

Kurzcoaching: „Papa, kannst Du mich coachen?“

von Peter Szabó

Eines Abends stand meine älteste Tochter Anna-Julia (13 Jahre alt) im Türrahmen meines Arbeitszimmers und fragte: „Papa, kannst Du mich coachen?“

Normalerweise coache ich ja Manager und nicht meine Kinder, darum war ich etwas überrascht über die Frage, erst recht, weil sie von einem Teenager kam. Es ist ein für mich sehr berührendes Coaching-Gespräch entstanden, welches übrigens nur knapp 10 Minuten gedauert hat. (Und das ist sogar für mich als Kurzzeitcoach eher eine kurze Zeit.) Trotzdem zeigt das Gespräch, was mit professionellem Coaching gemeint ist.

Sind Sie neugierig, wie ein Kurzzeitcoaching mit der eigenen Tochter verläuft?

Lesen Sie **Abschnitt 1)** mit einer wörtlichen Rekonstruktion des Gespräches (von meiner Tochter gegengelesen und genehmigt).

Haben Sie Interesse an Skalierungsfragen als Coaching-Werkzeug?

Lesen Sie **Abschnitt 2)** mit einem einfachen 4-Schritte-Vorgehen, welches sich in diesem Beispiel bewährt hat.

Fragen Sie sich, wie Coaching gleichzeitig kurz und nachhaltig sein kann?

Lesen Sie **Abschnitt 3)** mit einigen Gedanken zu den Grundlagen von Effektivität.

Was können wir als Coaches überhaupt beeinflussen?

In **Abschnitt 4)** finden Sie Antworten aus der Perspektive von verschiedenen gängigen Coaching-Modellen.

Ein Blick auf den Kontext: Wie lässt sich persönliche Betroffenheit als Vater mit Coaching vereinbaren?

In **Abschnitt 5)** werfen wir einen Blick auf die Implikationen von vermischten Rollen wie etwa bei Coaching in der Führung.

Schliesslich gibt es noch ein Happy End, bei welchem der Vater von der Tochter gecoacht wird.

Abschnitt 1) Das Beispiel: „Papa, kannst Du mich coachen?“

Anna-Julia: „Papa, kannst du mich coachen?“

„Ja, du meinst so richtig coachen?“ fragte ich sicherheitshalber nach.

„Mmh, ich komme bei meiner Quartalsarbeit einfach nicht weiter ...“

„Was soll ich dich denn coachen, damit du weiterkommst?“, wollte ich wissen.

„Ich muss diese Arbeit über Rumänien schreiben. In sechs Wochen ist Abgabetermin und ich hab doch noch nichts. Ich weiß einfach nicht was ich schreiben soll, im Internet habe ich nichts Brauchbares gefunden und überhaupt ist in den nächsten Wochen sonst noch so viel los. Vier Tests, Französisch, Mathematik, Geschichte und Deutsch, für die ich noch lernen muss, und dann gibt es so viele Englischwörter zu lernen und auf das Geigenkonzert am 23. sollte ich mich auch noch vorbereiten ...“ Tränen kullerten über ihre Wangen.

„Das ist ja wirklich viel auf einmal“, meinte ich mit einem Seufzer. „Ach je, Töchterchen, ist echt nicht leicht. Komm, wir zwei gehen jetzt runter in dein Zimmer, dann schauen wir mal, was man da coachen könnte.“ Sie lehnte ihren Kopf an meine Schulter, ich legte meine Hand um sie und fragte, was das Wichtigste sei von alledem, was da auf sie wartet. „Schon die Quartalsarbeit“, meinte sie und drückte mir unten in ihrem Zimmer angekommen einen Stapel Papier in die Hand. Ich blätterte etwas herum und fragte:

„Damit ich mir das mit dieser Quartalsarbeit etwas besser vorstellen kann, nehmen wir mal eine Skala von 1 bis 10. 10 heißt, du hältst die Quartalsarbeit fix fertig vorbereitet in deiner Hand und 1 heißt, du hast noch absolut rein gar nichts unternommen in dieser Sache, wo stehst du denn da im Moment?“

„Vielleicht bei 3“, sagte sie etwas zögerlich.

„Was, schon bei 3!“, rief ich etwas überrascht (und konnte mir gerade noch verkneifen, eine Bemerkung wegen der Länge von sechs ganzen verbleibenden Wochen zu machen). „Was hast du denn schon alles erreicht, dass du bei 3 bist und nicht mehr bei 1?“

„Ja, siehst du, eben all diese Ausdrücke aus dem Internet!“ Sie zeigte auf den Stapel in meiner Hand und während ich die Blätter weiter durchsah, erklärte sie:

„Ich habe mich mit der Kollegin schon abgesprochen, wie wir uns die Teilbereiche aufteilen, aber eben, siehst du, zu Sport habe ich gar nichts gefunden.“

„Okay, zu Sport noch nichts – und was hast du sonst noch alles unternommen, um auf 3 zu kommen?“

„Ich habe hier alle Textstellen markiert die interes-

sant sind, dann habe ich die Titel für das Inhaltsverzeichnis zusammengestellt, aber ich weiß gar nicht, was ich zur rumänischen Musik genau schreiben könnte.“

„Klar, da fehlt also noch was!“ Ich blätterte weiter.

„Was hast du sonst noch unternommen?“

„Ja, wir haben diese Dokumentarsendung am Fernsehen aufgenommen, da müssen wir noch ein paar Stellen aussuchen, die wir zeigen könnten.“

„Und all das zusammen macht die 3 auf deiner Fortschritts-Skala?“

„Na ja, eigentlich ist es wohl eher schon eine 4, weil zu den Themen *Kultur* und *Geographie* habe ich schon einen Entwurf in den Computer getippt.“

Nach einer kurzen Pause strahlte sie mich an, schubste mich in die Seite und meinte: „Hey, Papa, ich bin schon bei 4! Geil.“

„Du hast ja auch wirklich schon ganz viel unternommen, junge Dame, um bis auf die 4 zu kommen!“

Sie strahlte weiter, während ich mir eine kluge Coaching-Frage ausdachte:

„Stell dir vor, du machst weiter Fortschritte und kommst irgendwie auf die 5 auf der Skala. Woran wirst du bemerken, dass du schon bei 5 bist und nicht mehr bei 4?“

„Ach Papa, du immer mit deinen doofen Coaching-Fragen. Ich mach jetzt den Entwurf zum Kapitel Musik und google nochmals zu Sport.“

Und weg war sie in Richtung Computer, mit einem beschwingten Hüpfen über die Türschwellen und einem „Danke noch fürs Coachen und tschüss.“ Und ich hatte doch gerade erst angefangen, mich warmzulaufen.

Ich hatte unser kurzes Gespräch beinahe wieder vergessen, als Anna-Julia etwa eine Woche später beim Mittagessen stolz und über das ganze Gesicht strahlend mitteilte, sie sei jetzt im Bezug auf die Quartalsarbeit schon bei 7 auf der Skala. „Ich hätte übrigens gar nicht gedacht, dass Coaching so mega cool funktioniert!“ meinte sie noch. „Meinen Schulkameradinnen habe ich auch erzählt, dass mein Vater mich wegen dem Vortrag coacht.“ Mein Coachherz errötete und mein Vaterherz schmolz.

„Was hast du denn besprochen mit Anna-Julia?“, wollte meine Frau ganz interessiert nach dem Essen noch wissen, als die Kinder wieder weg waren.

„Soweit ich mich erinnern kann, habe ich ihr bloß ein paar Skalenfragen gestellt:

- Wo stehst du im Moment im Bezug auf deine Arbeit?
- Was hast du schon beieinander?
- Und was hättest du zusätzlich, wenn du einen Schritt weiter wärst?

Ich bin nicht mal dazu gekommen, eine saubere Zielklärung zu machen – wirklich bloß so ein wenig rumgesurft auf der Fortschritts-Skala.“

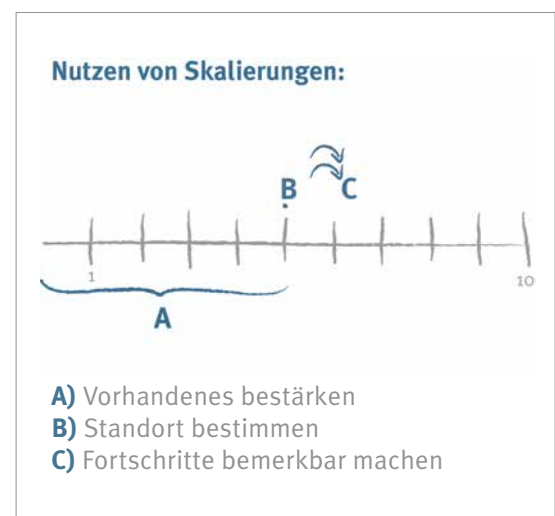
Abschnitt 2) Das Tool: ganz einfache Skalierungsfragen

Auf der instrumentalen Ebene wurde während des kurzen Gesprächs nur mit Skalierungsfragen gearbeitet: vier ganz einfache Interventionen mit vier Funktionen:

- Standortbestimmung („Wo stehst du gegenwärtig auf einer Skala von 1 bis 10?“)
- Bestärken von dem, was schon da ist. („Was ist denn schon geschafft zwischen 1 und 3?“ „Da hast du aber schon ganz schön viel erreicht, um auf 4 zu kommen!“)
- An der Oberfläche von Fortschritt bleiben, wenn „Abers“ kommen. („Okay, noch nichts zu Sport – und was ist sonst schon vorhanden bei 3?“)
- Nächste kleine Fortschritte bemerkbar machen. („Wie wirst du bemerken, dass du schon bei 5 bist?“)

Obwohl ich schon seit vielen Jahren besonders gerne mit Skalierungen arbeite, bin ich immer wieder von neuem beeindruckt von der Wirkung, welche die simplen Fragen erzielen können. Inert weniger Minuten wurde es meiner Tochter offenbar möglich, mit zufriedener Stolz wieder motiviert an die Arbeit zu gehen, wo sich kurz zuvor noch scheinbar hoffnungslose Überforderung breit gemacht hatte. Mir als Vater hat der professionelle Einsatz des Skalierungstools an jenem Abend geholfen, mich an den ausdrücklichen Coaching-Wunsch meiner Tochter zu halten und mich an meine Rolle und Fähigkeiten als Coach zu erinnern.

Zum Einsatz von Skalierungsfragen nachfolgend einige Überlegungen, die im geschilderten Beispiel eine Rolle gespielt haben (mehr dazu BERG/SZABÓ, 2005):



A) Standortbestimmung

„Wo stehst du denn heute Abend auf einer Skala von 1 bis 10 im Bezug auf deine Arbeit? 10 heißt, du hältst die Quartalsarbeit fix fertig vorbereitet in deiner Hand und 1 heißt, du hast noch absolut rein gar nichts unternommen in dieser Sache.“

Die hier verwendete Form der Fortschrittsskala ist die einfachste und wohl auch am häufigsten eingesetzte Skalenfrage. Sie hat sich angeboten, weil Anna-Julia ausdrücklich Unterstützung im Bezug auf Fortschritte in ihrer Quartalsarbeit gewünscht hat. Zudem wollte ich einfach zu Beginn des Gespräches abschätzen, wie bedrohlich oder wie wenig bedrohlich es bezüglich ihres Fortschrittes stand.

Statt der gewählten Fortschrittsskala wäre aufgrund des Vorgespräches wohl auch eine Belastungsskala (z. B. zwischen „ich steck das locker weg“ und „ich halte es nicht mehr aus“) oder eine Hoffnungsskala (z. B. zwischen „es gibt keinerlei Licht am Ende des Tunnels“ und „dass ich das schaff ist so sicher wie das Amen in der Kirche“) möglich gewesen. Dann hätten wir uns allerdings weniger mit der Quartalsarbeit direkt und mehr mit einem möglichst hilfreichen Gemütszustand als Voraussetzung für die Weiterarbeit beschäftigt.

Die zweite Überlegung, die es jeweils zu machen gilt, betrifft die Formulierungen für den Anfangs- und den Endpunkt der Skala. Ich versuche, die Skala nach Möglichkeit so zu definieren, dass sie etwas Raum für Zuversicht ermöglicht, indem die zu erwartende Antwort mindestens etwas über 1 liegt. So, wie ich meine pflichtbewusste Tochter kenne, konnte ich davon ausgehen, dass sie bestimmt schon einiges aktiv unternommen hatte. Sonst hätte ich als Anfangspunkt zum Beispiel den Start von ersten kleinen Vorüberlegungen und Ideen wählen können und als Endpunkt den Abschluss der gedanklichen Planung, welche aktiven Handlungen unmittelbar vorausgeht.

Statistisch liegt der am häufigsten genannte Wert auf Skalenfragen bei 3. Schon bei Werten ab 1.1 kann es sich lohnen, zunächst einen sorgfältigen, ressourcenorientierten Blick auf das zu werfen, was als Unterschied zur 1 auf der Skala schon vorhanden ist.

B) Bestärken von Vorhandenem

„Was hast du denn schon alles erreicht, dass du bei 3 bist und nicht mehr bei 1?“

Ressourcenorientierte Arbeit mit Skalen heißt, den Blick auf das zu lenken, was schon da ist, und die Aufmerksamkeit vorerst nicht auf das Defizit oder den „Gap“ zwischen dem **ist** und **soll** zu lenken. Meistens ist den Kunden das Fehlende ohnehin schon allzu

sehr bewusst. Auch Anna-Julia hatte ihre Problemwahrnehmung hinsichtlich dessen, was fehlte, ja selber ins Gespräch mitgebracht. Die Frage nach dem Vorhandenen hatte ihr letztlich ganz gut ermöglicht, dieselbe Sache auch noch anders und im gegebenen Fall offensichtlich auch auf eine entlastendere Art zu betrachten.

„Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon.“
Steve DE SHAZER

Nachdem es für meine Tochter recht leicht möglich gewesen war, schon mal eine Sache zu benennen, die bereits erreicht war, genügte die von mir mehrfach wiederholte Frage nach dem „und was ist noch bei 3 schon vorhanden?“, um bei ihr das Feld des bereits Erreichten zunehmend zu erweitern und mehr ins Bewusstsein zu rücken.

„Hey, Papa, ich bin schon bei 4! Geil.“

„Du hast ja wirklich auch schon ganz viel unternommen, junge Dame, um bis auf die 4 zu kommen.“ Eine weitere Möglichkeit zu bestärken was bereits vorhanden ist, ist das nahe liegende, simple kleine Kompliment gegen Ende des Gespräches, als die Beweislast für die offensichtlich vorhandene Kompetenz von Anna-Julia zwischen 1 und 4 schon so erdrückend war, dass sie es selber freudvoll zugeben musste.

Ich bin sorgfältiger geworden mit dem Zeitpunkt für Komplimente. Ich weiß noch, dass ich in diesem Fall recht lange zugewartet habe, um zu vermeiden, dass sie mit „**aber** es fehlt mir doch noch so viel“ hätte widersprechen müssen, wenn das Kompliment zu früh gekommen wäre.

Überhaupt ist Wertschätzung wohl ein entscheidender Beitrag zum Erfolg von Coaching. Nicht nur zwischen Vater und Tochter, aber hier vielleicht besonders augenfällig: Papa hört mir mit ungeteilter Aufmerksamkeit einfach zu, ich kann erzählen, was ich erreicht habe und was ich kann. – Vielleicht brauchte es nicht mehr, um wieder weiterarbeiten zu können.

C) An der Oberfläche von Lösungen bleiben

Eine Herausforderung im Gespräch war die drei- oder viermalige Rückkehr meiner Tochter zu dem, was noch fehlte.

Ich mache oft die Erfahrung, dass KundInnen auf die Einladung des Coachs, die Situation ressourcenorientiert zu betrachten, nicht sofort einsteigen, sondern zunächst wieder die Problemsicht ins Spiel bringen.

„... aber eben, siehst du, zu Sport habe ich gar nichts gefunden.“

„Okay zu Sport noch nichts – und was hast du sonst noch alles unternommen, um auf 3 zu kommen?“

Ich erlebe Skalierungsfragen als besonders hilfreiches Mittel, um beim ganz normalen Auf und Ab innerhalb eines Gespräches nicht in den Tiefen der Problembetrachtung zu versinken.

Die Skala bietet ein sicheres und standfestes Brett, welches wie ein Surfbrett auf den Wellen des Meeres ermöglicht, die Kraft und Energie der Wellen zum Vorwärtskommen zu nutzen. An der Oberfläche von Lösungen zu surfen, ist etwas anderes, als etwa schwimmend von den Fluten auf- und abgetrieben zu werden und auch etwas anderes, als einen Tauchgang in die darunter liegenden Tiefen zu unternehmen.

Der genannte Skalenwert „3“ bildet nur die sichtbare Oberfläche des vielschichtigen Geschehens. Der Skalenwert impliziert selbstverständlich die ganze differenzierte Tiefe all dessen, was an Details und Emotionen darunter liegt. Anna-Julia war sich wohl diesbezüglich über viel mehr Details bewusst, welche die Zahl 3 tatsächlich bedeuten als sie mir je hätte verständlich machen können. Ich war trotzdem in der Lage, den von ihr genannten Wert als sicheren Halt an der Oberfläche vorwärts gerichtet zu nutzen (was noch ist bei 3 vorhanden?), ohne wirklich verstehen zu müssen, was alles darunter verborgen lag.

D) Nächste Fortschritte bemerkbar machen

„Stell dir vor, du machst weiter Fortschritte und kommst irgendwie auf die 5 auf der Skala. Woran wirst du bemerken, dass du schon bei 5 bist und nicht mehr bei 4?“

Auf diese professionelle und sorgsam formulierte Coaching-Frage habe ich ja bekanntlich keine Antwort mehr erhalten. Meine Tochter hatte inzwischen eine viel nahe liegendere und einfachere Frage bereits beantwortet, nämlich: „Was brauche ich als nächstes, jetzt gleich zu tun, um in Richtung 5 zu kommen?“. Und damit war das Gespräch auf rasche, elegante Art von selber beendet.

Meine Überlegungen, welche zur sorgsam gewählten Formulierung geführt hatten, und die letztlich eben nicht gepasst hatten, waren folgende:

- Wenn Anna-Julia zu mir kommt, weil sie zu viel zu **tun** hat, kann ich sie doch nicht bereits nach 10 Minuten schon nach nächsten notwendigen **Tätigkeiten** fragen.
- Eine elegante Lösung, um ohne direkten Handlungsdruck auf nächste Fortschritte zu sprechen zu kommen, besteht darin, anstehende Handlungen

vorerst zu überspringen. „**stell dir mal vor**, du bist schon irgendwie bei 5 ...“ Auch so ist es möglich, anschließend nach konkreten Auswirkungen zu fragen. (Es handelt sich um dasselbe Fragemuster wie bei der Wunderfrage. Auch dort erfolgt der Brückenschlag in die Auswirkungen der vollzogenen Zielerledigung, ohne sich vorerst darum zu kümmern, ob und welche konkreten Schritte dahin nötig werden.)

- Für die Nachhaltigkeit von Coachings hat sich in dieser Phase bewährt, die Aufmerksamkeit auf nächste Fortschritte zu lenken. Wenn sich die KundIn gerade erleichtert der bisherigen Fortschritte bewusst wird, wird es ja schade, wenn sie die nachfolgenden Fortschritte quasi verpassen würde, indem sie diese nicht bewusst bemerkt. Deshalb die Frage nach dem Wahrnehmungsfokus: „wie wirst du einen Punkt höher auf der Skala **bemerk**, dass du weitere Fortschritte gemacht hast?“
- Die Frage fokussiert bewusst auf den nächsten kleinen Schritt (von 4 nach 5) und nicht auf die grossen Schritte mit dem Endpunkt/Ziel/Zielpunkt 10. Manchmal ist es sogar hilfreicher, nach 0,5 oder 0.1 Skalenpunkten zu fragen. Der nächste Schritt soll möglichst machbar und konkret vorstellbar werden.
- Ferner ist da noch die Überlegung, die Anzahl der Wahlmöglichkeiten zu vergrößern und offen zu lassen. Ich kann mehrmals nachfragen: „Und woran wirst du noch bemerken, dass du erste kleine Fortschritte erzielst?“ Je mehr Ideen und Optionen hierbei entstehen, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine oder mehrere der vielen Optionen im Alltag wie von selbst zu realisieren beginnen. Im Gegensatz zum Aktionsplan wird die Auswahl für mögliche nächste Schritte nicht reduziert und eingeengt, sondern ganz bewusst geöffnet und vielfältig behalten.
- Und schließlich ist da noch die Möglichkeit des Perspektivenwechsels: „Wie wird deine beste Freundin Lisa bemerken, dass du auf dem Weg bist, Fortschritte zu erzielen?“ Diese Zusatzfrage kann hilfreich sein, indem sie innerliche Veränderungen (wie zum Beispiel ein Gefühl der Erleichterung) konkretisiert und in äußerlich sichtbare Handlungen (ich gehe morgen mit gutem Gewissen ins Kino mit Lisa, statt stur weiterzuarbeiten) übersetzt.

Wenn ich jetzt so beim Niederschreiben die Länge der Absätze a), b), c) und d) vergleiche, habe ich offenbar zu diesem letzten Absatz d) auffällig mehr zu sagen als zu allen anderen Aspekten beim Einsatz von Skalierungsfragen. Umso interessanter erscheint mir im Nachhinein, dass meine liebe Tochter ausgerechnet diese Frage nicht beantwortet hat.

Ganz offensichtlich hatte ich meine Rechnung ohne die Wirtin gemacht. Denn meine Tochter stand schon ganz woanders als am Anfang des Gesprächs. In Skalenwerten gesprochen, war sie ja bereits bei

4) angelangt, und das schien ihr sechs Wochen vor Abgabetermin ein hinreichend guter Wert, um nun wieder motiviert weiterzuarbeiten.

Und wie sie den nächsten kleinen Fortschritt bemerkt, war ihr ja auch schon klar. Nämlich indem sie das Gespräch mit mir beendet und sich wieder an die Arbeit macht.

Ich mache auch mit meinen „richtigen“ Coaching-KundInnen vermehrt die Erfahrung, dass meine mit Sorgfalt und Bedacht gewählten „Coaching-Experten-Fragen“ oft weniger relevant zu sein scheinen als meine spontanen, anderen Fragen.

In diesem Zusammenhang werde ich immer wieder an den eindringlichen Aufruf des Coaching-Pioniers Timothy GALLWAY erinnert, mit welchem er seinen Vortrag auf der ersten Europäischen Coaching Konferenz in Grindelwald 2001 abgeschlossen hatte: „Please, I beg you, please, keep it simple!“ – „Bitte, ich flehe Sie an, halten Sie es einfach!“ Gerade Skalierungsfragen entfalten ihre grösste Wirksamkeit in bescheidener Einfachheit.

Dazu passt die kürzliche Begebenheit mit meinem Sohn, der am Mittag völlig verweint von der Schule heimkam, weil er mit dem Fahrrad gestürzt war und sich soooo weh getan hatte. Ich nahm ein Päckchen Kleenex aus der Hosentasche, um die Tränen zu trocknen und fragte nach, ob wohl ein Päckchen Papiertaschentücher genügen würden bei so viel heulendem Elend. „Nein“ meinte er, da brauchte es mindestens sieben Päckchen. Als ich mit den sieben Päckchen wieder vor ihm stand, da lachte er mich an, und der Tränenfluss war gestoppt. Seither haben wir beide eine feine Art gefunden, die Schwere von heulendem Elend mit der skalierten Menge von Papiertaschentücherpäcklein zwischen eins und unendlich auszudrücken (weitere Beispiele zum kreativen Umgang mit Skalenfragen bei EBERLING/HARGENS, 1996).

Abschnitt 3) Der Fokus: Beobachte die (KundIn als) BeobachterIn

Das kurze Gespräch, welches ich mit meiner Tochter geführt hatte, heisst in meiner Terminologie, lösungsorientiertes Kurzzeitcoaching.

Der Begriff der Lösungsorientierung wird allerdings im Zusammenhang mit Kurzzeitberatung oft missverstanden. „Aha, lösungsorientiert, na klar, ich arbeite immer auch an der Lösung“, heisst es jeweils, wenn ich versuche, mein Tun verständlich zu machen. Inzwischen habe ich diese Versuche aufgegeben. Auch Anna-Julia habe ich nicht vorgängig erklärt, dass ich als Coach nicht an der Lösung der äusseren Realitäten, sondern an ihrer Wahrnehmung dieser Realität arbeiten werde.

„Um klar zu sehen, genügt oft eine Veränderung der Blickwinkels.“ Antoine DE SAINT EXUPERY

Vor dem Gespräch war der wahrgenommene Ausschnitt der Realität von Anna-Julia von all dem noch Fehlenden bestimmt.

Insoo Kim BERG (BERG/SZABÓ, 2005) beschreibt das, was wir dann als Coaches tun, so schön mit „a tap on the shoulder“ („ein leichtes Schulterklopfen“). Ich stehe bildlich neben meine Tochter und schaue gemeinsam mit ihr mit, was sie als Wirklichkeit wahrnimmt, quittiere, was ich mitsehe mit „Ach, ist bestimmt nicht einfach!“ (das Fehlende zwischen 3 und 10), und dann tippe ich ihr auf die Schulter zeige in eine leicht andere Richtung und frage „Und da drüben, was ist denn da?“ (zwischen 1 und 3).

Coaching lädt also ein, die Blickrichtung bzw. die Art und Weise der Beobachtung und Wahrnehmung zu verändern. Während der zehn Minuten des professionellen Gesprächs lade ich meine Tochter ein, ein anderes Stück der ebenso wirklichen Wirklichkeit zu betrachten, welche sie in ihrer Verzweiflung aus den Augen verloren hat. Mein Ziel ist, ihre Wahlmöglichkeiten zu erhöhen. Während sie feststeckt, ist ihr Betrachtungswinkel auf einen kleinen Ausschnitt fokussiert. Es geht nicht darum zu verneinen, was sie da wahrnimmt, sondern darum, ihr zu ermöglichen, dass sie einen größeren Ausschnitt derselben Wirklichkeit betrachten und frei entscheiden kann, ob sie nur das Fehlende oder nur das Vorhandene oder beides nebeneinander anschauen will. Solange sie feststeckte, hatte sie diese Wahl nicht, es gab scheinbar nur das Fehlende.

„Kein Problem kann durch dasselbe Bewusstsein gelöst werden, welches das Problem kreiert hat.“ Albert EINSTEIN

Das Bewusstsein darüber, was alles noch fehlt (Sport ...), war für meine Tochter offensichtlich hilfreicher, um guten Mutes weiterarbeiten zu können. Eher hilfreicher war das Bewusstsein darüber, was denn alles schon da war.

In dieser professionellen Auseinandersetzung mit der Art, wie meine Tochter sich selber und ihre Arbeit beobachtete, besteht wohl auch der grösste Unterschied zu dem, was ich als Vater gemacht hätte. Vielleicht hätte ich als Vater mit Nachdruck versucht, sie verbal davon zu überzeugen, dass sie doch schon viel erreicht habe. Oder mein Appellohr hätte geklingelt „Papa, hilf mir doch“ und ich hätte die Ärmel hochgekrempt und im väterlichen Machbarkeitswahn angefangen, das Problem an sich zu lösen, Texte zu schreiben und Informationen zu beschaffen.

Vielleicht liegt hier auch eine Erklärung für die Kürze des Gesprächs. Ich hatte mich als Coach schneller und effektiver überflüssig gemacht, weil sich Anna-Julia vom (ursprünglichen) Problem lösen konnte, schneller jedenfalls, als wenn wir gemeinsam versucht hätten, das Problem zu lösen. Ich bin wohl einfach davon ausgegangen, dass sie bloß im Moment gerade feststeckt, und dass sie sowohl die Verantwortung wie auch Fähigkeit behalten hatte, selber weiterzukommen. Das ist zugleich vielleicht auch eine Erklärung für die Nachhaltigkeit des Coachings trotz der Kürze. Die Lösung wird dort belassen, wo langfristig auch die Ressourcen liegen, also bei der KundIn. Man könnte sogar sagen, dass die Fähigkeit nicht nur bei der KundIn belassen bleibt, sondern daselbst gar noch verstärkt wird. Im Coaching erinnert sich die KundIn daran, dass sie ja tatsächlich alles schon hat, was sie braucht, um selber weiterzukommen.

„Lernen ist, wieder zu finden, was wir schon wissen, beraten ist, andere daran zu erinnern, dass sie es genau so gut wissen wie wir.“

In diesem Sinne ist also der Begriff „Lösungsorientierung“ verwirrend. Coaching ist nicht in jedem Fall dafür besorgt, dass eine Lösung für das Problem gefunden wird, sondern manchmal vielmehr, dass eine andere Betrachtung des Problems möglich wird. Anna-Julia und ich hatten uns auf ihr Lösungsbewusstsein fokussiert, d. h. wir handeln lösungs(bewusstsein) orientiert.

Abschnitt 4) Die Absicht: Welche Einflussmöglichkeiten habe ich überhaupt als Coach?

Als ich mich mit Anna-Julia hinsetzte, war mir die Frage nach meiner Absicht zu Beginn des Gesprächs wohl viel bewusster als bei manchem meiner professionellen Coaching-Gespräche. Mit welchem Ohr höre ich, was sie mir erzählt? Was soll ich anders machen, als bei einem „normalen“ Vater-Tochter Gespräch? Was will ich eigentlich erreichen, wenn ich jetzt als ihr Coach neben ihr sitze? Welches ist meine Absicht, während ich in professioneller Zurückhaltung Ziel, Weg und Lösung der KundIn als ExpertIn überlasse?

a) Was kann ich beeinflussen?

Der bereits zitierte Management-Coach Timothy GALLWEY (2002) schlägt vor, sich ab und zu mit der eigenen Einflussnahme (engl. „control“) als Coach zu beschäftigen und sich zu fragen:

- Was kann ich nicht beeinflussen?
- Was versuche ich eigentlich zu beeinflussen?
- Was könnte ich beeinflussen, das ich noch nicht versucht habe?

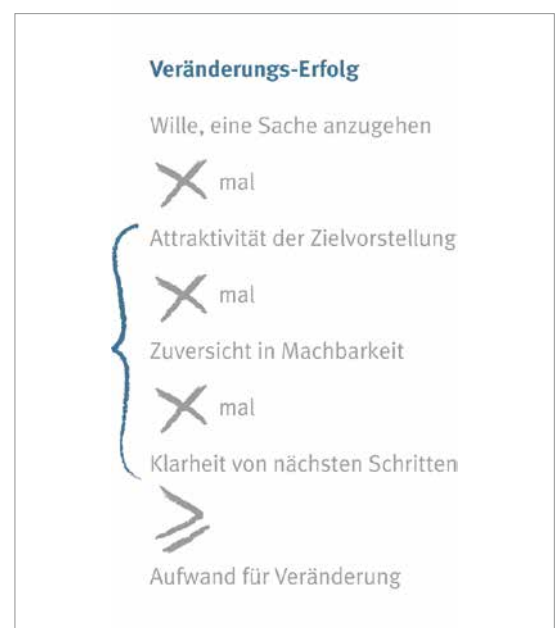
In der Autorität der Vaterrolle habe ich vermeintlich mehr Einflussmöglichkeiten als in der Coach-Rolle. Wie oft habe ich versucht, den Willen meiner Kinder zu beeinflussen, etwa ihr Zimmer aufzuräumen oder irgendwelche Unflätigkeiten zu unterlassen. (Mit bescheidenem Erfolg übrigens.) Als Coach bin ich mir wohl eher bewusst, dass ich auf den Willen meines Gegenübers keinen Einfluss nehmen kann und will. Doch welche Einflussmöglichkeiten bleiben dem Coach, um im professionellen Gespräch hilfreich zu sein?

Der chilenische Coach Julio OLALLA hat in einer einfachen Formel drei Felder der möglichen Einflussnahme definiert. Er geht von der Überlegung aus, dass die Wahrscheinlichkeit, dass KundInnen ihr gewünschtes Vorhaben tatsächlich verwirklichen, im Wesentlichen über drei relevante Faktoren gesteigert werden kann:

- die Attraktivität der Zielvorstellung und deren Auswirkungen
- die Zuversicht in die Machbarkeit des eigenen Unterfangens
- die Klarheit über konkrete nächste Schritte

Ich habe kürzlich mit einem meiner Kunden am Thema Work-Life-Balance gearbeitet, und dabei bewusst diese drei Strategien genutzt, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass es dem Kunden tatsächlich gelingt, die gewünschten Veränderungen anzugehen:

Erstens: Je länger und mehr der Kunde im Coaching Gelegenheit erhält, den **erwünschten Zielzustand** zu entwerfen, bildhaft auszumalen und sich vorausgreifend der positiven Konsequenzen zu erfreuen, umso mehr steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er es zunehmend als lohnender empfinden wird, die Mühsal notwendiger Veränderungen auf sich zu nehmen.



Auch im Gespräch mit Anna-Julia wäre es denkbar gewesen, diese Gesprächsstrategie zu verfolgen und sie z.B. zu fragen: „Nehmen wir an, du schaffst es heute Abend irgendwie, ich weiß auch noch nicht wie, in deiner Arbeit einen wesentlichen Schritt weiter zu kommen, wie wird sich das auf den weiteren Verlauf der Woche positiv auswirken? Was wirst du dann diese Woche anders machen?“ Vielleicht hätte das meiner Tochter geholfen, das momentan Unvorstellbare (nämlich aus der Verzweiflung herauszukommen) eher wieder denkbar und vorstellbar zu machen. Und möglicherweise hätte es sie motiviert, noch an diesem Abend weiterzuarbeiten. Wir können es nicht wissen und ich bin mir auch nicht sicher, warum ich mich letztlich nicht für diesen Weg, sondern für die nachfolgende zweite Option entschieden hatte.

Zweitens: Eine noch so attraktive Vorstellung vom Zielzustand wird keine vorwärtsgerichtete Bewegung erzeugen, solange das **Vertrauen in die Machbarkeit** des eigenen Unterfangens fehlt. Solange mein Work-Life-Balance-Kunde z.B. an der praktischen Umsetzbarkeit seiner Wünsche zweifelte, würde er zu Recht nichts unternehmen. Der Leistungsdruck und die Konkurrenz im beruflichen Umfeld schienen zu übermächtig, um sich ein Nachlassen zu erlauben. Mehr Vertrauen in die reale Alltags-Machbarkeit ist erst entstanden, als es im Coaching-Gespräch gelang, bereits real funktionierende, kleine Teilfortschritte auszumachen, die der Kunde trotz des herausfordernden Umfelds zustande gebracht hatte. So hatte er etwa vereinzelt keine Akten mit ins Wochenende genommen und auch schon mal einen internen Auftrag erfolgreich zurückgewiesen. Die Entdeckung von solchen bereits funktionierenden Fortschritten hat seine Hoffnung geschürt, dass er nicht bei null anfangen musste, und dass es Licht am Ende des Tunnels gab.

Im Gespräch mit Anna-Julia ist diese zweite Strategie, die hauptsächlich erfolgte, die Einflussnahme von mir gewesen. Wir haben gemeinsam daran gearbeitet, ihr Vertrauen in die Machbarkeit ihrer Quartalsarbeit wieder herzustellen: Was ist schon da? Wie hast Du das so weit geschafft?

Drittens: Klarheit über nächste kleine Schritte. Bessere Work-Life-Balance lässt sich wohl nicht anders erreichen als über konkret umgesetzte Schritte. Solange unser Kunde keine Idee oder Klarheit über seinen realistisch möglichen nächsten Schritt gewonnen hat, wird er sich trotz Attraktivität der Zielvorstellung und Vertrauen in die Machbarkeit nicht in Richtung Lösung bewegen. Oft entstehen Ideen zu nächsten Schritten aus realen Alltagshandlungen, welche beim Explorieren der anderen beiden Strategien entstanden sind (z.B. „Wenn ich mein Ziel erreicht hätte, würde ich einmal pro Woche länger ausschlafen“). Vielleicht ist es möglich, ein Teilstück bereits jetzt umzusetzen. Oder vielleicht ist das auch für das kommende Wochenende wieder möglich.

Bei Anna-Julia bin ich ja nicht mehr zur Weiterverfolgung dieser dritten Strategie gekommen. Vermutlich ist ihr von selbst klar geworden, wie sie es bisher geschafft hatte, weiterzukommen, und dass sie folglich einfach mehr von dem tun könnte, was bereits bisher funktioniert hatte. Beeindruckt hat mich, dass sie sich dabei offenbar bewusst auf **kleine** und an diesem Abend sofort umsetzbare Schritte konzentrieren wollte.

B) Wie kann ich als Coach möglichst nützlich sein?

Ich habe das Glück, regelmäßig Anschauungsunterricht von Coaching-Kollegen aus aller Welt zu dieser Frage zu erhalten. Im Rahmen meiner Tätigkeit im Assessmentteam der ICF (International Coach Federation) habe ich beim Zertifizierungsverfahren Gelegenheit, Kollegen aus unterschiedlichsten Kulturen und mit unterschiedlichsten Coaching-Modellen bei der praktischen Arbeit zu beobachten. Weitgehende Gemeinsamkeiten sind in der Anfangsphase der Zielklärung und in der Schlussphase der Konkretisierung von Umsetzungsvorstellungen zu beobachten.

Das, was dazwischen sinnvollerweise geschehen soll, ist jedoch recht unterschiedlich und zwar je nach dem, welche Vorstellungen und Annahmen der Coach darüber hat, was im Coaching hilfreich ist.

Eine erfrischend versöhnliche Auseinandersetzung mit diesem Thema, das unglaublich vielfältig ist, findet sich übrigens im Buch von Ben FURMAN (FURMAN/AHOLA, 1996) „Die Kunst Nackten in die Tasche zu greifen“. FURMAN beschreibt, wie unsere KundInnen quasi nackt zu uns kommen, und wir Ihnen unserem Geschmack Kleider an den Leib scheidern, damit wir dann ihre Lösungen elegant aus den Kleidertaschen hervorzaubern können. Dabei haben wir es zum guten Glück mit lernfähigen KundInnen zu tun, welche kooperativ bei dieser gemeinsamen Konstruktion von Taschen und Lösungen mithelfen, und die den Coachingerfolg erst ermöglichen.

Nach fast 100 beobachteten professionellen Gesprächen über mehrere Jahre habe ich mir eine kleine Ordnung mit drei (unzulässig vereinfachten und pauschalisierenden) Kategorien zurechtgelegt, wie wir als Coaches unterschiedlich versuchen unseren nackten KundInnen hilfreich in die Taschen zu greifen.

aa) (Er-)finden von Etappenzielen und Zwischenschritten

bb) (Er-)finden von zu Grunde liegenden Ursachen

cc) (Er-)finden von Lösungen und deren Vorboten

aa) Die häufig anzutreffende Art des Hilfreich-seins mittels (Er-)Finden von Etappenzielen und Zwischenschritten ist oft an folgenden Fragen zu erkennen:

- Was könntest du tun, um das Problem zu lösen?
- Was ist dein nächster Schritt?

Im Beispiel mit Anna-Julia hätten wir möglicherweise gemeinsam einen Maßnahmenplan mit einer wohlproportionierten und realistischen Aktivitätenliste erstellt. Wir hätten sorgfältig die Optionen überprüft, die sie hat, um sich in ihrer Überlastung mehr Freiraum zu verschaffen und sich die Arbeit zu erleichtern. Wir hätten miteinander anschauen können, welche Möglichkeiten es noch gibt, um zu Informationen über Rumänien zu kommen und wir hätten eine Kontaktliste erstellt, wen sie auch noch fragen könnte.

Im weit verbreiteten GROW-Modell (**G**oal, **R**eality, **O**ptions, **W**ill) von Sir John WHITMORE (2006) sind die Schritte „Optionen erarbeiten“ und „sich zu willentlichen Aktivitäten verpflichten“.

Zu Grunde liegende Annahmen bei dieser Vorgehensweise können sein:

- Möglichst präzise Vorstellungen über konkrete Schritte sind schon der halbe Weg zur Umsetzung.
- Coaches sind nützliche Wegbegleiter, um laut über konkrete Lösungsmöglichkeiten nachzudenken. Das dazu passende Geschäftsmodell für Coaching umfasst oft eine regelmässige Begleitung bis zur Zielerreichung.

bb) Eine weitere Art des Hilfreichseins ist an solchen Fragen zu erkennen:

- Was hindert dich daran, das Problem zu lösen?
- Was liegt der Blockade zu Grunde?

Bei diesem Verständnis über die (Er-)Findung von zu Grunde liegenden Ursachen hätten wir möglicherweise mit Anna-Julia zunächst analysiert, was ihr denn an der gegenwärtigen Situation am meisten Mühe bereitet. Vielleicht hätten wir entdeckt, dass es die Beziehung zu ihrer Arbeitskollegin ist oder ihr zu hoher Perfektionsanspruch oder etwas Drittes, das sie blockierte. Und dann hätten wir wohl die Ursache in geeigneter Weise an der Wurzel gepackt.

Passende Annahmen zu dieser Vorgehensweise sind etwa:

- Das Finden von Ursachen ist nachhaltiger als die Symptombekämpfung.
- Coaches helfen, die unaufgedeckten Aspekte von Blockierungen zu finden und zu lösen.

Vereinbart werden hierzu oft 5 – 10 Besprechungen, um eine Bearbeitung in der notwendigen Tiefe zu ermöglichen.

cc) Das Gespräch, so wie ich es mit meiner Tochter geführt habe, ist der dritten Kategorie zuzuordnen, dem (Er-)Finden von Lösungen und deren Vorböten. Typische Fragen in dieser Art des Hilfreichseins sind etwa:

- Was funktioniert denn bereits?
- Nehmen wir an, es wäre gelöst, wie würdest du dann anders handeln, als du es jetzt tust?

Annahmen, die hinter dieser Vorgehensweise stecken, sind z. B.:

- Kein Problem besteht ständig, und es lohnt sich, ganz genau hinzusehen, was in der übrigen Zeit geschieht.
- Das Reden über Probleme konstruiert Probleme, und das Reden über Lösungen schafft Lösungen.

„Problem talk creates problems, solution talk creates solutions.“ Steve DE SHAZER

Gemäß meinem Verständnis von Hilfreichsein als Coach habe ich mit Anna-Julia die Aufmerksamkeit und Konversation immer wieder auf Funktionierendes gelenkt, gestützt auf die Erfahrung, dass es gar nicht notwendig ist, zunächst Hindernisse anzugehen, um gewünschtes Verhalten nachhaltig zu ermöglichen oder die Umsetzung zu begleiten. Was die Nachhaltigkeit unseres kurzen Gesprächs anbelangt, hat Anna-Julia die Quartalsarbeit selber zu Ende gebracht. Sie hat seither auch sonst nicht mehr um ein Coaching nachgesucht. Eine Erfahrung, die ich übrigens auch mit meinen professionellen KundInnen mache: ein bis zwei Besprechungen und selten, eventuell später noch ein weiteres Coaching in einer anderen Angelegenheit. Rückmeldungen erhalte ich oft im Sinne von „Die problematische Situation ist überraschenderweise nicht mehr aufgetaucht oder hat an Relevanz verloren“.

Abschnitt 5) Der Kontext: Vaterrolle/Coach-Rolle/Führungsrolle

Ich werde bei den Coach-Ausbildungen, die ich leite, manchmal gefragt, ob ich zuhause auch meine Familie und Freunde coache. Die Antwort lautet natürlich und entschieden „nein“.

Ich mache gute Erfahrungen, wenn ich zurückhaltend bin, professionelle Instrumente in nicht-professionellen Gesprächen einzusetzen. Und es braucht ganz deutliche und ausdrückliche Signale, wie eben dieses „Papa, kannst du mich coachen?“ von meiner Tochter, um den Coaching-Reflex bei mir auszulösen. Ich will ganz sicher sein, dass ich vom Gegenüber

bewusst in meiner anderen Qualität angesprochen werde. Andernfalls genieße ich es einfach, Vater zu sein und meine Tochter, wenn sie Sorgen hat, auch mal bloß liebevoll zu umarmen. Diese Möglichkeit habe ich als Coach nicht. Und sich als Kollege und Freund gemeinsam im Elend zu wälzen und ungehemmt mitzuklagen, ohne jeglichen Impuls hilfreich sein zu wollen, hat eben auch seinen echten freundschaftlichen Wert.

Steve DE SHAZER hat während eines Seminars in Zürich wie folgt auf die Frage geantwortet: „Ich setze diese professionellen Fragen nie bei Freunden ein, das wäre ethisch nicht korrekt – es ist eher so, dass ich gewisse Dinge unterlasse zu fragen oder zu sagen, was andere Freunde vielleicht tun würden, weil ich herausgefunden habe, dass diese Dinge nicht so hilfreich sind.“

“As a coach, control what you can control: your mouth.” Timothy W. GALLWEY

Natürlich bin ich mit Anna-Julia ebenfalls an diese Herausforderung des „Nichtsagens“ herangeraten. Weil ich doch als ihr Vater weiß, wie gewissenhaft und fleißig sie ist, konnte ich mich am Anfang des Gespräches fast nicht zurückhalten, ihr zu widersprechen: „Aber Anna-Julia, sieh doch, du bist doch wirklich schon ganz weit mit deiner Arbeit, vor allem, wo du doch noch volle sechs Wochen Zeit hast.“

Im Nachhinein bin ich froh, dass ich es in der Doppelrolle Vater und Coach geschafft habe, mit meinen nichtwissenden Fragen möglicherweise noch hilfreicher zu sein als mit meinem „Wissen“. Ich fand es auch wunderschön, einmal mein Vatersein mit meinem Coach-Sein verbinden zu können.

In den angelsächsischen Ländern wurde Coaching zunächst hauptsächlich als Führungsinstrument verstanden und wird auch heute noch mehrheitlich als Führungsinstrument genutzt.

Es bestehen offenbar weniger Berührungspunkte als im deutschsprachigen Raum die Führungsrolle und die Coach-Rolle miteinander zu verbinden.

Eine Führungskraft kann also ohne weiteres zunächst mit dem Führungshut auf dem Kopf verbindlich und klar die betriebliche Zielvorgaben kommunizieren und dann mit dem Coachhut auf dem Kopf nachfragen: „Und was gilt es aus eurer Sicht zu lernen, damit wir diese Ziele erreichen können?“

Anlässlich des Coaching Congress 2005 in Frankfurt/M. hat der britische Managementcoach Sir John WHITMORE ein sehr schönes Beispiel von Kurzzeitcoaching in der Führung illustriert. Was mich am Beispiel besonders beeindruckt hat, waren zwei Dinge:

- Zum einen war ich überrascht, dass Sir Johns Verständnis von Kurzzeitcoaching noch kürzer ist als meines. Er meint nämlich zu Recht, dass im Managementalltag keine Zeit sei für einstündige Coaching-Gespräche. Ein Coaching soll nach wenigen Minuten Wirkung erzeugen können.
- Zum anderen war ich verblüfft von der Einfachheit, mit welcher er die Wirkung von hilfreichem Coaching erklären kann: „Awareness and responsibility“ [Aufmerksamkeit und Verantwortlichkeit]. Coaching soll das Bewusstsein für eigene Lösungswege beim Gegenüber fördern. Und Coaching soll die Verantwortlichkeit für die Lösung dort platzieren, wo sie hingehört, nämlich beim Gegenüber.

Hier also Sir Johns Beispiel dazu: Der Leiter eines Industriebetriebes kommt am Morgen ins Büro und wird schon vom Schichtführer der Nachtschicht erwartet. Aufgeregt erzählt der Schichtführer von einer schwerwiegenden technischen Störung und die zu erwartenden Auswirkungen und Gefahren. Der Leiter, der sorgfältig zugehört hat, stellt folgende einzige kurze Coachingfrage, um dann wieder zuzuhören:

„Stellen Sie sich vor, ich wäre heute aus irgendeinem Grunde jetzt nicht hier, wie würden **Sie** die anstehenden Fragen beantworten?“

Möglicherweise liegt die Essenz von Coaching und die grosse Nachhaltigkeit von Kurzzeitcoaching mindestens so sehr in dem, was der Coach unterlässt, als in dem, was er unternimmt: Lösungsbewusstsein fördern und die Verantwortlichkeit belassen. Punkt.

6. Nachtrag

Als ich vor wenigen Tagen ziemlich genervt und vehement kopfschüttelnd von einem Arbeitstag mit einer etwas sonderbaren Gruppe heimkam und lautstark meinem Ärger Luft machte, fragte mich Anna-Julia mit strahlendem Lächeln:

„Du, Papa, soll ich dich coachen?“

„Ich bin mir gar nicht sicher, ob das bei so was hilft“, meinte ich seufzend, „da braucht es wohl schon eher ein mittleres Wunder. Aber wenn du schon so freudig fragst, klar, coach doch mal.“

„Also, stell dir vor, wir essen jetzt noch Znacht und dann guckst du dir den Film an und nachher gehst du schlafen. Und heute, mitten in der Nacht, während du fest schläfst, geschieht ein Wunder, so ein ganz richtiges Wunder. Am Morgen, wenn du aufwachst, wie wirst du dann merken, dass das Wunder geschehen ist?“

Auf so eine schön gestellte Wunderfrage, da musste ich trotz allem Ärger einfach antworten, während ich mich insgeheim natürlich fragte, woher sie denn die Formulierung hatte.

„Schön“, meinte meine Tochter auf meine Antwort,
„und was von dem Zeug nach dem Wunder könntest
du jetzt gleich schon anfangen zu tun?“

Ach, was gibt es schöneres als Vater und Coach zu
sein!

Literatur

SZABÓ, PETER & Insoo Kim BERG (2006). Kurzcoaching
mit Langzeitwirkung.
Dortmund: borgmann, i.Dr.

EBERLING, Wolfgang & Jürgen HARGENS (eds).(1996).
Einfach, kurz und gut.
Dortmund: borgmann

GALLWEY, Timothy W. (2002). Erfolg durch Selbst-
coaching. BW Verlag

FURMAN, Ben & AHOLA Tapani (1996): Die Kunst
Nackten in die Tasche zu greifen.
Dortmund: borgmann

WHITMORE, John (2006). Coaching für die Praxis.
Verlag alles im Fluss

Quelle

Dieser überarbeitete Text ist ursprünglich erschie-
nen in: Jürgen Hargens (eds) „Werkstattbuch Sys-
temisches Coaching. Aus der Praxis für die Praxis“,
Dortmund: Borgmann Media

Peter Szabó,
peter.szabo@solutionsurfers.com
www.solutionsurfers.com