

}essentials{

Jörg Middendorf

Lösungsorientiertes Coaching

Kurzzeit-Coaching für die Praxis

2. Auflage

 Springer

Ablauf des lösungsfokussierten Coachings

3

3.1 Kontext und Joining

Dieser Abschnitt beschreibt den Beginn eines lösungsorientierten Coachings und die Bedeutung des Beziehungsaufbaus. Ziel dieser Gesprächsphase ist es, dem Klienten einen transparenten Überblick über das Coaching, die Vertragsbedingungen, den Coach und den Coaching-Ansatz zu vermitteln. Gleichzeitig werden erste Ressourcen des Klienten erfragt. In dieser Phase kann auch der Problem Talk stattfinden. Folgende Methoden und Strategien werden in diesem Abschnitt besprochen:

- Joining
- Ressourcenorientierte Klienten-Vorstellung
- Umgang mit dem Problem Talk

Das lösungsfokussierte Coaching hat drei Kern-Phasen:

1. Ergebnis definieren und differenzieren
2. Ressourcen erkennen und entwickeln
3. Fortschritte erkennen und verstärken

Diese Kernphasen werden eingerahmt durch das Joining (Kontaktaufbau) am Beginn des Prozesses und dem Adjourning (für den Moment abschließen) am Ende des Prozesses. Im Folgenden wird das Joining beschrieben, welches die Rahmenbedingungen und das Arbeitsbündnis definiert und daher in der Praxis von großer Bedeutung ist.

Viele empirische Daten deuten darauf hin, dass die Wirksamkeit von Coachings weniger von einer bestimmten Methode, als vielmehr von der Beziehung zwischen Coach und Klienten abhängt (z. B. Asay und Lambert 1999). Daher ist es auch für das lösungsorientierte Coaching wichtig, diese Beziehung am Anfang eines Gesprächs aufzubauen. In dieser ersten Phase des Coachings sollte daher eine Art Arbeitsbündnis (= Joining) zwischen Coach und Klient geschlossen werden, dessen Ziel es ist eine Verbesserung der Situation im Sinne des Klienten zu erreichen. Damit dieses Bündnis geschlossen werden kann, ist es hilfreich,

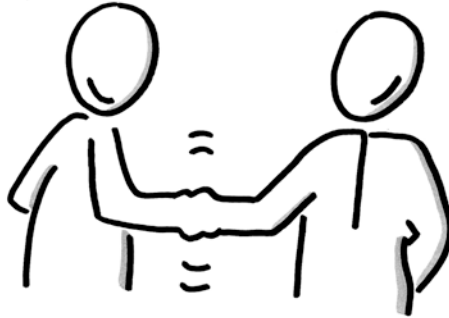
- dass man weiß, wer einem gegenüber sitzt;
- dass die vertraglichen Rahmenbedingungen geklärt sind;
- dass man sicher sein kann, dass man respektvoll behandelt wird;
- dass man eine Vorstellung davon entwickelt, wie man zusammenarbeiten wird.

Auf die vertraglichen Regelungen soll hier nicht im Detail eingegangen werden, da sich hier das lösungsorientierte Coaching natürlich nicht von anderen Formen des Coachings unterscheidet. Nichtsdestotrotz möchte ich betonen, dass es wichtig ist, dass vollkommene Transparenz über alle vertraglichen Fragen herrscht, damit der Klient genau weiß, worauf er sich einlässt. Bestandteile einer Coaching-Vereinbarung sind daher mindestens:

- Benennung der Vertragsparteien (Klient, Auftraggeber, Coach)
- Geplanter Umfang der Coaching-Maßnahme
- Honorarvereinbarung sowie mögliche Zusatzkosten (z. B. Fahrtkosten)
- Ort des Coachings
- Stornierungsregelungen (z. B. wie kurzfristig kann ein Coaching ohne Stornierungskosten abgesagt werden)
- Regelungen zur Vertraulichkeit im Coaching

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, noch weitere Regelungen vertraglich festzulegen bzw. explizit zu besprechen. Darunter fallen Details der Rechnungslegung, Aspekte der Qualitätssicherung (Evaluation), vereinbarte Zwischenbilanz-Gespräche und Abschlussgespräche (z. B. wenn der Auftraggeber nicht identisch mit dem Klienten ist), Einbeziehung Dritter (z. B. als Feedback-Geber), Haftungsfragen oder der Verweis auf Ethikrichtlinien, zu denen sich der Coach bekennt und an die er sich bindet (z. B. durch Mitgliedschaft in einem bestimmten Coaching-Verband). Eine Besonderheit des lösungsfokussierten Coachings ist der Umfang der Coaching-Maßnahme, da diese Coachings schon nach einer Sitzung beendet sein können. Daher ist es wichtig, dass sich der Coach

zuallererst selbst darüber im Klaren ist, wie er die erste Sitzung gestaltet: als unverbindliches Kennlerngespräch, wie es in Unternehmen häufig vorausgesetzt wird, oder als erste reguläre Coaching-Sitzung, die natürlich auch abgerechnet werden muss. Auf diese Frage gehen wir etwas später noch einmal ein, nachdem wir im Folgenden den Beziehungsteil des Joinings besprochen haben.



Neben den vertraglichen Fragen ist im Joining vor allem der Beziehungsaufbau von zentraler Bedeutung. Ohne eine positive Grundbeziehung wird es kein (erfolgreiches) Coaching geben. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass man nicht durch eine unbedachte Frage am Anfang des Kontaktes mit dem Klienten in die Problemanalyse einsteigt, was man ja im lösungsfokussierten Coaching eben nicht möchte. Wir vermeiden die Problemanalyse unter anderem deswegen, weil dies in der Regel nicht die Ressourcen beim Klienten aktiviert, die für die Verbesserung der Situation hilfreich sind. Deswegen fällt die häufig verwendete Frage „Was führt Sie zu mir?“ oder „Was ist Ihr Anliegen?“ weg. Anfangen würde man allerdings, wie praktisch in jedem Gespräch mit einem Fremden, mit einer kurzen Vorstellung. In der Regel fängt der Coach an sich vorzustellen, in dem er kurz etwas über sich als Coach und als Privatperson erzählt. Man stellt sich sozusagen als Experte und Mensch vor, was den meisten Klienten hilft, emotionalen Kontakt zum Coach aufzubauen. Als Einleitung für die Vorstellung des Klienten eignen sich dann Formulierungen wie:

- ▶ „Gerne würde ich nun etwas über Sie erfahren. Wer sind Sie? Womit verbringen Sie Ihre Zeit? Und vor allem, was machen Sie besonders gerne und was gelingt Ihnen besonders gut?“

Mit dieser gegenseitigen Vorstellung macht der Coach auch gleichzeitig deutlich, was ihn besonders interessiert: Die Vorlieben und Stärken des Gegenübers. Der Fokus auf Ressourcen beginnt also schon mit der Vorstellung des Klienten. Im Bericht des Klienten über die Dinge, die er besonders gerne tut und die ihm besonders gut gelingen, liegen viele Ressourcen verborgen, die später im Coaching nutzbar gemacht werden können. Gleichzeitig kann man schon Anerkennung über die genannten Stärken und Fähigkeiten des Klienten zum Ausdruck bringen. So kann schon der Anfang des Coachings mit einem Kompliment positiv gestaltet werden. Diese Art der Kommunikation demonstriert zusätzlich den respektvollen Umgang miteinander, der die Grundlage der weiteren Zusammenarbeit sein soll. Auch wird der Klient nicht in die Rolle eines defizit-behafteten Gegenübers gebracht, der nun vom Experten geheilt werden muss. Es begegnen sich zwei Menschen mit unterschiedlichen Stärken auf Augenhöhe. Ganz natürlich fügt sich nun eine kurze Beschreibung der Art des Coachings an, wenn man kurz darauf eingeht, warum man diese Fragen gestellt hat:

- ▶ „Vielen Dank für Ihre Vorstellung und auch für den Einblick in das, was Sie tun und das, was Sie gerne machen! Das hilft mir einen ersten Eindruck von Ihnen zu bekommen. Im Coaching kommt es mir sehr darauf an, dass wir Ihre Ziele erreichen. Dazu werde ich immer wieder solche Fragen stellen, die es mir und hoffentlich auch Ihnen erlauben, neue Möglichkeiten und Wege zur Zielerreichung zu finden. Dabei greifen wir auf Ihre Stärken und Ressourcen zurück, damit wir sicher sein können, dass Sie Ihr Ziel auch erreichen. Eine Garantie zur Zielerreichung kann ich natürlich nicht geben, aber ich werde mein Möglichstes tun, Sie zu unterstützen.“

Weitere Fragen in dieser Phase können allgemeine Fragen zum Ziel des Coachings sein. In den meisten systemisch orientierten Coaching-Ansätzen haben sich Fragen durchgesetzt wie:

- ▶ „Was ist das Ziel unserer Zusammenarbeit?“
„Woran werden Sie merken, dass das Coaching für Sie erfolgreich war?“
„Was wird anders sein, wenn das Coaching erfolgreich war?“
„Woran werden Sie merken, dass wir das Coaching beenden können?“

Auch wenn Sie als Coach nicht explizit nach dem Anlass oder dem Problem gefragt haben, kann es durchaus sein, dass der Klient direkt von sich aus anfängt von „seinem Problem“ zu berichten. Lösungsorientierung bedeutet nun nicht, dass man den Klienten unterbricht und die Schilderung nicht zulässt! Dies wäre wenig respektvoll und wertschätzend. Daher gibt man dem Klienten durchaus die Möglichkeit von seinem Problem zu berichten, wenn er von sich aus damit beginnt. Allerdings wird dieser sogenannte „Problem Talk“ nicht durch Aufmunterungen, aktives Zuhören oder interessierte Nachfragen gefördert. Man hört sich die Schilderung so neutral wie möglich an und drückt seine Anerkennung über die Schwierigkeit der Situation aus. Fehlt diese Wertschätzung der Komplexität oder Schwere der Situation, kann es leicht zu einem Bruch des Joinings, des Arbeitsbündnisses kommen. Steigt der Klient also von sich aus in den Problem Talk ein, so ist es eine Gratwanderung zwischen dem Zulassen des Problem Talks im Sinne einer Anerkennung der Sichtweise des Klienten und dem zeitnahen Umschwenken auf den sogenannten „Solution Talk“, dem eigentlichen Kernstück des lösungsorientierten Coachings, welcher im Folgenden näher beschrieben wird.

Eigentlich sind wir hier schon mitten im Coaching und könnten mit der Arbeit am Ziel des Coachings anfangen. Doch haben wir weiter oben schon erwähnt, dass es sich gerade im Organisationskontext eingebürgert hat, dass es ein erstes kostenfreies Kennlerngespräch gibt, sich der Klient erst danach für den einen oder anderen Coach entscheidet und damit auch erst dann ein Vertrag geschlossen wird und der kostenpflichtige Teil des Coachings beginnt. Sehr häufig ist der Klient in Organisationen regelrecht verpflichtet sich mindestens zwei Coaches anzusehen, bevor er sich für einen Coach entscheiden kann.

Das macht auf der einen Seite für ein lösungsorientiertes Coaching wenig Sinn, da dieses schon nach einer Stunde enden kann. Auch wenn der Vergleich sehr hinkt, würde man ja auch nicht erwarten, dass man bei einem Arzt die erste Stunde nicht bezahlt. Gleichzeitig kann man aus der (Un-)Sitte eine Tugend machen und so elegant das Kennenlernen und den Problem Talk vom eigentlichen Coaching trennen. Auch hier wird der Problem Talk nicht provoziert oder verstärkt. Wenn er dennoch stattfindet, lässt man ihn, wie oben beschrieben, zu, drückt seine Wertschätzung und Anerkennung aus und lässt ihn im Kennlerngespräch zurück. Damit kann der Coach frei von jedem Problem Talk das Coaching mit der Beschreibung der gewünschten Zukunft beginnen. Zusätzlich kann man auch den Fokus des Klienten schon auf die eigenen Ressourcen richten, indem man ihn bittet bis zum nächsten Treffen auf all das zu achten, was nicht verändert werden soll, weil es bereits gut