

# SUPERVISION

## Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift  
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,  
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,  
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für  
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

[www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

## SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

### Ausgabe 01/2012

Vom Umgang mit „Tools“ im Integrativen Coaching  
Warum Prozessverstehen wichtiger ist als eine Toolbox<sup>1</sup>

*Melf Diedrichsen und Tanja Armbrust<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: [EAG.FPI@t-online.de](mailto:EAG.FPI@t-online.de)), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

<sup>2</sup> Melf Diedrichsen, Semperstraße 60, 22303 Hamburg und Tanja Armbrust, Hasenhöhe 15, 22587 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. „Coaching-Tools“ im Integrativen Ansatz .....</b>	<b>4</b>
2.1. Theorien .....	5
2.2. Verfahren und Methoden.....	6
2.3. Techniken.....	7
2.4. Medien .....	8
<b>3. Vom Umgang mit „Tools“ im Integrativen Coaching oder warum     Prozessverstehen wichtiger ist als eine Toolbox .....</b>	<b>10</b>
3.1. Von den Phänomenen zu den Strukturen zu den Entwürfen.....	10
3.2. Coaching-Prozesse sind nicht linear planbar.....	11
3.3. Beispiel für einen prozessualen Toolgebrauch.....	14
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>18</b>

# 1. Einleitung

Die noch relativ kurze Entwicklungsgeschichte des Coachings verbunden mit einem gleichzeitig rasanten Aufstieg des Coachings als Beratungsform im Dienstleistungssektor haben dazu geführt, dass mittlerweile eine Fülle von unterschiedlichen Verfahren und Coaching-Methoden auf dem Ausbildungsmarkt zu finden sind, die in Ihrer Professionalisierung in sehr unterschiedlicher Art und Weise einer wissenschaftlichen Fundierung genügen.

Viele Coaching-Ausbildungsgänge vermitteln eine Fülle von Verfahren, Theorien, Modellen und Techniken, die häufig losgelöst von einer wissenschaftlichen Fundierung, Begründung und Theoriebildung nebeneinander existieren. Bernd Birgmeier beschreibt diese Heterogenität von unterschiedlichen Coaching-Ansätzen mit den folgenden Worten: „Nicht nur, dass vieles etwas unscharf und verschwommen erscheint, und dadurch mit bloßem Auge nur äußerst schwer eindeutig zu erkennen ist, sondern auch die hektische Dynamik wird wohl so manchem, der mit einer gewissen Distanz die Evolutionssprünge einzelner Gattungen personenbezogener (Beratungs-) Dienstleistungen beobachtet, schon etwas Kopfzerbrechen bereiten. Denn alles dort unten fließt (Heraklit) ... und alles dort unten coacht!“<sup>1</sup>

Es steht vollkommen außer Frage, dass für ein seriöses Coaching unterschiedliche Wissensansprüche ganzheitlich verknüpft werden müssen. Sinnvoll erscheint es hierzu, Coaching in Zukunft stärker von den Füßen auf den Kopf zu stellen, d.h.: die Erkenntnisse aus einer Reihe von Verfahren und Methoden aus dem vorwiegend sozialwissenschaftlichen Bereich für das Coaching fruchtbar zu machen und daraus ein Theorienetz zu spannen, mit dem ein erkenntnisleitendes praktisches und methodisches Handeln auch begründet werden kann.

---

<sup>1</sup> Birgmeier, 2011, S. 17

Das Integrative Coaching, welches sich aus der Integrativen Therapie nach Hilariion Petzold entwickelt hat, bietet mit einer eigenen Wissensstruktur, dem sogenannten „Tree of Science“, eine eigene formale Metastruktur, die sozialwissenschaftliche Theorien und praxeologische Erfahrungen zu einer fundierten Beratungsmethodologie vereint.

In einigen Publikationen zum Thema „Coaching“ wird häufig von sogenannten „Coaching-Tools“ gesprochen, die meist als Extrakte von sozialwissenschaftlichen Theorien losgelöst voneinander und ohne Einbettung in eine formale Wissensstruktur nebeneinander vorgestellt und beschrieben werden. Coaching-Tools werden nach diesem Verständnis häufig als Methoden, Techniken, Instrumente und Konzepte oder schlichtweg als „Werkzeuge“ vorgestellt, mit denen Coachs arbeiten.

Mit diesem Beitrag soll dem Leser das Verständnis des Integrativen Ansatzes zum Umgang mit „Coaching-Tools“ näher gebracht werden.

In dem ersten Teil dieser Arbeit werden u.a. Terminologien wie Verfahren, Theorien, Methoden oder Techniken vor dem Hintergrund des Integrativen Ansatzes erläutert und definiert.

In dem zweiten Teil dieser Arbeit werden wesentliche Grundprinzipien der praxeologischen Arbeit im Integrativen Ansatz vor dem Hintergrund der Beratungsform des Coachings vorgestellt. Mit dem Blick auf den Titel dieser Abschlussarbeit soll hier auch eine Herleitung der Annahme erfolgen, warum im Coaching Prozessverstehen wichtiger ist als eine Toolbox.

## 2. „Coaching-Tools“ im Integrativen Ansatz

Bei Coaching als Beratungsform handelt es sich wie bei der Psychotherapie, der Supervision oder der Organisationsberatung um eine Form angewandter Sozialwissenschaft. Wenn Praktiker und/oder Theoretiker das Wissen von bzw. über Coaching sichten oder sammeln wollen, tun sie gut daran, dies im Sinne einer Wissensstruktur zu ordnen.<sup>2</sup>

Das Integrative Coaching, das sich aus der Integrativen Therapie nach Hilarion Petzold et al. entwickelt hat, hat eine eigene Wissensstruktur, den sogenannten „Tree of Science“ als formale Metastruktur, um Wissensbestände angewandter Humanwissenschaften zu analysieren, zu ordnen und für sich nutzen zu können.

Diese Metastruktur akzeptiert eine Vielfalt an unterschiedlichen Wissensbeständen, die es notwendig macht, jeden Beratungsprozess gemeinsam als Coach wie als Coachee ko-kreativ zu gestalten. Im Coaching geht es meist um ganz unterschiedliche Fragestellungen, die häufig im Kontext von sozialen Systemen auch unterschiedliche Themen berühren. Alle diese Themen sollten mit entsprechenden theoretischen Konzepten oder mit alltagsweltlich gewonnenen Erfahrungsmustern strukturiert, das heißt diagnostisch erfasst werden. Daraus folgt, dass Coaching immer multiparadigmatisch zu denken ist. Daraus folgt außerdem, dass psychologische, soziologische, betriebs- und volkswirtschaftliche Konzepte einzubeziehen sind.

Und alle diese Themen sind dann mit genau den methodischen Maßnahmen zu bearbeiten, die zu einer jeweiligen Thematik passen. Das bedeutet, dass der Coach über eine Vielzahl an methodischen Mustern verfügen sollte, die den multiparadigmatischen und multidisziplinären Strukturmustern gerecht werden.

Petzold spricht in diesem Zusammenhang von der Konnektivierung unterschiedlichen Wissensbeständen und unterscheidet im Integrativen Ansatz zwischen Theorien, Verfahren, Methoden, Techniken und Medien. Diese differenzierte Betrachtung soll im folgenden Abschnitt vorgestellt werden.

---

<sup>2</sup> vgl. Schreyögg, 2011, S. 49

## 2.1. Theorien

Eine Theorie ist ein vereinfachtes Bild eines Ausschnitts der Realität, der mit diesem Bild beschrieben und erklärt werden soll, um auf dieser Grundlage möglicherweise Prognosen zu machen und Handlungsempfehlungen zu geben. Jeder Theorie liegen mehr oder weniger deutlich ausformulierte Annahmen zugrunde. Es lassen sich Alltagstheorien und wissenschaftliche Theorien unterscheiden. Das Wort *Theorie* (griech. beobachten, betrachten, (an)schauen) bezeichnete ursprünglich die Betrachtung der Wahrheit durch reines Denken, unabhängig von ihrer Realisierung. Daher wird der Begriff alltagssprachlich auch unbestimmt als Gegenteil von Praxis (griech. Handlung, Verrichtung, auch Vollendung) benutzt.

In einem Rahmentext für praxeologisches Arbeiten in der „Integrativen Suchttherapie“ gehen Orth und Petzold auf einige Grundprinzipien ein, die für integrativtherapeutisches Arbeiten als „biopsychosoziale Praxis“ insgesamt und spezifisch in der Behandlung von Suchtkranken charakteristisch sind und heben hier hervor, dass die Integrative Therapie „theoriegeleitet“ ist und Theorie „auf dem Boden koreflexiver und diskursiver Auseinandersetzung“<sup>3</sup> die Intervention bestimmt und in der Praxis selbst zur Intervention wird.

Nach Orth und Petzold entsteht Theorie „aus von Menschen leibhaftig wahrgenommener und erfasster Wirklichkeit (Gegenstände, Handlungen, Sachverhalte, Vorgänge, Wissensstände), die persönlich und gemeinschaftlich exzentrisch reflektiert bzw. metareflektiert und –vorwissenschaftlich und fachwissenschaftlich untersucht – verstanden, erklärt und in Begriffe, Konzepte, Erklärungssysteme gefasst wurde. Diese sind nicht abgeschlossen, sondern vermögen sich in Prozessen kultureller Entwicklung immer wieder als transversale Theorien zu überschreiten.“<sup>4</sup>

Theorie und Praxeologie stehen demnach in permanenter Wechselwirkung zueinander und durchdringen sich gegenseitig. Orth und Petzold differenzieren in diesem Zusammenhang zwischen „methodengegründeten Praxeologien“ (durch Methoden, die als solche reflektiert werden, sind Wissensstände entstanden,

---

<sup>3</sup> Orth, Petzold, 2004, S. 1

<sup>4</sup> Orth, Petzold, 2004, S. 2

ein Praxiswissen) und „theoriegegründeten Praxeologien“ (eine theoriegeleitete, systematische Praxis in angewandten Humanwissenschaften, in welchen Praxis und Theorie sich in reflektierender Weise forschungsunterstützt durchdringen).“<sup>5</sup>

## 2.2. Verfahren und Methoden

Nach Petzold sind Verfahren „im Felde der klinischen Praxis entwickelte, theoretische Modellvorstellungen (klinische Mesoparadigmen) über die gesunde und die gestörte Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in ihrem Kontext und über die Möglichkeiten der Beeinflussung ihrer kognitiven, emotionalen, sensu-motorischen und sozialen Stile und Verhaltensweisen durch ein systematisch erarbeitetes und überprüftes Repertoire von Interventionsmethoden“.<sup>6</sup>

Die Methodenlehre ist nach Petzold Gegenstand der „Praxeologie“, die er als Theorie über die Praxis definiert.<sup>7</sup> Methoden machen es möglich, die Inhalte eines therapeutischen Verfahrens mit einem Menschen in einer Situation systematische zu erarbeiten. Demnach sind nach Petzold „Methoden“ (griech. = Weg auf ein Ziel hin) „übergeordnete, theoretischen Prinzipien, d.h. an einem „klinischen Mesoparadigma“ bzw. „Verfahren“ ausgerichtete Wege theoriegeleiteten, systematischen Handelns in der Praxis“.<sup>8</sup> Methoden beinhalten demnach an dem Verfahren abgestimmte Praxisstrategien, wie z.B. Interventionsformen, Techniken, Medien, Behandlungsstile, Settings usw.. Petzold definiert Methoden weiterhin als „in sich konsistente Strategien des Handelns, die durch ein theoretisches Konzept abgesichert sind, zusammenhängen und über ein Repertoire von Handlungstechniken und Medien verfügen.“<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Orth, Petzold, 2004, S. 7

<sup>6</sup> Petzold, 1993, S. 362

<sup>7</sup> vgl. Petzold, 1993, S. 362

<sup>8</sup> Petzold, 1993, S. 362

<sup>9</sup> Petzold, 1977, S. 101

Auch in der Integrativen Therapie als „Verfahren“ gibt es eine Hauptströmung von bestimmten Methoden der Behandlung, wie z.B. dem erlebnisaktivierenden Gespräch oder den leibtherapeutischen und kreativ-medialen Arbeitsformen.<sup>10</sup>

Schreyögg weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass im psychotherapeutischen Bereich, in dem schon seit den 1970er Jahren Theorie- und Methodenkombinationen üblich sind, sich zeigte, dass Patienten bei einem unreflektierten Methodenmix widersprüchliche Botschaften erhalten.<sup>11</sup> Denn den unterschiedlichen Methoden sind oft völlig gegensätzliche Zielsetzungen und gegensätzliche Menschenmodelle unterlegt. Während beispielsweise humanistisch-psychologische Verfahren das Vertrauen des Klienten zum Therapeuten besonders stark akzentuieren, würde dies durch paradoxe Interventionen aus der strategischen Familientherapie wahrscheinlich eher in eine Misstrauenshaltung umschlagen. Mit den ersten Methoden spricht der Therapeut nämlich die Klienten dialogisch als Subjekte an, mit der zweiten Methode sollen sie dagegen als Objekte zu einem bestimmten Ziel hin gebracht werden. Ein solcher Methodenmix kann zur Irritation der Klienten in ihrer Beziehung zum Therapeuten führen. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie wichtig eine fundierte Wissensstruktur im Rahmen eines Verfahrens ist, weil sie eine konzeptionell fundierte Konklusion vielfältiger Theorien und Methoden erlaubt.

### **2.3. Techniken**

Techniken kommen nach dem Integrativen Ansatz immer in Verbindung mit einer Methode zum tragen und können nach Petzold „als Instrumente zur Erreichung bestimmter Zielsetzungen im Rahmen der Methode“<sup>12</sup> definiert werden. Methoden im Integrativen Ansatz sind z.B. Rollenspiele, Bewegungserziehung oder Awareness-Training. Die dazugehörigen Techniken wären in diesem Fall dann z.B. der Rollentausch, bestimmte Bewegungsübungen oder Sensibilitätsübungen.

---

<sup>10</sup> vgl. Petzold, 1993, S. 364

<sup>11</sup> vgl. Schreyögg, 2011, S. 49

<sup>12</sup> Petzold, 1977, S. 101



## 2.4. Medien

Ein Medium (lat.: *medium* = Mitte, Mittelpunkt) ist allgemein als Vermittler eines Inhalts zwischen zwei oder mehr Partnern zu verstehen.

Petzold bezeichnet ein Medium als Informationsträger oder Informationssystem und weist gleichzeitig drauf hin, dass Informationen immer in kommunikativen Prozessen weitergegeben werden, woraus zu folgern ist, dass ohne Medien Information nicht möglich ist.<sup>13</sup>

Nach dem Integrativen Ansatz kann der Mensch selbst als ein „kreatives Medium“ bezeichnet werden, da der Mensch in seinem leiblich konkreten Verhalten immer auch „Botschafter seiner selbst“ und damit kommunikative Realität ist. Über seine Person vermittelt damit der Coach oder Therapeut förderliches Lebenswissen. Petzold spricht in diesem Zusammenhang auch vom „kreativen Medium Mensch“, einem „personalen Medium“.<sup>14</sup>

Petzold hat für die Verwendung von Medien in der Integrativen Pädagogik versucht, ein heuristisches Ordnungsschema zu erstellen, und unterscheidet Medien 1. nach ihrer *Modalität*, 2. ihrem *Substrat* und 3. ihren *Qualitäten*.<sup>15</sup>

An dieser Stelle soll nur kurz auf die Unterscheidung der Medien nach ihrem Substrat eingegangen werden, wonach Petzold die Betrachtung des Mediums vor dem Hintergrund seiner materiellen Grundlage, dem Stoff, aus dem es gemacht ist, versteht.<sup>16</sup>

Die folgende Tabelle gibt einen groben Überblick zur Klassifizierung von Medien nach ihren Substraten:

---

<sup>13</sup> vgl. Petzold, 1977, S. 102

<sup>14</sup> vgl. Orth, Petzold, 2004, S. 10 / Petzold, 1977, S. 108

<sup>15</sup> vgl. Petzold, 1977, S. 107

<sup>16</sup> vgl. Petzold, 1977, S. 108

**Tabelle: Unterscheidung von Medien nach ihren Substraten<sup>17</sup>**

<b>Personale Medien</b>	<b>Handlungsmedien</b>	<b>Sachmedien</b>
Als personales Medium wird die jeweilige Person im kommunikativen Prozess bezeichnet, die Informationen vermittelt.	Als Handlungsmedien können Handlungssysteme, wie z.B. Techniken und Methoden, bezeichnet werden, durch die Informationen im kommunikativen Prozess übermittelt werden (z.B. Sprache, Mimik, Gestik, Rollenspiele u.ä.).	Unter Sachmedien sind alle materiellen Informationsträger zu verstehen, die in der Kommunikation eingesetzt werden können (z.B. <i>Materialmedien</i> wie Schreibmaterialien, Farben, Ton, Collagen u.ä. oder <i>technische Medien</i> wie Tonband, Film, u.ä.).

<sup>17</sup> vgl. Petzold, 1977, S. 108-109

### **3. Vom Umgang mit „Tools“ im Integrativen Coaching oder warum Prozessverstehen wichtiger ist als eine Toolbox**

#### **3.1. Von den Phänomenen zu den Strukturen zu den Entwürfen**

Der Integrative Ansatz bezieht sich auf phänomenologische Erkenntnisse, die immer mit der Wahrnehmung beginnen und ganzheitlich erfasst werden.<sup>18</sup> Phänomene sind z.B. alle verbalen und nicht-verbalen Lebensäußerungen, die wir bei dem Coachee und uns selbst wahrnehmen können. Phänomene sind demnach nichts besonderes, es sind relativ triviale Lebensäußerungen wie Reflexe, Mimik, Gestik, Laute, Sprache, Gefühle, also das Material, was die Klienten ihrem jeweiligen Coach „anbieten“. „Erkenntnis gewinnt man im hermeneutischen Prozess über *Wahrnehmen*, über *Erfassen*, *Verstehen* und *Erklären*. Das Ergebnis eines solchen Weges ist eine vorläufige Erkenntnis, die eine neue, dann leicht veränderte Sicht auf die Phänomene erlaubt: Damit kann eine neue Phase von Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen und Erklären beginnen.“<sup>19</sup> Nach dem Integrativen Ansatz ist demnach hermeneutische Erkenntnis als Spiralprozess zu verstehen. In diesem Prozess gibt es also nicht die eine „objektive Wahrheit“.

Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass der Coach nicht in erster Linie der Wissende sondern eher der Fragende ist, der allerdings von der Fragwürdigkeit eines scheinbar sicheren Wissens weiß. Er hat nicht die Wahrheit bzw. die Lösung eines Problems, die er dem Anderen beizubringen hätte, sondern er kann in einem gemeinsamen Suchen hilfreiche Fragen stellen und mit eigenen Assoziationen Deutungen eröffnen, damit sich Antworten entwickeln lassen.

Vor diesem Hintergrund werden die Bedeutung der Prozessualität und der wahrgenommenen Phänomene im Coachingprozess deutlich. Im Hinblick auf die dialogische Beziehung zwischen dem Coach und seinem Coachee geht es in erster Linie um die grundlegende Anerkennung der Phänomene und weniger um eine Struktur, die z.B. durch die Anwendung von den oben genannten „Coaching Tools“ zum Tragen kommen.

---

<sup>18</sup> vgl. Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach, 1999, S. 26

<sup>19</sup> vgl. Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach, 1999, S. 34

„Von den Phänomenen zu den Strukturen zu den Entwürfen“ bedeutet, dass z.B. von dem Verhalten eines Coachees im Beratungsprozess zu seinem inneren Sinn und der Bedeutung im Lebenszusammenhang (Betrachtung der Lebensgeschichte als Narration) dieses Menschen geschlussfolgert werden kann und auch seine zukünftigen Handlungsentwürfe als Fortschreibungen seiner Muster der Lebenspraxis erkennbar werden – sind sie dysfunktional, so müssen sie verändert werden.<sup>20</sup> Petzold beschreibt dies mit den folgenden Worten: „Ist die phänomenologisch-hermeneutische Grundlage, die – „von den Phänomenen zu den Strukturen und zu den Entwürfen“ kommend – die Erkenntnisprozesse unterfängt, bei Verfahren oder Methoden gegeben, so können Integrationsprozesse ohne Schwierigkeiten greifen, ansonsten müssen theoretische Angliederungs- oder Transformationsschritte erfolgen (und natürlich ist nicht alles zu integrieren oder es lohnt der Mühe nicht). Supervision muss evident machen: Von bewussten oder unbewussten leiblichen Wahrnehmungen ausgehend, wird ein in mnestischen Prozessen gründendes Erfassen und ein an interagierende symbolische Systeme – vornehmlich an sprachliche Ko-respondenz, aber auch an „ikonische Narrationen“ – gebundenes Verstehen möglich sowie ein Erklären in intersubjektiven, verbalen und aktionalen Kommunikationsprozessen, eine „hermeneutische Spirale“ durch die Sinn und Bedeutung gewonnen werden können.“<sup>21</sup>

### **3.2. Coaching-Prozesse sind nicht linear planbar**

Die ko-kreative Arbeit im Ko-respondenzprozess zwischen Coach und Coachee ist „lebendiges Geschehen zwischen Menschen“ und deswegen nicht planbar im Sinne einer linearen Vorausschau, allenfalls Wahrscheinlichkeiten können abgeschätzt werden. Der Coach ist vielmehr auf seine Spontanität und seine geschulte Intuition angewiesen, um jeweils angemessen auf den Coachee in verschiedenen Situationen und unter verschiedenen Kontextbedingungen reagieren zu können.

---

<sup>20</sup> vgl. Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach, 1999, S. 34

<sup>21</sup> Petzold, 1993, S. 370

Zinker spricht in diesem Zusammenhang von einer Wertschätzung des Prozesses und beschreibt dies mit den folgenden Worten: „Der Klient muss eine Abfolge von Erfahrungen durchlaufen, bevor er dazu bereit ist, sich selbst neu zu begreifen und sich mit seinem Verhalten in diese Richtung zu bewegen. Du kannst den Klienten anweisen, etwas für Dich zu tun, und er wird vielleicht sogar mitarbeiten, aber wenn der Prozess, in dem eine Bereitschaft aufgebaut wird, nicht stattgefunden hat, geschieht nichts Bedeutsames, nichts anderes, als dass wir vielleicht in eine Auseinandersetzung geraten oder ein flaes Gefühl haben oder spüren, dass wir nicht wirklich miteinander kommunizieren.“<sup>22</sup>

Hieraus ergibt sich, dass die Prozessualität im Coaching bedeutender ist als ein „Coaching Tool“. Wenn man sie braucht, dann sollte man sie passgenau für die jeweilige Situation erfinden.

Petzold beschreibt dies mit den folgenden Worten: „Welches Medium in welchem Kontext, d.h. an welchem Ort, zu welcher Zeit, in welcher sozialen Situation das günstigste ist, lässt sich eben nur aus der jeweiligen Situation und den in ihr vom Sender verfolgten Intentionen entscheiden. [...] Die Kategorie des situativen Kontextes, mit der verbunden ist, dass die Wirkung des Mediums von der „sozialen und emotionalen Lage“ von Sender und Empfänger bestimmt ist, legt es nahe, den Gebrauch des Mediums jeweils im situativen Kontext zu entscheiden. Das heißt aber nicht, dass eine Kenntnis potentieller Wirkweisen von Medien überflüssig wird. Nur auf Grund einer solchen Kenntnis kann ein Medium „intuitiv richtig“ in Prozessen des Lehrens und Lernens oder auch in der therapeutischen Interaktion eingesetzt werden, wobei ich Intuition definieren möchte „als das Zusammenwirken von situativ wahrgenommener Information und vorgängiger Erfahrung“. In die vorgängige Erfahrung sind Erlebnisse aus dem Praxisfeld und theoretische Kenntnisse und Konzepte eingeflossen.“<sup>23</sup>

Nach Rogers strebt der Mensch nach Selbstverwirklichung und Selbstaktualisierung und geht davon aus, dass der Klient in der Lage ist, seine Schwierigkeiten selbst zu regeln, sofern der Coach / Therapeut in der Lage ist ihm hierfür eine angemessene Atmosphäre zu bieten. „Der therapeutische Prozess wird vom Therapeuten praktisch gar nicht strukturiert, sondern ergibt sich aus dem,

---

<sup>22</sup> Zinker, 2005, S. 33

<sup>23</sup> Petzold, 1977, S. 106

was beim Klienten im Vordergrund steht.“<sup>24</sup> Aufgabe des Coaches ist es hier vielmehr, hilfreiche Bedingungen für den Coachee zu schaffen, die einen positiven Einfluss auf den Verlauf des Coaching-Prozesses haben. Hier zählen insbesondere das einführende Verstehen und das Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte oder die positive Wertschätzung des Klienten durch den Coach.

An dieser Stelle sei drauf hingewiesen, dass mit den bisherigen Ausführungen zur Haltung eines Coaches keine Abstinenzhaltung gemeint ist, mit der ein Coach sich aus der Beziehungsdynamik heraushalten sollte, sich sozusagen als Person unerkennbar macht und sich damit aus dem dialogischen Geschehen heraushebt. Ein total abstinenter, als Person nicht erkennbarer Coach ist sicherlich für einen Klienten nur schwer zu ertragen, gerade vor dem Hintergrund, dass der Coach ja selbst als personales Medium Informationen in den Coaching-Prozess transportiert. Dennoch, Kompetenz (Fähigkeiten) und Performanz (Fertigkeiten) eines Coaches sind vor allem eine performatorische Prozesskompetenz und nicht nur eine abstrakte Wissenskompetenz.

Somit ist die Rolle des Coaches in erster Linie nicht die eines Fachmannes, der spezifische inhaltliche Fragen beantwortet (also kein fachlicher Consultant), sondern eher die eines kunstvollen Gesprächsexperten, der einen Freiraum für dialogische bzw. polylogische Prozesse des Verstehens schaffen kann.

---

<sup>24</sup> Rahm, 1986, S. 137

### 3.3. Beispiel für einen prozessualen Toolgebrauch

Der folgende Dialog aus dem Buch „Gestaltberatung“ von Dorothea Rahm verdeutlicht beispielhaft den prozessualen „Toolgebrauch“ eines Beraters im Dialog mit einem Klienten.

In dem Beispiel geht es um die Arbeit mit einem jungen Krankenpfleger (Herr C.), der ein ausschweifendes Leben führt. Er kann nirgends etwas finden, mit dem er zufrieden ist, sodass er ständig nach etwas Neuem Ausschau halten muss. Er hat hohe Schulden und fühlt sich dadurch sehr belastet.

Im Laufe des Beratungsprozesses kommt es zu dem folgenden Dialog zwischen dem Berater und Herrn C. <sup>25</sup>:

„Herr C.: „Ja, auf der einen Seite such‘ ich immer nach Abenteuern und gleichzeitig will ich manchmal genau das Gegenteil. Ich kann da einfache keinen Mittelweg finden.“

Berater: „Was ist für Sie das Gegenteil für Abenteuersuche?“

Herr C.: „Naja, sowas wie sich Ruhe gönnen ...“

Berater: „Können Sie mal beschreiben, wie jemand ist, der sich Ruhe gönnt?“

Herr C.: „Naja, der hat Zeit und ist gemütlich und zufrieden. Ich hab‘ da immer so’n Bild vor mir: der sitzt in so einem alten Ohrensessel in einer warmen Stube, liest Zeitung, raucht Pfeife ... und hat Pantoffeln an ...“

Berater: „Wie finden Sie den Typ?“

Herr C.: „Eigentlich furchtbar, so ein Langweiler, auf die Dauer wird der fett und behäbig.“

Berater: „Ich stell mir vor, dass Sie beide Seiten in sich haben, den Abenteurer und den Langweiler. Ich möchte, dass sie jetzt mal beide Seiten miteinander sprechen lassen. Da drüben“ (zeigt auf zweiten Stuhl) „sitzt der Langweiler, und da, wo Sie jetzt sitzen, ist der Abenteurer. Was hat der Langweiler zu sagen?“

Herr C.: „Du bist langweilig und faul. Mit Dir kann man überhaupt nichts anfangen. Wenn Du das weiter sitzenbleibst, bist Du eines Tages so fett, dass Du gar nicht mehr aufstehen kannst.“

Berater: „Rollentausch!“ (Berater zum Langweiler): „Bald bist Du so fett, dass Du Deinen Arsch gar nicht mehr hochkriegst.“

Herr C.: „Ja, das ist es ja. Ich würde gerne mal hier sitzen und mich wohlfühlen und Ruhe haben ... aber das kann ich dann wieder nicht genießen. Ich fürchte dann, ich

---

<sup>25</sup> Rahm, 1986, S. 265f.

bleibe hier ewig sitzen und sehe nie wieder auf. Also darf ich mich gar nicht erst hinsetzen.“

Berater: „Rollentausch!“ (weinerlich zum Abenteurer): „Ich setze mich am besten gar nicht erst hin.“

Herr C.: „Ja, das ist auch besser. Du störst mich sowieso, am besten gäbe es Dich überhaupt nicht.“

Berater: „Rollentausch!“ (zum Langweiler): „Am besten gäbe es Dich überhaupt nicht.“

Herr C.: „Na, das stimmt nun auch nicht. Wenn ich nicht wäre, dann würdest Du nie zur Ruhe kommen. Du würdest Dich völlig zugrunde richten. Du bist nämlich auch auf mich angewiesen.“

Berater: (zum Langweiler): „Wozu bist Du denn schon gut?“

Herr C.: „Also, wenn ein Motor ständig laufen würde, ohne Pause, dann läuft er irgendwann heiß und hat eine viel kürzere Lebensdauer. Ich Sorge eben dafür, dass die Kräfte rationiert werden.“

Berater: (zum Langweiler) „Das ist ja langweilig.“

Herr C.: „Na, einer muss doch vernünftig sein.“

Berater: „Du bist also der Vernunftsmensch?“

Herr C.: „Eigentlich bin ich auch noch was anderes. Ich finde es ja auch schön, mal zu gammeln und nicht immer was unternehmen zu müssen ...“

Berater: „Aber?“

Herr C.: „Na, ich habe wohl Angst, das zuzulassen.“

Berater: „Was befürchten Sie?“

Herr C.: „Na, dass ich mich dann hängenlasse, dass ich dann gar nicht mehr damit aufhöre.“

Berater: „Ich möchte Sie jetzt bitten, sich vorzustellen, Sie tun das wirklich. Malen Sie sich aus, Sie lassen sich so richtig fallen und genießen das ...“

Herr C.: malt das aus und wirkt dabei ruhig und nachdenklich. Er malt aus, was Schönes daran wäre, Ruhe zu haben, und erlebt deutlich die damit verbundenen positiven Seiten. Gleichzeitig registriert er, dass er auf die Dauer gar keine Lust hat, nur in der bequemen Haltung zu bleiben, dass also gar keine Gefahr besteht, in seinem „Sessel zu vergammeln“. Diese Erfahrung ist für ihn eine ganz neue Erkenntnis, die ihn sehr erleichtert.“



Der prozessuale „Toolgebrauch“ des Beraters in dem Gespräch mit dem Klienten zeigt sich u.a. mit dem Einsatz der Technik des Dialogs bzw. der Stuhlarbeit zu Beginn des Gespräches und der Technik der Assoziation zum Ende des Gespräches. Beide Techniken werden von dem Berater im Prozess passgenau eingesetzt.

Die Technik des Dialogs baut auf die Identifikation auf. Der Klient wird gebeten, sich abwechselnd mit zwei verschiedenen Aspekten zu identifizieren und diese miteinander in Dialogform sprechen zu lassen. In diesem Fall wird die Technik des Dialogs so eingesetzt, dass der Klient zwei alternative Einstellungen vertritt, die sich miteinander auseinandersetzen bzw. sich gegenseitig überzeugen sollen. Beide Seiten werden von dem Berater unterstützt, sodass der Klient eine möglichst große Bandbreite von Gefühlen und Gedanken wahrnehmen kann.

Zum Ende des Gesprächs macht der Klient durch das Assoziieren eine Erfahrung, die ihm einen neuen Zugang zu einer nicht-bewussten Szene und damit zu einer neuen Erkenntnis erschließt. Auch diese Technik wird von dem Berater passgenau in der Situation eingesetzt.

**Zusammenfassung: Vom Umgang mit „Tools“ im Integrativen Coaching.  
Warum Prozessverstehen wichtiger ist als eine Toolbox.**

Der vorliegende Text erläutert das Verständnis des Integrativen Ansatzes zum Umgang mit „Coaching Tools“ und beschreibt die Bedeutung der Prozessualität und der wahrgenommenen Phänomene im Coaching. Es werden Terminologien wie Theorien, Methoden, Verfahren und Techniken vor dem Hintergrund des Integrativen Ansatzes erläutert und wesentliche Grundprinzipien der praxeologischen Arbeit im Integrativen Coaching vorgestellt.

**Schlüsselwörter:** Coaching Tools, Praxeologie, Prozessualität, Phänomene, Integratives Coaching

**Summary: The approach of the use of “tools” in the field of Integrative Coaching. Why process-orientation is more important than a toolbox.**

This text illustrates the understanding of the use of coaching tools in the Integrative Approach and describes the importance of process-orientation and perceived phenomena in coaching sessions. Terminologies like theories, methods, practices and techniques that are linked to the Integrative Approach are introduced and essential principles of praxeological work in the field of Integrative Coaching are illustrated.

**Keywords:** Coaching Tools, Praxeology, Process-orientation, Phenomena, Integrative Coaching

## Literaturverzeichnis

Birgmeier, B. (2011): Coaching in Fußnoten! – Ein Essay zum Coaching, zum Wissen und zum Coachingwissen, in: Birgmeier, B. (Hrsg.), Coachingwissen, 2. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 17-31

Petzold, H.G. (1977): Die Medien in der Integrativen Pädagogik, in: Petzold, H.G.; Brown, G.I., Gestalt-Pädagogik. Konzepte der Integrativen Erziehung, Verlag J. Pfeiffer, München 1977, S. 101-123

Petzold, H.G. (1993): Grundorientierungen, Verfahren, Methoden. Berufspolitische, konzeptuelle und praxeologische Anmerkungen zu Strukturfragen des psychotherapeutischen Feldes und psychotherapeutischer Verfahren aus integrativer Perspektive. Integrative Therapie, Heft 4, 19. Jg., 1993, 341-378

Orth, I.; Petzold H.G. (2004): Theoriearbeit, Praxeologie und „Therapeutische Grundregel“. Zum transversalen Therapiegebrauch, kreativen Medien und methodischer und „sinnlicher Reflexivität“ in der Integrativen Therapie mit suchtkranken Menschen, in: Petzold, Schay, Ebert (2004), 297-342 und in: Polyloge: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit – 04/2004

Rahm, D. (1986): Gestaltberatung. Grundlagen und Praxis integrativer Beratungsarbeit, 4. Aufl., Junfermann, Paderborn, 1986

Rahm, D.; Otte, H.; Bosse, S.; Ruhe-Hollenbach, H. (1999): Einführung in die Integrative Therapie. Grundlagen und Praxis, 4. Aufl. Junfermann, Paderborn, 1999

Schreyögg, A. (2011): Die Wissensstruktur von Coaching, in: Birgmeier, B. (Hrsg.), Coachingwissen, 2. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden 2011, S. 49

Zinker, J. (2005): Gestalttherapie als kreativer Prozess, Junfermann Verlag, Paderborn 2005