



Lösungsorientierung als Grundelement beraterischer Handlungssteuerung

Michael Loebbert (mit Wolfgang Eberling¹) 2021

¹ Wolfgang Eberling ist Inhaber von Eberling & Associates in Luzern ist einer der Pioniere für lösungsorientierte Beratung im deutschsprachigen Raum. Von ihm stammt die lösungsorientierte Darstellung der NLP-Konzepte und -Methoden für unser Seminar von 2012 bis 2015.



Inhalt des Studientextes

1	Worum geht's bei "Lösungsorientierung"	3
1.1	Ressourcenorientierung	3
1.2	Worte waren ursprünglich Zauber	3
1.3	Problem Talk versus Solution Talk	4
1.4	Solution Focus	4
1.5	Lösungskoaching	4
2	Coaching Beziehung führen	5
2.1	Kontakt und Rapport	5
2.2	Pacing und Leading	6
2.3	Besucher und Klagende zu Kunden machen	7
2.4	Einige Tipps für den Coach (nach Insoo Kim Berg)	10
3	Ablauf eines Lösungskoaching	10
3.1	Einstieg: Nutzen und Wirkungen	10
3.2	Bevorzugte Zukunft: Wunderfrage	10
3.3	Vorläufer der Lösung	10
3.4	Vorgehensschritte	11
3.5	Zusammenfassung der Sitzung	11
4	Lösungsorientiertes Interview	12
4.1	Lösungsorientierte Fragen	13
4.2	Die Wunderfrage	15
4.3	Lösungsorientierte Gesprächsführung	18
4.4	Smarte Zielformulierung	19
5	Skalieren	20
5.1	Einfaches Skalieren	20
5.2	Arbeit mit mehreren Skalen	21



5.3	Lösungsspaziergang	21
6	Aufgaben und Experimente als „Hausaufgaben“	23
6.1	Beobachtungsaufgaben.....	23
6.2	So-tun-als-ob-Aufgaben	24
6.3	Prophezeiung	24
7	Folgesitzung	25
8	Lösungsorientierung als Prozessberatung	26



1 Worum geht es bei “Lösungsorientierung”

1.1 Ressourcenorientierung

„Orientierung“ (das Licht erscheint im Orient) meint, gibt mir eine Richtung für die Gestaltung des Coachingprozesses. „Ressourcenorientierung“ bedeutet: als Coach vertraue ich auf die Ressourcen meines Coachees. Meine KlientIn verfügt über die Mittel und Fähigkeiten ihre Situation selbst zu verbessern. Die Klientin ist die Expertin für ihr Leben! – Und dabei ist auch das „Coaching“ eine prima Ressource. Kompliment für den Coachee, seine Vertrauensfähigkeit, seine Kreativität, seine Experimentierfreudigkeit und Neugier! Es geht um Wertschätzung der Ressourcen des Klienten als Voraussetzung für gelingendes Lösungscoaching.²

Übung: der innere Coach

Angenommen wir hätten einen inneren wohlwollenden Coach (Selbstcoaching) in unserer Arbeit und Entwicklung als Coaches zur Verfügung. Seine Aufgabe wäre es, Sie zu beobachten und Rückmeldungen zu geben. Was würde sie oder er sagen? Welche persönlichen, beruflichen Ressourcen unterstützen Sie dabei, ein guter Coach zu sein?

1.2 Worte waren ursprünglich Zauber

„... Worte waren ursprünglich Zauber, und das Wort hat noch heute viel von seiner ursprünglichen Zauberkraft bewahrt. Durch Worte kann ein Mensch den anderen selig machen oder zur Verzweiflung treiben ... Worte rufen Affekte hervor und sind das allgemeinere Mittel zur Beeinflussung der Menschen untereinander.“³ – Die Sprache ist „das Haus des Seins“ (Martin Heidegger) und „alles, was gesagt werden kann, ist Sprache“ (Hans-Georg Gadamer). Und wenn wir uns sowohl individuell als auch gemeinsam nur vorstellen können, wofür wir letztlich Sprache haben, ist unsere Sprache, die jeweils uns zur Verfügung stehenden Bedeutung auch Grenze und Gefängnis unserer Möglichkeiten, Handlungspläne und Lebensperspektiven zu entwickeln.

Es sind solche sprachphilosophischen Erwägungen, die Steve de Shazer in seiner Innovation für Psychotherapie und Beratung leiten. Denn wenn solche Dinge wie „Eheprobleme“ oder „Depression“ (radikaler Konstruktivismus „bloss“) sprachliche Konstruktionen sind, dann würde klassische Psychoanalyse das Leiden eher noch verstärken, indem sie es immer wieder nacherzählen lässt. „Stellen sie sich vor ... Sie

² „Wertschätzung“ und „Ressourcenorientierung“ nennen wir Coaching “Haltungen” als geübte Gewohnheiten des Denkens, Fühlens und Handelns.

³ Zitat von Sigmund Freud nach Steve de Shazer (1996): Worte waren ursprünglich Zauber – lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Seite 19.



haben die letzte halbe Stunde damit verbracht, mit Herrn A über sämtliche Probleme Ihres Lebens zu sprechen ... Wie fühlen Sie sich dann?“⁴

1.3 Problem Talk versus Solution Talk

Wie viel angenehmer und freudvoller ist es im Vergleich, wenn Sie eine halbe Stunde mit Herrn A über all die Dinge sprechen, die in Ihrem Leben gut gelaufen sind. Während Sie über Ihre grösseren und kleineren Erfolge erzählen, fühlen Sie sich nicht nur wesentlich besser als in der „Problemsprache“, sie „konstruieren“ auch eine ganz andere und viel erfreulichere Welt. – Und so macht die Unterscheidung von „Problem Talk“ und „Solution Talk“ einen Unterschied, der insbesondere für therapeutische Interventionen einen Unterschied bei der Wahl möglicher Vorgehensweisen macht. Für de Shazers Polemik gegen die Psychoanalyse, die auch von vielen seiner Schüler wiederholt wurde, ergibt sich daraus eine ethische Argumentation, die sich aus dem Grundsatz ergibt, dass alles ärztliche Handeln dazu geeignet sein sollte, menschliches Leiden zu mindern.⁵ Und aus dieser Sicht vermehrt der „Problem Talk“ eher das Leiden, als dass er zur Verminderung beiträgt.

1.4 Solution Focus

Aus heutiger Sicht, da die Sprachwissenschaft sprachliche Konstruktionen im Zusammenhang kultureller und geschichtlicher Kontexte anschaut, erscheinen „Problem“ und „Lösung“ als Bestandteile des gleichen Zusammenhangs oder „Sprachspiels“: eine Lösung ist in der Regel die Lösung eines Problems. Die Unterscheidung, die für de Shazer einen prinzipiellen Unterschied für die Methodenwahl macht, ist aus heutiger Sicht „gerahmt“ in unterschiedliche beraterische und therapeutische Wirkungskalküle (a) eher kurzfristig⁶ zu erreichender Entlastung und Erweiterung der Handlungssteuerung und (b) eher längerfristig angelegter Veränderungen von umfassenden Kontexten. – Das macht Steve de Shazers Innovation psychotherapeutischer und beraterischer Methodik nicht weniger bedeutsam, stellt sie allerdings in einen allgemeineren Rahmen.

1.5 Lösungskoaching

Die Diskussion in der Psychotherapie zur Reichweite des lösungsorientierten Vorgehens kann ich nicht beurteilen. – Die von de Shazer und seinen Schülerinnen berichteten Therapieerfolge sind überwältigend. – Für viele Coaching Aufgaben ist die Entdeckung und Entwicklung der lösungsorientierten Methodik nach meiner Erfahrung⁷ von grossem Nutzen und Bedeutung. Sie schafft schnelle Entlastung und

⁴ Vergleiche ebenda Seite 86. Steve De Shazer, Insoo Kim Berg and Yvonne Dolan experimentierten seit Anfang der 70er Jahre am Milwaukee Brief Family Therapy Center mit lösungsorientierten Therapiemethoden.

⁵ Das wäre eine mögliche Formulierung aus dem Eid des Hippokrates, den heute noch alle Mediziner als Leitlinie ihrer Berufsausübung akzeptieren.

⁶ Kurzzeit Coaching und Kurzzeittherapie beschreiben einen Rahmen von 2 bis maximal 4 Sitzungen oder Treffen.

⁷ Empirische aussagefähige Studien liegen meines Wissens bisher nicht vor.



Einsatz der Handlungssteuerung, wenn nicht zuerst das Problem befragt wird, sondern Handlungsspielräume ausgelotet werden.

Die Wunderfrage bezeichnet einen Umschlagpunkt, von dem aus sich das Denken neu ausrichten kann. Aus systemischer Sicht machen Unterschiede Unterschiede, die etwas Neues möglich machen. Etwas pathetisch könnte man sagen, die lösungsorientierte Vorgehensweise baut eine Brücke zu einem noch unbekanntem Land. Für systemisch informierte Coaches bietet sie eine ausgezeichnete Möglichkeit, schnelle Erfolge („quick wins“) zu erreichen, schnelle seelische Entlastung zu ermöglichen, und konkretes Handeln und *Selbstwirksamkeitserleben*⁸ des Coachees zu initiieren.

2 Coaching Beziehung führen

2.1 Kontakt und Rapport

Lösungscoaching setzt „Kontakt“ als enge Beziehung von Coach und KlientIn voraus. Der etwas erweiterte Begriff „Rapport“ bezeichnet den spezifischen Kontakt in einer Therapie- oder Beratungsbeziehung, der Anpassung oder Einstimmung der KlientIn auf den Coach. Coachee und Coach sind im übertragenen Sinn auf derselben „Wellenlänge“, das heißt nicht nur der Coach hat Empathie für den Coachee entwickelt, das Gleiche gilt auch umgekehrt.

Eine Beobachterin kann den im Kontakt entstandenen Rapport wahrnehmen: Körperausdruck und Körperbewegung sind aufeinander abgestimmt, die Stimmen beginnen sich in Klangfarbe und Sprechgeschwindigkeit einander anzunähern - Unsere "Physiologien" veranstalten ein aufeinander abgestimmtes "Körper- oder Stimmenballett". Finden wir unsere Gesprächspartner sympathisch, so haben wir unmittelbar guten Rapport, befinden uns mit ihm/ihr "im Einklang".



⁸ Wir haben gute empirische Evidenz dafür, dass Selbstwirksamkeitserleben Voraussetzung und wichtiges Merkmal erfolgreicher Handlungssteuerung ist. Vielleicht ist das eine Erklärung dafür, warum Lösungscoaching so gut funktioniert.



Häufig müssen wir aber in professioneller Kommunikation den Rapport erst herstellen, denn er ist die unabdingbare Voraussetzung für gelungene Kommunikation. Bevor Ihr PC ein Programm ausführen kann, müssen Sie ihn erst laden.

Wir Menschen benutzen z. B. eine Vielzahl von Ritualen, um uns für Kommunikation bereit zu machen: Begrüßung durch Händeschütteln, Umarmung, gegenseitiges Nicken, small talk und Fragen zum Anwärmen sind nur einige Möglichkeiten, um Rapport herzustellen.

2.2 Pacing und Leading⁹

Sie können auch Ihre Stimme in Tonalität, Melodie, Rhythmus, Lautstärke und Tempo variieren, um Rapport zu bekommen. Atmung, Gestik, Mimik und Körperhaltung/Sitzhaltung können Sie ebenfalls einsetzen und abstimmen, so dass Sie guten Rapport bekommen. Dieses Angleichen nennen wir "**Pacing**" d. h. im gleichen Schritt mitgehen; in diesem Fall handelt es sich um non-verbales Pacing.

Sie können Ihre Meisterschaft in der Kommunikation sehr gut vervollkommen, indem Sie Pacing mit verschiedenen Personen-Typen üben. Folgt eine Person einer bewussten Veränderung Ihrer Sitzhaltung, so hat Ihr Wellenlängen-Test ergeben, dass Sie "im Rapport", also auf gleicher Wellenlänge sind. Sie haben eine "Ja-Haltung" erzeugt.

Anzeichen von gutem Rapport können sein:

- ***Gleichzeitiges Lachen***
- ***Körperballett (gleiche Haltung, gleichzeitiges Wechseln der Haltung)***
- ***gleiche Gestaltung von räumlicher Nähe und Distanz***
- ***ähnliche Art zu sprechen (wichtiger Hinweis bei Telefonaten)***
- ***Tonhöhe und Satzmelodie ähneln sich oder gleichen sich an***

Haben wir uns einen "Kommunikationskredit" verschafft (Ja-Haltung), können wir mehr unserer natürlichen Art folgen und "leading" ("Führen") betreiben. Machen Sie beispielsweise eine Gestik, einen Wechsel in der Körperhaltung, dem Ihr Gegenüber folgt, haben Sie ihn/sie "geleadet".

Pacing kann sich natürlich auch auf Gesprächsinhalte beziehen (Interessengebiete des Gegenüber, seine Werte, seine spezifischen Metaphern/Schlüsselwörter, komplexe Elemente seines Weltbilds etc.).

Leading umfasst auch das Einführen von neuen Ideen. Sie sollten jedoch Rapport - also genügend Pacing - haben, bevor Sie "leaden". Sollten Sie mit Leading keinen Erfolg haben, so können Sie den Rapport überprüfen und durch Pacing wieder herstellen.

⁹ «Rapport», «Pacing» und «Leading» sind Konzepte, die ursprünglich im Umfeld des NLP entstanden sind: Berater beobachten Berater und beschreiben was sie sehen und erleben, wenn Beratung erfolgreich ist. Ähnlich ist auch das Konzept der Prozessphasen aus der Praxis (grounded theory) entstanden.



2.3 Besucher und Klagende zu Kunden machen

Menschen kommen ins Einzueins-Coaching nicht unbedingt mit der Vorstellung, eine Unterstützung für die Erreichung und Umsetzung ihrer Ziele zu erhalten. Manche KlientInnen können sich auch erst mal nicht vorstellen, eine Vertrauensbeziehung mit dem Coach einzugehen. Steve de Shazer bietet dafür eine hilfreiche Beschreibung verbunden mit Vorgehensweisen an. – Der Trick daran ist, um gleich einem Missverständnis vorzubeugen, dass de Shazer nicht Kundentypen, sondern Beziehungstypen unterscheidet. Es liegt an mir als Coach, welche Beziehung ich gestalten und führen will. Mein Coachee kommt mit den Möglichkeiten, die er jetzt gerade zur Verfügung hat.

Die Coach-Klient Beziehung kann in die nachfolgenden allgemeinen Kategorien fallen. Allerdings soll auf bestimmte Aspekte dieser Kategorisierungen geachtet werden. Zuerst, dass diese Beschreibung keine Charakterisierung der Persönlichkeit des Klienten ist; stattdessen ist es eine Beschreibung davon, was zwischen Klient und Coach vor sich geht. Zweitens ist der Charakter der Coach-Klient Beziehung nicht konstant; er ist organisch, fließend und verändert sich ständig während des Lebens dieser zielgerichteten Beziehung. Aus diesem Grunde sollte der Coach, wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt die Beziehung nicht "sauber" in eine Kategorie fällt, lieber einen vorsichtigen Standpunkt einnehmen als den Typus der Beziehung zu überschätzen.

Der Typus Besucher-Beziehung

Dieser Typ von Beziehung liegt vor, wenn im Verlauf der Sitzung und/oder am Ende bei der Sitzungseinschätzung klar ist, dass Coach und Klient nicht in der Lage waren, ein Problem, eine Klage oder ein Ziel herauszufinden. Der Klient mag zwar einige "Meckereien" vorbringen, aber es gibt keine Erwartung oder ein brennendes Bedürfnis



nach Veränderung und einer Lösung.

Was tut der Coach in dieser Situation? Geben Sie viel positives Feedback über das, was richtig läuft und/oder lasse den Klienten wissen, dass wir anerkennen, wie schwierig sein Leben ist und dass er eine harte Zeit hat. "Ein Teil des Coach" kann sich sehr besorgt über seine Zukunft und die Konsequenzen des Nicht-Lösens der Probleme zeigen und un-mittelbar einen weiteren Termin anbieten. In dieser Situation muss der Coach bereit sein zu akzeptieren, dass manche Klienten nie zugeben werden, dass sie Probleme haben, selbst wenn sie zur nächsten Sitzung wiederkommen. Andere Klienten kommen vielleicht zurück und möchten über einige problematische Aspekte ihrer Arbeit reden.

Der Typus Kläger-Beziehung

In dieser Art von Beziehung ist der Klient sehr aufmerksam beobachtend und bringt detaillierte Beschreibungen von Klagen mit. Er ist üblicherweise gut in der Beschreibung der Muster und Sequenzen des Problems und sieht sich als Opfer der Probleme eines Anderen. Was kann der Coach in diesem Fall tun? Genau wie beim Typus Besucher-Beziehung sollte der Coach eine Menge von positivem Feedback über die Dinge, die der Klient richtig macht, vorsehen. In Ergänzung hierzu kann von dem Coach eine Aufgabe gegeben werden, da der Klient identifiziert hat, wie die Lösung aussehen würde und weil er Veränderungserwartungen hat, aber sie sollte auf eine Nachdenkens- oder Beobachtungs-Aufgabe beschränkt bleiben. Weil der Klient ohnehin schon einen großen Anteil von Nachdenkarbeit leistet und weil er im Allgemeinen ein ausgezeichneter Beobachter ist, der aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht entschlossen ist, selbst Schritte zu unternehmen, ist er eher geneigt, diesen Typ von Aufgabe anzunehmen als eine Handlungsaufgabe. Auf diese Weise wird die Möglichkeit von „Widerstand“ reduziert.

Der Typus Kunden-Beziehung

Bei dieser Art von Beziehung haben Coach und Klient am Ende der Einschätzungsphase eine Klage zusammen konstruiert, die zumindest die Anfänge eines guten Zieles und einzelne Lösungserwartungen beinhaltet. Ergänzend dazu ist sich der Klient der Tatsache bewusst geworden, dass jede Lösung sein aktives Zutun einschliesst und man findet die Bereitschaft - entweder verbal oder auch non-verbal -, etwas zur Lösungsfindung zu unternehmen.

Was macht der Coach in dieser Situation? Wiederum sollte der Coach wie beim Typus Besucher-Beziehung viel positives Feedback darüber bereit haben, was der Klient richtig macht. Der Coach sollte auch darin zustimmen, dass der Klient etwas unternehmen muss, um Lösungen für dieses Problem zu finden. Da der Klient bereit ist, Schritte zu unternehmen, kann der Coach weitergehen und Handlungsaufgaben geben, gewöhnlich in Kombination mit einer Beobachtungsaufgabe, die beinhaltet, dass der Klient gebeten wird, die Veränderungen zu beobachten, die stattfinden, wenn er beginnt, etwas auf andere Weise zu tun. In den Folgesitzungen ist es für den Coach wichtig zu bedenken, dass der nächste Schritt in der "Überwachung" von dessen



Verhaltensweisen und Erfolgen in Richtung Lösungs-Findung besteht und nicht darin, herauszufinden, ob der Klient die Aufgabe gemacht hat.

Übung unfreiwilliger Klient im „Bedingungskontext“¹⁰

Diese Übung ist für die KlientIn ein Rollenspiel. Nimm einfach Deine Alltags- und Geschlechtsrolle mit und versuche Dich in die Coachees hineinzusetzen. Unwilligkeit und Widerständigkeit darfst Du ruhig ein wenig übertreiben.

Ärger mit Deiner Führungskraft

In Absprache mit Deiner Vorgesetzten bietet Dir die Personalabteilung ein Coaching an. Dir wurde vorher schon zurückgemeldet, dass Deine Art Kritik zu üben, wenig konstruktiv wahrgenommen wird. Deine Vorgesetzte hat Dir schon schon gesagt, dass sie Dein Motzen und Nörgeln nicht mehr hinnehmen möchte ...

Neuer Job

Du hast als Führungskraft einen neuen Job angetreten. Die Firma stellt Dir dafür standardmässig ein Coaching von 3 Sitzungen à 2 Stunden für die ersten 3 Monate zur Verfügung. Du findest, dass Du eine sehr gute Stelle bekommen hast, und fühlst Dich darin sehr wohl. ... aber dieses „Coaching“, da hast Du Wichtigeres zu tun, und beschliesst, das mit möglichst wenig Aufwand zu absolvieren.

Ziele nicht erreicht

Du bist eigentlich schon der Meinung, dass Du Deine Ziele erreicht hast. Und wenn einiges nicht erfüllt werden konnte, dann lag das ja wohl nicht an Dir. Und jetzt sollst Du auch noch in ein Coaching gehen ...

Beobachtungsaufgabe:

- *Wie (gut) ist es dem Coach gelungen Rapport herzustellen?*
- *Welche Mittel hat er/sie eingesetzt? – Körperhaltung, Stimme, aktives Zuhören, Komplimente, Ressourcen entdecken ...*
- *Wie ist es dem Coach gelungen, den Coachee für eine Zusammenarbeit zu gewinnen? Welche Angebote hat die Beraterin gemacht?*

¹⁰ «Bedingungskontext», manche sagen «Zwangskontext», weist darauf hin, dass Beratung und Coaching immer in einem Bedingungskontext stattfindet mit unterschiedlichen Interessen und Stakeholders. Die Beraterin hat eine Ko-Verantwortung für die Gesamtsteuerung.



2.4 Einige Tipps für den Coach (nach Insoo Kim Berg)

- Legen Sie Ihre persönliche Voreingenommenheit der Klientin gegenüber beiseite, sofern Sie voreingenommen sein sollten.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre eigene Haltung positiv und hoffnungsvoll ist.
- Vergessen sie alles, was Sie schon über die Klientin zu wissen glauben, und nehmen Sie eine Position des Nichtwissens ein.
- Wenden Sie sich zuerst wertschätzend der Person zu. Erst die Person, dann die Sache.

3 Ablauf eines Lösungscoaching¹¹

3.1 Einstieg: Nutzen und Wirkungen

- Was sollte heute in unserem Gespräch geschehen, so dass sich unsere Beratung für Sie als wirklich nützlich herausstellt?
- Was noch? ... Was noch?
- Was werden Sie danach wohl anders tun oder anders anpacken?
- Was könnten positive Auswirkungen sein für das Erreichen Ihrer Ziele?

3.2 Bevorzugte Zukunft: Wunderfrage

- Nehmen wir an, unterstellen wir mal ... dass heute Nacht während Sie schlafen, ein Wunder geschieht ... das Wunder, dass alle Fragen, die Sie heute in dieser Sitzung bewegen, gelöst sind ... und Sie wissen nicht, dass dieses Wunder geschehen ist, während Sie schliefen. Wie werden Sie am nächsten Morgen merken, dass ein Wunder geschehen sein muss?
- Wie würden Sie unterschiedlich reagieren?
- Wer würde noch bemerken, dass ein Wunder geschehen sein muss?
- Wie würden die anderen Menschen es bemerken?
- Was würden diese vielleicht sonst noch an Ihnen bemerken, was einen Unterschied zu vorher macht?

3.3 Vorläufer der Lösung

- Was sind Beispiele aus der letzten Zeit, dass sich kleine Stücke oder Zeichen des Wunders schon ereignet haben?
- Was sind andere Beispiele für Vorläufer, die Ihnen einfallen?

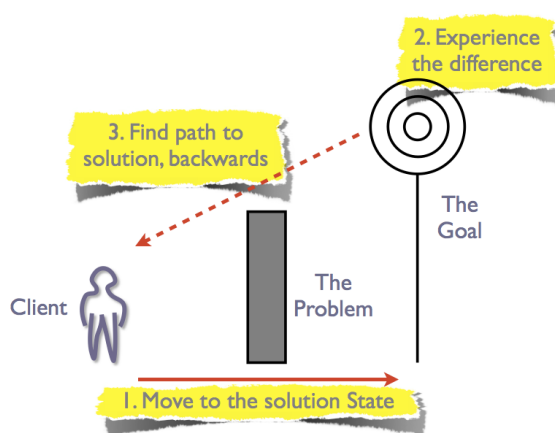
¹¹ Sie können diese Schritte auch mit selbst durchführen oder Ihre Klientinnen anleiten dies zu tun. Eine gute Einführung gibt Rolf Reinlassöder und Ben Furmann (2010): Lösungsorientiertes Selbstcoaching. Heidelberg. – In Wirklichkeit sind die Ergebnisse in der Qualität nicht vergleichbar. Die Beziehung von Coach und Coachee funktioniert wie ein Treibriemen für die Entwicklung der Coachees über die Lücken der blinden Flecken und die Abgründe der eigenen Grenzen hinweg. – Besonders für die eigene Coachentwicklung aber sehr empfehlenswert.



- Wie haben Sie das geschafft? Was haben Sie getan, dass sich diese Vorläufer ereignen konnten?
- Auf einer Skala von 1 bis 10 – wenn 10 dafür steht, dass das Wunder zur vollen Entfaltung gekommen ist – wo stehen Sie gerade jetzt auf der Skala?
- Inwiefern unterscheidet sich diese Position, von der Situation, der Sie nur eine 1 geben würden? Was tun Sie jetzt schon anderes und anders?
- Wie viele Punkte würden Sie den Vorläufer Beispielen geben, die Sie gerade genannt haben?

3.4 Vorgehensschritte

- Angenommen, Sie wären einen Schritt weiter auf Ihrer Skala, woran würden Sie die Veränderung merken? Was ist anders als vorher?
- Was würden Sie anderes oder neues tun?
- Was noch?
- Wie würden das Menschen aus Ihrer Umgebung bemerken?
- Nach dem Ende unseres Beratungsgesprächs heute, was wären die ersten Anzeichen, dass sie schon begonnen haben den nächsten Schritt zu gehen?
- Was noch?
- Was könnte Ihnen auf diesem Weg Vertrauen und Unterstützung geben? – Nennen Sie bitte 3 Helfer.



3.5 Zusammenfassung der Sitzung

- Ich bin wirklich beeindruckt, wie Sie ...
- Was sind die wichtigsten Punkte, die Sie heute mit sich nehmen?
- Wenn Sie an den Beginn unserer Unterhaltung denken ... wie nützlich war das Gespräch für Sie auf einer Skala von 1 bis 10?
- Was könnten wir jetzt noch hinzufügen, dass das Gespräch sogar noch mehr Nutzen für Sie hat?
- Wann sollten wir uns wieder treffen?

Übung: Lösungscoaching, Coach – Coachee - Beobachter

Für das Erlernen von Lösungscoaching hat sich bewährt, das Vorgehen einfach mal durchzuspielen. Vereinbaren Sie Coach und Klient*innenrolle zu einem möglichst realen Anliegen. Als Coach gehen Sie die Fragen Schritt für Schritt durch. Sie haben 30 Minuten Zeit in einem möglichst bequemen und angenehmen Rahmen.



Werten Sie zuerst für sich selbst aus als Coach und als Coachee, jede/r für sich 5 Minuten. Was haben Sie aus Ihrer Sicht erreicht? Was ist gut gelungen? An welchen Klippen sind Sie vorbeigekommen? Welche Fragen/Interventionen haben Sie besonders beeindruckt? Die Beobachterin geht noch mal durch Ihre Notizen.

Erfragen Sie die Rückmeldung der Beobachterin: Woran hast Du das wahrgenommen? Wie noch?

Beobachtungsfragen

Was hat die/der Coach gut gemacht in Bezug auf

1. Herstellung von Rapport - Woran habe ich das erkannt?
2. Herausarbeiten des Anliegens - Welche Vorgehensweise/Technik wurde angewandt?
3. Behandlung des Anliegens - Welche Vorgehensweise/Technik wurde angewandt?
4. Was hat mir am persönlichen Stil des/der Coaches/In gefallen?
5. Mit welchen Ideen könnte ich ihr/sein Vorgehen unterstützen und ergänzen
 - in Bezug auf Rapport
 - in Bezug auf die Herausarbeitung und Behandlung des Anliegens
 - in Bezug auf den persönlichen Stil
6. Was lerne ich aus diesem Coaching für meine diesbezügliche Arbeit?

4 Lösungsorientiertes Interview

Das Methoden- oder Interventionsformat Lösungscoaching eignet sich für Situationen, in denen es schnelle Erfolge braucht, und Klient*innen ein Anliegen mit einem starken Problemfokus präsentieren, bzw. in ihrer Problemsicht festgefahren („stuck state“) sind.

Übung: Ressourcendetektiv

Gehen Sie in 2-er Gruppen. 2 mal 20 Minuten Coach-Coachee im Wechsel. Vergessen Sie nicht, sich Notizen zu machen.

- Welche Ressourcen haben Sie, um ein guter Coach zu sein? Und was noch?
 - Welche persönlichen und beruflichen Ressourcen können Sie nutzen? Und was noch?
 - Welche Ressourcen können sie in Zukunft noch besser einsetzen? Und was noch?
- Lieber Coach, was meinst Du, welche Ressourcen könnte Dein Coachee vielleicht



nutzen, zur Verfügung haben, an die er/sie noch gar nicht gedacht hat. Stell' doch Deinem Coachee Deine *wertschätzenden Hypothesen* zur Verfügung. Coachee nicht antworten, nur zum Schluss bedanken.

4.1 Lösungsorientierte Fragen¹²

Auch wenn Sie nicht den Ablauf des Lösungsscoachings wählen, unterstützen lösungsorientierte Fragen Klienten bei der Exploration und Umsetzung ihrer Handlungen.

Wunder- und Zielfragen

- Woran werden Sie erkennen, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Woran werden Andere erkennen, dass Sie das Ziel erreicht haben?
- Was wird dann anders sein?
- Angenommen, während Sie nachts schlafen, passiert ein Wunder und Sie wachen morgens auf und Ihr Problem/Ihre Schwierigkeiten sind gelöst, ohne dass Sie dies bewusst gemerkt haben. Woran werden Sie am nächsten Tag (und in den folgenden Wochen) merken, dass das Wunder passiert ist?
- Woran werden Andere (signifikante Personen der Reihe nach abfragen) das merken, ohne dass Sie es ihnen sagen müssen, dass das Wunder passiert ist?
- Wenn ich in dieser Zeit zufällig mit der Videokamera anwesend wäre, was ist dann auf dem Film zu sehen?“

Ein bisschen Wunder-Frage (kleines Wunder)

- Wann war es das letzte Mal ein bisschen wie beim Wunder (kleines Wunder)? Was war anders...?
- Was haben Sie anders getan?
- Was müsste passieren, damit es häufiger ein bisschen wie beim Wunder ist?“

Ausnahme-Fragen

a) Identifikation von Ausnahmen

- Wann tritt das Problem / beklagte Verhalten nicht auf?
- Wann ist die Situation etwas besser?
- Ist es manchmal irgendwie anders und das Problem tritt weniger oder überhaupt nicht auf?
- Was ist anders, wenn das Problem nicht auftritt?

b) Ausweitung von Ausnahmen

- Was tun Sie dann anders, wenn dies (die Ausnahmen) geschieht?
- Was können Andere/Sie dann tun/sehen oder woran können andere dies erkennen?

¹² Zusammengestellt von Wolfgang Eberling



- Was tun andere Beteiligte auf andere Weise, wenn dies auftritt?
- Wie genau sind die Dinge dann unterschiedlich?
- Was müsste passieren, damit dies öfter passiert?
- Was können die Einzelnen tun, damit diese Dinge öfter passieren?

Skalierungsfragen

a) Problemlösung/Beratungsfortschritt

- Stellen Sie sich bitte eine Skala von 1-10 vor und 1 soll den schlechtesten Zustand darstellen, den Sie vor Beginn des Coaching hatten, 10 dagegen soll bedeuten, dass das Problem gelöst ist - wie immer es mit Ihren Mitteln gelöst werden kann - wo befinden Sie sich heute?
- Manchmal ändern sich nach unserer Erfahrung die Dinge in der Zeit zwischen Anmeldung und Erstgespräch zum Besseren und nehmen wir an, auf einer Skala von 1 - 10 waren Sie zum Zeitpunkt der Anmeldung bei 1, wo sind Sie im Moment?
- Auf einer Skala von 1- 10 soll 1 für den Beginn des Coaching stehen, wo ordnen Sie sich im Moment ein?

b) Motivation

- Angenommen, wir haben für Sie eine Aufgabe/ein Experiment, welches für Sie hilfreich und interessant ist und 1 soll bedeuten, dass Sie nur hoffen und beten und 10, dass Sie alles auf der Welt bereit sind zu tun, wo ordnen Sie sich im Moment ein?

c) Bewertung von Beziehungen

- Frau X, wie (freundlich, nah, kollegial ...) schätzen Sie Ihre Beziehung im Moment zu Herrn Y ein, auf einer Skala von 1-10?
- Wie Sie , Herr Y?
- Welche guten Seiten kann er/sie sehen, die Sie im Moment nicht wahrnehmen?

Coping-Fragen

- Wie ist es Ihnen gelungen, das alles ausgehalten?
- Woher hatten Sie die Energie/Kraft/Hoffnung?
- Wer oder was war dabei am meisten hilfreich?
- Worauf können Sie auch weiterhin aufbauen?

Übung: Probleminterview

Die Wirksamkeit lösungsorientierter Fragen können Sie gut in einem Probleminterview erfahren. – Bilden Sie 4er Gruppen. Je 2 Personen sind das Problem und 2 Personen die Journalisten.

Bestimmen Sie ein wirklich gravierendes und interessantes Problem wie „Rückgang der Geburtenrate“, „Ausstieg aus der Atomenergie“, „Hunger auf der Welt“.

Beginnen sie mit dem Interview. Die Journalisten einigen sich auf eine erste Frage. – Auch das Problem sollte sich erst auf eine Antwort einigen, es kann sich dafür etwas zurückziehen oder auch in Anwesenheit der Journalisten diskutieren.



Fahren Sie fort für 20 Minuten. Zeitverantwortung bei den „Journalistinnen“
Dann (a) kurze Auswertung in den 2er Gruppen 5 Minuten, (b) 5 Minuten zusammen.
- Welche Änderungen des Problems haben Sie wahrgenommen?
- Welche Fragen haben Sie als besonders wirksam empfunden?
- Notieren Sie auf Karten Ihre 3 wichtigsten Erkenntnisse für lösungsorientierte Fragetechnik.
Wechseln Sie die Gruppen im Ring.

4.2 Die Wunderfrage

„Als Wunder gilt umgangssprachlich ein Ereignis, dessen Zustandekommen man sich nicht erklären kann, so dass es Verwunderung und Erstaunen auslöst. Es bezeichnet demnach allgemein etwas „Erstaunliches“ und „Außergewöhnliches“ (Wikipedia). – Aus systemischer Sicht ermöglicht die Wunderfrage eine schwerwiegende Irritation unseres Alltagsbewusstseins und damit die Möglichkeit, unsere Aufmerksamkeit auf etwas völlig anderes zu richten. Das ist das Gleiche bei der Zauberei und in der Religion. Im Coaching ist allerdings das Wunder weder ein Trick noch der Durchbruch zur Glaubenswahrheit. „Angenommen, ein Wunder ist geschehen“ ist aus sprachlicher Sicht, die hypothetischste Hypothese, die denkbar ist. Und die Entdeckung des Shazers mahnt zugleich, sparsam damit umzugehen. Ein Wunder ist kein Wunder mehr, wenn es zu oft beschworen wird.

Wolfgang Eberling hat hier die Wunderfrage in der Übersetzung von Agnes-Christine Nelle aus einem Originalhandout von Steve de Shazer zur Verfügung gestellt.

Teil 1

„Ich habe eine merkwürdige, vielleicht ungewöhnliche Frage, eine Frage, die etwas Vorstellungskraft benötigt ...

(Pause. Warte auf irgendein Signal, um mit der Frage fortzufahren.)

Stellen Sie sich vor, ...

(Pause. Die Pause erlaubt es der/dem Klientin/en, sich zu fragen, welche merkwürdige und schwierige Sache ich sie/ihn bitten werde, sich vorzustellen.)

Nachdem wir hier fertig sind, gehen Sie irgendwann nach Hause, sehen vielleicht noch fern und tun, was Sie gewöhnlich tun, und schließlich gehen Sie zu Bett und schlafen

...

(Pause. Ziemlich normale, alltägliche Dinge. Doch gar nicht so merkwürdig.)

Und während Sie schlafen, geschieht ein Wunder ...

(Pause. Der Kontext des Wunders ist das normale Alltagsleben der/des Klientin/en.)

Und die Probleme, die Sie hierhergebracht haben, sind gelöst, einfach so! ...

(Pause. Nun ist der Fokus auf dem speziellen Wunder, das im Zusammenhang damit steht, dass die/der Klient/In zur Therapie kommt.)

Aber dies geschieht, während Sie schlafen, so dass Sie nicht wissen können, dass es passiert ist. ...



(Pause. Dies soll der/dem Klientin/en erlauben, ihr oder sein Wunder zu entwerfen, ohne an die Probleme zu denken oder an die Schritte, die zunächst nötig sind.)

Wenn Sie morgen früh aufwachen, woran werden Sie merken, dass das Wunder passiert ist?“ ...

(Warte. Die/der Therapeut/In sollte dieses Schweigen nicht unterbrechen; die/der Klient/In ist an der Reihe zu sprechen, die Frage zu beantworten. Sollte die Antwort der/des Klient/In der/dem Therapeut/In “unvernünftig” erscheinen, ist es tatsächlich am nützlichsten, das Schweigen fortzusetzen, um der/dem Klientin/en die Gelegenheit zu geben, eine “vernünftigeren” Antwort zu finden.)

Teil 2

“Ohne dass Sie irgendetwas sagen, – woran werden andere merken, dass das Wunder passiert ist?“

(Diese Frage soll der/dem Klientin/en helfen, den interaktionalen Kontext zu beschreiben.)

Teil 3

“Wann war das letzte Mal, an das Sie sich erinnern können, als die Dinge ein bisschen so waren wie am Tag nach dem Wunder?“

(Diese Frage soll Beschreibungen von Ausnahmen (und von Veränderungen vor Beginn der Therapie hervorbringen – diese werden “Teile des Wunders” genannt – und Klient/In und Therapeut/In helfen, herauszufinden, ob das Wunderbild Dinge beinhaltet, die die/der Klient/in tun kann.)

Teil 4

“Auf einer Skala von 0 bis 10, auf der 10 dafür steht, wie die Dinge nach dem Wunder sind, und 0 dafür, wie sie waren als Sie diesen Termin abgemacht haben, wo – zwischen 0 und 10 – befinden Sie sich jetzt?“

(Diese “Fortschrittsskala” soll sowohl Therapeut/In als auch Klient*in helfen, herauszufinden, wo sich die/der Klient/in in Bezug auf ihre/seine Therapieziele befindet.)

“Auf derselben Skala – wo würden Sie sagen, waren Sie, als die Dinge ein bisschen wie am Tag nach dem Wunder waren?“

“Auf derselben Skala – was glauben Sie, würden andere sagen, wo Sie sich befinden?“

Teil 5

(Die Eröffnungsfrage in der zweiten und allen folgenden Sitzungen)

“Was ist besser geworden?“

(“Besser” ist eine Konstruktion und soll sowohl Therapeut/In als auch Klient/in daran erinnern, dass eines der Ziele der Folgesitzungen ist, der/dem Klientin/en zu helfen die Dinge im Sinne von Verbesserung zu beschreiben. Beginnt man die Folgesitzungen nicht mit dieser Frage, untergräbt man den Wert der Teile 1 bis 4.)

Teil 6

(Die “Fortschrittsskala”)

“Erinnern Sie sich an die Skala, auf der 10 für den Tag nach dem Wunder steht?“



Wo, würden Sie sagen, befinden Sie sich heute auf dieser Skala?"

(Es scheint nützlicher zu sein, dies zu fragen, ohne die/den Klientin/en an die Zahl aus der letzten Sitzung zu erinnern. Wenn man fragt: "Letztes Mal waren Sie bei 3, wo stehen Sie jetzt?" neigen die Klienten zu der Antwort "3", bei der offenen Version zu einer höheren Einschätzung.)



4.3 Lösungsorientierte Gesprächsführung

Herausarbeiten:

Fokus auf Erfolge setzen und unter die Lupe nehmen

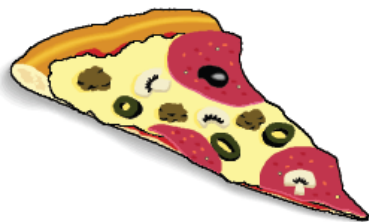
positive Zielvorstellung wie z. B. Wunderszenario, Ausnahme, ein bisschen Wunder, weniger schlimme Zeiten in den Blick nehmen



Verbreitern:

Unterschiede erfahrbar machen Einsatz der Papageien- und der Pizza-Technik

Unterschiede im Raum halten und sichtbar/hörbar/spürbar machen z. B. durch wiederholen der berichteten Aktivität, Befindlichkeit, kennzeichnen der unterschiedlichen Folgen, den Belag (Zutaten) verdeutlichen, Flip-Chart



Bestärken:

"Cheer-leading" einsetzen, anfeuern und Zuversicht und Optimismus schüren

Anteil und Aktivität der Personen betonen, Lob, Bewunderung, Erstaunen ausdrücken, die Wiederholung und Fortsetzung der Erfolge besprechen, unter Umständen "Aufgaben/Experimente" geben



Lösungsorientierung

© 2010
Wolfgang Eberling



4.4 Smarte Zielformulierung

„Wer nicht weiß, wo er hinwill, für den ist kein Wind der richtige“ (Seneca).

Neben den Unternehmenszielen ist es wichtig, immer auch persönliche Entwicklungsziele für sich zu vereinbaren und diese schriftlich und klar zu beschreiben. So kann ich mich selbst unterstützen, mich im Alltagsgeschehen nicht zu „verzetteln“. Ohne klare Zielvorgaben und -vereinbarung kann es aber auch passieren, dass zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern unterschiedliche Auffassungen über die konkreten Aufgaben existieren. Sie schaffen Spannungen und Missverständnisse. Ressourcen werden dann nicht zielorientiert eingesetzt, so dass zu viel Energie auf Nebenschauplätzen verschwendet wird.

Ziele werden (1) zuverlässiger erreicht und (2) besser steuerbar, wenn es nicht geklappt hat, oder die Ziele die falschen waren, wenn sie möglichst eindeutig formuliert sind. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- **Was** soll erreicht werden? (Endzustand, -verhalten)?
- **Wer und mit wem** soll das erreicht werden (Inhaberin)?
- **Bis wann** soll es erreicht werden (Endtermin)?
- **Mit welchen Ressourcen?**

Hilfreich bei der Zielfindung und -formulierung ist auch die **SMART**-Regel: Dabei gilt:

S = simple: ein Ziel muss einfach, knapp und präzise formuliert sein. Sagen Sie es positiv (Negationen vermeiden)! Gleichzeitig steht S für schriftlich: schreiben Sie Ihr Ziel auf - so wird es verbindlicher!

M = messbar: Sie sollten messen können, ob und wann Sie Ihr Ziel tatsächlich erreicht haben.

A = attraktiv: Ihr Ziel muss reizvoll sein für Sie. Es darf keine inneren Einwände geben, nichts, was Sie klammheimlich bzw. unausgesprochen hindert, Ihr Ziel zu erreichen.

R = realisierbar: Es muss Ihnen möglich sein, Ihr Ziel mit Ihren derzeitigen Fähigkeiten, Kenntnissen, und Ihrem Informationsstand zu erreichen. Andernfalls müssen Sie zumindest wissen, woher Sie fehlende Kenntnisse und Informationen erhalten können, bzw. wie Sie sich fehlende Fähigkeiten aneignen können.

T = terminiert, d.h. setzen Sie sich einen Endtermin für die Erreichung Ihres Ziels - nur so können Sie Ihren Erfolg tatsächlich überprüfen.



5 Skalieren

Skalieren unterstützt den Coachee kleine, kleinste und auch grössere Unterschiede wahrzunehmen und miteinander in Beziehung zu setzen.

5.1 Einfaches Skalieren

Fortschrittsskala: Nehmen wir eine Skala von 0 bis 10 (keine Schulnoten verwenden!). 10 Punkte stehen dafür, dass Sie Ihr Ziel vollständig erreicht haben, 0 Punkte hat die Situation als Sie gerade angefangen haben, über Ihr Ziel nachzudenken. Wie würden Sie es einschätzen: Welche Punktzahl hat die Situation jetzt?

Zuversichtlichkeitsskala: Auf einer Skala von 0 bis 10 Punkten, wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie Ihr Ziel erreichen werden? Welche Tatsache oder Bedingung könnte Ihre Zuversichtlichkeit noch um einen Punkt erhöhen.

Ihre Erfindung: Motivationsskala, Qualitätsskala, ... Skala heisst „die Treppe“.

- Geben Sie Hoffnung und Vertrauen, in das, was bereits erreicht wurde: Was ist schon ein wenig besser geworden? Wie ist Ihnen das gelungen?
- Nutzen Sie Grautöne und Schattierungen: Was ist heute ein bisschen besser als gestern? Was muss sein, dass Sie Ihre Bewertung ein ganz klein wenig zum Besseren verändern?
- Kleine nächste Schritte: Wie werden Sie bemerken, dass Sie einen Punkt mehr in Ihrer Fortschrittsskala erreicht haben? Was können Sie selbst dafür tun? Was noch?
- Frage nach Ressourcen und Unterstützung: Was wird Sie dabei unterstützen, einen Schritt voran zu kommen, Ihr Ziel zu erreichen? Was könnte Ihnen noch helfen?
- Frage nach Unterschieden: Welche Unterschiede bemerken Sie zwischen Stufe 3 und Stufe 4? Wie können Sie diese Unterschiede beeinflussen?
- Frage nach den Wirkungen und Konsequenzen: Welche Wirkungen und Konsequenzen wird das haben, wenn Sie einen Punkt vorangekommen sind? ... wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Welche Wirkungen bemerken Sie schon jetzt, da Sie sich auf den Weg gemacht haben?



5.2 Arbeit mit mehreren Skalen

Einigen Klientinnen vor allem aus dem technischen Bereich macht die Arbeit mit Skalen grosse Freude. Im Sinne der Selbstwirksamkeit macht es einfach Spass konkret wahrzunehmen, wie es weiter geht.

- Ausgangsfrage für die Arbeit mit mehreren Skalen kann sein: Was bemerken Sie, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Was noch?
- Welche Merkmale sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig oder auch wirksam? – Machen Sie eine kleine Liste von maximal 6 Merkmalen.
- Welche Punktezahl würden Sie auf einer Skala von 0 bis 10 der Ausprägung dieser Merkmale heute geben?

Merkmale 1 bis 6 ... auf der Skala eintragen



Übung: „Multiscaling“

Bilden Sie 3er Gruppen Coach – Coachee - Beobachterin.

Coachee, lassen Sie sich helfen, ein für Sie attraktives und realisierbares Ziel zu erreichen. Erwarten Sie offen und hoffnungsvoll, dass Sie mit Ihrem Coach neue Einsichten bekommen, Ihr Ziel noch leichter und erfolgreicher zu verwirklichen.

Sie haben 15 Minuten Zeit. Machen Sie sich Notizen! 5 Minuten für persönliche Auswertung.

Coach, arbeiten Sie mit Skalierungsfragen/Multiscaling nach hinreichender Zielklärung.

Beobachterin: Was könnte den Coach dabei unterstützen, mit Skalierungsfragen noch besser zu werden? – Rückmeldung direkt an den Coach in den 5 Minuten persönliche Auswertung Coachee.

Coach, machen Sie sich Notizen zum Feedback der Beobachterin.

Rollenwechsel im Ringtausch.

5.3 Lösungsspaziergang

In der Arbeit mit Skalen auf einem Blatt Papier oder auch unterstützt mit Kegeln, die Sie auf der Spielunterlage verschieben können, ist Ihr Coachee mit Phantasie und visueller Wahrnehmung beteiligt.

Die Wahrnehmung und Intensität für Ihre KlientIn können sie mit dem Angebot verstärken, die Skala im Raum auf dem Boden abzubilden.

- Nutzen Sie in einem geschlossenen Raum möglichst die ganze freie Fläche.



- Lassen Sie die KlientIn bestimmen, in welche Richtung Sie die Skala anlegen will. Manchmal ist es hilfreich die Skala mit Moderationskarten oder Papierschnipseln zu kennzeichnen.

- a. Die KlientIn bestimmt ein Thema oder ein Ziel für den Lösungsspaziergang.
- b. Die KlientIn legt eine Skala in den Raum: Wo ist die 1 auf Deiner Skala? Wo ist die 10?
- c. Der Coach führt – körperliche Stütze am Ellenbogen links oder rechts ist erlaubt - den Coachee langsam zum Zielpunkt. Was nehmen Sie hier wahr? Was hat sich in Ihrer Umgebung verändert? Was nehmen andere wahr? ... Nehmen sie sich viel Zeit!
- d. Der Coach führt den Coachee ausserhalb quer zur Skala. Was sehen Sie von hier aus? Welche Fragen tauchen in Ihnen auf? ...
- e. Die KlientIn wählt einen Punkt im Raum, auf dem Sie heute steht? Wie fühlt sich das an für Sie? Was haben Sie schon alles getan, diesen Punkt zu erreichen? Ich bin beeindruckt, wie es Ihnen gelungen ist ...
- f. Der Coach lädt die Klientin ein, eine Stufe auf der Skala weiterzugehen. Welchen Unterschied bemerken Sie zur vorherigen Stufe? Gibt es noch weitere Unterschiede? Welche Ressourcen, Möglichkeiten und Kompetenzen haben Sie jetzt zur Verfügung, die Sie vorher nicht hatten? Was könnten Sie getan haben, hier einen Schritt vorwärtszukommen? ...
- g. Der Coach bleibt auf Nahdistanz (etwa 1 m) zum Coachee. Was denken Sie, wollen wir noch einen Schritt weiter gehen?
- h. Der Coach geht mit dem Coachee nur so lange, wie der Coachee klaren Wunsch signalisiert.
- i. Wechsel an einen Tisch oder in einen anderen Raum für die gemeinsame Auswertung: Was hat Sie besonders beeindruckt? Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie aus unserem Lösungsspaziergang?

Übung: Lösungsspaziergang

Lesen Sie die Anweisung Lösungsspaziergang durch und nehmen Sie sie in Reichweite.

- Bilden Sie 2er Gruppen Coach – Coachee.

30 Minuten für den Lösungsspaziergang.

Coachee, Sie konnten jetzt schon einige Vorstellungen entwickeln, *was es für Sie bedeutet ein guter Coach zu sein*. Lassen Sie sich von Ihrem Coach auf den 10er Punkt führen ...

Coach, vertrauen Sie in die Skala.

- 15 Minuten Coaching zu Schritten und Vorgehensweisen auf dem Weg zum guten Coach.



- Partner- und Rollenwechsel für den nächsten Durchgang.
- Auswertung in 5er Gruppen: (a) Was fanden Sie besonders beeindruckend im Lösungsspariergang in der Rolle Coach und in der Rolle Coachee? (b) Auf welche Klippen und Schwierigkeiten sind Sie in der Durchführung gestossen? (c) Wie sind Sie damit umgegangen?

6 Aufgaben und Experimente als „Hausaufgaben“¹³

„Hausaufgaben“ unterstützen die Nachhaltigkeit und Zielerreichung eines Coachings.¹⁴ Aus Sicht der Prozessphasen gehören Hausaufgaben zur *Evaluation*, d.i. die Unterstützung des Klienten in seiner Welt, Resultate zu erreichen. Wie gut es der Klientin wiederrum gelungen ist, die vereinbarten Aufgaben umzusetzen, gibt mir als Coach Aufschluss darüber, wie und welche meiner Interventionen für die Klientin besonders nützlich waren. Gute Hausaufgaben geben dem Coachee Orientierung und Kraft auf seinem Weg und auf seinem Weg zu bleiben, auch wenn gerade kein Coach ansprechbar ist. Hausaufgaben sind immer Angebote an den Coachee; Verbindlichkeit entsteht, wenn der Coachee sagt: Gut ich versuche es.

Drei einfache Regeln gelten für die Auswahl und Formulierung von lösungsorientierten Aufgaben¹⁵: (a) Wenn etwas für den Coachee kein Problem ist, ist es auch kein Problem. (b) Wenn das was die KlientIn tut, funktioniert, ermutige Sie, mehr davon zu tun. (c) Wenn die KlientIn etwas tut, was nicht funktioniert, ermutige sie, etwas anderes zu tun.

6.1 Beobachtungsaufgaben

Beobachtungsaufgaben unterstützen den Coachee seine Aufmerksamkeit auf Dinge zu lenken, die er vorher vielleicht nicht bemerkt hat, und die ihm helfen, sich selbst neu auszurichten.

„Beobachten Sie doch in den nächsten Tagen, was in der Zusammenarbeit mit der Kollegin eigentlich schon ganz funktioniert. Wenn Sie 10 Dinge gefunden haben, überlegen Sie, was Sie selbst dazu beitragen. Vielleicht machen sie sich einige Notizen, die Sie in der nächsten Sitzung mitbringen.“

„Beobachten Sie doch in den nächsten Tagen, wann es Ihnen gelingt auf Ihrer Skala schon die Stufe 6 zu erreichen. Nehmen sie sich am Abend doch einfach eine Minute Zeit für eine kleine Notiz in Ihrem Terminkalender. Ich bin gespannt, was sie in unsere nächste Sitzung mitbringen.“

¹³ Michael Loebbert hat immer noch keinen wirklich besseren Begriff ;-).

¹⁴ Für therapeutisches Lösungsvorgehen gibt es empirische Untersuchungen, die dafür Evidenz geben.

¹⁵ Vergleiche für diesen Abschnitt Peter Szabo und Daniel Meier (2008): Coaching erfrischend einfach – Einführung ins lösungsorientierte Kurzzeitcoaching. Seite 70 ff.



Beobachtungsaufgaben funktionieren in der Regel recht gut. Diese können Sie fast immer nutzen, auch wenn die Skalierung während der Coachingsitzung noch eine recht niedrige Punktzahl ergeben hat.

6.2 So-tun-als-ob-Aufgaben

Diese Aufgaben können direkt an die Arbeit mit der Wunderfrage anknüpfen. Sie unterstützen die KlientIn dabei, ihre Lösungswelt schon in ihrem Alltag zu integrieren.

„Tun Sie doch bei Ihrem nächsten Treffen mit Ihrem Chef so, als wäre Ihr Wunder, das Sie heute auf vielfältige Art beschrieben haben, schon Wirklichkeit geworden. Erzählen Sie aber niemandem davon. Was tun Sie dann anders? Wie reagieren Sie anders? – Bereiten Sie sich am besten vor mit einem formelhaften Satz (zum Beispiel ein Kompliment), den Sie noch nie Ihrem Chef gegenüber verwendet haben. Und seien Sie gespannt auf die Reaktion.“

„Ich möchte Sie zu einem kleinen Experiment für Ihre Umsetzung einladen. Vielleicht kommt Ihnen das im Moment etwas seltsam vor. Doch tun Sie einfach während Ihrer nächsten Teambesprechung so, als ob Sie schon einen Schritt auf Ihrer Skala weitergekommen wären. Beobachten Sie, wie Ihre Kolleginnen und Kollegen darauf reagieren. Was ist anders als vorher?“

So-tun-als-ob-Aufgaben brauchen eine gute Vorbereitung in der Coachingsitzung. Diese können sie einsetzen, wenn das Vertrauen des Coachees in das Coaching schon gewachsen ist und erste Erfolge schon wahrnehmbar sind. Was wäre der Gewinn, wenn es funktionieren würde? Welche Risiken sind damit verbunden? Wie kann ich meine Aufgabe so formulieren, dass die Risiken möglichst im Rahmen bleiben. – Achten sie darauf, dass Ihr Coachee hoffnungsvoll und frohen Herzens mit der Aufgabe einverstanden ist.

6.3 Prophezeiung

Prophezeiungen – wir meinen natürlich nur positive - werden manchmal Wirklichkeit („selffulfilling prophecy“). Sie sind nicht mit Anstrengungen und zielgerichtetem Handeln der KlientIn verbunden. Sie müssen nicht, Sie beobachten nur.

„Bis zu unserer nächsten Sitzung könnte ich Sie bitten, sich an jedem Abend ein mögliches Ereignis für den nächsten Tag vorzustellen, das sie Ihrem Ziel ein wenig näherbringt. Das können Sie natürlich selbst nicht beeinflussen. Aber vielleicht hilft es Ihnen Ihre Wahrnehmung darauf auszurichten. Es könnte ja eine Ausnahme geben. – Für jedes Ereignis, bei dem Sie richtig gelegen haben, vereinbaren Sie mit sich selbst eine Belohnung.“

Arbeiten Sie mit Ihrer KlientIn mit Prophezeiungen, wenn Sie während des Coachings schon genügend Ausnahmen gefunden haben: Wird es am nächsten Tag eine Ausnahme geben, oder wird alles im alten Muster oder Fahrwasser laufen? Als Coach



sollten Sie relativ sicher sein, dass Ihr Coachee sich möglichst Wenige Enttäuschungen produziert.

Übung Hausaufgaben

Sie haben ja jetzt schon einige Hinweise bekommen, was es für Sie heisst ein guter Coach zu sein.

Gehen Sie bitte in 3er Gruppen, ein Coachee – zwei Beraterinnen, und beraten Sie sich wechselseitig bei der Formulierung einer Hausaufgabe für Sie selbst (Selbstcoaching). Prüfen Sie die Erfolgsbedingungen und Risiken, die damit verbunden sind. Beenden Sie das Beratungsgespräch, sobald Sie (relativ) sicher sind, dass Sie Ihre Hausaufgabe auch umsetzen können.

Sie haben 3 mal 15 Minuten Zeit dafür.

7 Folgesitzung

Wenn Sie eine Coachingsitzung nach der Methode Lösungscoaching gearbeitet haben, verabreden Sie in der Regel eine Folgesitzung: Welche Verbesserungen wurden erreicht? Wie wurden sie erreicht? Was hat sich besonders bewährt? Was bedeutet das für die Richtung der nächsten Schritte?

In der Folgesitzung haben Sie die Gelegenheit, den Lösungsfokus Ihres Coachees noch weiter zu unterstützen und seine Lösungsorientierung zu verstärken.

- Was ist besser?
- Und was ist noch besser geworden?
- Und wie haben Sie das hinbekommen? Was haben sie genau getan?
- Welche Veränderungen nehmen die Menschen in Ihrer Umgebung wahr? Welche Rückmeldungen haben Sie bekommen?
- Und wenn Sie keine Rückmeldungen bekommen haben, was glauben Sie denken die Menschen in Ihrer Umgebung über Sie? Was ist anders als bei unserem letzten Treffen.
- Auf unserer Skala von 0 bis 10, welche Stufe haben Sie nach Ihrer Einschätzung heute erreicht?
- Und wenn Sie einen Rückschlag¹⁶ erlitten haben, was würde Sie unterstützen wieder aufzustehen und den nächsten Schritt zu gehen?
- Was könnte Sie dabei unterstützen, die erreichten Verbesserungen aufrecht zu erhalten? Was noch?

¹⁶ Das kann passieren. Für mich als Coach heisst das, die Schritte sind wahrscheinlich zu gross gewählt worden. In der Regel macht es daher Sinn, dass wir für unsere Coachees im Notfall auch telefonisch erreichbar sind.



Übung: Folgesitzung im Hier und Jetzt

Gehen Sie wieder in 3er Gruppen Coach – Coachee - Beobachterin. Stellen Sie sich vor, einen Tag vor dem Beginn der nächsten Moduleinheit hätten Sie Gelegenheit für eine Folgesitzung auf Ihrem Weg zum guten Coach.

Coach, führen Sie den Coachee in seiner Fantasie an diesen Ort in der Zukunft. Erzählen Sie möglichst konkret, was sich da ereignet: an einem Schönen Frühjahrsstag, nach einem entspannten Weg voller Vorfreude ... treffen Sie sich hier.

Coach, arbeiten Sie mit Ihrem Coachee die Fragen der Folgesitzung langsam durch. ... und was Ihnen auch noch einfällt.

Coachee, Sie dürfen sich gerne Notizen machen. Ihr Ziel könnte sein, einige Taten festzuhalten, mit denen Sie Ihre Entwicklung zum guten Coach bis zum nächsten Modulabschnitt unterstützen können.

Beobachterin, schauen Sie bitte auf die Körpersprache (Ballett) von Coachee und Coach. Geben Sie gezielt Rückmeldungen mit „Mich hat beeindruckt ...“

15 Minuten Coaching, 5 Minuten Feedback.

8 Lösungsorientierung als Prozessberatung

Im Rahmen des Konzepts der Prozessberatung bedeutet „Lösungsorientierung“ (a) eine wichtige Perspektive für die Gestaltung des Coachingprozesses und (b) eine damit verbundene Sammlung von Werkzeugen und Methoden. Besonders hilfreich ist diese Perspektive für den Coachee im Rahmen von Kurzzeit Settings, wenn der Coachee mit einer Problemformulierung als Anliegen kommt. ... Je stärker der Problemdruck, desto besser funktionieren lösungsorientierte Interventionen.

Günter Bamberger gibt in seinem Buch¹⁷ einen detaillierten Einblick in die Beratungspraxis aus lösungsorientierter Perspektive. Aus Sicht der Prozessphasen eines Coachings („beraterische Handlungstheorie“ 1-2-3-4-5)¹⁸ können die Lösungsphasen direkt abgebildet werden.

¹⁷ Bamberger G., Günter (2001 – 2010). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim.

¹⁸ Vgl. im Studententext Prozesssteuerung.



Lösungskoaching

