

HELG CONSULTING

Coaching • Unternehmensentwicklung • Training



## Lösungsorientiertes Coaching



## Inhalt

Was ist Coaching?	3
Einsatz von Coaching	5
Wie funktioniert Coaching	7
Das lösungsorientierte Coaching-Modell	8
Umsetzung im Alltag	18
Aktives Zuhören	20
Der Ablauf eines Coaching-Gesprächs	22
Team-Coaching	23
Literatur	28



## 1. Was ist Coaching?

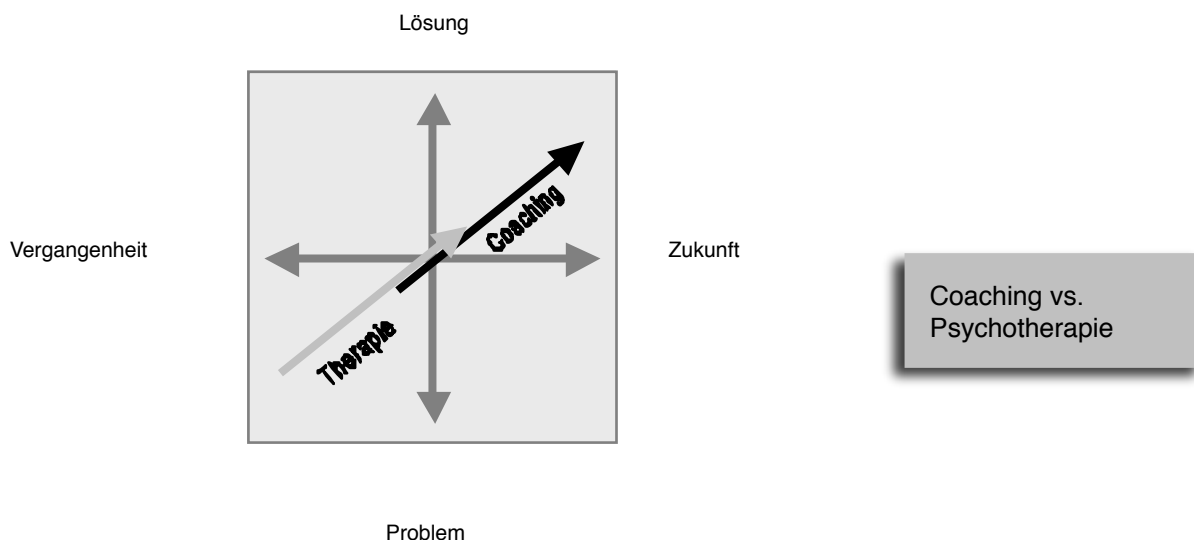
Coaching dient der Entwicklung und Umsetzung von bereits vorhandenem Potenzial bei Individuen und Teams. Seit den achtziger Jahren verbreitet es sich im deutschsprachigen Raum. Anfänglich vorwiegend in der Beratung von Top-Managern eingesetzt, findet es zunehmend auch in den unteren Hierarchiestufen Anwendung. Heute ist Coaching zu einem festen Bestandteil in vielen Personalentwicklungsprogrammen geworden.

Der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern geht gemeinsam mit seinem Gegenüber auf die Suche nach kreativen Antworten auf seine Fragen. Dabei lernt der Klient, seine Probleme zu identifizieren, klare Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Es handelt sich um einen interaktiven Prozess, in dem Coach und Klient bzw. Klientin auf gleicher Ebene zusammenarbeiten.

Die Arbeitsweise im Coaching ist lösungsorientiert. Es geht dabei nicht um die Verarbeitung von Problemen aus der Vergangenheit, sondern um ein zielorientiertes Handeln, um ein Finden von Lösungen für aktuelle Fragen. Berufliche Themen stehen dabei im Vordergrund. Obwohl durchaus Techniken aus der Psychotherapie verwendet werden können, grenzt sich Coaching klar von einer Therapie ab. Coaching eignet sich nicht für schwerwiegende seelische Probleme, sondern richtet sich an gesunde Menschen mit intakten Selbstmanagementfähigkeiten. Während in der Psychotherapie auch die Forschung nach Ursachen einen gewissen Raum einnimmt, ist Coaching ausschliesslich zukunftsorientiert.

Grundlage der Zusammenarbeit ist die tragfähige professionelle Beziehung zwischen Coach und Klient, bzw. Klientin. Sie bildet das Fundament für den Erfolg. Ein Beziehungsgefälle zwischen dem Coach und seinem Gegenüber lässt sich mit dem Auftrag des Coachs nicht vereinbaren und wäre kontraproduktiv. Jeder gute Coach strebt deshalb an, die Beziehung zu seinem Gegenüber positiv zu gestalten. Er wird der Person, die ihm gegenüber sitzt, in ihrem Weltbild begegnen und eine Verbindung mit ihr aufnehmen. Die Wertschätzung des Gegenübers, das Anerkennen seiner Besonderheiten und Stärken ist Ausdruck einer Haltung, die sich nicht auf das Anwenden einer Technik beschränkt. Sie gehört zu den Grundüberzeugungen des Coachs. Die meisten Klientinnen und Klienten haben eine feine Antenne dafür, in welchen Fällen Lob als blosse Technik eingesetzt wird, und wann es wirklich von Herzen kommt!

Coaching ist  
zukunftsorientiert



Professionelles Coaching basiert auf einer ethischen Grundlage. Dies beinhaltet, dass der Coach sein Gegenüber ehrlich darüber informiert, welches sein professioneller Hintergrund und sein Verständnis von Coaching sind. Es heisst ebenso, dass der Coach über mögliche Risiken des Coachings und über seine fachlichen Grenzen Auskunft gibt. Die finanziellen Fragen sind klar und transparent geregelt. Wirkungsvolles Coaching ist nur auf einer Vertrauensbasis möglich. Deshalb ist die Integrität des Coachs sein wichtigstes Potenzial. Die Vermeidung manipulativer Techniken und das strikte Wahren der Vertraulichkeit sind aus diesem Grunde oberstes Gebot.

Intersubjektive  
Beziehung

## 2. Einsatz von Coaching

Der Coach und seine Klientin<sup>1</sup> arbeiten aufgrund einer festen Vereinbarung miteinander. In dieser Vereinbarung sind die Ziele, die Dauer und der Ort des Coachings definiert. Im situativen Coaching (vgl. beispielsweise das Vorgesetzten-Coaching) kommt es aufgrund einer aktuellen Situation zu einem spontanen Gespräch. Dabei kann die Dauer variieren, das Ziel ist meist auf eine spezifische Situation beschränkt.

Die Arbeit des organisationsinternen Coachs unterscheidet sich erheblich von derjenigen des organisationsexternen Beraters. Im organisationsinternen Coaching, das oft durch den Vorgesetzten erfolgt, versucht dieser, seinen Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu unterstützen. Dieses Setting hat einige Vorteile:

- Die Kenntnisse über die organisationsinternen Abläufe erleichtern die Zusammenarbeit.
- Die institutionelle Zusammenarbeit ermöglicht eine einfache Erfolgskontrolle.

Ein Vorgesetzten-Coaching kann somit die Qualität der Zusammenarbeit und die Effektivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend verbessern.

Andererseits hat diese Form von Zusammenarbeit auch ihre Schwächen: Das Beziehungsgefälle zum Mitarbeiter verlangt viel Fingerspitzengefühl vom Coach. Die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten ist der Offenheit nicht unbedingt förderlich: Welche Fehler darf er zugeben, ohne dafür später sanktioniert zu werden? Vertrauen ist also eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorgesetzten-Coaching. Ein Vorgesetzten-Coaching bedeutet einen zusätzlichen zeitlichen Aufwand für die Führungskraft. Deshalb sind bestimmte Rahmenbedingungen für ein solches Coaching nötig: Beratung und Mitarbeiterentwicklung müssen in der Organisationskultur positiv gewertet und aktiv gelebt werden. Dazu gehört auch, dass die Vorgesetzten für ihre Coaching-Tätigkeit zeitliche Freiräume bekommen und die Möglichkeit erhalten, die eigene Arbeit zu reflektieren.

Die Vorteile des organisationsexternen Coachs liegen in dessen unvoreingenommenen Sichtweise. Durch die Aussenperspektive fließen neue Ideen ein, die für den Klienten sehr wertvoll sein können. Da es keine Kontroll- und Beurteilungsfunktion gibt, fällt die Offenlegung von heiklen Problemen, die in der Organisation nicht ohne weiteres angesprochen werden, leichter. Der Vorteil der unvoreingenommenen Wahrnehmung kann sich dann als Nachteil erweisen, wenn vertiefte Kenntnisse der organisationsinternen Gegebenheiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee unumgäng-

Vorgesetzten-Coaching

Interner vs. externer Coach

<sup>1</sup> Aus Gründen der Leserlichkeit werden nicht jedesmal beide Geschlechter erwähnt.

lich sind. In der Praxis lässt sich dieses Spezialwissen aber in den meisten Fällen relativ schnell vermitteln, vor allem wenn der Coach über die notwendigen Branchenkenntnisse verfügt.



### 3. Wie funktioniert Coaching

«Kein Problem kann durch das selbe Bewusstsein gelöst werden, das es kreiert hat.»

Albert Einstein

Der Coach ermöglicht durch geeignete Fragen, dass sich die Wahrnehmung seiner Klientinnen und Klienten verändert. Diese beginnen, ihre Aktivitäten mit anderen Augen zu sehen und erarbeiten dann Schritt für Schritt sinnvolle Lösungen. Dabei gibt es je nach Coaching-Modell verschiedene Techniken. Entscheidend ist aber nicht die «richtige» Technik, sondern die Haltung des Coachs:

- Sich in die Situation des Gegenübers hineinversetzen
- Neugierig werden auf Ressourcen und Ziele der Klientinnen und Klienten
- Vertrauen in die Expertise des Klienten entwickeln
- Mut, auch ungewohnte und neue Wege zu gehen

Grundlage für die Zusammenarbeit bildet die professionelle Beziehung zwischen dem Coach und seinem Gegenüber. Wichtiger als alle Technik ist das Vertrauen und der gewährende Raum zwischen den beiden. In diesem Raum entstehen Lösungen, die zuvor undenkbar waren. Plötzlich werden Entwicklungen möglich, die sich beide zuvor nicht vorstellen konnten. Die veränderte Wahrnehmung bewirkt neues Verhalten, die gewonnenen Einsichten werden Schritt für Schritt in die Praxis umgesetzt. Ein erfolgreiches Coaching hat manchmal tiefgreifende Veränderungen zur Folge, weil der Coachee Vertrauen fasst und sein Potenzial nun im Alltag lebt und umsetzt.



## 4. Das lösungsorientierte Coaching-Modell

«Pass auf, was du denkst, es könnte wahr werden.»

Kuno Sohm

Im Ansatz des lösungsorientierten Coachings lenkt der Coach das Gespräch mit seinen Fragen immer wieder von der Problem- auf die Lösungsebene. Er versucht konsequent, Ziele und Lösungsvorstellungen hervorzuholen. Ebenso erkundigt er sich nach bereits existierenden funktionierenden Vorboten einer Lösung. Welches sind die Ressourcen, die es seinem Klienten ermöglichen, seine Ziele zu erreichen? Dabei lässt sich der Coach detailliert beschreiben, wie eine Lösung im Sinne seines Klienten aussehen könnte. Anschauliche, konkrete Beschreibungen sind besonders hilfreich. Bei Allgemeinplätzen (z.B. «Ich möchte mehr Erfolg haben» oder «Ich sollte teamfähiger werden») fragt der Coach nach, wie sich ein solches Ziel konkret zeigen würde und wie es sich anfühlt, wenn es erreicht ist. Dadurch gelangt sein Klient in einen neuen Bewusstseinsraum: Statt sich von seinen Problemen herabziehen zu lassen, orientiert er sich am Positiven. Oft stellen sich die gewünschten Resultate so auf einfache Art und mit hoher Wirksamkeit ein.

Wahrnehmungs-  
veränderung

Der lösungsorientierte Ansatz lehnt sich eng an die Philosophie des Konstruktivismus an. Diese besagt, dass wir unsere Welt durch die Art und Weise, wie wir sie wahrnehmen und interpretieren, ständig selber schaffen. Die Welt liegt nicht einfach vor, sondern sie wird durch Beobachtung geschaffen. Da eine objektive Wahrnehmung nicht möglich ist, sondern immer persönliche Interpretationen enthält, unterscheiden sich unsere individuellen Welten. Das bedeutet, dass jede Aussage über die Welt in erster Linie eine Aussage über den Beobachter ist. Wenn wir diesen Ansatz weiterdenken, bedeutet das, dass eine Veränderung unserer Wahrnehmung auch eine Veränderung unserer Welt zur Folge hat. Hier liegt die Stärke des lösungsorientierten Vorgehens: Wenn wir beginnen, statt Probleme Lösungen zu sehen und statt Gefahren Chancen, dann tragen wir bereits zur Veränderung unserer Welt bei.

Konstruktivismus

### Die Grenzen des lösungsorientierten Ansatzes

«Wer als Werkzeug nur den Hammer kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel.»

Paul Watzlawick

Der lösungsorientierte Ansatz hat aber auch Grenzen. Es gibt Situationen, in denen es falsch oder respektlos wäre, konsequent auf einer Lösung zu beharren oder das Positive in einer unerträglichen Situation zu sehen. Manchmal ist eine Klientin beispielsweise innerlich nicht bereit, sich auf die Lösungsebene zu begeben, weil sie von ihrem Problem sehr stark bedrängt wird. Es wäre dann nicht angebracht, sie gemäss dem Satz «Und bist du nicht willig ...»



gleichermassen zu einer Lösung zu zwingen. In diesem Fall müssen andere Techniken zur Anwendung gelangen, beispielsweise das aktive Zuhören. Manchmal ist auch einfach ein gutes Gespräch, jenseits aller Technik, genau das, was im Moment nötig ist. Es ist der Kreativität und dem methodischen Können des Coachs vorbehalten, sein Handwerkszeug der Situation anzupassen.

Lösungen statt Probleme

#### 4.1. Die lösungsorientierte Fragepalette

Folgende Fragen bilden den Kern der lösungsorientierten Vorgehensweise:

- **Ziele:** «Was wollen Sie erreichen?»
- **Lösungen:** «Wie wird es in Zukunft anders sein?»
- **Vorboten:** «Was funktioniert bereits in dem Sinn, wie Sie es anstreben?»
- **Ressourcen:** «Welche Fähigkeiten können Sie nutzen, um Ihr Ziel zu erreichen?»
- **Skalenbildung:** «Wie würden Sie die aktuelle Situation auf einer Skala einschätzen? Welchen Punkt auf der Skala möchten Sie erreichen?»
- **Perspektivenwechsel:** «Woran werden andere Beteiligte (z.B. Ihre Vorgesetzte, die Mitarbeiterin, Ihre Kinder) merken, dass Sie Fortschritte machen?»

#### Ziele Definieren

«Der Mensch ist ein zielstrebiges Wesen, aber meist strebt er zu viel und zielt zu wenig.»

Günter Radtke

Fragen nach dem Ziel bringen ein Gespräch sehr direkt von der Problem- auf die Lösungsebene. Die Zielperspektive erlaubt es, aktive und motivierende Vorstellungen zu entwickeln. Je besser es gelingt, eine klare und konkrete Zielvorstellung zu entwickeln, umso effektiver wird die Umsetzung des Ziels. Eine gute Zielformulierung sollte deshalb 5 Kriterien erfüllen:

#### Positive Formulierung

Die Klientin formuliert eine positive Umschreibung des gewünschten Zustandes oder Verhaltens. Solange die Beschreibung noch Negierungen wie «nicht», «keine», «ohne» etc. enthält, ist das Problem noch im Ziel enthalten.

Positiv

Beispiel:

Klientin: *«Ich möchte keine Reklamationen wegen verspäteter Lieferungen mehr erhalten!»*

**Coach:** *«Was möchten Sie denn stattdessen?»*

*«Ich möchte zufriedene Kunden, die die gewünschte Ware zum verabredeten Zeitpunkt erhalten.»*

### Konkrete und verständliche Beschreibung

Das Ziel ist klar und verständlich formuliert. Solange dem Coach noch nicht ganz klar ist, wohin seine Klientin sich bewegen will, kann er davon ausgehen, dass sie es selber auch noch nicht so gut weiss. Deshalb macht es Sinn, aus vagen Zielbeschreibungen genaue und detaillierte Formulierungen zu entwickeln.

Konkret

### Sinnliche erfahrbare Ziele

Sinnlich konkrete Ziele wirken attraktiv. Rein numerische Ziele (z.B. eine Umsatzsteigerung um 10%) entwickeln noch keine grosse Anziehung. Es ist hilfreich, die konkreten Auswirkungen dieser Umsatzsteigerung zu beschreiben. Verweilen Sie solange mit Ihrer Klientin im gewünschten Zustand, bis sie die Gefühle, die damit einhergehen, deutlich spürt. Nehmen Sie sich Zeit, um diesen Zustand zu erleben. Es ist ein weit verbreiteter Fehler vieler Coaches, dass sie sich zu wenig Zeit für die Formulierung und das Erleben des Ziels nehmen.

Sinnlich erfahrbar

Wenn ein Endziel in weiter Ferne liegt, kann es sinnvoll sein, eine Beschreibung der ersten Schritte zu diesem Ziel hin zu erarbeiten. Die Zielformulierung macht dann den Beginn des erwünschten Zustands fassbar.

Beispiel:

*«Ich möchte gerne ein unerschütterliches Selbstvertrauen haben.»*

*«Wenn Sie heute aus der Sitzung herausgehen und bereits auf dem Weg zu Ihrem Ziel sind, was wären die erste Anzeichen für Ihr neues Selbstvertrauen?»*

### Ziele sollen selbst erreichbar sein

Ihre Klientin soll durch das eigene Verhalten in der Lage sein, ihrem Ziel näher zu kommen. Die Zielformulierung beschreibt die eigenen Schritte, die auf dem Weg zum Ziel helfen.

Selber erreichbar

Beispiel:

*«Mein Chef nimmt sich nie Zeit für mich, damit ich ihm meine Ideen präsentieren kann.»*

*«Was könnten Sie denn konkret unternehmen, damit er sich mehr Zeit für Sie nimmt?»*

### Betrachten Sie das Ziel im Kontext

Erarbeiten Sie mit Ihrer Klientin, mit wem, wann und wo sie ihr Ziel erreichen kann. Suchen Sie zusammen nach Ressourcen, die ihr dabei hilfreich sind.

Vielleicht gibt es Bekannte, Freunde oder Vorgesetzte, die eine gute Unterstützung bieten könnten.

### Was ist der Preis für das Ziel?

Trotz guter Zielformulierung kommt es manchmal vor, dass bestimmte Ziele nicht erreicht werden. Das hat oft damit zu tun, dass die Klientin sich zuwenig Rechenschaft darüber ablegt, welchen Preis sie für das Erreichen ihres Ziels bezahlen muss. Die Fragen

- Was würde hinzukommen beim Erreichen des Ziels?
- Was würde wegfallen?
- Was würde gleich bleiben?

helfen dabei, sich über die Konsequenzen der Zielerreichung klarer zu werden.

Ein Beispiel:

Ein Klient setzt sich das Erreichen eines hohen politischen Amtes zum Ziel. Er bemüht sich sehr, dieses zu erreichen, aber leider erfolglos. Darum nimmt er ein Coaching in Anspruch. Dort stellt sich heraus, dass er die repräsentativen Aufgaben dieses Amtes nicht schätzt. Sein Interesse liegt eher beim Führen des Departements. Es wird im klar, dass dieser Vorbehalt gegenüber den Repräsentationspflichten die entscheidende Hürde ist, die ihm bisher immer wieder im Weg gestanden ist.

### Zukünftige Lösungen entwickeln

#### Die Wunderfrage

Die Wunderfrage erlaubt einen eleganten Sprung von der Problem- auf die Lösungsebene. Sie ermöglicht, ein konkretes Bild vom zukünftigen erwünschten Zustand zu erhalten. Zugleich regt sie die Vorstellungskraft und Phantasie an und hilft so, festgefahrene Denkmuster zu überwinden.

*«Nehmen Sie an, Sie gehen heute Abend zu Bett und schlafen tief und fest. Am nächsten Morgen ist ein Wunder passiert: Sie haben Ihr Ziel bereits erreicht. Weil Sie aber geschlafen haben, ist Ihnen das gar nicht bewusst.»*

- *Woran werden Sie merken, dass dieses Wunder passiert ist?*
- *Was wird Ihr Chef von diesem Wunder bemerken?*
- *Was wird Ihre Frau feststellen?*
- *Ihre Kinder?*
- *Was wird Ihrem Freund auffallen, nachdem dieses Wunder stattgefunden hat?»*

Bei der Umsetzung des Wunders gibt es verschiedene Wege: Es ist möglich, einen «Wunder-Tag» zu bestimmen und an diesem Tag so zu tun, als ob das Wunder bereits eingetreten sei. Oder man bestimmt eine «Wunder-Zeit», z.B. von 12-15 Uhr. Wer es gerne etwas spielerischer hat, kann jeweils am Abend würfeln, und immer bei den ungeraden Zahlen am nächsten Tag einen «Wunder-Tag» einschalten.

Preis?

Wunder-Tag

### Die hypothetische Lösung

Noch weiter in die Zukunft als die Wunderfrage zielt die hypothetische Lösung. Sie beschreibt das Verhalten nach Abschluss des Coachings, nach dem definitiven Erreichen der gesteckten Ziele.

Beispiel:

*«Wenn Sie Ihr Ziel vollständig erreicht haben und all das für Sie überhaupt kein Problem mehr darstellt, wie werden Sie dann die Dinge angehen? Wie wird sich das auf Ihr Leben auswirken?»*



## Vorboten finden

Manchmal sind wir dermassen im Problemdenken gefangen, dass wir nur noch das sehen, was nicht gut läuft. Mit der Frage nach den Vorboten kann die Aufmerksamkeit auf die Lösungsebene gelenkt werden. Häufig geben Situationen und Umstände, in denen das Problem nicht auftritt, wichtige Hinweise auf Erfolg versprechende Lösungsansätze.

Beispiel:

«Wann war es das letzte Mal, dass Sie so etwas Ähnliches wie den Morgen nach dem Wunder erlebt haben?»

oder

«Kennen Sie den Zustand, den Sie vorhin beschrieben haben, schon jetzt in Ihrem Leben?»

Sobald Sie gemeinsam solche Vorboten gefunden haben, ist es hilfreich, mehr über diese Lösungen in der Vergangenheit herauszufinden.

«Wie ist es dazu gekommen, dass es so gut geklappt hat?»

«Was haben Sie damals anders gemacht?» «Wie könnten Sie das auch im jetzigen Leben umsetzen?»

## Ressourcen nutzen

*«Ich würde meine Stärken nicht einmal wahrnehmen, wenn sie zu mir kämen, um mir die Hand zu schütteln.»*

Richard Bolles

In schwierigen Situationen sind sich viele Menschen ihrer eigenen Ressourcen nicht bewusst. Entweder sind sie ausgeblendet oder sie werden als selbstverständlich angenommen. Wenn der Coach seine Aufmerksamkeit auf die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen richtet, trägt er damit viel dazu bei, dass seine Klientinnen und Klienten das mit der Zeit ebenfalls lernen.

Solche Fähigkeiten können auf vielfache Art sichtbar gemacht werden:

- Durch Visualisieren auf dem Flipchart
- Durch Wiederholen oder Paraphrasieren von positiven Aspekten der Schilderung
- Entdeckte Fähigkeiten auf Kärtchen notieren lassen
- Erzielte Fortschritte in einem Heft aufschreiben lassen
- Für Erfolgsfaktoren symbolische Gegenstände aufeinanderstapeln

### Was funktioniert bereits?

Unsere Klienten haben vieles zur Verfügung, was sie zur Lösung ihrer Fragen brauchen. Es ist wichtig, als Coach aufmerksam auf die vorhandenen Stärken und Fähigkeiten unserer Klienten zu achten und diese zu erforschen. Welche bereits existierenden Lösungsansätze gibt es? Wie lassen sie sich auf andere Situationen anwenden?

Im lösungsorientierten Vorgehen wird konsequent nach Verbesserungen gefragt. Im ersten Treffen erkunden wir beispielsweise die Vorboten eines Wunders. In den folgenden Gesprächen erforschen wir, was sich bereits zum Positiven entwickelt hat.

Fortschritte  
erkunden

«Was hat sich verbessert, seit wir uns das letzte Mal getroffen haben?»

Das braucht manchmal mehrere Anläufe. Wenn eine Klientin sehr im Negativen verhaftet ist, wird sie positive Ansätze nicht sogleich erkennen und braucht dafür die Unterstützung des Coachs. Dieser kann z.B. fragen:

«War in der letzten Woche der Mittwoch oder der Donnerstag der bessere Tag?»

### Ressourcen erforschen

Es ist Aufgabe des Coachs, bei allem was funktioniert, möglichst viel darüber herauszufinden, wie etwas funktioniert. Dabei interessiert natürlich besonders jener Teil, den die Klientin zur Lösung beigetragen hat:

«Wie haben Sie es geschafft, dieses gute Resultat zu erreichen?»

*«Oh, ich glaube, das war Zufall. Ich und meine Mitarbeiter hatten gerade einen guten Tag.»*

«Aha, das Schicksal hat es gut mit Ihnen gemeint. Vielleicht haben Sie etwas ganz Kleines dazu beigetragen, das es dem Schicksal erleichtert hat, Ihnen zu helfen. Was könnte das sein?»

*«Ich bin das Ganze vielleicht eine Spur langsamer angegangen als bisher und habe mir überlegt, wo die Stolpersteine liegen könnten. Diese Gedanken habe ich meinen Mitarbeitern mitgeteilt.»*

Im Dialog wird deutlich, dass die Klientin sehr wohl etwas zum Erfolg beigetragen hat, dass sie sich dessen zuerst aber gar nicht recht bewusst war. Aus der anfänglich äusseren Zuschreibung für den Erfolg, der externen Attribution, wird eine interne Attribution. Die Klientin merkt, dass sie ihrem Schicksal nicht einfach ausgeliefert ist, sondern dass sie selber etwas dazu beisteuern kann. Im weiteren gemeinsamen Erforschen kann der Coach viel zum Aufdecken von Zusammenhängen beitragen:

«Was genau haben Sie anders gemacht bei der Planung? Wie haben Sie gemerkt, dass Sie Ihre Mitarbeiter informieren könnten?»

Solche und ähnliche Fragen helfen der Klientin, dass sie ihre Ressourcen in Zukunft schneller zur Verfügung hat und sie bewusster einsetzen kann.

### Coping-Strategien

Wenn gar nichts funktioniert und überhaupt keine Ausnahmen gefunden werden können, hilft die Coping-Frage weiter, die Frage nach dem Umgang mit dem scheinbar Unveränderbaren:

Coping-Frage

«Nachdem nun klar geworden ist, dass Sie im Moment nichts tun können, um die Stimmung an Ihrer Schule zu verbessern: Was braucht es, damit die Lehrpersonen ihren Auftrag, das Unterrichten der ihnen anvertrauten Kinder, trotzdem gut ausfüllen können?»

oder:

«Wie haben Sie es heute morgen fertiggebracht, trotz der schlechten Stimmung im Team den Lehrer-Konvent zu leiten?»

### Umdeutung von Schwächen

Manchmal erzählen Klientinnen und Klienten von ihren Schwächen, die sie gerne loswerden möchten. Für den Coach ist das eine gute Gelegenheit, um mittels einer Umdeutung auf eine vorhandene Fähigkeit hinzuweisen. Das ermöglicht seinem Gegenüber, das Ganze aus einem völlig neuen Blickwinkel zu betrachten.

Umdeuten

«Wenn ich nur nicht so schrecklich ungeduldig wäre! Meine Mitarbeiter beklagen sich schon über meine schnellen Antworten.»

«Sie sind sehr energisch, d.h. Sie kommen schnell auf den Punkt und verlieren keine unnötige Zeit beim Diskutieren.»

«Ja, so habe ich das bisher noch nicht betrachtet!»

Wenn der Coach merkt, dass sich mit dieser Umdeutung etwas Wichtiges bewegt, kann es sich lohnen, nach weiteren Anwendungsfeldern für diese Fähigkeit zu suchen:

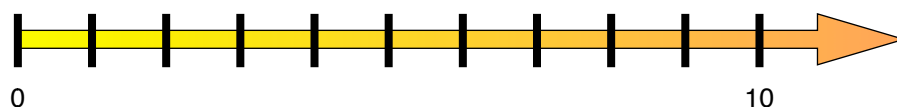
«Gibt es noch weitere Gelegenheiten, um Ihre Entschlossenheit zum Wohl des Betriebs einzusetzen?»

### Skalierungen

Das Einsetzen von Skalen hilft, aktuelle Situationen konkret und fassbar darzustellen. Die gemachten Fortschritte lassen sich mittels dieser Skala gut veranschaulichen.

#### Fortschritts-Skala

«Stellen Sie sich bitte eine Skala von 0 bis 10 vor. Wenn 0 bedeutet, dass Sie mitten im Problem drinstecken und 10 heisst, dass Sie Ihr Ziel vollständig erreicht haben. Wo befinden Sie sich heute auf der Skala?»



Falls eine Antwort kommt, die höher als 0 ist, kann der Coach fragen, wie es sein Klient geschafft hat, von 0 auf x zu kommen. Er kann den Unterschied zwischen 0 und x erforschen. Die Skala eignet sich auch, um die nächsten Schritte zur Lösung des Problems zu konkretisieren:

«Woran werden Sie merken, dass Sie auf der Skala einen Punkt höher als x angekommen sind?»

Es lohnt sich, nur einen Punkt höher zu gehen. Damit vermitteln Sie Ihrem Klienten ein Bild davon, das jede Entwicklung Zeit braucht und dass sich kontinuierliche Arbeit lohnt.

### **Abschluss-Skala**

Die beiden folgenden Skalen lassen sich zur Evaluation des Coaching-Gesprächs verwenden: Wurde am richtigen Thema gearbeitet? Wurden hilfreiche Handlungsalternativen entdeckt?

### **Zuversicht**

«Wie zuversichtlich sind Sie auf unserer Skala von 0 bis 10, dass Sie den nächsthöheren Punktwert erreichen werden?»

### **Motivation**

«Wenn 0 bedeutet, dass Sie erstmal gar nichts aktiv unternehmen werden und 10 heisst, dass Sie alles für die Umsetzung tun: Wo auf dieser Skala befinden Sie sich jetzt gerade?»

Falls die Motivation eher niedrig ist, lohnt es sich herauszufinden, ob im Gespräch ein wichtiger Punkt übersehen wurde. Vielleicht merkt der Klient unbewusst, dass er zum Erreichen des Ziels einen zu hohen Preis zahlen muss und schreckt deshalb vor der Umsetzung zurück. Oder es wird ihm klar, dass er im Moment keine Kraft hat, um sich diesem Ziel zuzuwenden, weil es noch so viel anderes gibt, das er anpacken sollte.

### **Perspektivenwechsel**

Der lösungsfokussierte Ansatz nutzt in hohem Masse Erkenntnisse aus der Systemtheorie. Eine zentrale Aussage aller systemtheoretischen Ansätze heisst, dass wir nicht als voneinander unabhängige Individuen durch die Welt steuern, sondern dass wir uns ständig in Systemen (z. B. in sozialen Gebilden) aufhalten. Es gibt das System «Firma», das System «Familie», das System «Team» usw. In diesen Systemen geschehen vielfältige Wechselwirkungen. Es existieren keine eindeutigen Kausalitäten mehr. Wenn wir begreifen, dass wir alle etwas zu einer schwierigen Situation beitragen, erübrigt sich die Suche nach dem Schuldigen. Wir kennen die Situation der Eskalation in einem Streit: Ein böses Wort gibt das andere und zum Schluss wissen wir gar nicht mehr, wieso das Ganze eigentlich begonnen hat. Das heisst umgekehrt aber auch: Jede positive Veränderung unserer Klienten hat auch Veränderungen in deren



Umfeld zur Folge. Einmal gemachte Verhaltensänderungen werden leichter beibehalten, wenn sie im Alltag durch das Umfeld positiv verstärkt werden. Es ist deshalb sinnvoll, wenn sich unsere Klienten im Coaching Vorstellungen darüber machen, wie andere Beteiligte auf positive Änderungen reagieren werden.

«Ich werde in Zukunft meine Projekte sorgfältiger planen.»  
 «Woran werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das merken?»  
 «Sie werden einen Projektplan mit genau definierten Meilensteinen erhalten.»  
 «Woran werden sie es sonst noch merken?»  
 «Vielleicht werden Sie spüren, dass ich entspannter bin und dass ich deswegen auch mal einen Scherz machen werde.»  
 «Wie werden sich Ihre Mitarbeiter dann verhalten?»  
 «Sie werden zu Beginn etwas verunsichert sein, weil sie mich so gar nicht kennen.»  
 «Was werden Sie dann tun?»  
 «Ich werde ihnen den Grund für mein Verhalten erklären.»  
 «Was wird dann passieren?»  
 «Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich auch entspannen. Vielleicht werden weniger Fehler gemacht.»  
 «Woran werden Sie merken, dass das Projekt diesmal wirklich anders abläuft?»  
 «An zwei Dingen: an der termingerechten Abwicklung und an der lockeren Stimmung im Betrieb.»

Nur 1 Punkt höher!

Durch den Perspektivenwechsel entsteht bei der Vorgesetzten eine positive Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitenden. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf Situationen, in denen es bereits funktioniert. So kommt eine positive Spirale in Gang, die sich für alle hilfreich auswirkt.

## 5. Umsetzung im Alltag

Die Zeit in den Coaching-Sitzungen ist begrenzt. Es lohnt sich deshalb, den Klientinnen und Klienten Experimente vorzuschlagen, damit sie das Erarbeitete selbständig vertiefen können. Wenn diese Experimente auch noch Spass machen, dann wirken sie sich sehr hilfreich auf den Veränderungsprozess aus. Wichtig ist dabei, die Dauer eines Experiments zeitlich zu begrenzen (z.B. auf die kommenden zwei Wochen).

### Beobachtungsaufgabe

Der Klient wird aufgefordert, im nächsten Monat auf Erlebnisse zu achten, die er in Zukunft häufiger erfahren möchte. Beim nächsten Treffen berichtet er über seine Beobachtungen. Falls jemand gerne schreibt, kann er auch ein Tagebuch über seine Beobachtungen führen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, einen Symbolgegenstand zu suchen, der sein Ziel symbolisiert und diesen ins Coaching mitzubringen.

### So tun als ob

Wenn der Klient genau weiss, was er am Tag nach dem Wunder anders machen wird, kann man einen Wochentag oder eine bestimmte Tageszeit wählen, in der man so tut, als ob das Wunder bereits eingetreten wäre. Man behält dieses Experiment als Geheimnis für sich und beobachtet genau, was geschieht.

### Prophezeiung

Wenn Ausnahmen von Problemen nicht berechenbar sind und der Klient glaubt, dass er sie nicht aktiv herbeiführen kann, ist es sinnvoll, die Aufmerksamkeit darauf zu richten, wie Ausnahmen «spontan» entstehen.

«Nehmen Sie Ihre Agenda und machen Sie während 10 Tagen jeweils am Vorabend eine Vorhersage, ob im Verlauf des Tages eine Ausnahme eintreten wird oder nicht. Am Abend überprüfen Sie Ihre Vorhersage und geben sich für jede richtige Prophezeiung einen Punkt.»

Tagebuch

### Einladung zu einer Verhaltensänderung

Lösungsansätze, die während des Coachings entdeckt wurden, können in die Aufgabe eingebaut und für die Umsetzung im Alltag genutzt werden.

- Der Klient kann sich vornehmen, was er unternehmen wird, um bereits funktionierende Ausnahmen aufrechtzuerhalten oder sogar häufiger eintreten zu lassen.
- Der Klient entscheidet sich, welche Teile des zukünftigen Verhaltens er am leichtesten schon jetzt ein ganz klein wenig verwirklichen könnte.

Ausnahme

- Der Coach schlägt vor, ein eingefahrenes Muster durch irgendein neues Verhalten zu unterbrechen. Hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Einem Klienten, der sich mit Vorwürfen plagt, liesse sich beispielsweise vorschlagen, eine Wäscheklammer ins Ohrläppchen zu klemmen, bis er eine bessere Lösung statt Vorwürfe gefunden hat. (Max. 10 Minuten lang, nachher kommen selten gute Ideen.) usw.

### Die paradoxe Intervention

Falls zwischen Coach und Klient eine gute, vertrauensvolle Beziehung herrscht, (aber nur dann!) lässt sich auch eine paradoxe Intervention in Betracht ziehen: «Ich sehe, dass es für eine Veränderung im Moment zu früh ist. Deswegen schlage ich vor, dass Sie im Moment mal gar nichts unternehmen, um diese Situation zu verbessern. Vielleicht haben sich die Umstände in einem Jahr derart verändert, dass Sie sich diesem Thema nochmals zuwenden möchten.» Paradoxe Interventionen können einen starken Effekt entfalten und wesentliche, tief greifenden Veränderungen initiieren. Sie sollten aber nicht zu oft angewendet werden, weil sie sonst ihre Wirkung verlieren. Auch das «timing» muss stimmen - ohne Anstrengungen des Klienten im Vorfeld verpufft jede paradoxe Intervention, weil sie nicht glaubhaft wirkt.

Paradoxe  
Intervention

## 6. Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören ist ein sehr wirkungsvolles Instrument im Coaching. Die Technik stammt ursprünglich aus der Gesprächstherapie von Carl Rogers. Wegen ihrer Wirksamkeit hat sie auch im betrieblichen Alltag und im Coaching Anwendung gefunden.

Ein Hauptfaktor für die Blockierung von Kommunikation ist unsere Tendenz, Aussagen von andern Menschen sofort zu bewerten, sie als «gut» oder «schlecht», als «richtig» oder «falsch» einzuordnen. Wenn ich jedoch wirklich zuhöre, was mir mein Gesprächspartner erzählt, kann ich verstehen, wie ihm dabei zumute ist. Und wenn ich erkenne, was seine Aussage für ihn bedeutet, dann wird Entwicklung und Veränderung bei meinem Gegenüber möglich. Es zeichnen sich plötzlich Lösungen ab, die vorher noch nicht denkbar waren.

Das aktive Zuhören funktioniert folgendermassen: Eine Klientin erzählt ihrem Coach ein Problem oder eine offene Fragestellung. Dieser versucht dabei, die Aussagen seiner Klientin zu verstehen und dann sinngemäss zu wiederholen, zu paraphrasieren. (Eine wörtliche Wiederholung wirkt aufgesetzt, wir sind ja schliesslich keine Papageien!) Wenn es dem Coach mit der Zeit gelingt, die Situation seiner Gesprächspartnerin wirklich zu verstehen, versucht er auch, die Gefühle, die er beim Erzählen hat, in Worte zu fassen (z.B. «Da haben Sie sich aber sicher sehr gefreut.» oder «Das muss sehr schlimm für Sie gewesen sein.») Durch dieses Verhalten wird die Klientin ermutigt, mehr in die Tiefe zu gehen und mit der Zeit Lösungen für ihr Problem zu suchen.

Aktives Zuhören heisst, neben den sachlichen Informationen mitschwingende Botschaften wahrzunehmen und dem Gesprächspartner zurück zu spiegeln. Diese «mitschwingenden Botschaften» impliziten Botschaften können versteckte Bedürfnisse, verschlüsselte Gefühlsregungen und unterschwellige Werthaltungen und Appelle sein. Aktiv ist die Form deshalb, weil der Coach seinem Gegenüber etwas zurückmeldet, was zwar in dessen Äusserung enthalten, aber nicht unbedingt in Worte gefasst war.

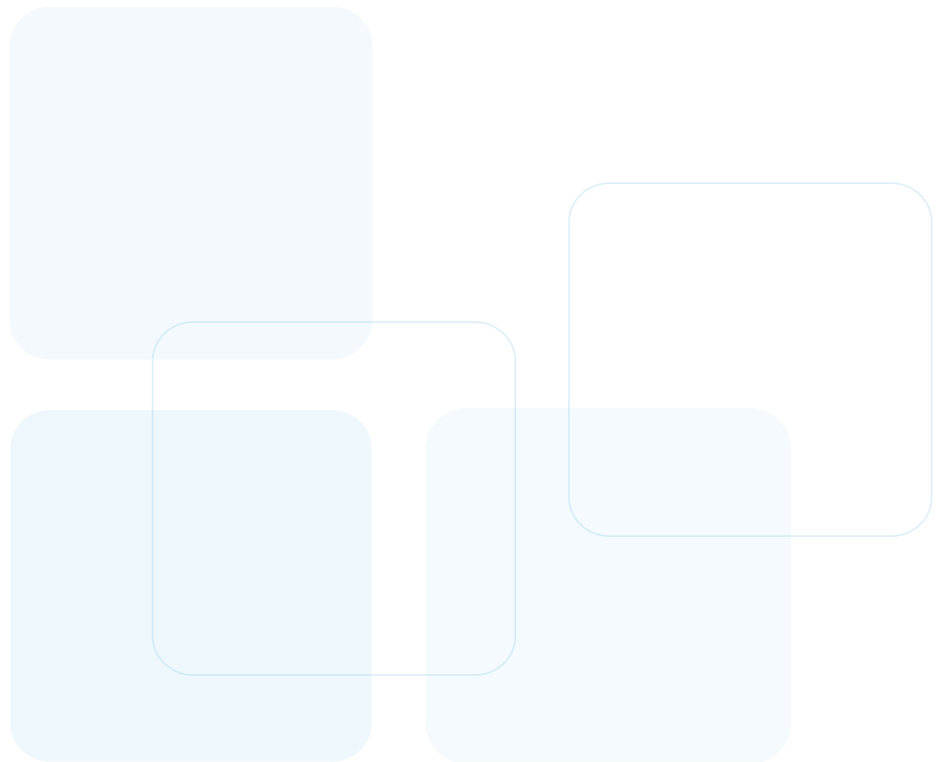
Aktives Zuhören bedeutet:

- Wichtige Aussagen und Gefühle des andern erkennen und in den eigenen Worten wiederholen.
- Wahrnehmungen wiedergeben («Ich sehe, wie Sie die Stirn runzeln.»)
- Vermutungen anstellen («Stimmt mein Eindruck, dass Sie gelangweilt sind?»)
  - Das eigene Gefühl zum Ausdruck bringen («Ich wäre enttäuscht, wenn es so wäre.»)
- Aufmerksamkeit zeigen: Blickkontakt halten durch Mimik und Gestik, mit verbalen Signalen.

Implizite Botschaften

Gefühle erfassen

Aktives Zuhören funktioniert allerdings nur, wenn der Coach kongruent kommuniziert. Wenn er das, was seine Klientin erzählt, nicht nachvollziehen kann, werden seine Bemühungen, aktiv zuzuhören ohne Erfolg bleiben. Seine Missbilligung wird dann unbewusst auf nonverbalem Weg ausgedrückt (z. B. im Tonfall oder mit einem Stirnrunzeln). Der Coach ist nicht mehr zu einer kongruenten Kommunikation fähig und wirkt deshalb unglaubwürdig. Wenn die andere Person ihr Problem oder ihre Gefühle so klar und unmittelbar ausdrückt, dass ein Reflektieren schulmeisterlich wirken würde, ist aktives Zuhören ebenfalls nicht angebracht. Schweigen oder Zustimmung ist in solchen Fällen sinnvoller.



## 7. Der Ablauf eines Coaching-Gesprächs

Ein Coaching-Gespräch folgt in der Regel einem bestimmten Ablauf. Nach dem Anwärmen und dem Erkundigen nach dem Verlauf des Experiments einigen sich der Coach und sein Gegenüber auf das aktuelle Gesprächsthema. Es lohnt sich, das Thema möglichst genau zu beschreiben und ein konkretes, nachvollziehbares Ziel zu formulieren. Anschliessend wird nach Lösungen für das vorliegende Thema gesucht. Hier kommen beispielsweise die lösungsorientierte Fragepalette, das aktive Zuhören oder andere Techniken zur Anwendung. Falls es sinnvoll erscheint, kann ein neues Verhalten direkt in der Coaching-Situation geübt werden, z. B. in einem Rollenspiel.

Der Ablauf eines Coaching-Gesprächs lässt sich schematisch in fünf Phasen darstellen:

1. Ankommen, Warming up. Erkundigen nach den Fortschritten vom letzten Mal.

2. Problemschilderung, Datensammlung. Explorieren des gewählten Themas.

3. Zielformulierung: Konkrete und verständliche Beschreibung des gewünschten Resultates.

4. Finden von Lösungen: Perspektivenwechsel, Skalenfrage, Wunderfrage, Rollenspiel etc.

5. Umsetzung: Abrundung des Gesprächs, Vorschlag einer kleinen Aufgabe oder einer Anregung, um die Umsetzung des Coachings im Alltag zu verankern.

## 8. Team-Coaching

Team-Coaching beeinflusst die Regeln, die in einem Team gelten. Das Variieren von bereits bestehenden Teamregeln oder das Einführen von neuen Regeln ermöglicht Veränderungen auf eine einfache Art. In der lösungsorientierten Vorgehensweise richtet sich die Aufmerksamkeit auf das, was bereits funktioniert und positiv ist. Die Konzentration auf die Wahrnehmung von dem, was ist, unterstützt diesen Prozess. Manchmal muss zuerst ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, wie die Situation im Team ist. Oft wirkt bereits das Zuhören, wie die Kolleginnen und Kollegen den aktuellen Zustand erleben, befreiend.

Ein Teamcoach braucht aber noch andere Fähigkeiten als ein Einzelcoach. Insbesondere muss er ein Teamgespräch aktiver strukturieren, weil die Gefahr des Sich-Verzetteln bei mehreren Anwesenden naturgemäss grösser ist. Seine Interventionen sind deshalb oft darauf gerichtet, den roten Faden nicht aus den Augen zu verlieren und beim abgemachten Thema zu bleiben.

aktiv strukturieren!

Im lösungsorientierten Team-Coaching geht es darum, individuelle Ziele und Lösungen nebeneinander entstehen zu lassen. Dabei muss nicht immer alles auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.

Der Team-Coach wird in einem zweistündigen Meeting nicht die ganze lösungsorientierte Fragen-Palette anwenden können. Es ist sinnvoller, nur wenige Fragen aufs Mal zu bearbeiten und dafür bei jedem einzelnen Teilnehmer möglichst präzise und konkrete Vorstellungen entstehen zu lassen. Die Zielfrage, die Fortschrittsskala und ein Experiment lassen sich beispielsweise gut in zwei Stunden von einem 5 - 9-köpfigen Team bearbeiten.

Der Perspektivenwechsel ist eine hilfreiche Methode, um auf die Ebene von konkret beobachtbaren Handlungen zu kommen.

Die Frage: «Wie würden andere im Team merken, dass ...» zielt in diese Richtung.

## 8.1. Das Vorgespräch

Für das Erstgespräch mit dem Auftraggeber (meist ist das der Teamleiter oder die Teamleiterin) eignen sich die lösungsorientierten Fragen gut. Aufgrund der dabei gewonnenen Informationen wird dann ein Vorschlag für das weitere Vorgehen ausgearbeitet. Falls es sinnvoll erscheint, können auch mit den Teammitgliedern oder einer Team-Delegation solche Einzelgespräche stattfinden. Der Auftraggeber erhält so bereits einen ersten Eindruck von der Arbeitsweise des Coachs.

## 8.2. Zielformulierung

Eine erste Frage in der Arbeit mit einem Team könnte lauten:

«Was genau soll in unserer Zusammenarbeit geschehen, damit Sie nachher sagen können: es hat sich für Sie und für das Team gelohnt, Zeit und Energie zu investieren?»

oder:

«Was soll am Schluss dieses Team-Coachings anders sein als vorher?»

oder:

«Was genau werden Sie anders machen, wenn wir dieses Ziel erreichen?»

In kleinen Teams bis ca. 6 Personen werden die gemachten Aussagen vom Coach im Sinne der Zielkriterien weiter hinterfragt und konkretisiert. Dies geschieht so lange, bis deutlich wird, wie sich die einzelnen Personen selber bei der Zielerreichung (neu) verhalten würden. Es ist sinnvoll, Stichworte zu den einzelnen Teammitgliedern auf einem Flipchart zu visualisieren.

In grösseren Teams lohnt sich als Vorbereitungsphase eine Kleingruppenarbeit. Die Besprechung im Plenum wird so kürzer. Oft sind die Gruppenarbeiten wirksamer, wenn der Coach vorgängig im Plenum exemplarisch durchgespielt hat, worum es beim Nachfragen mit den Zielkriterien geht.

Oft ergeben sich aus dieser Arbeit übergreifende Interessen und Gemeinsamkeiten der einzelnen Teammitglieder. Der Coachs nimmt diese wahr und meldet sie zurück: «Offenbar liegt allen Teammitgliedern viel daran, dass die Sitzungen effektiver werden. Sie alle möchten dies so bald als möglich umsetzen.»

Meist ist die Motivation, eigene Zielvorstellungen zu realisieren, höher als die Motivation bei Massnahmen, auf die man sich gemeinsam geeinigt hat. Als Coach können Sie diesen Effekt nutzen, wenn Sie die Vielfalt von Umsetzungs-ideen bewusst stehen lassen. Das Prophezeiungsexperiment ist dafür gut geeignet.

Eine mögliche Alternative für den Beginn eines Team-Coachings ist es, gleich mit der Wunderfrage einzusteigen und jenseits aller Beschränkungen eine erwünschte Zukunft zu entwerfen. Oder man macht zunächst eine schnelle, nicht sehr differenzierte Runde zu den Zielen. Wenn alle zu Wort gekommen sind,



kann man bei der Wunderfrage länger verweilen und mit konsequenten Rückfragen die Vorstellungen konkretisieren.

### 8.3. Lösungszeitsprung: Was ist in zwei Jahren?

Als Einleitung eignet sich zum Beispiel folgende Aussage:

«Nehmen wir an, es sind zwei Jahre vergangen. Die Situation hat sich deutlich verbessert und das Team trifft sich zu einer Standortbestimmung.»

Ausgehend von diesem hypothetischen Rahmen kann der Coach die «zukünftige» Teamsitzung mit verschiedenen Fragen moderieren:

- «Was ist besser geworden?»
- «Was genau machen Sie jetzt anders?»
- «Wie genau haben Sie das geschafft?»
- «Wenn Sie nochmals vor zwei Jahren beginnen könnten, was würden Sie vordringlich anpacken?»
- «Was sagen andere jetzt über Ihr Team?»

Konkret werden!

Für einen hilfreichen Zeitsprung sind folgende Punkte wichtig:

- Genau festgelegter Anfangszeitpunkt, wenn möglich mit Orts- oder Umgebungswechsel.
- Vorgängig einige ungestörte Minuten für die Teilnehmenden, damit sie sich alleine eindenken können.
- Vorgängige inhaltliche Angaben, über die in der Teamsitzung diskutiert werden.
- Betonen, dass es ein Sprung in die beste wünschbare Zukunft wird.

Zeitsprung

Der Lösungszeitsprung ist eine sehr wirksame Intervention. Sie eignet sich für die erste Sitzung ebenso wie in späteren Treffen, wenn es darum geht, einen einengenden Denkraum zu erweitern, Motivation zu schöpfen oder kreative Ideen zu entwickeln.

### 8.4. Inner Game

Die Inner Game-Intervention eignet sich besonders für die Begleitung eines konkreten Auftrags, z.B. wenn der Coach bei einer regulären Teamsitzung als «Gast» mit dabei ist. Zunächst wird erarbeitet, was das Team erreichen will. Ist nur eine beschränkte Bereitschaft für das Coaching vorhanden («Wir sind ohnehin so gut, dass wir das nicht nötig haben»), kann eine erste Arbeitsgrundlage mit folgender Frage geschaffen werden:

«Was ist die schwierigste Herausforderung, mit der das Team gegenwärtig konfrontiert wird?»

Das Team kann in die Auswahl der kritischen Variabel miteinbezogen werden:

«Wenn Sie effektivere Sitzungen wollen, auf welche Beobachtungsgrößen wollen Sie Ihre Aufmerksamkeit richten?»

Beispiele:

- Dauer der einzelnen Voten
- Anzahl der Vorschläge, über die nicht entschieden wurde
- Anzahl der gegenseitigen Vorwürfe
- etc.

Es ist wichtig, einen wertungsfreien Rahmen zu schaffen. Die Aufmerksamkeit der Teammitglieder soll sich darauf richten, möglichst präzise wahrzunehmen, was Sache ist. (Hat das Votum nun 5 oder 6 Minuten gedauert?)

Der Coach gibt Feedback nur im Hinblick auf die Genauigkeit der Wahrnehmung. Das Verhalten selbst ist nicht Gegenstand der Diskussion. Die Anweisung lautet im Gegenteil:

«Verändern Sie momentan nichts an Ihrem Verhalten. Wir wollen vorerst nur aufmerksam sein, was passiert. Das Verändern kommt dann später.»

Der Coach bringt die Aufmerksamkeit am besten dann auf die vereinbarte kritische Variable zurück, wenn sich eine positive Veränderung abzeichnet (Mehrere Voten haben z.B. hintereinander nur 1 Minute gedauert):

„Was schätzen Sie, wie lange haben die letzten Voten gedauert?“

Coach als  
Beobachter

Sobald sich eine stabile Verbesserung einer Variabel über längere Zeit eingespielt hat, kann die Beobachtung einer neuen Variabel vereinbart werden.

## 8.5. Fortschrittsskala

Die Fortschrittsskala ist ein bewährtes Instrument im Team-Coaching. Sie wird auf dem Flipchart visualisiert; die Teammitglieder benutzen Klebepunkte.

Folgender Ablauf hat sich bewährt:

### Gegenwärtiger Standort

Beispiele:

- Wo befindet sich das Team in seiner Kommunikationsfähigkeit auf der Skala zwischen 0 und 10? (roter Punkt)
- Wie hoch ist die eigene Motivation jedes Teilnehmers, um die eigene Kommunikationsfähigkeit zu verbessern? (grüner Punkt)
- Wie würden die Kunden die Zuversicht des Teams hinsichtlich der Auftrags-erfüllung einschätzen? (gelber Punkt)

Der Coach erklärt die Streubreite innerhalb des Teams mit der Subjektivität der Wahrnehmung der einzelnen Teammitglieder.

### Unterschiede zwischen 0 und x

- Was macht es aus, dass das individuelle x schon bei x ist und nicht mehr bei 0?
- Woran genau merken die Teammitglieder, dass es jetzt x ist?

Der Coach notiert die Antworten stichwortartig auf dem Flipchart.

**x + 1**

- Wie genau werden Sie merken, wenn das Team einen Punkt weiter ist?
- Woran werden es andere im Team merken?
- Wie werden es die Kunden / die Auftraggeber des Teams merken?

Es lohnt sich, bei diesen Antworten länger zu verweilen und durch Rückfragen einen hohen Grad von Konkretheit auf der Handlungsebene sicherzustellen. Die gegebenen Antworten werden auf dem Flip protokolliert.

Die Fortschrittskala kann gut in Folgesitzungen genutzt werden:

Bei der ersten Variante (gegenwärtiger Standort) wird mit dem Flip der vorherigen Sitzung verglichen. Bewährt hat sich auch hier eine vorbereitende Kleingruppenarbeit.

Bei Punkt 2, dem Unterschied zwischen 0 und x, wird erkundet, wie genau das Team es geschafft hat, diesen Unterschied zu erreichen.

Beim dritten Punkt, x + 1, kann prophezeit werden, wo das Team das nächste Mal stehen wird und wie genau dieser Fortschritt festzustellen ist.



## 9. Literatur

- Backhausen, W., Thommen, J.-P., Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Gabler, Wiesbaden 2006.
- Bateson, G., Ökologie des Geistes, Suhrkamp, Frankfurt 1981.
- Geliert, M., Nowak, C., Teamarbeit-Teamentwicklung-Teamberatung, Limmer, Meezen 2002.
- Klein, S., 50 Praxistools für Trainer, Berater und Coachs, Gabal, Offenbach 2007.
- Landsberg, M., Das Tao des Coachings, Campus, Frankfurt 1997.
- Lenz, G., Ellebracht, H., Osterhold, G., Coaching als Führungsprinzip, Gabler, Wiesbaden 2007.
- Lippmann, E., Coaching - Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, Springer, Heidelberg 2006.
- Looss, W., Unter vier Augen. Coaching für Manager, EHP, Bergisch Gladbach 2006.
- Orem, S., Binkert, J., Clancy, A., Appreciative Coaching, A Positive Process for Change, Wiley, Weinheim 2007.
- Radatz, S., Einführung in das systemische Coaching, Carl Auer, Heidelberg 2006.
- Rauen, Ch., Coaching, Hogrefe, Göttingen 2003.
- Schlippe, A. von, Schweitzer, J., Systemische Interventionen, V&R, Göttingen 2009.
- Schmid, B., Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse, EHP, Bergisch Gladbach 2003.
- Schmid, B., Systemisches Coaching - Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung, EHP, Bergisch Gladbach 2004.
- Schreyögg, A., Coaching. Eine Einführung in Praxis und Ausbildung, Campus, Frankfurt/M. 2003.
- Schreyögg, A., Coaching für die neu ernannte Führungskraft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008.
- Vogelauer, W., (Hrsg.), Coaching Praxis, Luchterhand, Neuwied 1999.
- Whitmore, J., Coaching für die Praxis, Campus, Frankfurt/M. 1996.