



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Die Kunst des Relationalen Coachings



N°90

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net

THEORIE UND PRAXIS



Peter Szabo

hat sich auf Kurzzeitcoaching von Führungskräften spezialisiert und sieht die Mehrzahl seiner Kunden nur einmal. Er ist Mitbegründer von Solutionsurfers in der Schweiz und hat in siebzehn Jahren weltweit über dreitausend Coaches ausgebildet. Seine Bücher und Artikel wurden in fünfzehn Sprachen übersetzt, darunter „Kurzzeitcoaching mit Langzeitwirkung“ (mit Insoo Kim Berg) und „Coaching – erfrischend einfach“ (mit Daniel Meier).

Wie wir die Dauer von Coaching-Beziehungen beeinflussen

von Peter Szabo

Nicht nur, dass es dem Coachee enorme Zeit und viel Geld spart: Es ist auch eine zentrale Idee des Relationalen Coachings, den Coachee vom Coach unabhängig zu machen – und daher die Dauer der Coaching-Beziehung stets zu minimieren. Wie wir dabei konkret vorgehen können, beschreibt Peter Szabó in seinem Artikel.

Das Coaching-Verständnis von Hilfe zur Selbsthilfe impliziert die ethische Verpflichtung, dass wir Kunden in ihrer Selbstkompetenz bestärken und uns selbst so wirksam wie möglich überflüssig machen.

Grund genug also, um von Zeit zu Zeit unser eigenes professionelles Verhalten als Coaches sorgfältig zu überprüfen:

- Wie beeinflussen wir (ungewollt) die Dauer der Coaching-Beziehung?
- Wie können wir dazu beitragen, dass sich unser Beitrag so zurückhaltend und so nachhaltig wie möglich erweist?

Wir könnten versucht sein davon auszugehen, dass der notwendige Umfang des Coaching durch äußere Faktoren bestimmt wird und jenseits unseres Einflussbereichs liegt. Der vorliegende Beitrag geht allerdings in eine andere Richtung: Er ist eine freundliche Einladung zur kritischen Reflexion unseres eigenen Einflusses.

Was, wenn Verlauf und Dauer von Coaching und sogar der Inhalt, den uns der Kunde erzählt, in einem viel größeren Maß von uns Coaches mitgestaltet wird als uns bewusst ist – durch

- unser eigenes Verständnis darüber, was nötig und nützlich ist

- unserer eigenen eingefahrenen Gewohnheit, wie wir Coaching abwickeln
- unsere eigenen Vorannahmen über den Kunden
- unseren gesprächsführenden Einfluss auf die kreierte Geschichte

Wenn wir akzeptieren, dass wir beeinflussen und besser verstehen, wo überall wir beeinflussen, steigt auch unsere Wahlmöglichkeit, sorgfältig zu wählen, in welcher Art wir beeinflussen wollen.

1. Von der unreflektierten Selbstverständlichkeit zur bewusst gestaltenden Wahlmöglichkeit

Der frisch ernannte Direktor für Executive Coaching & Leadership bei Google, David Peterson, berichtete an der Executive Coaching Konferenz in New York 2012 von einer überraschenden ersten Arbeitserfahrung bei Google. Sein erster interner Coaching-Kunde betrat sein Büro mit der Bitte, jetzt gleich 40 Minuten lang gecoacht zu werden. David kam zuvor aus einem Unternehmen, welches ausgeklügelte 10.000 Dollar Coaching-Programme verkaufte. Schlagartig wurde ihm klar, dass sein übliches sechzig-Minuten Kennenlern-Gespräch hier keinen Platz haben würde. Er vermied auch tunlichst, seine Standard-Einführungsfrage nach den größten Lernerfahrungen des bisherigen Lebens. Stattdessen führte er das verlangte 40-minütige Gespräch und nahm mit Erstaunen hin, dass es trotz erwünschtem Erfolg keine Fortsetzung geben würde.

„Das würde ja heißen, dass mein eigenes langjährige gewachsenes Verständnis davon, was für erfolgreiches Coaching nützlich und notwendig ist, möglicherweise nichts mit dem zu tun hat, was für den Kunden tatsäch-

lich nützlich und notwendig ist“ meinte ein anderer erfahrener Coaching-Kollege am Schluss meines Tages-Workshops über Kurzzeitcoaching an derselben Konferenz. Er war sichtlich erschüttert von der ungeheuerlichen Konsequenz seiner Aussage und auch etwas verunsichert durch die bewusste Wahlnotwendigkeit anstelle der unhinterfragten Selbstverständlichkeit.

Die folgende Beispiele sind Denkanstöße, um unser eigenes Coach-Verhalten zu prüfen, sorgfältig zu wählen, wie wir unseren gestaltenden Einfluss geltend machen wollen und allenfalls auch mit alternativen Wahlmöglichkeiten zu experimentieren.

1.1. Beispiel 1: Konstruktionen über Nützlichkei und Notwendigkeit

„Meine Aufgabe ist es, Sie dabei zu unterstützen, Ihr Ziel besonders gut zu erreichen.“

Oder:

„Ich hoffe, dass sich das Gespräch für Sie irgendwie als nützlich erweist. Es gibt da keine Garantie dafür. Ich garantiere Ihnen, dass ich mein Bestes tun werde und ich gehe davon aus, dass Sie auch Ihr Bestes geben werden. Und dann werden wir sehen.“

Solch unterschiedliche Gesprächseröffnungen geben Hinweise auf die Unterschiedlichkeit der Annahmen von Coaches. Wir haben eben verschiedene Annahmen darüber, wie Veränderung funktioniert und wie unser Beitrag nützlich sein soll.

Sehen wir Coaching zum Beispiel als Form eines Problem-Lösungs-Prozesses, dann gehen wir davon aus, dass da ein

Problem ist welches wir helfen zu finden und zu lösen und fragen innerhalb dieses Paradigmas konsistent: „Was hindert oder blockiert Sie?“. Mögli-

Das Coaching-Verständnis von

Hilfe zur Selbsthilfe impliziert,

dass wir uns selbst so wirksam

wie möglich überflüssig machen.

cherweise rechnen wir damit, dass so eine Problemlösung auch längere Zeit beanspruchen kann. Sehen wir andererseits Coaching als Lösungs-Erfindungs-Prozess, so hören wir gezielt auf bereits funktionierenden Vorboten und erwünschten Zielrichtungen beim Kunden. Und die konsistente Frage lautet dann: „Was haben Sie bereits anders gemacht?“ In diesem Paradigma vermuten wir dass Kunden möglicherweise schon weiter sind, als sie denken und unsere erste Besprechung, die einzige sein könnte.

Je nach Annahme vereinbaren wir von Anfang an mehrere Termine, oder beenden die Sitzung mit dem Hinweis, dass Kunden sich einfach melden sollen, falls sie es als nützlich erachten sollten, noch ein Gespräch zu führen.

1.2. Beispiel 2: Gewohnheiten der Formulierung

Aus Gewohnheit und darum eher unreflektiert, habe ich rund 15 Jahre mit folgender Einstiegsfrage operiert:

„Was soll hier heute geschehen, damit es sich für Sie gelohnt hat?“

Die neue Frage, mit der ich seit rund einem Jahr experimentiere, lautet: „Was sind Ihre kühnsten Hoffnungen für die Auswirkungen dieses Gesprächs?“

Was den Unterschied macht, ist die reduzierte Bedeutsamkeit, welche ich dem Coachinggespräch und meinem Beitrag als Coach zumesse. Es geht weniger darum, was hier im Coaching geschehen soll, sondern um die Auswirkungen im Leben des Kunden danach. Es geht nicht um den nötigen Nutzen des Gesprächs, sondern um die umzusetzenden Vorstellungen des Kunden. Die Selbstkompetenz

des Kunden ist in den Vordergrund gerückt und das Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe in den Hintergrund.

Auch meine alte Frage gegen Schluss von Besprechungen lief jahrelang und automatisiert an meiner eigentlichen Absicht vorbei. Besonders erschreckend übrigens, dass ich über all die Jahre Steve De Shazer (De Shazer, 2013) immer schon die neue Frage habe stellen hören. Trotzdem habe ich viele Jahre meine alte Frage gestellt, und nicht bemerkt, dass es sich um eine völlig andere Frage mit völlig anderen Implikationen und Auswirkungen handelt.

Alte Frage: „Was sind jetzt Ihre nächsten konkreten Schritte, damit Sie weiter kommen?“

Neue Frage: „Wie werden Sie anfangen zu bemerken, dass sie Fortschritte erzielen?“

Die unterschiedliche Art zu fragen, hat auch Einfluss auf die Dauer von Coachings. Die implizite Vorrannahme bei der alten Frage, ist, dass Veränderung nur durch harte Arbeit und Disziplin geschieht. Anders bei der neuen Frage wo vorausgesetzt wird, dass Veränderung ohnehin unaufhaltsam geschieht und dass es darum geht, dass Kunden diese Veränderung in Richtung erwünschte Zukunft tatsächlich auch bemerken.

Bei der alten Frage machen Folgesitzungen durchaus Sinn, um Fortschritte gemeinsam zu überprüfen und wiederum nächste notwendige Schritte zu besprechen. Bei der neuen Frage bestärkt sich der Kunde im entdeckten nützlichen Verhalten selber. Er beansprucht von sich aus seltener weitere Besprechungen.

Wir haben eben verschiedene Annahmen darüber, wie Veränderung funktioniert und wie unser Beitrag nützlich sein soll.

1.3. Beispiel 3: Vorannahmen über Kunden

Sir John Whitmore (Whitmore, 2009) nutzt eine kleine feine Workshopübung mit drei unterschiedlichen Vorannahmen des Coach über den Kunden:

- der Kunde ist das Problem
- der Kunde hat ein Problem
- der Kunde ist dabei, sein Problem zu lösen

Bei der Übung wird deutlich erlebbar wie sehr die unterschiedlichen Vorannahmen des Coach die Interaktion mit dem Kunden beeinflussen. Und es ist natürlich unschwer zu erraten, wie sich die zu erwartende Dauer des Coaching in der Aufzählung von oben nach unten verringert. Je „ressourcendefizitärer“ unsere Annahmen über den Kunden umso zeitaufwändiger die Interventionen, die wir passend zu unserer Vorannahme aufgleisen werden.

Die Herausforderung dürfte sein, zu akzeptieren, dass unsere Vorannahmen Teil unserer eigenen Wirklichkeitskonstruktion sind und möglicherweise wenig mit dem Kunden zu tun haben. Kein Wunder also, wenn Insoo Kim Berg (Berg, 2014) betont hat, dass ein Coach, dem es nicht gelingt einen Kunden in seinen Fähigkeiten wahrzunehmen, keine Berechtigung hat, mit diesem Kunden zu arbeiten.

4. Beeinflussung der Geschichte, die der Kunde erzählt

Hand auf's Herz: Nein, wir würden doch niemals Einfluss nehmen auf die Geschichte, die der Kunde erzählt.

Und trotzdem können wir nicht Nicht-Beeinflussen.

Das fängt schon mit unserer Einstiegsfrage an:

- Was hat Sie hierhergebracht? (lädt ein zur Geschichte der bisherigen Entwicklung meist aus Problemsicht)
- Wie kann ich Ihnen helfen? (lädt ein zur Geschichte von der Hilflosigkeit des Kunden)
- Was ist Ihre beste Hoffnung für das Ergebnis unseres Gesprächs (lädt ein zur Geschichte der gewünschten Richtung)

Je nach unserer eigenen Vorstellung von Nützlichkeit werden wir uns neugierig und konsistent für unterschiedliche Aspekte der Kunden-Wirklichkeit interessieren und der Kunde wird kooperierend seine Geschichte dem anpassen, was dem Coach wichtig scheint.

Interessiert sich der Coach auch im weiteren Verlauf des Gesprächs für die inhaltlichen Begebenheiten der Vorgeschichte, wird der Kunde diese Geschichte der Schwierigkeiten und Hindernisse detaillieren. Interessiert sich der Coach dafür, was der

Kunde gerne anders hätte, wird der Kunde die völlig andere Geschichte seiner Möglichkeiten erzählen.

Dazu gibt es bemerkenswerte neue Studien:

- Harry Korman et al (Korman, 2013) untersuchen, wie diese Formen von Co-Konstruktion funktionieren und wie wir nicht nur durch unsere Fragen beeinflussen, sondern auch unser selektiver Umgang mit Kundenaussagen, d.h. zum Beispiel welche Teile der Kundenaussage wir aufnehmen und welche wir unbeachtet übergehen. Beides hat einen Einfluss darauf, dass Kunden anfangen ihre Geschichte vermehrt im Nützlichkeits-

Die Herausforderung dürfte sein, zu akzeptieren, dass unsere Vorannahmen Teil unserer eigenen Wirklichkeitskonstruktion sind und möglicherweise wenig mit dem Kunden zu tun haben.

Paradigma des Coaches zu erzählen. (Sara Smock Jordan et al, 2013)

- Anthony M Grant (Grant, 2012) hat die unterschiedlichen Auswirkungen von problem- und lösungsfokussierten Fragen auf die Kunden untersucht. Signifikant waren zum Beispiel Unterschiede in der Selbstkompetenz des Kunden und in der Anzahl selbst entdeckter Handlungsmöglichkeiten.

2. Fazit

Wir beeinflussen Verlauf und Dauer des Coachingprozesses mit unserem Selbstverständnis als Coach, mit unserem Verständnis wie Veränderung geschieht, mit unserer Konstruktion davon, wie wir nützlich sein können, mit unseren lieb gewonnenen Gewohnheiten im Gespräch, mit unseren Hypothesen über den Kunden und mit all unseren Fragen und Äußerungen in der Gesprächsführung.

Die Logik unserer eigenen Vorannahmen hat dabei die Eigenheit, uns zunächst als selbstverständliche und einzige Möglichkeit des professionellen Handelns zu erscheinen.

Umso erfrischender, wenn es uns gelingt, unser bisheriges Verständnis von Coaching als eine von verschiedenen gleich-gültigen Möglichkeiten anzusehen, um für Kunden nützlich zu sein. Dann haben wir die echte Wahl und wir können uns bewusst anpassen, auf welche Art und mit welchem Zeithorizont wir unsere Coachings gestalten wollen, damit es für unsere Kunden am nützlichsten ist.

Unser finnischer Kollege Ben Furman (Furman, 1999) beschreibt diese Fähigkeit mit einem Augenzwinkern als unsere Kunst, Nackten in die Tasche zu greifen. Da sind beim Gegenüber weder vorgegebene Taschen noch selbstredende Inhalte – bis wir gemeinsam mit unseren Kunden Taschen und Inhalte konstruieren. Hoffentlich tun wir diese Griffe im Bewusstsein unserer Wahlmöglichkeit und mit Blick auf den Nutzen des Kunden. ■

SERVICE

Literatur

Berg, Insoo Kim & De Jong, Peter. (1998): **Lösungen (er-)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie.** (2.Aufl.). Dortmund: 1998.

De Shazer, Steve (2013): **Mehr als ein Wunder. Die Kunst der lösungsorientierten Kurzzeittherapie.** (3. Aufl.). Heidelberg: 2013.

Furman, Ben. (1999): **Die Kunst, Nackten in die Tasche zu greifen.** Dortmund: 1999.

Grant, Anthony M. (2012): **Making a positive change: a randomized study comparing solution-focused vs. problem-focused coaching questions,** in: *Journal of Systemic Therapies*, Vol. 31, No.2, pp. 21-35.

Korman, Harry, Beavin Bavelas, Janet & De Jong, Peter. (2013): **Microanalysis of Formulations in Solution-Focused Brief Therapy, Cognitive Behavioural Therapy and Motivational Interviewing,** in: *Journal of Systemic Therapies*, Vol. 32, No.3, pp. 31-45.

Sir Whitmore, John. (2009): **Coaching for Performance. Growing People, Performance and Purpose.** (4. Aufl.). Boston: 2009.

Smock Jordan, Sara, Froerer, Adam S. & Beavin Bavelas, Janet (2013): **Microanalysis of Positive and Negative content in SFBT and CBT Expert Sessions.** In *Journal of Systemic Therapies*, Vol. 32, No.3, pp. 46-59.

Weiterführende Informationen

Abendworkshops zu diesem Thema mit Peter Szabo

Karlsruhe: 2. Juni, 18.30h

München: 8. Juni, 18.30h

Frankfurt: 29. Juni, 18.30h

Mail an: peter.szabo@solutionsurfers.com

Weiterführende Homepage

www.solutionsurfers.com

E-Mail

peter.szabo@solutionsurfers.com

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net