

Vom Therapeuten zum Coach ...

oder:

Mehr Unterschiede oder mehr Gemeinsamkeiten?¹

Jürgen HARGENS

Einige persönliche Bemerkungen als Einleitung

Ein Beitrag über das Coaching, das der Autor „betreibt“, muss notwendigerweise immer persönlich sein. Und da Änderung ein kontinuierlicher Prozess ist, denke ich, es wäre hilfreich, Sie, die LeserIn, einen Blick auf meine beruflich-fachliche Entwicklung werfen zu lassen, die meine Entwicklung und meine Auffassung(en) geprägt und verändert hat. Das gilt auch für mein Verständnis von Coaching, das ich inzwischen als Anwendung beraterischen Know-Hows begreife (vgl. HARGENS, 2006).

Im Jahre 1979 eröffnete ich meine erste Praxis, in der ich gemeinsam mit einem Kollegen arbeitete. Die Idee war, psychotherapeutisch zu arbeiten, systemisch zu arbeiten, um genauer zu sein, im Rahmen einer irgendwie „klassischen“ psychotherapeutischen Praxis. Dabei stieß ich schon bald an/auf Begrenzungen, Beschränkungen und Hindernisse, die mich allerdings dazu anleiteten, nach Alternativen Ausschau zu halten.

So wandelte sich meine Selbstdefinition im Laufe der Jahre: von der Idee eines von den Kassen bezahlten Psychotherapeuten über Fortbilder, Supervisor, Autor bis hin zum Coach. Dabei stand ich oft vor eher unbekanntem Herausforderungen, wenn ich mich mir zunächst neuen, unbekanntem Arbeitsfeldern zuwandte. Dabei half mir eine systemisch-konstruktivistische Idee, die Uwe GRAU, mit dem ich damals – Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre – viel zusammen arbeitete, sinngemäß so zusammenfasste:

¹ Ich danke Daniel PFISTER-WIEDERKEHR (CH-Ramlinsburg), der zunächst das Transkript und später den gesamten Beitrag las und mir anregend-kritische Rückmeldungen gab.

Wir arbeiten [supervisorisch] am liebsten in solchen Feldern, in denen wir uns nicht [inhaltlich] auskennen. Das hat für uns den Vorteil, dass wir wenig oder gar nichts wissen und daher viele Fragen stellen können, weil uns alles neu ist. Unsere Stärke und unsere Kompetenz liegt einfach darin, *anders* auf Dinge zu schauen, *andere* Perspektiven einnehmen, *andere* Fragen stellen zu können, weil nicht wir die Fachleute (für die Arbeitsinhalte) sind, sondern unterstützend den Fachleuten helfen – mit unserer *anderen* Perspektive.

Und diese offene Haltung der Neugier hat sich, wie ich glaube, sehr bewährt. Sie hat mich verstärkt dazu geführt, darauf zu achten, was sich in Beratungs- oder Therapieprozessen als wirksam und hilfreich gezeigt hat und wie sich dies leichter in die eigene Tätigkeit integrieren lässt.

So bin ich dazu gekommen, das, was ich in den unterschiedlichen Arbeits- und Handlungsfelder tue, als *beratende Arbeit* zu beschreiben und immer stärker danach zu suchen, was in der beratenden Arbeit als wirksam, effektiv, effizient und zielorientiert gilt. Dabei bin ich unvermeidlicherweise auf die Arbeiten von HUBBLE, DUNCAN und MILLER (2001) gestoßen, die unter dem Thema „*Was wirkt in Psychotherapie?*“ einen Überblick über das liefern, was den unterschiedlichen Beratungsansätzen gemeinsam sein kann.

Sie benennen aufgrund der Analyse kompetenter Psychotherapeufischer die folgenden vier Faktoren, die das Ergebnis psychotherapeutischer (und beraterischer) Arbeit bestimmen:

- klientInnen- und extratherapeutische Variablen
- Beziehungsfaktoren (so wie die *KundIn* [!] die Beziehung einschätzt)
- Hoffnung, Placebo, Erwartung
- Technik und Modell

Wenn ich daher meine Tätigkeit als angewandte Beratung definiere, dann müssten diese Faktoren sich auch hier als wirksam erweisen. Es kam für mich also nicht so sehr darauf an, mich in dem auszukennen, was die KundInnen in Beratung, Therapie und Supervision mitbrachten, sondern mein Augenmerk richtete sich stärker darauf, ihnen hilfreich zu sein, dorthin zu gehen, wo sie gerne hin wollten (SZABÓ & BERG, 2006). In diesem Sinne verabschiedete ich mich zunehmend von der Idee, in dem Bereich Kenntnisse besitzen zu *müssen*, in dem die KundInnen tätig waren – ich nahm Abschied vom Konzept der sog. „Feldkompetenz“. Meine Kompetenz lag und liegt

darin, hilfreiche Beratungsgespräche zu konzipieren und zu realisieren, wobei ich davon ausgehe, dass dies die Kompetenz der KundInnen vergrößert, in ihrem Bereich voranzukommen. Das wirkte sich auf mein Verständnis von Supervision aus:

„In diesem Sinne begreifen wir Supervision als ‚Anwendungswissenschaft‘ – als Anwendung eines grundlegenden psychologischen Wissenskanons auf unterschiedliche berufliche Kontexte, um den dort Tätigen eine kompetenz-orientierte Reflexion ihres Handelns zu ermöglichen und zu erleichtern“ (HARGENS & GRAU, 1995, S. 27f).

Im Laufe der Zeit entwickelte sich neben der Supervision – der Reflexion der Arbeit – ein weiteres Arbeitsfeld, das des Coaching. Ich ließ mich darauf ein, mit KundInnen zu arbeiten, die ausdrücklich Coaching wünschten und arbeitete mit ihnen zunächst so, als hätten sie Supervision verlangt. Da die KundInnen mit dem Ergebnis der Arbeit zufrieden waren, stellte sich mir die Frage, ob und welchen Unterschied die Bezeichnungen Supervision und Coaching machen. Für mich verschwamm der Unterschied immer mehr. Anders gesagt, ich bezog mich weiter darauf, meine Kompetenz als Berater einzusetzen und diese unterschied sich nicht in Hinblick auf Supervision und Coaching.

Es ging und geht mir immer darum, der KundIn zu helfen, ihre Ziele zu formulieren, diese Ziele in konkrete Handlungen („Operationen“) zu übersetzen und danach zu schauen, welche ihrer eigenen Kompetenzen sie nutzen kann auf dem Weg zum Ziel.

Deshalb unterschied ich Coaching in Hinblick darauf, was die KundInnen erwarten – eine Unterstützung in ihrer Kompetenz in ihrem Arbeitsfeld oder eine Unterstützung bei der Gestaltung des Unternehmens.

„Dies gilt für mich immer noch, auch wenn ich es heute ein wenig anders formuliere. Coaching ist in meinen Augen eine *Beratungstätigkeit*, die helfen kann, Konzepte, Ideen, Verhaltensweisen des Coachee aus unterschiedlichen Perspektiven zu reflektieren, um hilfreich zu sein, dass der Coachee *seinen* Zielen näher kommt.

Ein (betriebs-)wirtschaftlicher Ansatz wäre für mich ein Ansatz, der sich (stärker) auf den Produktions- bzw. Arbeitsbereich bezieht, um dort zu „optimalen“ Abläufen zu kommen. Hier ist selbstverständlich auch psychologisches Wissen gefordert, allerdings hat die wirtschaftliche Seite (absoluten) Vorrang“ (HARGENS, 2006, S.).

Nun bin ich mir durchaus bewusst, dass dies eine persönliche Position darstellt, die im Feld auf viele andere persönliche Positionen trifft.

Ich selber fühlte mich daher aufgerufen, einmal meine eigene Praxis anzuschauen und darauf zu achten, wie denn meine KundInnen das sahen, verstanden und beschrieben, was wir unter dem Etikett *Coaching* zusammen getan hatten. Das führte dazu, dass ich an einige von ihnen einen kleinen Fragebogen verschickte und um ihre Antworten bat.

Mit folgendem Anliegen wandte ich mich an meine KundInnen:

Dieser Fragebogen soll mir helfen, klarer über Coaching nachzudenken, und er wird zugleich Eingang finden in eine kleine Publikation zu diesem Thema. Mir ist dabei wichtig, Ihre persönliche Meinung zu erfahren, da ich denke, dass Coaching für Sie sinnvoll und nützlich sein sollte.

Deshalb bitte ich Sie, die folgenden Fragen aus Ihrer ganz persönlichen Sicht zu beantworten und sich dabei auf Ihre Erfahrungen und Erinnerungen an die Sitzungen mit/bei mir zu erinnern. Es ist dabei überhaupt nicht wichtig, dass Sie jede Frage beantworten – es ist hilfreich, wenn Sie die Fragen beantworten, zu denen Sie etwas sagen möchten. Selbstverständlich wird Ihre Anonymität von mir beachtet und gewährleistet.

Die Frage 10 soll Ihnen Raum geben, auch das anzusprechen, was in den Fragen noch nicht thematisiert worden ist.

Falls Ihnen der Platz nicht ausreicht, nehmen Sie einfach ein Extrablatt.

Der Fragebogen umfasste die folgenden Fragen, die ich hier der Einfachheit halber aufliste:

1. *Was war Ihrer Ansicht nach hilfreich, nützlich und zieldienlich für das Coaching?*
2. *Wie wurden die Themen des Coaching festgelegt?*
3. *Wie beschreiben Sie Ihre Beziehung zum Coach?*
4. *Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach die Beziehung zum Coach?*
5. *Wie wird das Kriterium „erfolgreich gecoacht“ bestimmt?*
6. *Was hat Ihnen im Coaching gefehlt?*
7. *Was war Ihrer Meinung nach eher hinderlich im Coaching?*
8. *Wie würden Sie Coaching definieren, wenn Sie es erklären/definieren sollten?*

9. *Wie sollte Coaching zukünftig akquiriert werden?*

10. *Was mir noch wichtig ist zu sagen:*

Ich möchte die Antworten ein wenig kommentieren, wobei ich deutlich hervorheben muss, dass es sich hier lediglich um eine kleine und subjektive Datensammlung und -interpretation handelt, die keinerlei „objektive“ Ansprüche erhebt. Die Daten dienen *mir* als Reflexionshilfe.

1. *Was war Ihrer Ansicht nach hilfreich, nützlich und zieldienlich für das Coaching?*

Ein paar Zitate:

- die drei Eingangsfragen², die den Fokus auf die jeweilige Situation richteten
- Themenklärung am Anfang
- daraufhin zu „irritieren“, nicht am Vergangenen zu kleben
- zielorientierte Fragen des Anfangs und das Festhalten an den Antworten

Die Antworten betonen die Wichtigkeit, die Situation *zielorientiert* zu strukturieren, wobei dem Coach durchaus die *Verantwortung für die Gesprächsführung* zugestanden und überlassen wird.

2. *Wie wurden die Themen des Coaching festgelegt?*

Ein paar Zitate:

- durch die Eingangsfragen, verbunden mit Rückfragen des Coaches
- mir war klar ... worum es gehen soll. Trotzdem war ich überrascht, dass ich die Frage nach dem Ziel nicht sofort beantworten konnte und wir das Thema lange einkreisen mussten.
- soweit ich mich erinnern kann, habe ich gesagt, worüber ich reden will mit dem Coach. Und der Coach hat das Thema dann durchleuchtet, neue Perspektiven gefunden, Wege probiert.

Wieder wird das „Ziel“ herausgestellt, das der *Coachee definiert*, wobei das wertschätzende und geduldige Nachfragen und *detaillierte Klären* eines formulierten (allgemeinen) Zieles als bedeutsam angesehen wird

² Diese drei Fragen lauten „kurzgefasst“:

- was ist bisher geschehen, was ich wissen muss?
- was ist Ihr Thema heute?
- was soll heute am Ende anders sein, dass Sie sagen, es war gut?

3. Wie beschreiben Sie Ihre Beziehung zum Coach?

Ein paar Zitate:

- angenehm normal
- freundlich, vertrauensvoll, distanziert, offen
- ich war erstaunt, wie viel Persönliches ich vom Coach erfahren habe, das hat Sicherheit gegeben im Sinne von „der kennt das“
- vertrauensvoll, freundschaftlich, ernsthaft, respektvoll, geprägt von der Überzeugung unbedingter Professionalität
- grenzenloses Vertrauen, fachlich ein Riesenrespekt, einer der Antworten hat und sie so herrlich unobligatorisch in den Raum stellt

Hier betonen alle Coachees *das ausgesprochen Persönliche der Beziehung*, wobei zugleich die Normalität und die Distanz betont werden. Und es wird klar, dass „Selbstoffenbarung“ durchaus einen Wert besitzt.

4. Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach die Beziehung zum Coach?

Ein paar Zitate:

- Genau diesen Coach suchte ich mir aus, weil ich in Bezug auf ihn ganz bestimmte nützliche Phantasien habe
- Grundlage für den Erfolg der gemeinsamen Arbeit
- Die Beziehung zum Coach ist das um und auf.
- Wie ich meinen Coach positioniere, beeinflusst das Ergebnis wohl am meisten

Alle betonen die Bedeutung der *Beziehung, ohne die gar nichts geht*. Wobei durchaus gesehen wird, dass auch eine distanzierte Beziehung wirksam sein kann. Ebenso spielt die *Erwartung der KundInnen* in Hinblick auf den Coach eine Rolle, so dass diese Klärung – Ziele, Erwartungen des Coachee – auch unter diesem Aspekt bedeutsam scheinen

5. Wie wird das Kriterium „erfolgreich gecoacht“ bestimmt?

Ein paar Zitate:

- indem am Ende der Sitzung Themen klarer sind und neue Handlungschancen und Perspektiven entstehen. Das Selbstbewusstsein wurde gestärkt. Der Blick ist klarer und die Last ist leichter.
- durch mein Erleben als Coachee, mit neuen Gedanken, Handlungserweiterungen, Zuversicht und/oder Gelassenheit in den bespro-

chenen (und anderen) Situationen agieren und/oder erleben zu können

- m.E. bestimme ich als Coachee dies, jedenfalls wird meine Einschätzung immer neu erfragt
- ich bestimme das Kriterium damit, dass jemand (in dem Fall ich) konkrete Maßnahmen merkbar umsetzt oder konkrete neue Sichtweisen entwickelt, die zu neuen Verhaltensmustern führen.

Die Antworten spiegeln für mich zweierlei wieder: zum einen orientieren sich die KundInnen durchaus an den formulierten *Zielen*, zum anderen sehen sie aber auch die *Bedeutung des subjektiven, persönlichen Befindens* – so betrachtet, bleibt die KundIn Gradmesser der Definition.

6. Was hat Ihnen im Coaching gefehlt?

Ein paar Zitate:

- manchmal die „Solidarität in der Problemfixierung“ und das Mitleiden unter der Last
- mehr Lockerheit und Flexibilität im Umgang mit dem Raum

Hier kommen wenig klare Angaben, eher Wünsche oder Hinweise auf persönliche Vorlieben, die aber in keiner Weise auf die Zielerreichung bezogen werden.

7. Was war Ihrer Meinung nach eher hinderlich im Coaching?

- eher, aber selten: schnelle Lösungsorientierung
- manchmal wurde etwas zuviel erklärt, assoziiert ...

Hier wurden zwei Aspekte benannt, die mich anregen, weiter zu reflektieren und mein Verhalten zu überprüfen, z.B. wie hier durch entsprechende Nachfragen bei den Coachees.

8. Wie würden Sie Coaching definieren, wenn Sie es erklären/definieren sollten?

Ein paar Zitate:

- Handlungschancen und Perspektiven entstehen und zwar unterstützend, klärend, lösungsorientiert statt problemorientiert, befreiend und erleichternd
- Beratungsform, in der Fragen, herrührend aus Arbeitskontexten, bearbeitet werden. Auch in Arbeitsprozessen sind Haltungen, Erleben etc. (Persönlichkeit) „da“, sind die Grenzen zu anderen Beratungsformen fließend

- Gespräch mit einem kompetenten professionellen Gesprächspartner, der es ganz genau wissen will und der dadurch neue Sichtweisen ermöglicht
- der Coach hat den Coachee dazu anzuleiten und so zu unterstützen, dass dieser die eigenen Kompetenzen optimal nutzen kann, um seine Aufgaben zu erfüllen

Die Definitionen gehen nicht darauf ein, ob es sich bei Coaching „nur“ um Beratung handelt oder ob das ökonomische Fachwissen des Coaches gefragt ist. *Den Coachees ist wichtig, dass das, womit sie kommen, sich ändert.*

9. Wie sollte Coaching zukünftig akquiriert werden?

Ein paar Zitate:

- durch gute Arbeit und Flüsterpropaganda
- durch Mundpropaganda
- persönliche Empfehlungen

Die Coachees weisen übereinstimmend darauf hin, dass *Coaching über persönliche Empfehlungen* „läuft“, wobei sie allerdings offen lassen, wie man es schafft, dass „so“ über einen geredet wird

10. Was mir noch wichtig ist zu sagen:

Diese offene Frage bot Gelegenheit, eigene Coaching-Erfahrungen zu rahmen und Anregungen weiterzugeben, was ich als Coach tun könnte oder sollte. Deshalb gebe ich hier ein paar konkrete Anregungen wieder.

Ein paar Zitate:

- Ich habe es immer sehr geschätzt, Raum zu haben, meine Themen zu klären, die Dinge umzurahmen und mit völlig anderen Perspektiven behelligt zu werden, sowie Erlebtes umzudeuten. Aus Enge entstand Weite, aus Einengung Befreiung
- Ich finde es wunderbar, wie Sie Ihre Terminvereinbarungen handhaben – ich habe dadurch das Gefühl, jederzeit einen Termin vereinbaren zu können und keinen Druck, d.h. die Entscheidung liegt bei mir
- der Coach sollte sich selbst und seinen Überzeugungen treu bleiben. Das wirkt vorbildlich. Trendhopping ist genauso schädlich wie Bewegungsmangel
- Danke

Wohin bringt mich das Ganze?

Nun, abgesehen davon, dass es mich sehr neugierig darauf macht, wie KollegInnen ihre Arbeit definieren, beschreiben und interpretieren, hat es mir geholfen, meine Tätigkeit eindeutiger zu beschreiben. Die Kompetenz der KundInnen steht im Zentrum meiner Arbeit und meine Unterstützung besteht vor allem darin, ihnen beim Zugang zu ihren eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu helfen. Nicht mehr und keinesfalls weniger.

Der inhaltliche Fokus definiert, ob meine Dienstleistung Beratung, Therapie, Supervision oder Coaching heißt, denn fachlich geht es für mich immer darum, den KundInnen nützlich zu sein. Wobei, das räume ich ein, ich die Bezeichnung *Kundige* bevorzuge, um die Wertschätzung, die mit diesem Begriff verbunden ist, deutlicher herauszustellen.

Blicke in die Werkstatt

Ich habe bisher einige der mir bedeutsamen Arbeitsbedingungen beschrieben und möchte nun anhand eines kommentierten Transkripts³ zeigen, wie ich diese Überlegungen in die Praxis umsetze. Dazu werde ich Kommentare einschieben, um zu beschreiben, was ich an diesen Stellen zu tun glaubte.

Das Coaching fand im Rahmen einer Weiterbildung statt, und ich wurde eingeladen, meine Art des Coaching in einer Life-Demonstration zu zeigen. Der Kunde gehörte nicht zu den TeilnehmerInnen, sondern war von seiner Frau auf die Möglichkeit hingewiesen worden. Es handelte sich also nicht nur um einen Erst-, sondern aller Voraussicht nach auch um einen einmaligen Kontakt. Wir – der Kunde und ich – trafen uns wenige Minuten vor Beginn der Sitzung. Die Anrede wurde geklärt – Duzen –, weitere Infos wurden nicht ausgetauscht. Selbstverständlich wurde das Einverständnis zur Videoaufnahme eingeholt⁴.

³ Ich danke Felix HIRSCHBURGER, der die Transkription besorgte

⁴ Die Einwilligung zu dieser Veröffentlichung wurde selbstverständlich auch eingeholt. Die Daten wurden anonymisiert und der Kunde gab auch dazu seine Zustimmung.

Der Kunde und ich setzten uns auf zwei Stühle vor das Auditorium, suchten eine für uns bequeme Sitzposition, stimmten uns mit dem Kameramann (dem Leiter der Weiterbildung) ab und dann ging es los. Im folgenden bezeichnet „K“ den Kunden, den Coachee (Klaus Mai), und „J“ mich, den Coach (Jürgen).

J: Erst mal vielen Dank, dass du dich darauf eingelassen hast, das ist ja immer eine etwas eigenartige Situation. Ich weiß nicht, ob du so sitzen möchtest oder dich lieber ein bisschen drehen, dass du (*Armbewegung Richtung ZuhörerInnenschaft*) die gar nicht mehr siehst – mach's dir einfach bequem (*kurzes Abwarten*).

Ich habe es mir zur Regel gemacht, den Kontext, in dem die Arbeit stattfindet, zu erwähnen, denn die Position im Kontext hat viele Auswirkungen – u.a. auch auf die emotionale Befindlichkeit, die ich anspreche, aber durchaus nicht weiterverfolge. Die Annahme, die mich hier leitet, ist ganz einfach die, dass es auch dem Kunden leichter fällt, etwas anzusprechen, was zumindest schon – als beinahe Selbstverständliches – thematisiert (und nicht: problematisiert) worden ist.

Ok. Ich würde gerne für dieses Gespräch, bevor wir anfangen, dass du dich orientieren kannst, zwei, drei Regeln loswerden (*warte auf eine bestätigende Reaktion des Kunden*). Gut, die erste Regel ist: Ich frage viel, und es ist dein gutes Recht, nicht zu antworten. Du sagst mir einfach: „Dazu möchte ich nichts sagen.“

Mir ist wichtig, dass der Kunde sich orientieren kann. Zu dieser Orientierung gehören die sog. „Regeln“. Die sind mir wichtig, da genau hier sehr leicht Implikationen – also das (Noch-) Nicht-Gesagte, aber Mit-Gemeinte – eine Wirkung entfalten können – denn wir leben in einem sozialen Kontext, in dem es „üblich“ ist, Fragen zu beantworten. Da es hier um „Beratung“ bzw. „Coaching“ geht, ist es mir wichtig, dem Kunden den selbstverständlichen Raum zu öffnen, nur das zu sagen, was er tatsächlich sagen will und dies entsprechend positiv zu rahmen.

K: Gut.

J: Ich frag trotzdem weiter.

K: Gut.

J: Wenn du sagst: „Dazu möchte ich auch nichts sagen“, dann denke ich, der Klaus macht mir die Arbeit leichter, denn ich kann mich darauf verlassen, dass er wirklich nur das sagt, was er auch sagen will – das ist ganz wichtig. Das ist die erste Regel.

Dies ist die erwähnte positive Rahmung.

K: Ok.

J: Die zweite Regel: Wenn wir reden, Worte benutzen – man weiß ja nie, was Worte auslösen –, also wenn du anfängst, dich unwohl zu fühlen, mach's gleich deutlich, weil, wenn das passiert, wenn's dir nicht so ganz gut geht, du dich nicht ganz wohl fühlst, dann kann nichts Gutes dabei raus kommen.

Hier gehe ich auf mögliche Auswirkungen emotionaler Art ein, ohne dies zu problematisieren, sondern indem ich es – hoffentlich – normalisiere. Darüber hinaus weise ich darauf hin, dass die Arbeit als angenehm erlebt werden soll und darf.

K: Ok.

J: Das ist die zweite Regel. Die dritte: Hast du gesehen, ich hab Papier und Bleistift, ich mach mir ein paar Notizen, dann kann ich besser zuhören.

K: Gut.

J: Das ist nur für mich ...

Dieser Hinweis markiert den Übergang von den Rahmen zur Arbeit. Deshalb mache ich hier auch entsprechende Bewegungen – den Block zeigen, ihn anders legen, meine Körperhaltung verändern, um dann mit der Arbeit (Ziele finden) zu beginnen.

Du hast dich ja hier drauf eingelassen.

Eine klare Definition der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

K: Ja.

J: Ich weiß nicht, wer dich hier für, ich sag jetzt mal: geworben hat. Und mich interessiert: Was hat den Ausschlag gegeben, dass du gesagt hast: „Ah ja, diese Idee, diese Möglichkeit nutze ich?“

Frage nach dem „Zuweisungskontext“ und damit verbundenen Erwartungen.

K: Also, das ist eigentlich einfach und vielleicht ein typischer Grund. Meine Frau sitzt ab und zu in diesem Kreis.

J: Ah ja, und?

Die Antwort war mir nicht klar genug, so dass ich sie einfach bestätige und offen nachfrage.

K: Und durch sie weiß ich, dass hier Dinge passieren, die zum Teil Aufsehen erregend oder interessant oder hilfreich sind. Und sie hat

mir gesagt, ich könne diese Gelegenheit einmal wahrnehmen und ich soll mir überlegen, ob ich das will. Dann habe ich mal gesagt: „Ja das mache ich“, dann wieder „nein ich mach’s doch nicht“.

Zwei Aspekte sind für mich interessant: zum einen der Hinweis auf die Aufsehen erregenden und interessanten oder hilfreichen Dinge, die „hier“ geschehen – wobei dieses hier durch meine Anwesenheit eine Veränderung erfahren hat. Und diese Dinge sind etwas Besonderes, so dass ich vermuten könnte, dass auch der Kunde besonders hohe Erwartungen hegt. Zum anderen macht der Kunde deutlich, dass seine Entscheidung, hierher zu kommen, zumindest einige Zeit oszillierte. Inwieweit diese Oszillation nicht mehr oder noch besteht, bleibt offen.

Beide Aspekte regen mich dazu an, den Kunden für solche Überlegungen zu würdigen bzw. mir zu notieren, dass ausdrückliche Würdigung eine notwendige Bedingung guter Arbeit sein sollte.

J: Ah ja.

K: Und jetzt bin ich ...

J: Jetzt bist du da.

K: Ja.

J: Gut.

Der Kunde beschreibt das Ende des Prozesses, ohne näher auf die Umstände, Gründe, Erwartungen einzugehen. Ich würdige das eher kurz: Gut und gehe erneut auf den Prozess ein.

Und was hat den Ausschlag gegeben, dass du gesagt hast – ah ja da passieren manchmal spannende, nützliche, interessante, hilfreiche Dinge – nun was hat bei dir den Ausschlag gegeben, dass du jetzt bei: ‚Ja, das mach ich‘ gelandet bist?

K: Dass ich denke, ich habe Dinge, die angeschaut werden können, wo ich etwas entdecken oder etwas dazulernen kann.

J: Ah ja.

K: Und deshalb bin ich gespannt – ich weiß nicht, was es ist –, aber ich denke es gibt Möglichkeiten.

Kunde bleibt eher allgemein, in gespannter Erwartung, ohne dass ich eine Idee habe, was er denn anschauen möchte. Jetzt musste ich mich entscheiden, ob ich mehr darüber wissen wollte, um was es inhaltlich geht oder ob ich mich mehr darauf orientieren sollte, was der Kunde mitnehmen bzw. verändert haben wollte. Da er inhaltlich allgemein geblieben war, entschied ich mich dafür, das Ziel anzu-

steuern – und zwar das Ziel für diese eine Sitzung, die wir gemeinsam hatten.

J: Gut. Jetzt sind wir hier eine Zeit zusammen.

K: Ja.

J: ‚Paar Dinge‘, sagst du, ‚anschauen‘, mal gucken, irgendwie so ... Wenn die Pause kommt und es zum Essen geht und du dann noch mit isst hier ... Was soll dann passiert sein, dass du sagst: Ah ja, diese Idee meiner Frau war interessant und es war gut, dass ich mich darauf eingelassen hab? Was soll dann passiert sein, wenn du am Buffet stehst und den ersten Bissen zu dir nimmst, dass du sagst: War gut.

Ich greife einige Formulierungen des Kunden auf, orientiere mich an einem positiven Ausgang unter Würdigung der Frau, beziehe die konkrete Situation am Ende der Sitzung mit ein (Buffet) und formuliere eine entsprechende Zielfrage.

K: Das heißt, dass das, was ich mir jetzt überlegt habe, hervorzubringen, das war es wert, hier zu bereden oder becoacht zu werden...

J: ... ah ja ...

K: ... und ich habe das Gefühl: Ich bin einen Schritt weiter.

Kunde ist im Zielbereich, allerdings sind seine Formulierungen allgemein, so dass mir nicht ganz klar ist, was er meinen könnte, so dass ich zunächst abwartend seine Worte aufgreife, um zu schauen, in welcher Weise er sein Ziel konkretisiert.

J: Mhm, einen Schritt weiter.

K: Einen riesengroßen natürlich.

Damit formuliert der Kunde seine hohen Zielerwartungen, ohne dass ich weiß, wie die konkret aussehen. Ich entschied mich, das Bild des riesengroßen Schrittes aufzugreifen und in Hinblick auf mögliche Folgen zu untersuchen.

J: Ja. Jetzt könnte ich ja gemein sein und sagen: Stell dich doch bitte mal auf, Klaus und mach mir vor, wie groß er sein soll – ich hätte gerne mal deinen riesengroßen Schritt gesehen – aber wir lassen das lieber...

Aufgrund der Rahmenbedingungen verzichtete ich darauf, den Kunden diesen riesengroßen Schritt tatsächlich ausführen zu lassen. Ich war mir einfach unsicher, wie es sein könnte, vor Publikum hinsichtlich möglicher negativer Auswirkungen (s.u.) eigener Konzepte be-

fragt zu werden. Deshalb erwähnte ich dies nur, verwarf es, wobei ich dadurch dem Kunden implizit vermittelte, dass ich auf ihn Rücksicht nehme und ihn vor dem Publikum mit Wertschätzung und Respekt behandle.

K: Ja, er ist riesengroß.

J: Ah ja und bei den riesengroßen Schritten ist ja immer das Dilemma – das Gleichgewicht wird instabil ...

K: ... ja ...

J: ... und wenn du diesen riesengroßen Schritt machst. Wie kriegst du den hin und bist sicher, dass du nicht auf die Nase dabei fällst?

Mögliche negative Folgen eines riesengroßen Schrittes werden thematisiert (das Ziel des Kunden), verbunden mit der Vorstellung, dass der Kunde es schon weiß, wie er das schafft, ohne auf die Nase zu fallen – so dass in der Frage nach den Folgen zugleich die Kompetenz des Kunden mit eingeflossen war.

K: Mhm ... also er darf so groß sein, dass ich nicht auf die Nase falle.

J: Heißt das riesengroß oder ein bisschen kleiner?

Der Kunde nimmt seine Idee zurück und ich greife dies auf, indem ich ihm die Zielvorgabe überlasse.

K: Nein, eigentlich so groß, wie ich mir das vorgestellt habe. Ja, auf jeden Fall.

J: Mhm, ok. (*nonverbal durch Nicken unterstrichen*)

Der Kunde bestätigt mir seine Kompetenz (Kundigkeit), indem er ausspricht, dass der Schritt so groß sein sollte, wie er (!) sich das vorgestellt hatte. Das konnte ich nur bestätigen – verbal wie nonverbal.

Du hast, wenn ich dich jetzt richtig verstehe, so die Idee, einen großen, riesengroßen Schritt in eine Richtung zu machen?

Nachdem die Schrittgröße geklärt war, ging es um die Richtung.

K: ... Vielleicht nicht, vielleicht in mehrere, hier gefällt mir das Bild vom Schritt nicht.

Der Kunde wiederholt eine oszillierende Bewegung – die schon bei der Entscheidung zu kommen, erkennbar war. Zugleich macht er deutlich, wie kompetent er mit Bildern umgeht, wenn sie nicht passen. Er sagt es.

J: Ah ja, das heißt, wenn ich jetzt mal bei diesem Bild bleibe: Dahin, dahin,...fast so wie eine Pirouette.

Ich gehe das Risiko ein, ein eigenes Bild anzubieten – hoffentlich vorsichtig genug, um dem Kunden es zu gestatten, meine Bilder abzulehnen und eigene Ideen zu entwerfen.

K: Vielleicht. Ich weiß es nicht, das weiß ich nicht.

Der Kunde verwirft mein Bild, weiß im Moment kein eigenes, so dass ich mich entschied, auf den Ausgangspunkt der „Bildmalerei“ zurückzukommen – auf die Frage nach dem Ziel für diese Stunde.

J: Gut. Und wenn dies nun hier erfolgreich war, dieses Coaching, wie das so heißt, weißt du dann, wo du hin willst, weißt du, ob's ein Schritt ist oder was kommt denn am Ende dabei raus, dass du sagst ... gut?

Ich impliziere, dass das Coaching erfolgreich sein wird und frage nach konkreteren Angaben, wo der Kunde dann hin will, welche Schritte er gemacht hat – immer bemüht, die Beschreibungen des Kunden zu wiederholen. Ich lade ihn gewissermaßen ein, einen Blick aus der Zukunft auf die Gegenwart zu werfen.

K: Ich weiß nicht, wo er hin geht. Nein.

Der Kunde will gehen, weiß aber nicht, wohin. Das könnte eine Einladung sein, ihm Angebote zu machen, die dann eher meiner Vorstellung entsprochen hätten (und ich weiß inhaltlich bisher überhaupt nicht, worum es geht). Deshalb entschied ich mich für einen anderen Weg – wie würde erkennbar sein, dass es sich um die richtige Richtung bzw. den für den Kunden richtigen Weg handeln würde. Ich blieb also dabei, den Kunden zu unterstützen, seine Kriterien für diese eine Sitzung zu formulieren, nachdem sie erfolgreich zu Ende sein würde.

J: Ah ja. Und wenn du den gehst – könnte ja sein, wirst heute ein bisschen geschubst, gehst da irgendwie ein Stück hin – wie merkst du: ah ja, dies war genau das Richtige?

K: Ich bin ruhiger.

Der Kunde benennt ein Merkmal – allerdings eines, das nur er bemerken kann, da es in seinem Gemüts- oder Gefühlsbereich liegt. Ich bestätige dies, indem ich das Wort wiederhole und dabei meine Stimme oben lasse – wie bei einer Frage.

J: Ruhiger ...

K: ... ja ...

J: Ah ja. Woran merkst du es noch?

Eine sehr hilfreiche Frage: Was noch? in einer ihrer vielen Varianten. Diese Frage fokussiert weiter auf das Thema und lässt dem Kunden genügend Raum, seinen eigenen Ideen nachzugehen – einfach dadurch, dass sie sehr kurz und unspezifisch „am Thema“ bleibt.

K: ... nein, es ist eine Frage der Befindlichkeit.

Die Negation habe ich nicht verstanden, denn Ruhe und Befindlichkeit gehören für mich demselben Erlebensbereich an. Deshalb entschied ich mich, nach Konkretisierungen zu fragen, die wiederum ein erfolgreiches Vorankommen des Kunden voraussetzen.

J: Ah ja. Und wie sieht die Befindlichkeit aus, wenn du diesen Schritt gemacht hast?

K: Es hat mit Ruhe und Ausgeglichenheit zu tun.

Der Kunde benennt weiter innere Zustände, die nur ihm erkennbar sind, was mich veranlasst, weiter nach Konkretisierungen (Operationalisierungen, also erkennbaren Handlungen) zu fragen, wobei ich die Perspektive wechsele, indem ich ihn sich selber mit den Augen seiner Frau beobachten lasse: systemisches Arbeiten als Einladung zum Beobachter seiner selbst zu werden.

J: Ok, wie äußert sich das, wenn du diese Ruhe und Ausgeglichenheit irgendwie merkst oder verspürst, wie äußert sich das? Deine Frau, wie merkt die das – boah, der Klaus hat den Schritt gemacht!

K: Ja, das merkt man schon.

Der Kunde bestätigt, dass diese veränderte Befindlichkeit bemerkbar ist, beantwortet aber nicht die Frage aus der Perspektive seiner Frau, so dass ich mich entscheide, noch einmal genau nach zu fragen.

J: Und wie merkt deine Frau das?

K: Die wird sich denken: Er hat vielleicht eine andere Art, die Dinge anzupacken und das merke ich auch. Und das sind diese kleinen Schritte in alle diese Richtungen und der große Schritt ist die Ruhe, die sich dann einstellt.

Der Kunde bleibt weiter allgemein, so dass ich mich entscheide, nicht zu sehr auf Konkretisierungen zu drängen, sondern dies als seine Art, seine Ziele zu definieren, zu würdigen und wieder auf die Ziele dieser Sitzung zurückzukommen.

J: Ah ja so, gut, das leuchtet mir ein. Erst gehen, dann machst du die Erfahrungen und wirst ruhiger.

Würdigen, indem ich seine Worte wiederhole.

K: Ja.

Wenn es mir auch noch nicht klar ist, wo der Kunde hin möchte, so hat er offenbar selber davon Ideen, Vorstellungen in seinem Kopf. Ich entschied mich, ihn diesbezüglich an dieser Stelle zunächst einmal nicht weiter zu bedrängen. Da ich allerdings an der Frage des Zieles dran bleiben wollte – denn ohne Orientierung am Ziel würde diese Sitzung ziellos bleiben –, wandte ich mich der Frage zu, was mein Anteil/Auftrag sein könnte, dem Kunden zu helfen, das zu bekommen, was er sich von der Sitzung erhoffte.

J: Gut. Wie kann ich dir jetzt, hier, heute dabei irgendwie nützlich sein?

K: ... da fällt mir nichts dazu ein ... also ja, da weiß ich jetzt im Moment gerade nichts.

J: Ja, ich weiß es, ist immer so die Frage, die klingt immer ganz einfach und dann fängt man an: oh, wenn ich das wüsste ... schwer zu wissen.

Ausdrückliche Würdigung einer Nicht-Antwort, indem ich darauf verweise, dass diese ganz einfach klingende Frage schwer zu beantworten ist – ein kleiner Beitrag zum Normalisieren von „Nicht-Wissen“ bzw. Nicht-Antworten“.

K: Ja.

J: Wenn ich jetzt etwas mache, das nicht nützlich ist, könnte ja auch passieren – kann ich sicher sein, dass du das merkst oder müsstest ich da aufpassen. Würdest du das merken, wenn es nichts nutzt?

Ich gehe die Kompetenz des Kunden, Zielannäherung oder nützliches Handeln zu (be-)merken, von einer anderen Seite aus an – ich frage ganz einfach (sic!) danach, ob er es merken würde, wenn etwas geschieht, das nicht hilfreich wäre.

K: ... Ja, ich würde das merken.

J: Ah ja, wie und woran?

Ich bleibe dabei, das, was der Kunde (be-)merkt, in Handlungen übersetzen zu lassen.

K: Also, wenn du mir etwas sagen würdest?

J: Ja.

K: Ja, ich denke es ist mehr eine Frage von ... es gibt viele Möglichkeiten, Dinge auszuschließen, die nicht hinwauen, als Dinge zu präsentieren, die Möglichkeiten offen legen.

Der Kunde legt seine Überzeugung dar, dass es leichter sei, Negatives (was nicht hinhaut) auszuschließen und zu erkennen, als Dinge herauszustellen, die Möglichkeiten offen legen. Hier sind mir zwei Dinge wichtig: zum einen spricht der Kunde nicht von Lösungen, sondern von Möglichkeiten! Und zum anderen nutze ich seine Aussage, ihn in Hinblick auf sein Können zu würdigen.

J: Ok, ich find's nur wichtig, dass ich mich drauf verlassen kann, dass, wenn ich nicht hilfreich oder nützlich bin, dass du das merkst und sagst: Stopp, stopp ...

K: Ja, ja, das werde ich sagen.

J: Wunderbar, denn das macht es mir leichter, so kann ich vielleicht etwas mehr ausprobieren, weil, wenn du sagst: dies ist Mist ... gut.

K: Ok.

Dies ist eine sehr klare Anknüpfung an der Kundigkeit des Kunden – und sie wird von ihm ausdrücklich bestätigt. Damit gebe ich zugleich die Verantwortung für die Bewertung dessen, was wir hier gemeinsam tun, an ihn zurück.

J: Deine Idee war – ich bleib 'mal bei diesem Wort, das vielleicht nicht so ganz passt –, wenn du diesen Schritt machst oder die verschiedenen Schritte, dann ist das Nächste, woran du es merkst, dass du ruhiger wirst, so hatte ich dich verstanden.

Ich gehe wieder auf das benannte Ziel zurück.

K: Ja.

J: Das heißt ... muss ich nochmals klarkriegen ... erst den Schritt und dann ruhiger werden oder gibt es auch: erst ruhiger werden und dann den Schritt machen?

Ich greife die Beschreibungen des Kunden wieder auf und frage nach der zeitlichen Reihenfolge. Anders gesagt, ich führe hypothetisch Variationen ein, ohne das Ziel selber zu ändern bzw. in Abrede zu stellen.

K: Das könnte ich nicht beantworten.

J: Ja, manchmal hat man so Ideen. (lächelnd)

Würdigung der „Nicht-Antwort“. Dann setze ich wieder am Ziel an: der Schritt. Und da erweitere ich durch Fragen die Betrachtungsmöglichkeiten.

Ok. Und geht's jetzt darum, herauszufinden, welchen Schritt du machen möchtest, wie der Schritt aussieht, wo der stattfindet, wel-

chen Nutzen du davon hättest oder worum soll's jetzt gehen für dich, dass du sagst: das lohnt sich?

K: Das weiß ich nicht.

Kunde bleibt dabei, dass es um einen Schritt geht, dass er dazu allerdings kaum mehr sagen kann. Da ich die Zusage des Kunden erhalten habe, dass er sich zu Wort meldet, wenn das, was geschieht, nicht hilfreich wäre, fühlte ich mich zu einem Experiment ermutigt.

J: Gut. Dann würde ich dich gerne zu einem kleinen Experiment einladen, wenn du Lust hast.

K: Ja.

Kunde stimmt dem zu. Ich rahme das Experiment, indem ich kurz aushole, zum Abschweifen einlade, um dann das Ziel (Schritt) mit der Befindlichkeit (Lust) zu verknüpfen.

J: Gut. Ich weiß ja nicht, wie das in der Schweiz geht, es ist in Deutschland schon schwer genug, wo ich herkomme, da sag ich immer: oh, jetzt würde ich gerne auf den Knopf drücken und irgendwie deinen inneren Zensor einfach ausschalten – nicht: oh, das geht nicht, das mach ich lieber nicht, einfach so. Wir sind hier unter uns, die Zuschauer vergessen wir jetzt, keiner hört zu. Und die Idee ist, wenn du irgend so einen Schritt machst – es wäre gut, um ein Stück ruhiger zu werden, du weißt aber noch nicht welchen und wie der aussehen könnte, so habe ich dich verstanden. Zu welchem Schritt hättest du denn die größte ... Lust? ... Nur wenn du es wirklich verraten möchtest.

Das Wort „Lust“ betone ich, indem ich kurz davor eine kleine Pause einlege.

K: Also das ist jetzt einer dieser konkreten Schritte.

J: ... ja.

K: ... die möglich wären ...

Da der Kunde mit seiner Antwort zögerte, gebe ich ihm ausdrücklich die Entscheidung für jede Option).

J: Ja, nicht nur einer, der möglich wäre, vielleicht ist der gar nicht so richtig möglich, einer zu dem du so richtig Lust hast.

Kunde macht seine Kündigung deutlich, indem er mir sagt, dass es sich also um einen Schritt handelt. Ich relativiere den Schritt wiederum – es handelt sich ja um ein Experiment –, indem ich von möglich, nicht richtig möglich und Lust rede.