess-Schema**, d. h. **erst beim Durchlaufen** der Positionen wird ihr Potenzial erkennbar. Die Positionen lauten:

1. Das Eine
2. Das Andere
3. Beides (sowohl als auch)
4. Keines von beidem (weder noch)
5. All dies nicht – und selbst das nicht

Das Tetralemma wird als Aufstellung mit Bodenankern (Moderationskarten) durchgeführt.

**Dauer:** 15–20 Minuten ohne Zielklärung und Handlungsplan

##### 1. Das Eine

Dies ist die Wahlalternative A, welche der Klient betrachtet.

##### 2. Das Andere

Dies ist die Wahlalternative B, welche der Klient betrachtet.

Sowohl die Wahlalternative A als auch die Wahlalternative B müssen für einen erfolgreichen Coachingprozess klar bezeichnet werden, um sie während der Aufstellung benennen zu können. Wahlalternative B („das Andere“) sollte eine echte Alternative darstellen, die ebenso attraktiv ist, wie Wahlalternative A („das Eine“).

**Beispiel:** Bleibe ich weiterhin angestellt („das Eine“) oder mache ich mich komplett selbstständig („das Andere“).

## 3. Entscheidungen

**3. Beides (sowohl als auch)**

Die dritte Position bringt ein **neues Element** ins Spiel. Häufig löst sie Irritation aus: „Wie soll das gehen, beides?“ und öffnet genau durch diese Verwirrung den Weg für neues Denken. Lassen Sie jedoch keine Diskussion zu, sondern helfen Sie dem Klienten mit Ihren Fragen, im Spüren und in der Innenwelt zu bleiben.

Die Position „Beides“ lässt sich als **erste Metaposition** zum alten Dilemma definieren. Von hier kann der Klient beide Positionen gleichzeitig betrachten und die **Gemeinsamkeiten und Unterschiede** bei ihnen entdecken. Anstatt zwischen A oder B zu entscheiden, tauchen plötzlich **Möglichkeiten der Vereinbarkeit** auf oder sogar die Frage, ob sich der Klient überhaupt zwischen A und B entscheiden muss. Wenn diese Position als positiv gespürt wird, hat der Klient oft schon ziemlich spontan eine Idee, wie beides gehen könnte. Nur hatte er vorher über diese Option noch gar nicht nachgedacht.

Varga von Kibéd beschreibt insgesamt **13 Untertypen** von „Beides“, wovon einige zentrale Typen im Folgenden genannt sind:

1. Kompromiss: An beidem ist etwas, das Sinn macht. Hier ist es wichtig, sich für eines zu entscheiden und das Zweite durch das Einbringen von Elementen zu versöhnen.
2. Die situative Lösung: Manchmal ist das Eine richtig; ein anderes Mal ist es das Andere.
3. Scheingegensätze: Manchmal kann es sein, dass die Gegensätze gar keine sind, da zu dem „Einen“ eine echte Alternative fehlt.
4. Verdeckte Gewinne: Was ist der Gewinn, wenn das Eine (bzw. das Andere) nicht gewählt wird? Inwieweit schützen Hindernisse die Systemerhaltung?
5. Ressourcentransfer: Ziel ist es, die Kraft des Nichtgewählten in das Gewählte einfließen zu lassen.

**4. Keines von beiden (weder noch)**

Während die dritte Position inhaltlich nach Gemeinsamkeiten und Sinn sucht, ist die vierte Position **vollkommen dissoziiert**. Diese Metaposition ermöglicht es, das Entscheidungsdilemma mit hinreichender Distanz ganz von außen zu betrachten, die Verwicklung wird aufgehoben. Es ist eine **Position des externen Kontexts**, d. h. hier kommt der Kontext ins Spiel, in dem das Dilemma – der Gegensatz von richtig und falsch, die **Entscheidung** zwischen A oder B – entstanden ist. Das Dilemma erfährt eine Bedeutungserweiterung. Dadurch erhält es eine neue Dimension und unter Umständen einen neuen Sinn. Wenn der Klient diese Position als positiv spürt, wird es interessant. Es kann bedeuten, dass die Lösung des Problems ganz woanders liegt, oder aber dass der Klient sich nicht entscheiden möchte. Auch das ist eine Option, die es zu würdigen gilt.

**Metaposition**

## 3. Entscheidungen

**5. All dies nicht – und selbst das nicht (die „Fünfte“)**

Diese Position ist wie eine Art Joker. Sie ist die Verneinung des gesamten Tetralemmas und erzeugt dadurch einen Mind-Twist, ein „Hä?“ beim Klienten, der wiederum die Chance bietet, sich noch einmal neu für eine mögliche, **komplett andere Lösungsalternative** zu öffnen. Das Wort „dies“ bezieht sich auf die ersten vier Positionen. „All dies nicht“ bedeutet, dass keine dieser Positionen einen alle Aspekte des Problems umfassenden Standpunkt darstellt. Mit „und selbst das nicht“ hebt die fünfte Position sich selbst auf und zeigt damit, dass auch sie **kein endgültiger Standpunkt** ist. Von den Buddhisten wird dies als „Nichtstandpunkt“ bezeichnet.

**Etwas ganz anderes**

Räumlich betrachtet führt die fünfte Position den Klienten **aus dem Entscheidungsraum heraus** und ermöglicht ihm eine losgelöste Außenposition. Hier ist – und soll – alles möglich sein. Diese Position stellt kreativ alles infrage, ebenso wie sie alles unterstützt. Sie öffnet den **Möglichkeitsraum**, dass die Lösung eines Entscheidungsproblems in einer ganz anderen Alternative liegen kann. Das kann etwas sein, worüber der Klient sich bisher nicht erlaubt hat nachzudenken, oder er ist noch nie so weit gegangen, in seiner Fantasie das scheinbar Unmögliche zu denken.

**3.1.2 Ablauf der Tetralemma-Aufstellung nach den vier Phasen**

**Dauer:** ca. 15 Minuten ohne Zielklärung und Handlungsplan

Im Coaching arbeiten Sie mit fünf Bodenankern (Metaplankarten), welche die fünf Positionen symbolisieren. Sie werden nach einem vorgegebenen Schema ausgelegt und nacheinander abgelaufen.

**Goal:**

- Klären Sie das Anliegen des Klienten
- Formulieren Sie ein Coachingziel und visualisieren Sie es (für den Klienten sichtbar notieren, z. B. auf einem Flipchart)
- Schließen Sie einen Kontrakt über das Vorgehen (Anwendung des Tools)

**Reality:**

- Kurze, freie Erzählphase
- Einnehmen der Positionen 1 „Das Eine“ und 2 „Das Andere“

## 3. Entscheidungen

**Hinweis**

Wenn Ihr Klient mit einem Entscheidungsthema zu Ihnen kommt und Sie feststellen, dass das Tetralemma eine geeignete Toolwahl ist, leiten Sie **eher früher als später** dazu über, mit dem Tool zu arbeiten. Da hier mit dem intuitiven Wissen und dem Spüren gearbeitet wird, ist es hilfreich, wenn der Klient vorher nicht (schon wieder) seine ganzen Gedanken und Abwägungen zu dem Thema formuliert hat.

Lassen Sie den Klienten zunächst die fünf Positionen auf dem Boden auslegen. Sie benötigen dafür fünf gleichfarbige Karten, die Sie folgendermaßen beschriften:

1. Das Eine
2. Das Andere
3. Beides
4. Keines von beiden
5. All dies nicht und selbst das nicht

Der Klient kann selbst entscheiden, wo er die Karten hinlegt. Dabei sollten allerdings die **erste und zweite Position auf jeden Fall gegenüber** liegen. Außerdem sollten die Karten ausreichend Abstand zueinander haben, sodass der räumliche Positionswechsel auch körperlich wirklich spürbar wird. Folgendes Auslegeschema hat sich in der Praxis bewährt, wobei die Positionen kein Quadrat ergeben müssen. Sie können auch auseinandergezogen sein oder z. B. die dritte Position „Beides“ näher an der ersten und zweiten Position und die vierte Position „Keins von beidem“ weiter weg.

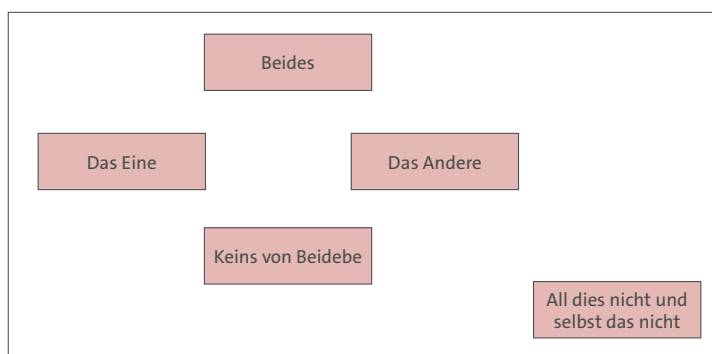
**Schema auslegen**

Abb. 4 Tetralemma „quadratisch“  
(eigene Darstellung)





## 3. Entscheidungen

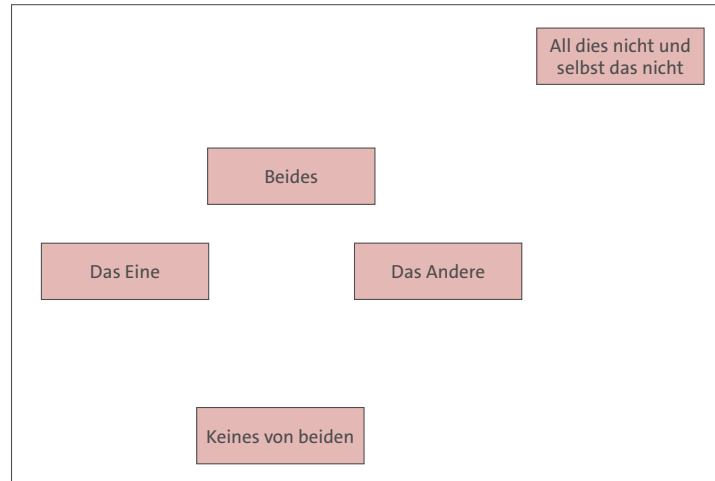


Abb. 5 Tetralemma „Drache“  
(eigene Darstellung)

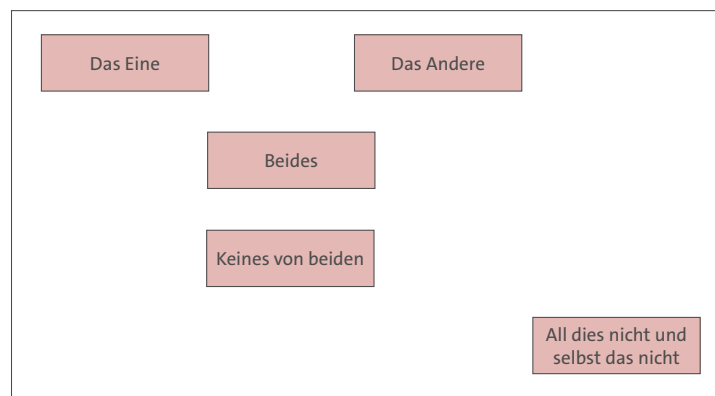


Abb. 6 Tetralemma freie Form  
(eigene Darstellung)

**Erste Position** Der Klient stellt sich auf das erste Feld und spürt nach, wie sich ein Pro bzw. die Entscheidung A („**Das Eine**“) anfühlt. Ermutigen Sie den Klienten, die Augen zu schließen und sich das Spüren zu erlauben. Alle Empfindungen, Gedanken und innere Bilder sind erlaubt.

**Studienheft**

# **Selbstständigkeit als Personal und Business Coach:in**

**Autorin**

**Elisabeth Salzmann (Personal und Business Coachin [SIC])**

## 2. Leistungsspektrum

### 2.4 Qualitätssicherung durch Qualifikation

**Marktpresenz** Um als Coach Fuß zu fassen ist Mundpropaganda als Empfehlungsmarketing eine wichtige Säule. Angesichts der Vielzahl an Coaches und des übergeordneten Ziels, sich als Experte zu etablieren, ist eine gute Qualifikation des Coaches sehr wichtig.

Durch die Ergebnisse der RAUEN Umfrage 2020 wissen wir, dass 81,69 % der befragten Coaches binnen zwölf Monaten vor der Erhebung eine Fortbildung absolviert haben. Dies ist eine bemerkenswert hohe Zahl und weist die Coaches als außerordentlich fortbildungsaffin aus. Dabei handelte es sich nicht nur um kurze Wochenendseminare, um sich fachlich weiterzuentwickeln, sondern die Fortbildungsdauer lag im Schnitt bei 128,63 Stunden Präsenzzeit und Eigenarbeit der lernwilligen Coaches (RAUEN 2020).

**Denkanstoß**

Besonders in Bezug auf das eigene Leistungsspektrum gilt es die Qualität nachhaltig zu sichern. Bleiben Sie bei Ihren Themen am Ball. Recherchieren Sie so oft wie möglich, welche neuen Fachbücher, Erkenntnisse, Studien oder neue Interventionen es zu Ihren Kernthemen gibt. Behalten Sie Ihren Experten-Status, indem Sie zuerst wissen, was es Neues im Coaching-Markt gibt!

## 2.5 Rahmenbedingungen

Es gibt mehrere Modelle, um zu einem idealen und strukturierten Angebotsdesign zu kommen.

### 2.5.1 Umfang und Aufbau des Coaching-Angebots

Die erste Möglichkeit ist das **Angebot aus der Positionierung** heraus zu entwickeln. Wie in der Kreisgrafik veranschaulicht, wird immer von einem Problem bzw. einem Schmerzpunkt der Gruppe ausgegangen. Im zweiten Schritt wird der Bedarf definiert, der daraus entsteht, um im darauffolgenden dritten Schritt eine möglichst effektive Lösung mit einem individuellen Nutzen aufzuzeigen. Im letzten Schritt wird der Zielgruppe verdeutlicht, warum gerade ich als Coach die Kompetenz und die Expertise habe, das passende Angebot zu offerieren.

#### Positionierung



Abb. 7 Parameter einer Positionierung (eigene Darstellung)

Eine weitere Möglichkeit bietet die **Osborn-Checkliste**. Dabei handelt es sich um eine Kreativitätstechnik, die mittels einer spielerischen Methode bereits vorhandene Angebote für neue Ideen nutzt oder abwandelt.

## 2. Leistungsspektrum

Auf den Coaching-Bereich angepasst werden dabei die folgenden thematischen Felder beleuchtet:

- **Abwandlung:** Wie lässt sich das Standard-Angebot eines Mitbewerbers so abwandeln, dass es für die definierte eigene Zielgruppe attraktiver wird?
- **Varianz:** Lassen sich meine bisherigen Angebote so anpassen oder in einen anderen Kontext stellen, dass sie interessanter für eine neue Zielgruppe werden?
- **Umgruppierung:** Lassen sich Teile des Angebots austauschen, reduzieren oder die Reihenfolge verändern?
- **Umkehrung:** Wie sieht das Gegenteil der Idee des Angebots aus? Lassen sich Rollen tauschen, Parameter ändern oder der Blickwinkel verändern?
- **Kombination:** Lässt sich eine gute Idee mit dem Teil einer anderen guten Idee neu kombinieren, um eine größere Idee zu entwickeln? Kann eine Kooperation eingegangen werden, um ein neues Angebot zu definieren?

Eine dritte Option ist das **IKIGAI-Modell**. „Ikigai“ bedeutet aus dem Japanischen übersetzt „Wert des Lebens“. Um zu definieren, wofür es sich zu arbeiten lohnt, ist die Beantwortung vier zentraler Fragen notwendig.

- Was mache ich gerne?
  - ▶ Was begeistert mich, auch wenn es hier vielleicht noch nicht allzu viel Erfahrung gibt?
- Was kann ich gut?
  - ▶ Welche besonderen Fähigkeiten bringe ich als Experte mit?
- Was wird gebraucht?
  - ▶ Welches Angebot sucht die Zielgruppe?
- Wofür bezahlt die Zielgruppe am ehesten Geld?

Zwischen diesen vier Fragen bildet sich wie in der Abbildung zu sehen eine Schnittmenge und daraus lässt sich das zentrale Angebot definieren.

## 2. Leistungsspektrum

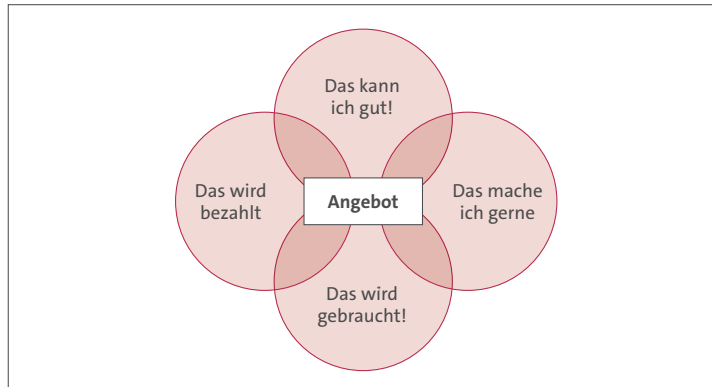


Abb. 8 Definition des Angebots mit Hilfe des IKIGAI-Modells (eigene Darstellung)

**Tipp**

Die Definition des Kernangebots mittels dieser Modelle braucht Zeit! Ein Kernangebot ist nichts, was Sie mit einer halben Stunde investierter Zeit bestimmen sollten. Nutzen Sie dafür kreative Momente ohne Zeitdruck, um die Idee Ihres Kernangebots reifen zu lassen. Halten Sie alles schriftlich fest. Es ist ebenfalls sinnvoll, alle drei Modelle zu verwenden, um Ihr Angebot zu untermauern, anzupassen oder neu zu definieren. Je nach Modell erhalten Sie neue Erkenntnisse und erweiternde Blickwinkel. Darauf aufbauend ist eine Vertiefung möglich.

Sinnvolle Angebotspakete, gerne auch „Premium-Pakete“ genannt, haben viele Vorteile im Coaching-Business:

**Premium-Pakete**

- Sie bieten dem Kunden effektivere Ergebnisse.
- Sie bauen aufeinander auf und sichern somit längerfristig die Zusammenarbeit.
- Sie dienen dem Aufbau des Expertenstatus.

Nachfolgend einige Beispiele, wie diese Pakete aussehen können und wie bestehende Coaches diese am Markt platzieren und benennen.

## 2. Leistungsspektrum

„1:1 Premium-Paket“ oder „Mentoring-Programm“ mit einer Dauer von 3, 6, 9 oder 12 Monaten, basierend auf diversen Bausteinen, wie z. B.:

- Kick-off zum Kennenlernen und Definieren der Ziele für die gemeinsame Zeit, Dauer 1 Tag, Präsenz
- Wöchentlicher Zoom Call, Dauer 1 Stunde, online
- Ein VIP-Tag in der Mitte des Programms, Dauer 4–6 Stunden, Präsenz
- E-Mail-Support nach Bedarf
- Aufgaben und To-Dos als „Hausaufgabe“
- Vorlagen und Arbeitsblätter
- Abschluss-Session, Dauer 4 Stunden, Präsenz

„VIP-Tag- und Coaching-Kontingente“ über einen Zeitraum, der vom Kunden definiert ist, basierend auf diversen Bausteinen, wie z. B.:

- Kick-off zum Kennenlernen und Definieren der Ziele für die gemeinsame Zeit, Dauer 1 Tag, Präsenz
- Definierte bzw. benötigte Anzahl an Coaching-Sessions, Dauer 1,5 Stunden, online
- Aufgaben und To-Dos als „Hausaufgabe“
- Vorlagen und Arbeitsblätter

„Gruppen-Premium-Paket“ mit einer Dauer von 3, 6, 9 oder 12 Monaten, basierend auf diversen Bausteinen, wie z. B.:

- Kick-off zum Kennenlernen und Definieren der Ziele für die gemeinsame Zeit, Dauer 1 Tag, Präsenz, ganze Gruppe
- Definierte Anzahl 1:1 Sessions und Gruppensessions, Dauer 1,5 Stunden, online
- Abschluss-Workshop, Dauer 4–6 Stunden, Präsenz, ganze Gruppe
- Aufgaben und To-Dos als „Hausaufgabe“
- Vorlagen und Arbeitsblätter

Einzelstunden anzubieten ist im Vergleich zu Paketen wenig lukrativ. Der Kontakt im Vorfeld und die notwendige Vor- und Nachbereitung, gemessen am Zeitanteil der Einzelstunde, dauert zu lange. Eine Serie an Stunden bzw. ein Paket zu verkaufen, rechnet sich deutlich mehr. Ferner gilt zu bedenken, dass eine Einzelstunde im Coaching die Wirksamkeit betreffend wenig nachhaltig ist.