

# Lösungsorientiertes Coaching

Wer sich coachen lässt, wünscht möglichst rasch greifbare Erfolge. Um das zu erreichen, müssen nicht die Probleme ins Zentrum gestellt werden, sondern Ziele und Lösungen. Dies postuliert das lösungsorientierte Coaching-Modell. Empirische Untersuchungen stellen ihm ein gutes Zeugnis aus. Vor dem Hintergrund neuerer theoretischer Ansätze erscheint dieser Erfolg plausibel.

Kurt Büchler

Wie kann die Effizienz des Coaching-Prozesses gesteigert werden? Wie kommt man in kurzer Zeit zum Ziel? Welche Aktivitäten können weggelassen werden? Die lösungsfokussierte Kurzzeitberatung bietet interessante Alternativen zum herkömmlichen Problemlösungs-Prozess und ist im Wirtschaftsumfeld besonders geeignet.

## Ziel, Ressourcen, Lösungen

In der lösungsorientierten Kurzzeitberatung wird die Aufmerksamkeit immer auf die Lösungsebene gelenkt. Nicht Probleme, Ursachen und Schwierigkeiten werden aufgelistet und analysiert, sondern die erwünschten Ziele, was bereits funktioniert und die vorhandenen Ressourcen stehen im Vordergrund.

Zuerst wird gefragt, wie die Situation am Ziel sein wird. Diese Zukunftsvorstellung jenseits des Problems wird möglichst detailliert beschrieben. Die Informationen zum Problem sind dabei uninteressant. Besonders typisch ist in dieser Phase die Wunderfrage: «Nehmen wir an, es geschieht ein Wunder und Ihr Problem ist gelöst...».

In der zweiten Etappe wird die unmittelbare Vergangenheit beleuchtet. Es interessiert, was bereits funktioniert. Dabei werden erfolgreiche Aktionen und vorhandene Ressourcen aufgedeckt. Die dritte Etappe gilt der Umsetzung nach dem Gespräch. Es wird eine Experimentierphase vereinbart, während der die Veränderungen im Alltag beobachtet werden.

Diese Methode hat entscheidende Vorteile:

- Die Coaching-Gespräche werden kürzer.
- Es fällt den problembeladenen Personen leichter, gangbare Lösungsmöglichkeiten zu finden. Je ausführlicher und präziser von vergangenen und zukünftigen Lösungen gesprochen wird, desto mehr Möglichkeiten stehen anschliessend zur Verfügung. Es kann ein stabiles Lösungsbewusstsein konstruiert werden, das im Alltag genügend tragfähig bleibt.
- Die Zuversicht und das Vertrauen, Lösungen auszuprobieren, steigt. Je mehr Ressourcen und Fähigkeiten vorhanden sind, desto leichter und motivierter werden sie anschliessend eingesetzt. Worte schaffen Wirklichkeit.
- Die lösungsfokussierte Methode bewirkt auch, dass sich die Suchenden mehr und mehr als Experten und Expertinnen wahrnehmen und auch so zu handeln beginnen. Nachdem das Gesuchte von ihnen selbst gefunden wurde, braucht der Coach lediglich noch Ziele, Ressourcen und Lösungen in Übereinstimmung zu bringen.

## Ein Erklärungsversuch

Dieses Vorgehen erscheint ungewohnt. Entstanden ist es aus empirischen Untersuchungen zur Frage: «Was funktioniert in der Beratung?» Die Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass die reine Fokussierung auf Lösungen in kürzerer Zeit und ebenso wirksam zum Ziel führt. Theoretische Erkenntnisse aus anderen Wissenschaftsbereichen stützen diese überraschenden empirischen Resultate und machen sie leichter nachvollziehbar:

- *Chaos-Theorie*  
Komplexe Systeme in einem labilen Gleichgewicht entwickeln sich am

wirksamsten selbstgesteuert. Die Komplexität der Einflussfaktoren ist so gross und vernetzt, dass unser lineares Ursache-Wirkungs-Denken ohnehin an Grenzen stösst. Warum also nicht Analyse und Reduktion der Problemursachen einfach weglassen, und stattdessen kleinste Veränderungen in die gewünschte Richtung aufspüren und diese vorantreibenden Kräfte wo immer möglich bewusst machen und unterstützen?

## • *Konstruktivismus*

Wenn es keine objektive Wirklichkeit gibt und wir unsere Realität ohnehin über unsere subjektive Wahrnehmung konstruieren, warum nicht mit den Suchenden gemeinsam eine möglichst hilfreiche Wirklichkeit konstruieren? Die Wunderfrage hilft beispielsweise, den vielleicht einschränkenden alten Denkraum zu verlassen. Es können unbeschwert und kreativ Lösungen entwickelt werden. Je mehr Ausnahmen konstruiert werden können, wo

## Angebote, Links

Es gibt eine ganze Reihe von systemischen, lösungsorientierten, zeitlich kurzen Beratungs- und Therapieformen. Mehr Informationen sowie Literatur, Adressen, Ausbildungsangebote, Veranstaltungshinweise und Links finden sich z.B. auf den Webseiten des Weiterbildungsforums Basel ([www.weiterbildungsforum.ch](http://www.weiterbildungsforum.ch)) und des Norddeutschen Instituts für Kurzzeittherapie ([www.nik.de](http://www.nik.de)). In der Schweiz offerieren die Fachhochschule Solothurn ([www.fhso.ch](http://www.fhso.ch), Rubrik «Weiterbildungsangebot») und die Fachhochschule beider Basel ([www.fhbb.ch](http://www.fhbb.ch)) Weiterbildungsangebote in systemisch lösungsorientiertem Coaching.

sich das Wunder bereits ein wenig zu verwirklichen begonnen hat, umso attraktiver werden diese Konstruktionen für funktionierende zukünftige Lösungen.

- **Kybernetik**

Die Logik des Misslingens bei der Steuerung von komplexen Systemen ist hinreichend erforscht. Es ist leichter zu verhindern, was wir nicht wollen, als das herbeizuführen, was wir wollen. Es ist auch für den Coach relativ einfach, das Problem-Bewusstsein, welches das Problem aufrechterhält, zu unterbrechen. Statt das zu korrigieren, was nicht funktioniert hat (Problem-Bewusstsein: try harder), ermöglicht das Fokussieren auf die Lösungsebene etwas Neues (Lösungs-Bewusstsein: try something different). Erfahrungsgemäss sind die Ergebnisse positiv. Auch wenn es (noch) nicht genau dem Ziel entspricht, zeigt es doch schon die gewünschte Richtung.

- **Systemtheorie**

Jede Veränderung in einem Systemteil beeinflusst das zukünftige Zusammenspiel aller Elemente. Wenn Suchende anfangen, ihre Ziele und Lösungen und die Reaktionen von anderen anders zu beschreiben, verändert sich auch ihre Beziehung zu anderen Beteiligten. Wenn sie zum Beispiel ihre Auf-

merksamkeit auf Lösungen im System richten und diese wahrnehmen, werden nützliche Veränderungen leichter in Gang gesetzt und aufrechterhalten.

- **Kommunikationstheorie**

Coachs können davon ausgehen, dass es kein wirkliches, vollständiges Verstehen dessen gibt, was die Suchenden sagen wollen. Wenn aber ohnehin subjektiv interpretiert wird, kann auch von der Hypothese ausgegangen werden, dass das, was gesagt wird, für die Lösung tatsächlich einen Sinn macht. Das Gesagte kann stets als nützlich und hilfreich interpretiert werden. Untersuchungen verschiedenster Beratungsrichtungen haben gezeigt, dass sich eine wertschätzende, bejahende Haltung des Coach in jedem Fall als besonders wirksam erweist.

Kurt Büchler ist Sekretär des Schweizerischen Verbandes für Betriebsausbildung SVBA und Sekretär der Prüfungskommission.  
Adresse: Hegibachstrasse 34, 8032 Zürich,  
kurt\_buechler@yahoo.com.

Dieser Artikel beruht im Wesentlichen auf den Ausführungen, die Dr. Peter Szabo anlässlich des pef Marktplatzes 2001 (Personal-Entwicklungs-Forum) in Nottwil gemacht hat. Er ist Coach und Ausbilder von Coaches. Adresse: Unterer Batterieweg 73, 4059 Basel, Telefon 061 361 11 88, szabo@bluewin.ch, www.weiterbildungsforum.ch.

## Un coaching orienté vers les solutions

Dans la consultation brève orientée vers des solutions, l'attention se focalise au niveau de la solution. Ce ne sont pas des problèmes, des causes et des difficultés qui sont énumérés et analysés, mais les objectifs souhaités. Cette représentation de l'avenir est décrite de façon aussi détaillée que possible. C'est au cours d'une deuxième étape que le passé récent est mis en lumière. L'intérêt est focalisé sur ce qui fonctionne déjà. La troisième étape porte sur une concrétisation à la suite de l'entretien. Cette méthode offre les avantages suivants:

- les entretiens de coaching sont plus brefs.
- Il est plus facile de trouver des possibilités de solution praticables. Plus les solutions passées et futures sont abordées de façon détaillée et précise et plus il y aura finalement de possibilités à disposition. On peut alors construire une conscience stable de la solution.
- L'espoir et la confiance dans l'essai de solutions augmente.
- Les consultant-e-s se sentent de plus en plus expert-e, et agissent aussi comme tel. Il suffit au coach de faire s'accorder les objectifs, les ressources et les solutions.

La méthode est issue de recherches empiriques portant sur la question «qu'est-ce qui fonctionne dans la consultation?». Les résultats de recherche ont montré que c'est la centration sur les solutions qui permet d'atteindre le plus rapidement le but, tout en étant efficace. Les connaissances théoriques issues d'autres domaines scientifiques (théorie du chaos, constructivisme, cybernétique, théorie systémique, théorie de la communication) peuvent être utilisées comme hypothèses explicatives de ces résultats surprenants.

AM/RA

### Wettbewerb für Kinder und Jugendliche im Rahmen der EXPO 02 zum Thema TOLERANZ

Es geht um Projekte, die das Thema Toleranz bearbeiten, im Sinne von Kontakten, Hilfen oder gemeinsamen Aktivitäten, z. B. mit alten Menschen oder Kindern und Jugendlichen ausländischer Herkunft, anderer Religionszugehörigkeiten und anderer Kultur.

Die besten Projekte werden von einer Jury ausgezeichnet und wie folgt honoriert: Fr. 4000.– der erste Preis, Fr. 2000.– der zweite Preis, Fr. 1000.– der dritte Preis.

Die höchstens dreiseitigen Projektberichte mit Dokumentationen sind bis zum 11. Mai 2002 einzureichen an die «Stiftung für Toleranz, Schweizergasse 6 / Postfach, 8023 Zürich». Weiterführende Informationen können abgerufen werden an: www.set-toleranz.ch.