

training

# So geht ein Licht auf

Foto: getty images

NLP-Fragetechnik



Es scheint paradox: In einem Beratungsgespräch sind nicht gute Antworten die Lösung, sondern kluge Fragen. Fragen sind das wichtigste Werkzeug des Beraters, Coaches oder Trainers. Sie bewusst und professionell zu stellen macht die Qualität von Interventionen aus.

DVNLP-Lehrtrainerin Martina Schmidt-Tanger schildert, wann welche Fragen sinnvoll sind und was sie bewirken.

Die Beeinflussung durch Sprache ist enorm, sei es in der Werbung, der Politik, der Wirtschaft oder im Liebesleben. Mit Sprache bewusst und professionell umzugehen ist daher für den Coach oder Berater unerlässlich. Denn der Einsatz und die Wahl von Worten und Fragen entscheidet über die Qualität seiner Interventionen. Im Neurolinguistischen Programmieren (NLP) sind zahlreiche Modelle und Formate entwickelt worden, die die Exzellenz und Exaktheit in der Verwendung von Sprache trainieren und Veränderungen ermöglichen.

Die Fragetechnik des NLP verfolgt vor allem zwei Zwecke. Fragen dienen

■ **der Erforschung der inneren Landkarte eines Menschen:** Fragen veranlassen den Gecoachten, seine eigene innere Welt zu erforschen, möglicherweise alte ausgetretene Pfade zu verlassen und auf neuen Wegen, auf der Suche nach inneren Antworten, sich selbst kennen zu lernen.

■ **dem Führen durch Bewusstseinsräume:** Mitunter kann der Klient ein Problem nicht lösen, weil seine Gedanken immer um dieselbe Sache kreisen – er kommt einfach nicht vom

Fleck. Mit den richtigen Fragen betritt er gedanklich einen neuen Bewusstseins- oder Erlebnisraum. Damit kommen ihm andere Assoziationen, andere Bilder, neue Gefühle und Gedanken – und neue Lösungen.

Mit dem Wort „linguistisch“ steckt schon im Begriff NLP der Hinweis auf die Wichtigkeit von Sprache für unser Denken und Verhalten. Mit inneren Selbstgesprächen, Anweisungen und Kommentaren planen, initiieren und begleiten wir unser Handeln. Menschen denken in Sprache, Bildern und Gefühlen. Diese innere Welt seines Klienten muss der Coach kennen lernen, um effektiver intervenieren zu können. Diese Innenwelten, bestehend aus Bildern, Selbstanweisungen, Gefühlen, Geräuschen und Gerüchen, sind sehr verschieden und können individuell völlig anders strukturiert sein.

#### Warum es zu Missverständnissen kommt

Menschen machen in ihrem Leben unendlich viele verschiedene Erfahrungen, und diese unendlich vielen verschiedenen Erfahrungen müssen mit einer beschränkten Anzahl von Wörtern in unserer Sprache beschrieben werden. An einzelne Wörter wie „Tisch“ oder „Vater“ hat also jeder Mensch im Laufe seines Lebens eigene Vorstellungen und Gefühle gekop-

## Don't ask that

Der Coach stellt vorschnelle Diagnosen, folgt seinen eigenen Fantasien, gibt Vorurteilen Raum und missachtet das Vokabular des Klienten: ein echter Fauxpas! Der Gesprächspartner fühlt sich unverstanden und manipuliert, er bricht den emotionalen Kontakt ab. Ein Beispiel:



**Die Autorin:** Martina Schmidt-Tanger leitet das Institut von NLP Professional in Münster. Sie ist seit vielen Jahren DVNLP-Lehrtrainerin in der NLP-Ausbildung sowie Unternehmensberaterin und Coach. Neben etlichen Artikeln zum NLP und Veränderungsmanagement hat die Diplompsychologin zwei Bücher zum Thema geschrieben, darunter den bei Junfermann erschienenen Titel „Veränderungscoaching“ (ISBN: 3-87387-398-2, 38,- DM). Kontakt: info@NLP-Professional.de

**Klient:** „Was soll ich nur machen? Obwohl ich mich so bemühe, hat H. einen besseren Umsatz als ich!“

### Fauxpas-Reaktionen des Beraters:

- Sie bemühen sich also, sehr erfolgreich zu sein, und schaffen es nicht?
- Es ist sehr entwürdigend, dass Sie mit Herrn H. in Konkurrenz stehen?
- Sie möchten also klar wissen, wie Sie besser werden können als Herr H?

All diese Fragen leiten sich aus den Vorannahmen und Fantasien des Coaches ab. Sie tragen nicht dazu bei, dass der Gesprächspartner sich kennen lernt, seine Gedankenstrukturen erfasst und zu eigenen Antworten und Lösungen findet.

pelt, die sich – je nach persönlicher Situation und Erfahrungshintergrund – von den Vorstellungen und Gefühlen anderer unterscheiden: Der eine verbindet mit dem Wort „Tisch“ einen rechteckigen Holztisch mit vier Füßen, der andere stellt sich einen Glastisch oder einen Nierentisch vor. Das Wort „Vater“ ist für den einen gleichbedeutend mit „Kälte, Strenge und Pflichten“, der andere denkt eher an „Wärme, Güte und Weisheit“.

Bei einem konkreten Wort wie „Tisch“ ist es noch relativ einfach, sich darüber zu verständigen, was gemeint ist. Und manchmal hat man Glück und redet spontan über dasselbe. Schon schwieriger wird es bei weniger konkreten Wörtern, die völlig verschiedene Erfahrungen im persönlichen Erleben widerspiegeln. Und be-

sonders bei abstrakten Wörtern wie „Freiheit“, „Liebe“, „Qualität“, „Dienstleistung“, „Teameffektivität“ ist es sehr leicht nachzuvollziehen, dass es zwischen zwei Personen immer wieder zu Missverständnissen kommen kann.

### Die innere Welt des Klienten erforschen

Die innere Realität, die persönliche Brille, mit der ein jeder auf seine Weise durchs Leben geht, ist wie eine persönliche Landkarte. Die subjektive Bedeutung eines Wortes kreiert die innere Welt und damit die „Realität“, in der eine Person sich geistig-emotional bewegt. Da für jeden Menschen die emotionalen Bedeutungen unterschiedlich sind, sind „Realitäten“ verschieden. Will der Coach helfen und etwas verändern, muss er mit den subjektiven Bedeutungen seines Klienten arbeiten.

Fragen sind dabei der Weg in die Gedankenwelt des anderen. Sie geben nicht nur dem Berater Informationen – auch der Klient entdeckt, während er sich mit den Fragen beschäftigt, wie er denkt: Er bemerkt, dass seine Gedankenstruktur ganz individuell ist und auf Grund seiner Erfahrungen entstand – meist eine ausgesprochen interessante Erkenntnis für ihn. Durch das gemeinsame Erforschen kommt es manchmal sogar schon automatisch zu Veränderungen: Der Klient realisiert, dass es noch andere Möglichkeiten gibt, etwas zu erleben oder darüber nachzudenken.

Die innere Realität (Landkarte) wird jedoch nicht exploriert, um zu schauen, ob etwas richtig oder falsch ist. Im NLP gibt es kein richtig oder falsch, sondern die persönliche Landkarte wird nur nach einem Kriterium angeschaut: ob sie nützlich ist, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Mit einer Fahrradkarte in der Hand kann man nun einmal kein Flugzeug landen,

und mit der Autobahnkarte kann man schlecht wandern. Beim NLP und der damit verbundenen Fragetechnik geht es immer nur darum, Wahl- und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Es geht um die Flexibilität, Zielen auf den sinnvollsten Wegen entgegenzugehen.

### **Auf zu neuen Räumen: Energiequellen nutzen**

Während das Erforschen der inneren Realität bzw. Landkarte dazu dient, dass sich der Klient besser kennen lernt und sein Verhalten nützlicher ausrichtet, hat die zweite wichtige Verwendung des Werkzeugs Sprache – das Führen in Bewusstseinsräume – das Ziel, bestimmte emotionale und geistige „Zustände“ im Klienten hervorzurufen und zu vertiefen. Die Verfassung, in die der Klient gerät, soll ihn in die Lage versetzen, Problemlösungen zu finden, die er in ei-

## **Den Blick wechseln**

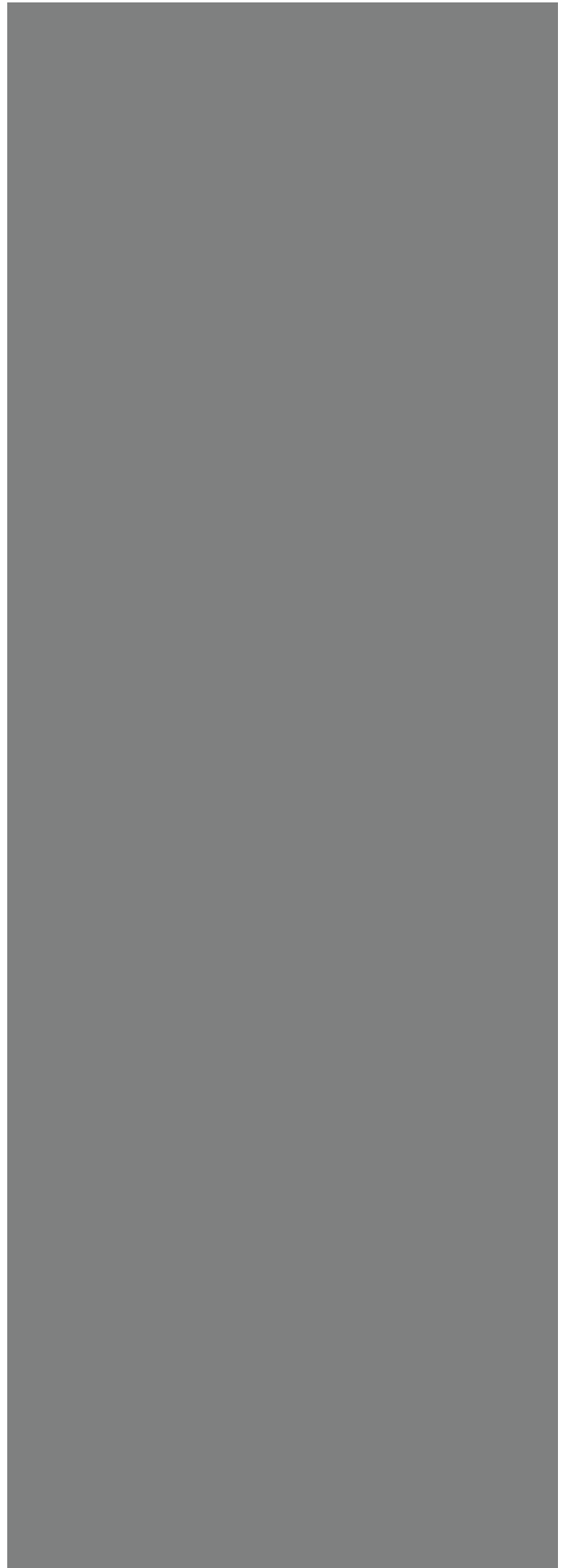
Sagen Sie bitte 20mal hintereinander das Wort „weiß“. Bitte jetzt ... Und was trinkt die Kuh?

Wenn Sie „Milch“ gesagt haben, war das die Antwort, die die meisten von uns geben. Natürlich trinken Kühe Wasser. Aber durch die Stimulierung des „Weiß-Areals“ sind wir nicht mehr flexibel im Denken. Wir bewegen uns mit ganz bestimmten Assoziationen in einem geschlossenen Bewusstseinsraum. Wer dennoch die richtige Antwort findet, merkt wahrscheinlich, wie er erst einmal umschalten muss. Das Beispiel zeigt, dass wir uns oft umorientieren und einen neuen geistigen Raum betreten müssen, wenn wir ein Problem lösen wollen.

ner anderen Verfassung nicht entwickeln konnte, und aus Energiequellen zu schöpfen, die ihm in seinem vorigen Zustand verschlossen waren.

Beispiel Witze erzählen: Wenn man in der richtigen Laune und Verfassung ist, ist es leicht, einen Witz von sich zu geben. Je mehr Witze man erzählt, desto mehr kommt man in Fahrt. Zu jedem neuen Stichwort fällt einem etwas Neues ein. Befindet man sich hingegen im Zustand des „Nichtwitzeerzählens“, hat man ein Brett vor dem Kopf und findet keinen Zugang zu diesem Reservoir.

Aufgabe des Beraters ist es, bei seinem Gesprächspartner solche Zustände hervorzurufen, in denen der Klient die richtigen Antworten für



sich findet. Was aber zeichnet einen „Zustand“ im Einzelnen aus? Was geschieht in ihm?

Wenn der Coach den Klienten z.B. fragt, was das Schönste am vergangenen Urlaub war, geht der Klient in den geistigen Bewusstseinsraum seines Urlaubs:

Er sieht innerlich Bilder, hört, schmeckt und riecht etwas. Lässt er sich intensiv auf diese Eindrücke ein, ist er emotional im Erlebnisraum „Urlaub“ mit all den Gefühlen, Gedanken und körperlichen Effekten (z.B. tieferes Atmen), die seine Ferien mit sich brachten.

ren Bewusstseins- und Erlebnisraum führen. Meist gilt es, ihn mit den richtigen Fragen aus dem „Problemspace“ herauszuholen und in den „Ressourcenspace“ oder „Zielspace“ zu bringen.

Beispiel: Fragt sich der Coachee „Wieso klappt das eigentlich nicht?“, dreht er sich immer tiefer in sein Problem hinein. Er findet alle möglichen Antworten, warum etwas nicht funktioniert. Er erinnert sich an andere Dinge, die früher auch schon schief liefen, und entwickelt die Befürchtung, dass in Zukunft ebenfalls manches nicht klappen wird. Möglicherweise gerät er noch in einen emotionalen Zustand, in dem er sich fragt: „Warum passiert das immer mir, und warum hilft mir keiner?“ Auf diese Weise kommt der Coachee nicht weiter. Der Berater kann ihm helfen, Ressourcen zu aktivieren, indem er ihn fragt: „Was können Sie tun?“, „Wann hat die Sache denn schon einmal geklappt?“, „Wir würde denn Ihr Kollege das Problem anpacken?“ So bringt er den Klienten in die Gedankenwelt des „Ressourcenspace“.

Eine andere Möglichkeit, Ressourcen zu mobilisieren: Der Berater behandelt ein Problem wie eine interessante Fähigkeit. Wenn jemand z.B. von seiner Schwierigkeit erzählt, bei einer Präsentation vor dem Vorstand immer wieder in einem grauen Nebel abzutauchen und nicht mehr weiter zu wissen, kann der Berater fragen: „Das ist ja interessant – wie machen Sie das denn, dass pünktlich zu diesem Zeitpunkt der Nebel erscheint? Was genau passiert innerlich? Sagen Sie etwas zu sich selbst, oder sehen Sie Bilder, oder hören Sie etwas? Erzählen Sie mir von dieser Fähigkeit.“

Ebenso wirksam ist es, den Blick des Kunden aus dem Problemfeld in den Zielbereich zu lenken: „Was möchten Sie erreichen?“, „Wie soll die Lösung aussehen?“ Nützlich sind vor allem

## Fragen für den Einstieg

Die Wahl der Einstiegsfrage bestimmt den Verlauf des Beratungsprozesses. Jede Frage enthält eine eigene Botschaft oder richtet sich auf ein eigenes Ziel – je nach Frage fokussiert der Berater den Klienten auf sehr unterschiedliche Gefühle und Erlebnisbereiche. Etliche Alternativen bieten sich für die Gesprächseröffnung an:

- Was kann ich für Sie tun?  
*(Implikat: Ich als Coach tue etwas für den anderen)*
- Was möchten Sie gerne für sich tun?  
*(Aktivitätsfokus auf dem Klienten)*
- Was ist Ihr Problem?  
*(Problemfokus auf der Sache)*
- Womit kommen Sie nicht klar?  
*(Problemfokus auf der Person)*
- Was ist Ihr Ziel für diese Stunde?  
*(Kleiner Zielfokus)*
- Was möchten Sie für sich erreichen?  
*(Großer Zielfokus)*
- Woran möchten Sie gern arbeiten?  
*(Implikat: Beratung ist Arbeit, der Klient arbeitet)*
- Wobei soll ich Ihnen helfen?  
*(Implikat: Der Klient braucht Hilfe, der Coach hilft)*
- Was möchten Sie gerne verändern?  
*(Implikat: Der Klient will/kann etwas verändern)*

Mit der Frage nach dem Urlaub spricht der Coach also bestimmte zueinander gehörende Informationen an, die neurologisch und psychologisch über Assoziationen miteinander verbunden sind und einen „Space“ bilden. Jeder Space löst andere Eindrücke und Gefühle aus. Je länger und detailreicher ein Thema erfragt wird, desto stärker ist beim Gesprächspartner die körperliche Entsprechung in Bezug auf Hormonausschüttung, Muskelentspannung, Blutdruck und Temperaturverteilung. Das kann so weit gehen, dass sich der Gesprächspartner z.B. bei der gedanklichen Beschäftigung mit dem Thema Entspannung tatsächlich auch körperlich entspannt.

### Vom Problemspace in den Ressourcenspace beamen

Will der Gesprächspartner ein Problem lösen, so muss der Berater ihn häufig in einen ande-

auch Fragen, die das Ziel konkretisieren: „Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ „Wo, mit wem und wann wollen Sie das neue Verhalten zeigen?“ Zuweilen ist es auch gut für den Coachee, sich mit Fragen zu beschäftigen, die das Problem von seiner Person abstrahieren und von ihm wegführen. Der Berater kann z.B. fragen, was das Problem für die Kollegen bedeutet oder wie die angestrebte Veränderung zur Kultur der Organisation passt.

### Der Coach muss kochen können

Bildlich gesprochen sieht der Steuerungsprozess des Coaches aus wie ein Kochprozess: Es gibt einen Herd mit drei Kochplatten – der Problem-, Ziel- und Ressourcenplatte. Stellt der Coach eine Frage zu einer bestimmten Platte, wird diese Platte aktiviert. Er kann den Topf auf sie setzen und anfangen zu kochen. Je nach Verweildauer und Intensität der Fragen steigt auf dieser Platte die Betriebstemperatur – die emotionale Beteiligung des Coachees erhöht sich. Wichtig ist, dass der Coach immer weiß, auf welcher Platte der Topf steht und wie hoch die Temperatur ist. Wenig Sinn macht es, den Topf immer wieder ruckzuck auf eine andere Platte zu ziehen und die Temperatur unkontrolliert rauf und runter zu drehen – dann kann die Suppe auch nach zwei Stunden intensiven Kochens noch nicht schmecken.

Die gezielte Steuerung der Arbeitsfelder (Platten) und die kontrollierte Regelung der Betriebstemperatur ist das Geheimnis effektiver Arbeit. Für den Berater ist wichtig zu wissen: Wann ist welche Platte sinnvoll, welche Temperatur sollte sie haben, damit etwas passiert, aber nichts anbrennt, und wann ist ein Wechsel der Platte sinnvoll? Der Coach sollte sich immer klarmachen: Eine Frage ist eine starke Intervention. Der Klient braucht Zeit, um sich in den entsprechenden Zustand zu versenken und sie zu beantworten. Geht er nach einer Frage aus dem Augenkontakt, bedeutet das oft, dass er zur Beantwortung dieser Frage nach innen geht. In dieser Situation sollten keine neuen Fragen gestellt werden.

Und noch etwas: Der Klient beantwortet eine Frage größtenteils innerlich, für sich – was er nach seinem Suchprozess tatsächlich verbalisiert, ist zweitrangig. Daher gilt die Devise: „Höre auch, was der Klient Dir mitteilt, nicht nur, was er sagt“. *Martina Schmidt-Tanger* ■

# Fragetypen im...



Foto: Bavaria

Fragen erzeugen Emotionen, lösen Denk-Prozesse aus, führen in neue Assoziationsräume. Sie beruhigen, motivieren, lenken den Blick auf das Ziel oder kreisen Probleme ein. Was aber sind die wichtigsten Fragetypen im NLP? Und wie sollte der Coach sie verwenden? Ein Katalog und ein Anwendungsbeispiel von Martina Schmidt-Tanger.

**J**e besser der Coach den Gesprächsprozess strukturiert, desto wirksamer kann er den Gesprächspartner unterstützen. Der Berater darf nicht wild durcheinander aus der gesamten Palette der Kategorien Fragen zusammenrühren, sondern muss bewusst Akzente setzen. Er muss wissen, wann es gut ist, länger bei einem Fragentyp zu verweilen, und er muss spüren, wenn die Zeit reif ist, den Klienten mit einer völlig anders gearteten Frage umzulenken. Und das setzt voraus, dass er die Fragetypen und ihre Zielrichtung kennt. Die wichtigsten sind:

## ■ Fragen der akzeptierenden/klärenden Wiederholung

*Bsp: Habe ich Sie richtig verstanden, dass...? Aha, Sie denken also, ...*

Das Wiederholen von Aussagen baut Kontakt auf, vermittelt Interesse und emotionale Akzeptanz. Es dient dem „Reinkommen“ in den Prozess, der Tempoverlangsamung und dem

Vertiefen und Fokussieren von Gefühlen durch das Rückspiegeln relevanter Aussagen. Fragen dieser Kategorie vermeiden zudem Missverständnisse und eine zu frühe Einengung des Themas.

Angenommen, ein Klient Herr K. wendet sich an den Coach mit der Äußerung:

► „Was soll ich nur machen? Obwohl ich mich so bemühe, hat Herr H. einen besseren Umsatz als ich.“

In diesem Fall wäre eine mögliche Reaktion aus dem Feld der akzeptierenden/klärenden Wiederholung: „Herr H. hat einen besseren Umsatz als Sie, und obwohl Sie sich bemühen, wissen Sie nicht, was Sie machen sollen?“

### ■ **Meta-Modell-Fragen (Konkretisierungsfragen)**

*Bsp.: Wer? Was? Wie genau? Immer? Nie? Alle? Man sollte? Wer sagt das?*

Diese Fragen dienen der Erkundung der inneren Landkarte. Sie erfragen Bedeutungen und Erfahrungshintergrund des Gesagten und lösen sprachliche Tilgungen, Verzerrungen, Generalisierungen auf.

Exemplarische Intervention im Fall K.: „Was heißt bemühen? Was bedeutet besserer Umsatz?“

### ■ **Fragen, die ins Ziel führen**

*Bsp.: Was möchten Sie erreichen? Wie genau soll die Lösung aussehen? Was ist Ihr Ziel? Wobei soll ich Ihnen helfen? Und zusätzlich alle Fragen, die Ziele konkretisieren: Woran erkennen Sie innerlich und äußerlich, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben oder gerade dabei sind, es zu erreichen? Wo, mit wem, wann wollen Sie dieses neue Verhalten zeigen? Was ist sichergestellt, wenn Sie dieses Ziel erreicht haben?*

Solche Fragen führen in den Bewusstseinsraum „Ziel“. Sie bewirken, dass der Klient den Zielzustand mit all seinen Sinnen erfasst und innerlich abbildet und erlebt.

Im Fall K.: „Was möchten Sie erreichen? Sie möchten also Ihren Umsatz verbessern? Sie möchten wissen, was Sie machen können? Was genau ist Ihr Ziel?“

### ■ **Fragen, die ins Problem führen**

*Bsp.: Was genau ist Ihr Problem? Wann war es am schlimmsten? Kennen Sie diese Art von Schwierigkeiten auch in anderen Zusammenhängen? Was tun Sie, wenn das passiert? Was ist genau das Problem daran?*

Mit diesen Fragen kann der Coach beim Klienten den Problemzustand intensivieren oder erst einmal herstellen, d.h.: Die Fragen bewirken, dass sich der Klient emotional an das Problem anbindet. Zudem lässt sich mit ihnen der Kern des Problems erfassen und die Entwicklungsgeschichte des Problems klären.

Im Fall K.: „Was genau ist Ihr Problem? Sie wissen nicht, was Sie machen sollen?“

### ■ **Fragen, die Ressourcen aktivieren**

*Bsp.: Wer/Was könnte Ihnen helfen? Welche Ihrer Fähigkeiten wären hier besonders nützlich? Worauf können Sie sich in herausfordernden Situationen immer verlassen? Was würde XY an Ihrer Stelle tun?*

Diese Fragen aktivieren positive, problemlösende, zielreichende Zustände. Sie dienen zur emotionalen Entlastung des Klienten durch Fokussierung auf Fähigkeiten.

Im Fall K.: „Sie sind hergekommen, damit sich etwas verändert? Was könnte Ihnen helfen? Welche Ihrer Fähigkeiten wären besonders nützlich? Was würde Herr H. an Ihrer Stelle tun? Haben Sie schon einmal ein ähnliches Problem gelöst?“

### ■ **Fragen, die hin zur Person oder weg von der Person führen**

*Bsp.: Fragen, die zur Person hinführen: Und was bedeutet dieses Problem der Firma für Sie ganz persönlich? Und wie finden Sie persönlich diese Veränderungsvorschläge? Fragen, die von der Person wegführen: Was bedeuten Ihre Schwierigkeiten für die gesamte Abteilung? Wie passt diese Veränderung in die allgemeine Lage Ihrer Organisation? Wie ist die allgemeine politische Haltung zu diesen Zielen?*

Mit diesen Fragen steuert der Coach die emotionale Beteiligung des Klienten: Die „Betriebstemperatur“ wird angehoben oder abgesenkt.

Im Fall K.: „Wie fühlt sich das an, wenn Sie nicht wissen, was Sie tun sollen? Was bedeutet es für Sie, dass Sie schlechter sind als Herr H.?“ Beziehungsweise: „Welche generellen Möglichkeiten gibt es denn in Ihrem Bereich, den Umsatz zu steigern? Wie liegen denn die Umsätze bei den anderen Kollegen?“

### ■ **Fragen auf unterschiedlichen Ebenen (Verhalten, Fähigkeiten, Einstellungen, Werte, Identität, Zugehörigkeit, Vision/Mission)**

*Bsp.: Was genau tun Sie, wenn das passiert (Verhalten)? Was müssen Sie können, um ... (Fähigkeiten)? Was denken Sie über sich, die Welt und andere Men-*

*schen, wenn das eintritt – was muss man glauben, um das zu können (Einstellungen)? Was ist Ihnen wichtig dabei – warum tun Sie das (Werte)? Wer sind Sie in solchen Augenblicken (Identität)? Was ist Ihr Wunschziel für die nächsten zehn Jahre? Wozu ist das wichtig? Was bedeutet das für Sie, für die Firma? (Drei Fragen aus dem Bereich Vision, Mission/Zugehörigkeit).*

Solche Fragen helfen, das Problem in seiner Gesamtheit zu erfassen oder die am stärksten beteiligte Ebene zu erkennen, auf der eine Intervention am sinnvollsten ist. Sie dienen auch zur Fokusverschiebung und zum Wechsel der vom Klienten gewählten Ebenen.

**„Fragen führen den Gesprächspartner – zu seinen Zielen.“**

Im Fall K.: „Was genau tun Sie, was tut Herr H. (Verhalten)? Gibt es etwas, das Ihnen schwer fällt, das Sie lernen möchten (Fähigkeiten)? Was denken Sie über sich, über Herrn H., über Verkauf – welche Einstellung haben Sie zu dem Ganzen (Einstellungen)? Was ist Ihnen wichtig dabei: sich besser zu fühlen, mehr Umsatz zu haben, besser zu sein als Herr H. – oder ist noch etwas ganz anderes wichtig (Werte)? Wer sind Sie in Augenblicken, in denen Sie sich mit Herrn H. vergleichen – und wer möchten Sie sein (Identität)?“

**■ Fragen zum Wechsel der Meta-Programme, z.B. der Wahrnehmungseinheit und -größe**  
*Bsp.: Wie sieht der größere Zusammenhang aus? Wer ist noch beteiligt? Welche Details sind noch zu klären?*

Auch diese Fragen ermöglichen einen Fokuswechsel. Mit ihnen soll die geistige Flexibilität erhöht werden.

Im Fall K.: „Wie sieht denn die Marktlage für Ihr Produkt zurzeit aus? Wie soll Ihre Umsatzsteigerung sein? Wer hat denn den gleichen Umsatz wie Sie? Wie sieht Herr H. das?“

**■ Fragen zum Perspektivenwechsel (Reframing-Fragen)**  
*Bsp.: In welchem Zusammenhang könnte das Problem sogar nützlich sein? Haben Sie schon mal an die Vorteile gedacht, die dieser Sachverhalt mit sich bringt? Wer profitiert von dem Problem? Das ist ja ein echtes Luxusproblem, was Sie da haben!?*

Mit provokanten Fragen zum Perspektivenwechsel kann der Coach zum einen die „Betriebsstempeltemperatur“ beim Klienten anheben und diesen „wecken“. Zum anderen kann ein Reframing (Änderung des Betrachtungsrahmens) eine emotionale Versöhnung mit dem Problem bewirken, wenn die positiven Seiten daran erkannt werden. Die Fragen sind eine Intervention zur Landkartenerweiterung.

Im Fall K.: „Was würde es für Sie bedeuten, wenn Sie das Problem nicht mehr hätten? Gibt es etwas, das Sie dann verlieren würden? Was ist für Sie ein möglicher Vorteil daran, dass Herr H. mehr Umsatz macht als Sie? Wie fühlen Sie sich in dieser Situation?“

**■ Fragen, die Emotionen klären und emotionale Wertungen abfragen**  
*Bsp.: Und wie geht es Ihnen damit? Sie scheinen ärgerlich zu sein, kann das sein? Wie fühlen Sie sich bei dem Gedanken an ...? Was ist, was war das vorherrschende Gefühl dabei?*

Auf diese Weise wird ein Wechsel von der analytischen zur emotionalen Ebene vollzogen und beim Klienten ein stärkeres gefühlsmäßiges Erleben initiiert – schließlich sind ohne emotionale Beteiligung Veränderungen eher unwahrscheinlich. Zusätzlich geben die Fragen Informationen über die Struktur der inneren Welt des Klienten: Ist er z.B. eher ärgerlich oder traurig, wenn er seiner Meinung nach versagt hat?

Im Fall K.: „Und wie geht es Ihnen damit? Wie ist das, wenn man nicht weiß, was man machen soll?“

**■ Hier-und-Jetzt-Fragen**  
*Bsp.: Wie geht es Ihnen gerade? Was ist für Sie gerade wichtig? Was fühlen Sie gerade? Wie geht es Ihnen jetzt, während Sie mir das erzählen?*

Diese Fragen erlauben einen Zwischencheck. Sie bringen dem Coach wichtige Informationen zur weiteren Prozesssteuerung und initiieren bei Bedarf einen Themenwechsel. Sie klären Emotionen und ermöglichen eine Prozesspause. Nach einer längeren Intervention im Bereich Vergangenheits- oder Zukunftsarbeit dienen sie der Rückorientierung ins Hier und Jetzt.

Im Fall K.: „Wie geht es Ihnen jetzt, während Sie mir das erzählen? Was fühlen Sie?“

**■ Ökologie-Fragen**  
*Bsp.: Was sagt Ihr(e) Frau/Mann/Familie/ Chef(in) zu diesen Veränderungen? Gibt es einen Preis für Veränderungen, und sind Sie bereit, ihn zu zahlen? Wer ist noch betroffen, wenn das Neue eingeführt wird? Welche Konsequenzen hat dieser Schritt?*

Ökologie-Fragen erlauben die Absicherung einer geplanten Veränderung: Dies geschieht durch die Ausweitung des Fokusses auf das gesamte System, durch Klärung von zu erwartenden Störungen, durch Einbeziehung von Hindernissen und durch Berücksichtigung weiterer relevanter Informationen.

Im Fall K.: „Was sagt Ihre Frau zu diesem Problem? Gibt es einen persönlichen Preis für den höheren Umsatz, und sind Sie bereit, ihn zu zahlen?“

**■ Transfer (Future pace) Fragen**  
*Bsp.: Woran genau werden Sie erkennen, dass in einer zukünftigen Situation das alte oder aber das neue Verhalten angebracht sein wird? Welchen Schritt werden Sie jetzt konkret als ersten gehen? In welchen drei Situationen wird das, was Sie gerade hier erfahren haben, für Sie von Relevanz sein? Wann werden Sie beginnen, das Neue umzusetzen?*

Das sind wichtige Fragen zur Verankerung des neuen Verhaltens. Sie dienen dazu, dass der Klient sein zukünftiges Verhalten schon einmal im Kopf durchspielt, sodass es ihm leichter fallen wird, es dann, wenn es gefragt ist, auch tatsächlich an den Tag zu legen? Zudem dienen die Fragen der Konkretisierung und Spezifizierung von Situationen.

Im Fall K.: „Woran werden Sie als erstes merken, dass Sie sich verändert haben? Wann wollen Sie mit dem neuen Verhalten beginnen?“

Future-Pace-Fragen sollten zum Abschluss immer gestellt werden.

Martina Schmidt-Tanger ■