

Eine Theorie der Theorielosigkeit – lösungsorientierte Annahmen im Coaching

Peter Szabó

Fünf Gründe für Skepsis und eine Bitte

Es gibt mehrere gute Gründe, bei aller Neugier skeptisch zu bleiben, wenn es im Folgenden um die Darstellung des Coaching-Verständnisses aus systemisch-lösungsorientierter Sicht geht. Fünf wichtige Gründe sind hier aufgeführt:

1. Wenn das, was Sie bisher als Coach tun, funktioniert, dann tun Sie einfach mehr davon. Es gibt keinen Anlass, sich von einer anderen Konstruktion von Wirklichkeit – auch nicht einer lösungsorientierten – verunsichern zu lassen. Im Gegenteil, wenn Sie das, was Sie tun, mit Überzeugung tun, erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass Sie damit tatsächlich nützlich sind¹.
2. Die gegenwärtig umfassendste wissenschaftliche Meta-Studie zu helfenden, professionellen Gesprächen (Duncan, Hubble, Miller 2001) zeigt auf, dass die jeweils angewandte Methode (Technik, Erklärungsmodell) lediglich 15 Prozent zum Gesprächserfolg beisteuert. Es würde sich also lohnen, leidige Schulenstreitigkeiten beiseite zu legen und die Aufmerksamkeit eher auf Faktoren beim Kunden (40 Prozent erfolgsrelevant) sowie auf die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern im Beratungsgespräch (30 Prozent erfolgsrelevant) zu richten.
3. Steve De Shazer, der Begründer des lösungsorientierten Ansatzes, hat sich standhaft geweigert, Aussagen zur Anwendung von Lösungsorientierung im Coaching-Kontext zu machen. In einem Gespräch mit dem Verfasser kurz vor Steve De Shazers Tod hat er auf folgender Aussage bestanden²: Alle seine empirischen Ergebnisse basierten auf der Untersuchung von Therapiegesprächen³. Nur in der Therapie könne er die nachhaltige Nützlichkeit und Kürze seiner Vorgehensweise wissenschaftlich belegen. Zur Anwendung von lösungsorientierten Gesprächen im Coaching-Kontext habe er keine Erfahrung und wisse daher nicht, was für Coaching-Kunden nützlich sei.
4. Das gängige Verständnis von Wissenschaftlichkeit birgt die Erwartung, Theorien zu bilden und Erklärungsmodelle zu liefern. Die lösungsorientierte Vorgehensweise tut keines von beidem. Auch hier hat sich Steve De Shazer verweigert. Es war ihm wichtiger, seine Erkenntnisse über das, was in Beratungsgesprächen nützlich scheint, auf einfache Weise zu beschreiben, statt das Funktionieren zu erklären. Zu groß schien ihm die Gefahr, dass sich Theorien und Erklärungsmodelle als „wahr“ verfestigten, statt als vorübergehende Arbeitshypothesen offen zu bleiben (De Shazer 1984).
5. Und dieser fünfte Punkt ist vielleicht der wichtigste Grund, um neugierig und skeptisch zu bleiben: Lösungsorientiert vorzugehen, beinhaltet einen radikalen Paradigmenwech-

1 Eric De Haan am 15. September 2008 an der EMCC Konferenz in Zürich

2 Steve De Shazer am 9. Januar 2005 beim Frühstück in Milwaukee

3 Umfassende Zusammenstellung von Studien zur lösungsorientierten Therapie bei Alasdair McDonald: www.solutionsdoc.co.uk/sfb.html

sel! Die Veränderung im Beratungssystem wird eingeführt, wo sie vom Coach beeinflusst werden kann: Bei der eigenen Beobachtung von Wirklichkeit durch den Coach (Kybernetik zweiter Ordnung). In der konsequent lösungsorientierten Betrachtungsweise verschiebt der Coach seine Aufmerksamkeit vom Beobachten des Problems auf das Beobachten der erwünschten Lösung. Mit dieser Verschiebung vollzieht sich ein radikaler Paradigmenwechsel, der sich nur schwer mit dem Anspruch verträgt, unterschiedliche Ansätze zu integrieren. Innerhalb dieses „Lösungs-bauenden“ Paradigmas scheint es nicht sinn-voll, Überlegungen und Methoden aus dem „Problem-lösenden“ Paradigma zu integrieren. Die zugrunde liegenden Annahmen sind zu unterschiedlich – so unterschiedlich wie das Weltbild unserer Erde als Scheibe oder als Kugel.

Bitte verstehen Sie, was in diesem Beitrag steht so, wie es gemeint ist, als *eine* mögliche Konstruktion einer Coaching-Wirklichkeit. Wenn Sie Lust bekommen, die eine oder andere Annahme neugierig zu erproben und weiterzuverfolgen, beobachten Sie mit der nötigen Skepsis, ob und auf welche Art sich das, was zu funktionieren scheint, für Ihre Kunden tatsächlich als nützlich und hilfreich erweist.

Hintergrund der lösungsorientierten Kurzzeitberatung

Anfang der 80er Jahre gründete ein Team um Steve De Shazer und Insoo Kim Berg in Milwaukee, USA, das Brief Family Therapy Center (BFTC). Sie begannen dort therapeutische Gespräche zu führen und die Geschehnisse beobachtend zu reflektieren. Die beiden Begründer des Teams hatten sich ursprünglich Ende der 70er Jahre am Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto kennengelernt und sich von der Arbeit von Weakland, Fisch und Watzlawick beeinflussen lassen (Weakland, Fisch, Watzlawick 1974). Ein wesentlicher Forschungsbeitrag des MRI lag damals darin, nicht Problemmuster, sondern lösungsverhindernde Muster bei Patienten zu finden und erfolgreich zu beheben (if it does not work, do something different).

Das Team am BFTC entwickelte die Idee weiter: Es begann mit pragmatischem, klinischem Interesse zu erforschen, was in therapeutischen Gesprächen hilfreich sein und funktionieren könnte, ganz unabhängig von den herrschenden theoretischen Annahmen. In einem induktiven Lernprozess über Hunderte von Therapiegesprächen erprobten sie und behielten bei, was sich als nützlich erwies (Szabo, Berg 2006: 19). Dabei begannen sich die Therapeuten immer mehr für vorhandene, funktionierende Lösungsansätze im Leben ihrer Klienten zu interessieren, statt sich auf lösungsverhindernde Muster zu konzentrieren (find out what works and do more of it). Überrascht durch die eigenen Erfolge, lernten sie vornehmlich aus der Weiterentwicklung durch praktische Beobachtung und fingen bald an, alle bestehenden theoretischen Erklärungen über Bord zu werfen. Sie entschlossen sich zu einer „Theorie der Theorielosigkeit“, um dem eigenen forschenden Weiterlernen nicht im Wege zu stehen.

Es entwickelte sich zusehends eine neue Vorgehensweise und eine intensive Auseinandersetzung mit der Bedeutsamkeit von Sprache bei therapeutischen Heilerfolgen. Dem Team fiel auf, dass sich Klienten unterschiedlich verhielten, je nach dem, ob sie von Schwierigkeiten und Hindernissen oder von ihren Wünschen und Zielen erzählten. So entstand die konzeptuelle Unterscheidung von Problemsprache und Lösungssprache in therapeutischen Gesprächen, und das Team beobachtete, dass sich ein höherer Anteil an Lö-

sungssprache (und an entsprechenden Lösungsfragen) positiv auf den Therapieerfolg auszuwirken schien.

„There is no connection whatsoever between the problem and the solution.“ Mit dieser Annahme erschütterte Steve De Shazer alle bisherigen Konstruktionen von hilfreichen therapeutischen Gesprächen: Die Analyse der Probleme und die Behebung der Ursachen als unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Lösung waren plötzlich in Frage gestellt. Zu dieser Aussage war es gekommen, als De Shazer mit einer Familie gearbeitet hatte, von der er auf die Frage nach dem Grund für die Probleme 27 unterschiedliche Antworten erhielt. Natürlich hätte die Analyse und Bearbeitung der zugrunde liegenden 27 Ursachen zu viel Zeit und Energie gekostet und schlimmstenfalls wären in der Zwischenzeit neue Probleme aufgetaucht. So schlug De Shazer in seinem Bestreben nach Einfachheit und Reduktion vor, die Familie solle sich einfach beobachten und das nächste Mal darüber berichten, was alles Okay sei, so dass sie es weiter beibehalten wollte. Das nächste Mal als die Familie erschien, hatte sie das Gefühl, ihre Probleme seien gelöst. Entgegen der herrschenden Lehrmeinung war dazu weder die Bearbeitung der Probleme noch der lösungsverhindernden Muster nötig. Offenbar hatte es genügt, dass die Familie bei der gegenseitigen Beobachtung vermehrt darauf achtete, was im alltäglichen Zusammenleben Okay war.

Das lösungsorientierte Modell hat ja unter anderem wegen der Wunderfrage Berühmtheit erlangt. Nicht zufällig ist auch diese Frage nicht aus theoretischen Überlegungen entstanden, sondern im Gegenteil durch die betont nichtwissende, neugierige Haltung von Insoo Kim Berg. Sie arbeitete gerade mit einer Kundin, die sagte: „Ach, wissen Sie, ich glaube, bei mir ist das alles hoffnungslos. Da brauchte es schon ein Wunder, damit sich etwas verbessert.“ In ihrer wertschätzend-bejahenden, asiatischen Art nahm Insoo Kim Berg die Aussage der Kundin als nützlichen Hinweis und knüpfte weiterführend an: „Ach so, dann sind die Dinge wohl schlimmer als ich bisher gedacht hatte. Nehmen Sie mal an, es geschieht tatsächlich dieses Wunder. Ich bin neugierig: was werden Sie dann ander(e)s tun?“ Die Kundin erzählte daraufhin ausführlich, was sie dann tun würde, was sie jetzt eben nicht tun konnte. Überraschenderweise berichtete sie in der nächsten Sitzung, welche der Nach-Wunder-Vorstellungen sie tatsächlich umgesetzt hatte.

Im therapeutischen Kontext ist die Wirksamkeit von solchermaßen lösungsorientierten Gesprächen übrigens wissenschaftlich umfangreich belegt. Bei vergleichbarer Häufigkeit und Nachhaltigkeit des Therapieerfolgs (ca. 80 Prozent, wie bei anderen Therapierichtungen auch) beträgt die Anzahl der notwendigen Sitzungen durchschnittlich 2,9, quer durch alle therapeutischen Indikationen (De Jong, Berg 2003: 409). Damit sind lösungsorientierte Gespräche nur rund ein Drittel so lang wie andere Therapiegespräche.

Seit mehr als zehn Jahren wird der lösungsorientierte Ansatz erfolgreich auch im Business-Kontext angewendet und beschrieben: beim Coaching von Einzelpersonen (Meier, Szabó 2008), in der Arbeit mit Teams (Meier 2004), im Management (Cauffman, Dierolf 2008), in der Unternehmensberatung (Jackson, McKergow 2007), in der Ausbildung (Hankovszky, Szabó 2008) und in der Organisationsentwicklung (Pascale, Sternin 2005).

Lösungsorientierte Annahmen in der Praxis

Anhand eines konkreten Coaching-Gesprächs erhalten Sie Einblick in die typischen Überlegungen und Annahmen des Autors in seinem Handeln als lösungsorientierter Coach.

Nachfolgend wird beschrieben, welche zehn konkreten lösungsorientierten Annahmen das Coaching des Autors beeinflusst haben, und was im konkreten Fall in der Interaktion mit dem Coachee dabei möglich wurde. Selbstverständlich bleibt die Beschreibung bei aller Bemühung um Präzision stets eine individuelle und subjektive Realitätskonstruktion des Autors. Wir vertrauen darauf, dass diese Konstruktion vom Leser ebenfalls subjektiv und nützlich missverstanden wird (Steve De Shazer: „Es gibt kein wirkliches Verstehen, es gibt nur nützliche und weniger nützliche Missverständnisse“⁴).

Die gewählte Form der Erörterung ist übrigens keineswegs neu. Steve De Shazer hat in seinem Buch „Worte waren ursprünglich Zauber“ die Verwendung der Sprache im therapeutischen Kontext auf diese Weise beschrieben und den Einfluss von unterschiedlichen professionellen Annahmen auf die unterschiedliche Verwendung von Sprache erläutert (De Shazer 1998). Der lösungsorientierte Kollege Ben Furman hat in „Die Kunst, Nackten in die Tasche zu greifen“ aus systemischer Sicht dargestellt, wie sich Kunden im therapeutischen Gespräch bereitwillig auf die Sprache und Annahmen von Therapeuten einlassen und passende Wirklichkeiten co-konstruieren (Furman, Tapani 1996).

Auch bei der folgenden Fall-Beschreibung werden Sie Zeuge der raschen und flexiblen Lernfähigkeit der Kundin, die bereitwillig auf die impliziten Annahmen des Coaches reagiert und eine Wirklichkeit konstruiert, welche den Bestrebungen und Annahmen des Coaches wundersam entgegenkommt.⁵

Ausgangslage Frau K.

Die Anfrage für das Coaching kommt vom Personalverantwortlichen eines großen Industriebetriebes. Es gehe um eine möglichst rasch wirksame Unterstützung von Frau K.⁶, einer Führungskraft auf zweitoberster Führungsebene, die unter schwierigsten äußeren Umständen und hohem Druck strategisch relevante Resultate liefern muß.

Coaching-Kontrakt

Der Coach vereinbart mit der Personalabteilung der Kundin keine bestimmte Anzahl von Besprechungen, sondern vielmehr soll das Coaching enden, sobald die Kundin bereit ist, alleine weiterzumachen:

- Die Arbeit und Honorarzahlung beginnt mit der ersten Besprechung (kein unverbindliches Kennenlerngespräch).
- Falls für Frau K. in der ersten Besprechung kein hinreichender Nutzen entsteht, entfällt jegliche Zahlungspflicht.

4 Steve De Shazer anlässlich eines Seminars im Mai 2000 in Winterthur

5 Die Fallbeschreibung entstammt einer früheren Publikation des Autors (Szabó 2009). Die hinter der Beschreibung stehenden 10 Annahmen wurden für diesen Beitrag entwickelt und reflektiert.

6 Die Angaben zur Person wurden aus Gründen der Anonymisierung verändert.

- Falls ein einziges Gespräch für den erwünschten Durchbruch ausreichend ist, wird das doppelte Honorar in Rechnung gestellt, da Kurzzeitcoaching häufig in der ersten Besprechung den größten Mehrwert generiert.⁷

Annahme 1: Coaching kann manchmal in kurzer Zeit einen wirksamen Anfang ermöglichen, so dass der Kunde anschließend alleine fortfahren kann.

Als lösungsorientierter Coach behandle ich jede Sitzung so, wie wenn es die einzige wäre, die mir mit diesem Kunden zur Verfügung steht. Am Schluss der Sitzung ist es dem Kunden freigestellt, ob er einen nächsten Termin vereinbaren oder die Erfahrungen im Alltag abwarten will, um sich dann allenfalls wieder zu melden.

Meine Erfahrung ist, dass der größte Teil meiner Kunden tatsächlich nur für eine oder zwei Sitzungen zu mir kommt. Das entspricht auch meinem Anspruch, dass wahre Hilfe immer Hilfe zur Selbsthilfe ist und darum jede weitere Hilfe überflüssig macht. Ich kann also im besten Fall dazu beitragen, mit dem Kunden einen Anfang zu machen⁸.

Diese Annahme unterscheidet sich sehr von der im angelsächsischen Raum weit verbreiteten Annahme von Coaches, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse von einer engen Begleitung des Prozesses vom Anfang bis zum Schluss abhängen. Der Coach soll während der ganzen Umsetzungszeit unterstützend und begleitend dabei sein. Dementsprechend werden dort auch häufig feste Coaching-Verträge mit wöchentlichen Gesprächen über mehrere Monate bis Jahre abgeschlossen.

Mir persönlich ist die gegenteilige Überlegung angenehmer, dass wirksame Hilfe jede weitere Hilfe überflüssig macht.

Telefonisches Vorgespräch

Frau K. ruft den Coach an, um den ersten Termin zu vereinbaren. Im rund zehnminütigen Gespräch zählt Frau K. fünf Baustellen auf, mit denen sie gegenwärtig zu kämpfen hat und sie bestätigt die Unerträglichkeit ihrer gegenwärtigen Situation. Nebst der Aufzählung vielfältiger Schwierigkeiten und Hindernisse, die ihrer erfolgreichen Arbeit in den Weg gelegt werden, erwähnt sie zwischendurch, dass es etwas besser geht, seit sie in den letzten beiden Wochen angefangen hat, „neue Saiten aufzuziehen“. Aber da ist der Abgang einer Führungskraft auf der obersten Ebene, daraus folgend die fehlende Unterstützung von oben für ein entscheidendes, strategisches Erfolgsprojekt und die verständliche Verunsicherung der ihr unterstellten rund 1000 Mitarbeitenden. Zudem fragt sich Frau K., ob es nicht Zeit wäre für den nächsten persönlichen Karriereschritt. Ich sage zu, sie zu unterstützen, und wir vereinbaren einen persönlichen Besprechungstermin.

7 Inzwischen ist der Autor von Honorarvereinbarungen mit Entlohnung per Zeiteinheit auf pauschale Honoraransätze (value based flat rate) umgestiegen. Die Pauschale wird am Anfang fällig und beinhaltet so viele Gespräche, wie notwendig sind, um in der Fragestellung den gewünschten nachhaltigen Durchbruch zu erzielen. Selbstverständlich gibt es keine Erfolgsgarantie und sollte das gewünschte Resultat nicht erzielt werden, wird konsequenterweise der volle Betrag zurückerstattet.

8 Hierzu mehr Überlegungen und Gedanken bei Hargens (2004): *Aller Anfang ist ein Anfang*, Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche, Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht

Annahme 2: Kunden bringen bereits mit, was sie zur Lösung brauchen.

Zugegeben, diese Annahme klingt so platt und schrecklich naiv, dass ich sie kaum noch hören kann: „Kunden haben bereits alle Ressourcen, die sie brauchen“. Trotzdem ertappe ich mich immer wieder dabei, dass ich automatisch so zuhöre, wie wenn diese Annahme zutreffend wäre. So höre ich natürlich, was die Kundin über die letzten beiden Wochen sagt, fühle mich erleichtert und in meiner Annahme bestätigt, und ich mache mir geistig eine Notiz, im Coaching unbedingt auf diese Anzeichen von selbstinitiiierter Verbesserung zurückzukommen.

Start des Coachings

„Was soll denn heute geschehen, damit sich unser Gespräch für Sie gelohnt hat?“ Frau K. entscheidet sich nach kurzer Überlegung zu fünf möglichen Themenkreisen, bei ihrer eigenen, notwendigen Verhaltensänderung anzufangen: „Ich muss unter diesen widrigen Bedingungen lernen, mich mit noch mehr Nachdruck durchzusetzen, sowohl gegenüber unserem CEO als auch im Projektteam.“

Annahme 3: Ich muss nichts über die Tatsachen und Umstände des Problems wissen, um hilfreich sein zu können.

Das ist zugegebenermaßen eine heikle Annahme. Zum einen: Wie viel muss ich trotzdem wissen, damit der Kunde aus seiner Sicht davon ausgehen kann, dass sein Coach genug verstanden hat, um wirklich hilfreich sein zu können? Zum anderen: Ich will eine möglichst klare Idee davon entwickeln, wo der Kunde unter den gegebenen Tatsachen und Umständen gerne hin möchte, und welcher Nutzen dem Kunden und wichtigen Stakeholdern im System aus den gewünschten Veränderungen entstehen soll.

Ausgehend von der Annahme 3 gibt es zwei Fragen, die mir eher weniger zweckdienlich erscheinen: „Um was geht es?“ und „Wie ist es dazu gekommen?“. Mich interessiert an dieser Stelle im Gespräch viel mehr, welche Unterschiede Kunden nach Abschluß des Coachings erwarten und wie sich diese auswirken könnten. Vor allem von Kollegen in den USA wird mir oft zurückgemeldet, ich verbliebe unglaublich lange in der Zielklärung, auch wenn alles schon hinreichend klar sei.⁹

Coach und Coachee überprüfen zunächst mögliche Auswirkungen, falls es Frau K. tatsächlich gelingen sollte, sich mit mehr Nachdruck durchzusetzen. Dabei wird Frau K. mehr und mehr klar, dass es sich lohnt, genau mit diesem Thema anzufangen.

9 Ich erwähne hier solche überraschten und erstaunten Rückmeldungen von Kollegen, die nicht im lösungsorientierten Paradigma arbeiten, weil mir diese Beobachtungen von der Außensicht wertvolle Hinweise dafür liefern, worin sich meine Annahmen und mein Tun möglicherweise von ihren unterscheiden.

Annahme 4: Kunden können selber am besten abschätzen, was in die richtige Richtung geht, damit sie weiterkommen.

Vielleicht ist das der Vorteil meiner mangelnden Neugier im Hinblick auf die Umstände des Problems. Je weniger ich dazu weiß, umso mehr bin ich darauf angewiesen, nachzufragen und mich zu versichern, ob das, was wir gerade tun, für den Kunden auf dem Weg zur Lösung hilfreich sein könnte. Systemischen Kollegen in Frankreich ist kürzlich dazu aufgefallen, wie unglaublich faul ich die Übernahme von Verantwortung in der Prozessgestaltung dem Kunden überlasse und wie ich mich nicht nur aus den Inhalten, sondern auch aus der Richtungsbestimmung im Coaching-Prozess heraushalte.

„Stellen Sie sich eine Skala zwischen 1 und 10 vor. 10 heißt, Sie setzen sich voll und ganz mit Nachdruck durch, und 1 das Gegenteil davon. Wo liegt in letzter Zeit ihr eigenes Handlungsspektrum auf dieser Skala?“¹⁰ Nach reiflicher Überlegung setzt Frau K. die Grenzpunkte auf einer auf Papier skizzierten Skala bei 2 und 4. „So zwischen 2 und 4“, meint sie, „manchmal schaff ich’s besser, aber mit dem CEO war ich letzte Woche einfach nicht fordernd und klar genug, und da ist mein Anliegen eben versandet.“ Frau K. hat ihren Blick auf das gerichtet, was ihr im Moment im Verhaltensrepertoire zu fehlen scheint – auf das eigene Defizit. Die anschließende Frage des Coaches zielt in die andere Blickrichtung – auf ihre Fähigkeiten, die sie im Moment noch nicht wahr-nimmt (im Sinne von „für wahr nehmen, beachten“): „Was machen Sie denn zwischen 2 und 4 bereits, was Sie bei 1 noch nicht gemacht haben?“

*Annahme 5: Lösungssprache schafft Lösungen.*¹¹

Vermutlich ist dies die Annahme, die mein Handeln als Coach am häufigsten prägt. Wenn ich von Kunden eine Information auf der Problemebene erhalte (was sehr häufig geschieht), dann ist es mein erster Impuls, nach Informationen auf der Lösungsebene zu fragen. Und wenn ich das tue, dann mit einer klaren, gerichteten Absicht dahinter. Ich möchte für den Kunden mehr Wahlmöglichkeiten in seiner Wahr-Nehmung schaffen. Wenn der Kunde den Teil der Wirklichkeit wahr-nimmt, der zwischen 2 und 10 noch fehlt, dann frage ich neugierig nach dem Teil der Wirklichkeit, der ebenso wahr ist und zwischen 1 und 4 schon da ist. Jetzt kann der Kunde wählen, welchen Teil der Wirklichkeit er bevorzugt oder ob er beide Teile zugleich betrachten möchte. Meine eigene Neugier richtet sich auf das, was der Kunde schon in die gewünschte Richtung tut, und wie er das hinkriegt.

Manche Kollegen würden sich an dieser Stelle auch für Hindernisse und die dahinterliegenden Ursachen interessieren, etwa mit der im angelsächsischen Raum weit verbreiteten Frage: „Was hindert oder blockiert Sie?“. Ausgehend von obiger Annahme lade ich Kunden stattdessen dazu ein, möglichst ausführlich auf der Ebene von konkreten eigenen Handlungen zu beschreiben, was funktioniert und was sich bewährt hat.

Bereitwillig erzählt Frau K. von einigen Veränderungen, die sie in den letzten beiden Wochen erfolgreich eingeleitet hat. Sie hat nämlich bewusst begonnen, sich auf wenige Prioritäten zu konzentrieren und andere Dinge dafür nicht mehr zu tun. Sie hat sich von einem

10 Skalenfragen sind eine brauchbare Form, um eine gemeinsame Verständnisbasis zwischen Kunde und Coach zu schaffen, ohne gleich alle Details, die hinter den Skalenwerten stehen, kennen zu müssen.

11 Die berühmte (mündlich überlieferte) Aussage von Steve De Shazer.

Kaderanlass abgemeldet, einen internen Kunden vor die Wahl gestellt, einen von zwei Aufträgen vorläufig zurückzustellen etc. Coach und Coachee reden kurz darüber, wie es Frau K. geschafft hat, solche unliebsamen Entscheidungen zu treffen und letztlich auch durchzusetzen, obwohl es in beiden Fällen nicht einfach war. Der Coach fragt nach, um zu verstehen, mit welchem Verhalten es Frau K. gelungen ist, sich erfolgreich durchzusetzen: „Wie haben Sie das geschafft, war ja bestimmt nicht einfach unter den gegebenen Umständen?“

Erwünschte Zukunft

Frau K. will nicht bei 2 oder 4 stehenbleiben – ihr Ziel ist es, auf der Skala mindestens auf 7 oder 8 zu kommen (10 wäre übrigens nach ihrer eigenen humorvollen Einschätzung „unerträglich durchsetzungsfähig“). Der Coach nimmt die vorwärtsgerichtete Energie von Frau K. neugierig auf: „Nehmen wir an, Sie hätten es irgendwie geschafft, auf 7 oder 8 zu kommen – ich weiß auch noch nicht, ob das unter den gegebenen Umständen möglich ist und wie Sie das überhaupt hinkriegen werden. Stellen Sie sich einfach mal vor, Sie sind schon bei 7 oder 8. Da möchte ich gerne besser verstehen: Was werden Sie bei 7 oder 8 konkret anders machen als jetzt?“

In den folgenden zehn Minuten entwickelt Frau K. ein sehr detailliertes und vielschichtiges Bild der gewünschten Veränderungen in ihrem eigenen Verhalten. Ich frage nach, woran es die Projektteammitglieder merken werden, wie es der CEO im nächsten Kontakt mit ihr merken wird und was ihrer engsten Mitarbeiterin als erstes auffallen wird, wenn sie auf der Skala bei 7 oder 8 ist. Wir besprechen auch, wie die jeweiligen Gesprächspartner wahrscheinlich reagieren werden und welche positiven Auswirkungen sich Frau K. hinsichtlich der aktuellen Verunsicherung für ihren Führungsbereich erhofft.

Annahme 6: Kunden haben eine Vorstellung der erwünschten Zukunft, die sie in konkreten Handlungen und Interaktionen beschreiben können.

Oft fällt Kunden diese Beschreibung der erwünschten Zukunft leichter, wenn sie hypothetisch und zeitlich nach der Überwindung der Probleme und Hindernisse angesiedelt wird. Erstaunlicherweise können Kunden in der Regel recht gut beschreiben, was dann sein wird, auch wenn sie noch nicht wissen, ob und wie sie dorthin kommen.¹²

Ich zähle diese Fähigkeit zu den vorhandenen Ressourcen von Kunden. Ressourcen können sich demnach auf der Zeitachse sowohl in der Vergangenheit wie auch in der Zukunft manifestieren.

Meine Erfahrung ist, dass die ausführliche und detaillierte Beschreibung der eigenen Handlungen in der Zukunft deren Eintretenswahrscheinlichkeit erhöht. Faszinierend ist in diesem Zusammenhang die wundersame Beschreibung von Goethe:¹³

12 An dieser Stelle kann ich mir einen theoretischen Hinweis nicht verkneifen, der unter lösungsorientierten Kollegen gegenwärtig für einigen Aufruhr sorgt. Neurowissenschaftler können angeblich die Existenz unseres sogenannt prospektiven Gedächtnisses nachweisen, d.h. die menschliche Fähigkeit, die eigenen Zukunftsvorstellungen genau so zu speichern wie Erinnerungen in der Vergangenheit.

13 von Goethe, Johann Wolfgang (1982: 386): *Dichtung und Wahrheit*, Hamburger Ausgabe, Bd 9, München: dtv Verlag

„Unsere Wünsche sind Vorgefühle der Fähigkeiten, die in uns liegen. Vorboten dessen, was wir zu leisten imstande sein werden. Was wir können und möchten, stellt sich in unserer Einbildungskraft außer uns und in der Zukunft dar; wir fühlen eine Sehnsucht nach dem, was wir schon im Stillen besitzen. So verwandelt ein leidenschaftliches Vorausgreifen das wahrhaft Mögliche in ein erträumtes Wirkliches.“

Kundin und Coach sind sich beide bewußt, dass sie zu diesem Zeitpunkt über eine hypothetische Zukunft reden. Frau K. ist ja nach eigener Einschätzung erst zwischen 2 und 4 auf der Skala. Trotzdem entwickelt das Szenario von 7 oder 8 eine sichtliche Attraktivität und scheint eine bestärkte Entschlossenheit bei ihr zu bewirken. Frau K. schildert ganz klar und bestimmt, was sie erreichen will.

Vorboten der erwünschten Zukunft

Die Beschreibung scheint so real, dass der Coach nachfragt: „Frau K., welche Beispiele aus den letzten Tagen und Wochen kommen Ihnen in den Sinn, bei denen Sie mindestens ansatzweise oder wenigstens für kurze Zeit in Ihrem eigenen Verhalten schon in der Nähe von 7 oder 8 waren?“

Annahme 7: Es gibt reale Beispiele von Vorboten der erwünschten Zukunft.

Diese Annahme ist übrigens ein gutes Beispiel für eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Es ist in meinen 15 Jahren Praxis noch nie vorgekommen, dass Kunden keine Vorboten entdeckt hätten. Ich weiß auch nicht, ob die Vorboten in der Sekunde vor der Frage wirklich schon da waren oder erst im Gespräch mit dem Coach co-konstruiert werden. Bezeichnenderweise hat sich Frau K. ja noch wenige Minuten vorher nach sorgfältigem Abwägen zwischen 2 und 4 auf der Skala eingeschätzt. In meiner Erfahrung tauchen regelmäßig aus heiterem Himmel Vorboten auf, die weit höher auf der Skala liegen als die erste Selbsteinschätzung, wenn man denn nach ihnen fragt.

In meiner Alltagserfahrung fällt es mir leichter, real bereits erprobtes Lösungsverhalten vermehrt anzuwenden, als ganz neue Verhaltensweisen zu erlernen. Insofern scheint der faulere Weg zugleich der schnellere und wirksamere. Es scheint erfolversprechender herauszufinden, was funktioniert hat, um dann mehr davon zu tun.

Frau K. kommen drei aktuelle Beispiele in den Sinn. Die eine Situation mit dem CEO liegt immerhin bei 6 auf der Skala; ein anderes Beispiel in der Abteilungssitzung liegt bei 7; und ein weiteres mit dem Projektteam ist auch um 6 herum: „Ja genau“, sagt Frau K., „in der letzten Projektsitzung, da habe ich wirklich schon anders reagiert. Es begann gerade wieder mal eine von diesen endlosen Diskussionen und ich hab's nicht laufen lassen, sondern habe einfach entschieden. Ehrlich gestanden, war ich etwas genervt dabei und war dann selber überrascht, wie das locker akzeptiert wurde und seither erst noch produktiv umgesetzt wird.“ Aus der anschließenden Analyse des Beispiels mit dem CEO (immerhin bei 6 auf der Skala) gewinnt Frau K. wertvolle Hinweise, was sie ganz konkret vermehrt tun könnte, um nicht nur eine höfliche Antwort, sondern ein klares Commitment von ihrem Vorgesetzten zu erhalten.

Anzeichen für künftigen Fortschritt

Es sind rund 40 Minuten der Gesprächszeit vorbei. Frau K. nimmt sich ein Stück Papier und beginnt aufzuschreiben.

Annahme 8: Fortschritt ist unvermeidlich.

Ich freue mich immer, wenn Kunden den weiteren Gesprächsverlauf, so wie hier z.B. die Vorbereitung der Umsetzungsschritte, selber in die Hände nehmen. Bei Frau K. bin ich nicht mal dazu gekommen nachzufragen, woran sie in den nächsten 72 Stunden bemerken würde, dass sie bereits auf dem Weg ist, auf ihrer Skala in Richtung 5 zu kommen. Sie hat den nächsten Gesprächsschritt selber vorweggenommen. Es lässt sich gar nicht verhindern, dass Kunden Fortschritte machen. Ich pflege üblicherweise nachzufragen, woran der Kunde und sein relevantes Umfeld diese Fortschritte bemerken werden. Doch diese Frage war bei Frau K. nicht mehr nötig.

Im Gegensatz zu vielen angelsächsischen Kollegen frage ich übrigens ausdrücklich nicht: „Was müssen Sie als nächstes tun, damit Sie weiterkommen?“. Stattdessen setze ich wirklich voraus, dass Fortschritt ohnehin geschehen wird. Mir ist es deshalb wichtiger, dass Kunden verschiedene Formen, in denen ihr Fortschritt daherkommen könnte, vorweg ausmachen, diese dann auch tatsächlich bemerken und selbstbestärkend als Fortschritt erkennen.

Aus ihren bevorzugten Zukunftsentwürfen und aus den Erfolgsfaktoren der drei bereits gelungenen Beispiele entwirft Frau K. einen Aktionsplan für ihre konkreten Veränderungsschritte. „Es ist mir völlig klar, was ich jetzt anpacken werde.“ Der Coach fragt nach, was Frau K. noch braucht, um das Gespräch auf nützliche Art abzuschließen, so dass es sich wirklich gelohnt hat. Mit einem Blick auf ihre Zielskala meint Frau K. etwas erstaunt: „Ich bin ja schon wesentlich weiter auf Zielkurs, als ich es noch heute Morgen gedacht hatte. Wissen Sie, jetzt ist es mir fast ein bisschen peinlich, dass ich Ihre Zeit überhaupt in Anspruch genommen habe. Ich brauche gar kein Coaching, ich bin ja schon auf bestem Wege.“

Annahme 9: Coaches sind hilfreich, um bereits vorhandene Lösungsansätze (vergangene und zukünftige) bewusst zu machen.

Pustekuchen! In der subjektiven Wahrnehmung der Kundin war das offensichtlich ganz anders. Da hat der Coach gar nichts bewusst gemacht. Erst nerve ich mich noch und versuche, meine Annahme verzweifelt aufrechtzuerhalten: „Jetzt hat Frau K. doch schlicht übersehen, wie sie sich nur dank meiner guten Fragen von ihrer Problemsicht lösen konnte.“ In den folgenden Tagen tröste ich mich mit der hehren Überzeugung, dass wirklich gute Coaches so sehr in den Hintergrund treten, dass die Kunden tatsächlich meinen, sie hätten es selber geschafft – eine wahre Glanzleistung also. Erst allmählich beginne ich mich mit der Idee anzufreunden, dass ja vielleicht meine selbstzentrierte Annahme 9 für die Kundin weniger hilfreich sein könnte als die ihre, wonach sie einfach schon weiter fortgeschritten war, als sie gemeint hatte. Inzwischen experimentiere ich neugierig mit einer neuen Annahme.

Annahme 10: Kunden bringen alles mit, was sie brauchen, um die von ihnen gewünschten Veränderungen zu erreichen. Coaches haben da weder einen Einfluss, noch brauchen sie irgendetwas zu bewirken.

Möglicherweise hätte Frau K. an jenem Nachmittag ohnehin angefangen, all das zu tun, was auf ihrer Liste stand. Rein zufällig ist sie noch bei mir vorbeigekommen, obwohl sie das Coaching gar nicht gebraucht hätte. Und ich meine das nicht ironisch. Da ich als Kurzzeitcoach davon ausgehe, dass ich meine Kunden nicht wiedersehe, ist es das Nützlichste, was geschehen kann, wenn diese Kunden die Ressourcen dorthin zuordnen, wo sie sie fortan immer dabei haben, nämlich bei sich selber.¹⁴ Der Coach wird zum interessierten Zeugen von vorhandener Kundenkompetenz.

Gesprächsabschluss

Coach und Coachee beenden das Gespräch nach 50 Minuten und Frau K. sagt, sie melde sich wieder, falls sie doch noch ein Gespräch brauche.

Frau K. schrieb mir innerhalb der folgenden Monate noch zwei kurze Mails. Im ersten vermeldete sie freudig einen Erfolg mit ihrem Projekt und bestätigte, dass sie kein weiteres Coaching brauche. Im zweiten teilte sie mit, dass sie ein neues Stellenangebot auf oberster Führungsebene angenommen habe und jetzt CEO in einem anderen Betrieb sei.

Literatur

- Cauffman, L./Dierolf, K. (2008): Lösungstango – sieben verführerische Schritte zum erfolgreichen Management. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- De Jong, P./Berg, I.K. (2003): Lösungen Erfinden. Dortmund: Verlag modernes Lernen
- De Shazer, St.: Death of Resistance. In: Family Process, 23.1984. 11-17. Folgeartikel in deutscher Sprache:
- De Shazer, St. (1990): Noch einmal: Widerstand. In: Zeitschrift für Systemische Therapie, 02.1990. 76-80
- De Shazer, St. (1998): ...Worte waren ursprünglich Zauber. Dortmund: Verlag modernes Lernen
- Furman, B./Tapani, A. (1996): Die Kunst, Nackten in die Tasche zu greifen. Dortmund: Borgmann Publishing
- Hankovszky, K./Szabó, P. (2008): Lernen ohne zu lehren. In: Lernende Organisation 4/2008. 16-31
- Hargens, J. (2004): Aller Anfang ist ein Anfang, Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche, Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht
- Hubble, M.A./Duncan, B.L./Miller, S.D. (2001): So wirkt Psychotherapie. Dortmund: Verlag modernes Lernen
- Jackson, P.Z./McKergow, M. (2007): The solutions focus. London: Nicolas Brealey Publications
- Meier, D. (2004): Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung. Norderstedt: BoD Verlag
- Meier, D./Szabó, P. (2008): Coaching – erfrischend einfach. Luzern: Solutionsufers, BoD Verlag

14 Aus ressourcenorientierter Sicht erschreckend ist in diesem Zusammenhang eine ganz aktuelle Coaching-Studie wonach 85 Prozent von Kunden im Managementcoaching die entscheidenden Fortschritte während der eigentlichen Sitzung erzielt haben (und offenbar nicht im Umsetzungsalltag) und 90 Prozent den entscheidenden Anstoß hierfür dem Coach zuschreiben. (Die Studie ist noch nicht veröffentlicht, wird aber schon zitiert bei Crabb, Steve: Coaching falls foul of „Vanilla Contracting“. In: Coaching at Work, März 2009)

- Pascale, R.T./Sternin, J. (2005): Your Company's Secret Change Agents. In: Harvard Business Review Mai 2005
- Szabó, P./Berg, I.K. (2006): Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Dortmund: Borgmann Media
- Szabó, P. (2009): Kurzzeitcoaching: Den Kompetenzen von Executives auf der Spur. In: Dahinden, Freitag, Schellenberg (2009)
- Weakland, J./Fisch, R./Watzlawick, P./Bodin, A. (1974): Brief therapy: *Focused problem resolution*. In: Family Process, 13.1974. 141–168