

Kapitel 1

Ein Anfang – und seine Grundlagen

Wie der Name schon sagt, geht es beim Kurz-Coaching um Kürze. Das Coaching geschieht in einer spezialisierten Form der Konversation, die der Coach mit KlientInnen führt – mit dem Ziel, sie zu unterstützen und ihnen einen guten Start für ihre Reise zu geben, damit sie das finden, was sie suchen. Darüber hinaus ist Kurz-Coaching als eine fokussierte Konversation möglich, die so angelegt ist, dass sie den KlientInnen dabei hilft, auf ihre Ziele orientiert zu bleiben. Die Konversation wird nicht nach einem vorherbestimmten zeitlichen Rahmen beendet oder nach einer Anzahl von Sitzungen, auf die man sich geeinigt hat, sondern dann, wenn die KlientInnen sich zuversichtlich genug fühlen, den Rest der Reise allein ohne Führung oder Begleitung des Coaches zurücklegen zu können.

Ein weiteres wichtiges Charakteristikum ist die Tatsache, dass im Kurz-Coaching mit dem gearbeitet wird, was KlientInnen in die Coaching-Beziehung und -Konversation mit einbringen; das bedeutet, sie verfügen bereits über Fähigkeiten, Ansichten und viele andere Werkzeuge. Dies ist etwas völlig anderes, als auf die Defizite der KlientInnen zu schauen, bzw. das, was ihnen fehlt, noch zu verstärken oder gar weitere Defizite aufzudecken. Da in unseren Augen KlientInnen kompetent, erfindungsreich und widerstandsfähig sind und hinsichtlich ihrer Lebens- und Arbeitssituation als Expertinnen gelten, besteht das Ziel des Coaching darin, auf diesen vorhandenen Ressourcen aufzubauen. Wenn Sie daher einige der Schritte, die wir hier aufzeichnen, nachvollziehen, kann das Coaching kurz und das Ergebnis nachhaltig sein.

Ganz gleich, was Ihre KlientInnen erreichen wollen – ein einziges, ganz spezifisches Ziel oder die Verwirklichung einer größeren Vision, wie Fortschritte in Fragen der Ausgewogenheit zwischen Arbeit und persönlichem Leben, bessere berufliche Positionen oder einfach die Entwicklung verborgener Fähigkeiten –, die meisten von ihnen sind begierig, sich auf den Weg zum Erfolg zu machen. Aber vielleicht sehen Ihre KlientInnen sich auch plötzlich einer Situation gegenüber, die außer Kontrolle geraten ist, wie etwa einem drohenden Konflikt oder

einer vorübergehenden Arbeitsbelastung, sind blockiert und wissen nicht, wie sie damit umgehen sollen. Sie werden dankbar sein, wenn sie Unterstützung finden und wieder wissen, wo sie rasch und effizient auf ihre eigenen Ressourcen und Kompetenzen stoßen. Die Fertigkeiten des Kurz-Coaching, die in diesem Buch beschrieben werden, können in vielen Situationen sehr nützlich sein, wo ein effizienter und wirkungsvoller Ansatz für Veränderungen gefragt ist.

Selbst wenn Sie mit langfristigen Verträgen und regelmäßigen Coaching-Sitzungen arbeiten oder wenn Sie Assessments und Folgegespräche mit persönlichen Entwicklungsplänen anbieten, können die Fertigkeiten des Kurz-Coaching sehr nützlich sein, um erst einmal einen Anfang mit Ihrer KlientIn zu machen und zu erleben, wie zufriedenstellend es ist, wenn die wahrgenommenen positiven Veränderungen über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden.

Elisabeth

Die siebenundzwanzigjährige Elisabeth betrat unser Büro eher zögernd, so als sei sie nicht sicher, ob sie dies überhaupt wollte und als fände sie es schwierig, diesen Schritt zu tun. Aber sie sah entschlossen aus, dies durchzuziehen, da sie nun schon einmal die Schwelle überschritten hatte. Sie setzte sich und erklärte, sie könne den Stress am Arbeitsplatz mit den Arbeitskolleginnen nicht länger ertragen, obwohl sie ihren Job liebe. Sie brauche schnelle Hilfe, da sie schon allzu lange unter dem Mobbing der Mitarbeiterinnen leide. Es wirke sich schon auf ihre Arbeitsleistung aus, da sie sich nicht konzentrieren und nachts nicht schlafen könne und ihr jeden Morgen davor graue, ihren Kolleginnen wieder gegenüberzustehen.

Während der schmerzlichen Beschreibung ihres täglichen Stresses entdeckten wir, dass sie – trotz des Grauens und der schier unmöglich erscheinenden Aufgabe, jeden Morgen wieder das Büro betreten zu müssen – dennoch ihre Kolleginnen vergessen und sich auf ihre Aufgabe konzentrieren konnte, sobald sie an ihrem Schreibtisch saß und die Stapel von Arbeit vor sich sah. Obwohl sie Angst hatte, ihr Chef würde bald bemerken, wie sehr ihre Produktivität nachgelassen hatte, hatte er ihr noch keine entsprechenden Andeutungen gemacht. Vielmehr wies Elisabeth darauf hin, dass er ihre Verantwortung in ihrem Arbeitsbereich vergrößert hatte, was ihr natürlich sehr gefiel. Die Arbeitsmarktsituation in ihrem Bereich war schwierig, da viele Firmen

sich verschlankten und zusammenschlossen, und das konnte sie fast in Panik versetzen, wenn sie darüber redete. Sie stellte sich dann nämlich vor, wie sie arbeitslos wurde, ihre Wohnung verlor und dann all die anderen schrecklichen Ereignisse auch wirklich eintreten, die dann meist folgen. Wir stellten gemeinsam fest, dass dies zunächst ausschließlich ihre Befürchtungen waren und sie noch keine direkte Warnung oder ähnliches gehört hatte, was darauf hinwies, sie könne kurz davor stehen, ihren Job zu verlieren.

Sie erzählte, sie habe versucht herauszufinden, warum es so schwierig war, mit den Kolleginnen auszukommen. Sie behandelten sie, als habe sie eine ansteckende Krankheit. Sie wurden still, sobald sie sich näherte oder an ihnen vorbeiging; sie aßen jeden Mittag zusammen in der Cafeteria, luden sie aber nie ein, sich dazusetzen. Sie fragten sie nie nach ihrem Privatleben oder ihrem neuen Freund, waren nicht an kleinen Unterhaltungen mit ihr interessiert und erzählten ihr nichts von ihren Wochenenden oder was sie im Urlaub gemacht hatten.

Sie hatte versucht herauszufinden, wo das Problem lag. „Ist es meine Persönlichkeit? Liegt es an mir?“, hatte sie sich immer und immer wieder gefragt. Machte sie unbeabsichtigt irgendetwas, was die anderen beleidigte? Lag es daran, dass sie meinten, der Chef sei nachsichtiger mit ihr bei termingebundenen Arbeiten oder wenn sie krank war? Schlossen sie sich gegen sie zusammen, weil sie eifersüchtig auf ihren Freund waren, der ihr zu besonderen Anlässen Blumen ins Büro schickte? Sie entschied, dies sei zu weit hergeholt, da sie Bill, ihren Freund, noch nicht einmal kennen gelernt hatten. Vielleicht war es so gekommen, weil sie schneller befördert worden war als die anderen und auf dem besten Weg war, noch weiter Karriere zu machen. Konnte der Grund der sein, dass sie bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt hatte als die anderen? Schließlich hatte sie eine bessere Ausbildung in der Buchhaltung als all die anderen Frauen in der Firma, und ihr Chef verließ sich auf sie, wenn es darum ging, dringende Arbeit in letzter Minute zu erledigen. Sie hatte sich das Gehirn zermartert, herauszufinden, was ihrem Problem zugrunde lag – oder dem Problem beider Seiten –, kam aber zu keiner schlüssigen und überzeugenden Erklärung. Was war los mit diesen Frauen? Was war los mit ihrem Chef, dass er nicht sah, was sie mit ihr machten?

Sie war zutiefst beunruhigt, weil sie nicht wusste, was sie machen sollte. Ihr Privatleben verlief anscheinend gut. Sie hatte einen gutaussehenden Freund, der ihr gegenüber sehr aufmerksam war. Sie hatten Spaß, wenn sie Zeit zusammen verbrachten. Sie hatten gemeinsame

Interessen und beide waren sich darin einig, dass ihre Karrieren Vorrang vor jeder Art von Diskussion über die Zukunft hatten, einschließlich Heirat und Kindern. Und doch verfolgte die Situation am Arbeitsplatz sie in einem solchen Ausmaß, dass ihre Sorgen auf die Beziehung zu ihrem Freund übergriffen. Sie war sehr beunruhigt, weil sie immer gereizter wurde und sich emotional von ihrem Freund stärker distanzierte, je mehr sie sich über ihre Situation in der Firma erregte. Und ihr Freund spürte, wie distanziert und abgelenkt sie selbst in intimen Augenblicken war. Sie entschied, dass es notwendig war, Hilfe zu suchen, da ihre monatelangen Versuche, selbst eine Lösung zu finden, nichts gebracht hatten.

Elisabeths Ansatz bei den verwirrenden Schwierigkeiten, denen sie sich gegenüber sah, und ihr Bemühen, das alles zu verstehen, sind völlig logisch, intuitiv und uns allen vertraut. Wir machen in ähnlichen Situationen genau dasselbe. Zunächst einmal wollen wir verstehen, was passiert und was diese schwierigen Umstände bedeuten. Wir sagen vielleicht zu uns selbst: „Ich muss auf den Grund des Problems gelangen“, oder „Ich muss verstehen, was mit mir passiert, damit ich das Problem lösen kann“.

Das ist nur logisch. Schließlich würden wir dasselbe machen, wenn der Toaster oder das Auto nicht funktionieren. Bei einem mechanischen Problem müssen wir nämlich herausfinden, was dem Problem zugrunde liegt, und dann wissen wir, was wir tun müssen, um es zu lösen. Diese Methode, die Ursache des Problems zu verstehen und es dann zu beheben, wird oft als Problemlösungs-Paradigma beschrieben, ist aber auch unter dem Namen „moderne bzw. strukturelle Sichtweise“ bekannt (DE JONG, & BERG, 2012).

Menschliche Beziehungen sind allerdings fließender und unvorhersagbarer als ein mechanisches Problem.

Bevor wir in die Coaching-Strategien eintauchen und in die Fertigkeiten, die notwendig sind, um sich auf die Ziele der KlientInnen zuzubewegen, könnte es hilfreich sein, einen Augenblick innezuhalten und zu untersuchen, woher das Kurz-Coaching kommt, und warum dieser Ansatz beim Coaching sinnvoll ist.

Der Ursprung lösungsorientierten Coachings

Anders als beim traditionellen therapeutischen Ansatz war die Gruppe von Menschen, die in Milwaukee mit Steve DE SHAZER und Insoo Kim BERG zusammentraf, davon getrieben, etwas Effektives und Effizientes zu finden – also etwas, was gut funktionierte und die KlientInnen zufriedenstellte, aber auf der Suche nach Lösungen nicht viel Zeit in Anspruch nahm. Als Gruppe von KlinikerInnen, die in einem klinischen und eben nicht in einem akademischen Umfeld arbeiteten, versuchten sie, in ihren Experimenten herauszufinden, was funktionierte, statt nach dem zu suchen, was das Problem verursachte. Sie waren von der Arbeit über Kybernetik und Kommunikationstheorie des *Mental Research Institute* in Palo Alto beeinflusst (WATZLAWICK, BEAVIN & JACKSON, 1967; WEAKLAND, FISCH, WATZLAWICK & BODIN, 1974) und experimentierten mit deren Therapiemodell, wobei sie mit Hunderten von KlientInnen in allen möglichen Lebenssituationen arbeiteten. Sie wählten absichtlich nicht irgendwelche besonderen Fälle aus, sondern akzeptierten jede Person, die zu ihnen geschickt wurde oder mit ihren realen bzw. eingeübten Lebensproblemen durch die Tür zu ihnen hereinkam.

Die Milwaukee-Gruppe war sehr an dem interessiert, was funktionierte – nicht daran, was die Probleme waren, die das Leben dieser Menschen durcheinander brachten. Sie waren nicht an dem interessiert, was den Menschen fehlte, sondern sie achteten auf die Art und Weise, wie Menschen Lösungen fanden. Das Modell entwickelte sich induktiv, das heißt, es fing nicht mit einer Theorie an, sondern mit pragmatischem Beobachten dessen, was in der konkreten Beratungssituation tatsächlich hilfreich ist und was nicht. Im Gegensatz dazu versuchen Theorien Erklärungen zu entwickeln, wie es funktionieren sollte. Die Lernkurve wurde sehr steil, als sie die Theorie gänzlich über Bord warfen und sich sogar für eine „Theorie der Theorielosigkeit“ entschieden. Während des gesamten Verlaufs beobachtete das Team sehr genau und machte ständig Lernfortschritte, wobei es sich darauf konzentrierte, das im Auge zu behalten, was sich für den Erfolg bewährt hatte. Im Laufe der Zeit erkannten sie, dass Sprache eine Schlüsselfunktion beim Veränderungsprozess spielte. Das heißt, Sprache ist das wichtigste Werkzeug in Beziehungen und bei der Durchführung von angestrebten Veränderungen.

Sprache ist nicht nur Ausdruck dessen, was wir denken. Durch Sprechen und Zuhören – Aktivitäten, die Wörter verwenden – formulieren