

Das BCO Info-Magazin

Lösungsfokussiertes Coaching

Einführung in das LF Coaching

Erfahren Sie Hintergründe und Missverständnisse zum LF Ansatz.

LF im Lean-Management

Lösungsfokus in der Produktion? Geht das? JA!

Erfahrungsberichte

Wie wirkt der Ansatz in der Praxis? Coaches berichten von Ihren Erfahrungen.

Fragensammlung

Nutzen Sie eine erprobte Fragensammlung für Ihre Arbeit mit Menschen!

Ausbildung

Infos zu LF-Aus- und Fortbildungen

Impressum /V.i.S.d.P.

Jörg Middendorf

Lösungsfokussiertes Coaching – Das BCO Info-Magazin

© BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung

Augustinusstraße 11d – 50226 Frechen-Königsdorf

Tel.: +49 2234 933 51 91

info@bco-koeln.de

www.bco-koeln.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung sind Jörg Middendorf vorbehalten.

Bildnachweis: Lizenzfreie Bilder Microsoft Archiv

Jörg Middendorf (gekennzeichnet)

Raimund Verspohl (gekennzeichnet)

Stefan Botev Photography (gekennzeichnet)



Inhalt

- 03 Inhalt
- 04 Start
- 05 Lösungsfokussiertes Coaching
- 09 Interview mit Stephanie Salecker
- 16 Lösungsfokussiertes Team-Coaching
- 21 LF-Coaching im Lean-Management
- 24 Zweisicht Akademie
- 25 Erfahrungsberichte
- 29 LF Fragen
- 32 Aus- und Fortbildung zum LF Coach
- 34 Literatur



Start

Über 20 Jahre Begeisterung für den Lösungsfokus und über 20 Jahre immer weniger Interesse an der Problemanalyse. So kann man meine persönliche Geschichte zum Lösungsfokussierten Ansatz beschreiben. Immer wieder fragen mich Menschen, worum es im LF-Ansatz geht und was ihn von anderen Ansätzen im Coaching unterscheidet. Diese Fragen sind der Grund für das vorliegende PDF Magazin zum Lösungsfokussierten Coaching! Es soll den Leser*innen Einblicke, Hintergründe, Antworten und konkrete Anregungen für das Lösungsfokussierte Arbeiten geben. Es freut mich besonders, dass geschätzte Kolleg*innen und Freunde an der Entstehung des Magazins mitgewirkt haben. Uns allen liegt gemeinsam vor allem eines am Herzen, dass die Leichtigkeit und der Nutzen dieses Ansatzes immer mehr und mehr Menschen bekannt wird und sie von ihm profitieren können.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffe, dass viele Ihrer Fragen beantwortet werden. Für alle anderen Fragen, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!

Mit lösungsfokussierten Grüßen!

Jörg Middendorf

Leiter BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung, Köln



Foto: J. Middendorf



LF-Coaching

Die Lösungsfokussierte Gesprächsführung nach Steve de Shazer, Insoo Kim Berg et al. wird heute in Beratungseinrichtungen rund um die Welt praktiziert und kontinuierlich weiterentwickelt. In Deutschland ist der LF-Ansatz übrigens im Vergleich zu anderen Ländern (z.B. Finnland, Japan, Korea, Südafrika, Ungarn, UK oder USA) relativ wenig verbreitet. Daher soll dieser Beitrag die wesentlichen Hintergründe der Entstehung des Ansatzes darstellen und in diesem Zuge dazu beitragen, mit grundlegenden Missverständnissen zum Thema des Lösungsfokussierten Coachings (LFC) aufzuräumen.

Entstehung des LF-Ansatzes

Erst 1982 wurde dieser Ansatz von Steve de Shazer (1940–2005) und Insoo Kim Berg (1934–2007) vorgestellt. Steve de Shazer hatte sich schon Ende der 60er Jahre intensiv mit neuen Interventionsformen und deren Wirksamkeit in der Psychotherapie beschäftigt. Dabei wurde er auch durch die Arbeit von Milton Erickson und seinem hypnotherapeutischen Ansatz beeinflusst. Dessen Verständnis für die Ressourcen des Klienten als Ansatzpunkt für die Lösung von Problemen und ein zufriedeneres Leben waren ein wichtiger Ausgangspunkt für die Grundprinzipien der LF-Therapie.

De Shazer wurde außerdem stark durch die Arbeiten der Palo-Alto-Gruppe (MRI, Mental Research Institute) und die Schule der Mailänder Familientherapeuten (Centro per lo Studio della Famiglia) beeinflusst. Beide Gruppen entwickelten im Rahmen ihrer familientherapeutischen Ansätze auch kurzzeittherapeutische Vorgehensweisen. Die Auseinandersetzung mit diesen systemischen kurzzeittherapeutischen Ansätzen bildeten zusammen mit der ressourcenorientierten Sichtweise von Milton Erickson den fruchtbaren Boden für eine weitere Entwicklung, die dann in

das Brief Family Therapy Center (BFTC) mündete, welches 1978 von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und anderen gegründet wurde.

Ziel des BFTC war es, möglichst effektive und effiziente Wege zu finden, um Klienten zu helfen. Dabei stellte sich sehr bald eine Erkenntnis ein, die den BFTC-Ansatz von allen etablierten Therapieansätzen unterschied: Interventionen,





die zur Lösung führen, müssen nichts mit den Ursachen der Klientenprobleme zu tun haben. Probleme können kompliziert und vielschichtig sein, sie können eine lange Historie haben und sehr schwerwiegend sein. All das bedeutet aber nach LF-Auffassung nicht, dass die Interventionen, die zur Lösung führen, ebenfalls kompliziert oder vielschichtig sein müssen.

Steve de Shazer nutzte zur Erläuterung dieses Sachverhaltes das Bild eines Dietrichs. Das Problem ist in diesem Bild ein kompliziertes Schloss, welches die Klienten mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln nicht öffnen können. Die Lösung liege aber nicht im Schloss (Problem) verborgen, sondern in der Verwendung des passenden Schlüssels. Doch um das komplizierte Schloss zu öffnen, brauche es nicht einen ebenso komplizierten Schlüssel, sondern es reiche ein Dietrich, der dieses Schloss öffnen kann (de Shazer, 1989). Genau dieser Verzicht auf eine Problemanalyse unterscheidet den LF-Ansatz – in kontroverser Weise – von fast allen anderen Therapie- und Coaching-Ansätzen, die davon ausgehen, dass die Problemanalyse ein wichtiger und unverzichtbarer Teil der Veränderungsarbeit ist.

Missverständnis

„Der lösungsfokussierte Ansatz fokussiert auf Lösungen“

Genau das macht der LF-Ansatz nicht, da es sich bei einer Lösung ja immer um die Lösung eines Problems handelt. Allerdings interessiert sich das LFC nicht für Probleme. Der Klient wird zu Beginn des Coachings nicht einmal gefragt „Was führt Sie zu mir?“ oder „Was ist Ihr Anliegen?“, weil dies automatisch dazu ermuntert, dass der Klient sein Problem schildert – so wie er dies wahrscheinlich schon häufig gegenüber Freunden oder Kollegen getan hat. Im LF-Ansatz hält man dies für nicht zielführend und nicht hilfreich – vor allem aber für überflüssig.

Daher lautet die erste Frage im LFC häufig:

„Was ist Ihre kühnste Hoffnung in Bezug auf das Ergebnis unserer Zusammenarbeit?“ (Meier & Szabó, 2008). Es wird also direkt nach der erwünschten Zukunft des Klienten gefragt. Der LF-Ansatz nimmt die erwünschte Zukunft als Ausgangspunkt für das weitere Coaching. Wenn diese erwünschte Zukunft erreicht wird, dann hat sich die Auseinandersetzung mit dem Problem nach LF-Auffassung fast wie von allein erledigt.

Lösungsfokussiert heißt also nicht, dass der Klient darin unterstützt wird, Lösungen für seine Probleme in ressourcenorientierter Art und Weise zu finden, sondern ihm zu helfen, ein möglichst konkretes Bild von seiner erwünschten Zukunft zu entwickeln. Durch die detaillierte Beschreibung – das „Ausmalen des Bildes“ – vergrößert der Klient die Wahrscheinlichkeit, diese auch zu erreichen, d.h.:

Der Coach unterstützt den Klienten bei Bedarf durchaus dabei, sich seiner Möglichkeiten bewusstzuwerden, denn häufig sind Klienten durch ihre Sicht auf das Problem von den eigenen Ressourcen abgeschnitten und nicht dazu in der Lage, zu erkennen, welche Kompetenzen sie zur Verfügung haben. Im LFC wird die Aufmerksamkeit des Klienten auf jene Verhaltensweisen gelenkt, die bereits funktionieren (nicht auf das Problem), um eine Verstärkung dieser zu erzielen. Je klarer das Bild des Klienten von seinen Ressourcen vor dem Hintergrund der Situation ist, desto eher findet er darin Entwicklungsimpulse (Middendorf, 2018).

Die Vergangenheit gibt nach LF-Auffassung aber nicht vor, wie die Zukunft des Klienten auszusehen hat. Hilfreiche Impulse zur eigenen Entwicklung findet der Klient nach dieser Auffassung auch in der möglichst klaren Beschreibung der eigenen Zukunft, die als etwas Geschaffenes und Verhandelbares verstanden wird (ebd.). Diese radikale Art der Zukunftsorientierung ist ebenfalls etwas, was den LF-Ansatz von vielen anderen Coaching-Ansätzen unterscheidet.



Andere Ansätze legen oft ein stärkeres Gewicht auf den gegenwärtigen Kontext der Klienten, z.B. der Gegebenheiten in der Organisation, in die der Klient eingebunden ist, da ihre Vertreter die im Coaching erarbeiteten Inhalte als zwingend kontextspezifisch betrachten. Im LF Ansatz kommt der Kontextbezug dagegen ggf. durch den Klienten in das Coaching, aber nicht zwingend durch den Coach.

Forschungsstand

Das LFC setzt also auf Impulse zur Veränderung, die sich der Klient durch die Beschreibung seiner erwünschten Zukunft selbst gibt. Dass dies nicht nur Wunschdenken der LF-Praktiker ist, zeigen erstaunlich viele Studien zum LF-Ansatz. Dr. Alasdair Macdonald (2017) hat eine Übersicht zur Studienlage zusammenzutragen. Er berichtet u.a. von zehn Meta-Studien und 325 Ergebnisevaluationsstudien inklusive 143 Studien mit randomisierten Kontrollgruppen. Diese Studien zeigen die Wirksamkeit des LF-Ansatzes auf (siehe auch Lenz, 2019). Grundsätzlich kann man viele Studienergebnisse zusammenfassen, indem man sagt, dass der LF-Ansatz ebenso zum Erfolg führt wie andere Ansätze, aber dafür deutlich weniger Zeit bzw. Sitzungen braucht.

Zur Einordnung der Studien ist es wichtig, zu verstehen, dass diese meist in therapeutischen Settings durchgeführt wurden. Die LF-Vorgehensweise, also die Methode und die Fragetechniken unterscheiden sich im LF-Ansatz allerdings nicht zwischen Therapie, Sozialberatung oder Coaching. Der wesentliche Unterschied liegt auf der Seite der Klienten und deren vorhandenen Selbststeuerungsmöglichkeiten. Diese sind per Definition bei Coaching-Klienten natürlich wesentlich ausgeprägter als bei den anderen beiden Settings, was Anlass zur Vermutung gibt, die Wirksamkeit könnte im Coaching-Kontext eher noch erhöht sein, denn: Nach Asay und Lambert (1999) sind 40 Prozent des

Beratungserfolges (im therapeutischen Kontext) den Fähigkeiten des Klienten und der Unterstützung durch sein Umfeld geschuldet.

Missverständnis

„Im LFC wird nie über Probleme gesprochen“

Die Fokussierung auf die Zukunft bedeutet natürlich nicht, dass im LFC nicht über Probleme gesprochen werden darf. Dazu ist der Leidensdruck vieler Klienten häufig zu groß. Oft ist es sogar sehr wichtig, dass der Leidensdruck und die aktuellen Coping-Strategien explizit vom Coach anerkannt werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Coach versucht, das Problem zu verstehen, oder in das Problem hineinflucht.

Der Coach braucht nach LF-Auffassung weder mono-kausale noch multi-kausale (systemische) Hypothesen über die Ursachen des Problems, um den Klienten zu unterstützen. Das Erkunden des Problems und der Ursachen ist zwingend notwendig in technischen Systemen. Wenn ein Motor defekt ist, muss ich herausfinden, wo die Ursache des Problems liegt, damit der Motor wieder läuft. Menschen funktionieren aber anders als Maschinen – seien sie trivial oder komplex. Dennoch wird oft dieses, aus einem mechanistischen oder auch kybernetischen Verständnis stammende Weltbild auf die Arbeit mit Menschen übertragen.

Häufig zeigt sich im LFC sogar, dass die erwünschte Zukunft nur wenig mit dem Problem zu tun hat, welches der Anlass für den Besuch beim Coach war. Je klarer man sich über die erwünschte Zukunft ist, desto stärker ist die Veränderung der Sichtweise der Gegenwart. So tritt das eigentliche Problem („störender Mitarbeiter“) oft in den Hintergrund und der Fokus richtet sich auf das Ziel des Klienten („erfolgreiche Führungskraft sein“).

Probleme spielen im LF-Ansatz also eine Rolle mit Blick auf den Anlass des Coachings oder die Wertschätzung des Leidens und das Umgehen des Klienten mit der Situation. Für das Ergebnis



des Coachings spielen sie nach LF-Auffassung eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich, so ein (nicht nur) im LF-Ansatz gängiger Standpunkt, sollten Coaches das Unternehmen Coaching nicht als Reparaturdienstleistung für Probleme von Führungskräften und Mitarbeitern oder sogar als Reparaturbetrieb für Mitarbeiter ansehen. Vielmehr sollte Coaching für eine Form der Personalentwicklung stehen, die zukünftige und gewünschte Entwicklungen unterstützt – und dafür braucht es kein Problem.

Missverständnis

Lösungsfokussierung = Wunderfrage! Oder?

Dieser absolute Zukunftsfokus hat sich auch im LF-Ansatz erst mit den Jahren weiterentwickelt. So kennen die meisten Coaches die „Wunderfrage“, neben den Skalenfragen der zweite Exportschlager des LF-Ansatzes. Die Wunderfrage hat so gute Dienste geleistet, dass sie eine Zeitlang als fester Standard in jedem LF-Gespräch eingesetzt wurde. Allerdings braucht die Wunderfrage ein Problem, um zu funktionieren. Damit begrenzt sich die Wirksamkeit dieser Frage schnell auf den Bereich des Problems. Dies hat im Laufe der Zeit

dazu geführt, dass sie heute seltener von LF-Coaches eingesetzt wird. Sie wurde überholt von der sogenannten „Best Hope“-Frage oder eben von der Frage nach der erwünschten Zukunft. LF-Coaching von 1987 ist eben nicht das LF-Coaching von 2019, auch wenn die Grundannahmen gleich geblieben sind.

Wieso dann der Name „Lösungsfokussiert“?

Wieso heißt der Ansatz dann aber „Lösungsfokussiert“? Das hat historische Gründe: Die Forschergruppe in Palo Alto rund um John Weakland, Richard Fisch, Paul Watzlawick etc. hatte 1974 einen Artikel mit dem Titel „Brief Therapy: Focused Problem Resolution“ veröffentlicht. 1986 schrieben Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Eve Lipchick et al. einen weiteren Artikel, der sich auf den Artikel von Weakland et al. bezog. Mit dem Titel des Artikels von de Shazer et al. sollte deutlich gemacht werden, dass es einige Gemeinsamkeiten in den Ansätzen gab, aber auch deutliche Unterschiede: „Brief Therapy: Focused Solution Development“.

So wurde der Name Solution Focused Approach geboren. Auch wenn der Ansatz aus heutiger Sicht passender als „Preferred Future Approach“ bezeichnet worden wäre. In Deutschland hat sich dann noch die Variante „Lösungsorientiertes Arbeiten“ verbreitet und wurde zum Synonym für den „Lösungsfokussierten Ansatz“.



(Erstveröffentlichung mS, Heft 270)



STEPHANIE SALECKER

lösungsorientierter Coach, Trainer und Beraterin aus Leidenschaft

Das Interview

Stephanie Salecker arbeitete lange Jahre in einer renommierten Unternehmensberatung, bevor Sie sich als Coachin selbstständig machte und in 2016 das Coaching-Ausbildungsinstitut SolutionSurfers® Deutschland gründete. SolutionSurfers® wurde ursprünglich 2004 in der Schweiz von Peter Szabó und Daniel Meier gegründet und bietet ICF zertifizierte Aus- und Weiterbildung für Coaches an.

I: Stephanie, du warst 18 Jahre bei McKinsey, einer der größten und bekanntesten Unternehmensberatungen der Welt. Dann hast du dich entschieden, dich als Coachin und Beraterin selbstständig zu machen. Wie ist es dazu gekommen?

StS: Ja, eine gute Frage. Es war wohl an der Zeit. Ich habe meine Zeit bei McKinsey immer in Etappen aufgeteilt. Die ersten sechs Jahre war ich in Skandinavien, dann bin ich nach Deutschland gekommen, war nochmal sechs Jahre in der Leadership-Development-Abteilung. Das war wieder was Neues. Dann gab es nochmal so fünf, sechs Jahre, in denen ich Familie mit Job irgendwo dann auch vermischt habe. Und dann stellte sich die Frage: Was jetzt? Ich hatte das Gefühl, ich rede immer über Renewal und Erneuerung mit meinen Beratern

und jetzt, da wäre es auch mal bei mir an der Zeit. Gleichzeitig habe ich aber schon immer auch in meiner Zeit im Leadership-Development damit geliebäugelt, irgendwann Teil dieser Coaching- und Trainings-Faculty zu sein. Menschen auszubilden und zu coachen, das hat mich schon damals fasziniert, sodass es dann fast nur noch ein kleiner Schritt war, als es dann endlich soweit war.

I: Das hört sich spannend an. Du bist dann lösungsfokussierte Coachin geworden. In der Unternehmensberatung geht es häufig um Analyse, Aufarbeiten der Daten, zu verstehen, zum Kern des Problems zu kommen, bevor man dann in die Lösung geht. Das machen wir im lösungsfokussierten Coaching gerade nicht. Was hat dich bewogen, genau diesen Ansatz zu wählen?

StS: Es war einfach so eine ganz andere Richtung. Ich glaube, ich hatte das Gefühl, das tiefdiagnostische Problemlösen, das hatte ich nach diesen 18 Jahren Unternehmensberatung einfach drauf. Das konnte ich. Gleichzeitig wurde für mich auch immer deutlicher, wenn wir nachhaltige Lösungen für unsere Klienten entwickeln wollten, brauchte es noch ein



bisschen mehr als die perfekte Analyse. Zusätzlich braucht es noch eine andere Art von Gesprächen, um die Umsetzung der Veränderungen nachhaltig zu fördern. Das zeigte sich damals schon, dass man die Menschen mitnehmen musste, dass man schauen musste, wer da mitmacht. Und als ich dann den lösungsorientierten Ansatz gefunden habe, fiel es mir wie Schuppen von den Augen, dass das genau die andere Seite der Medaille ist und man auf diese Weise noch mal ganz andere Lösungen entdecken kann. Von daher glaube ich, ich habe viel gelernt in der Beratung und mit diesen Fähigkeiten fällt es mir deswegen umso leichter jetzt die Problemanalyse wegzulassen, weil ich einfach die Eleganz und Leichtigkeit des Lösungsfokussierten Ansatzes sehen kann.

I: Seit wann arbeitest du als Coach?

StS: Ich habe intern in der Beratung schon viel gecoacht. Damit hab ich schon 2004 oder 2005 in der Beratung angefangen. Und selbstständig als Coach arbeite ich seit 2016.

I: Und wer sind jetzt deine Klient*innen? Wer kommt zu dir?

StS: Das sind hauptsächlich Führungskräfte. Männliche, weibliche Führungskräfte. So mittleres bis oberes Management, wobei die meist schon recht gestanden im Job sind und sich reflektieren wollen. Führungskräfte die

entweder mit einer konkreten Leadership-Challenge konfrontiert sind oder auch sich überlegen: "Wo geht es denn hin in meinem Leben?". Da die meisten Klient*innen schon ein paar Jahre dabei sind, und schon Erfahrung haben, schätzen sie gerade deshalb sehr diesen reflektierten Austausch miteinander.



I: O.k. Sie schätzen den reflektierten Austausch. Und wie reagieren die dann auf das lösungsfokussierte Vorgehen? Das wird nicht für jeden ein vertrautes Vorgehen sein.

StS: Ja, stimmt. Ich würde sagen, die meisten reagieren gut darauf. Die meisten schildern am Anfang ihre Probleme und du fragst dann einfach: "Ja, und wie hätten Sie es denn eigentlich gern anders?" Dann ist so ein Moment von: "Ja gute Frage. Da habe ich noch nicht drüber nachgedacht." Oft erleben sie es einfach. Den Klient*innen ist es ja völlig egal, ob ich lösungsfokussiert oder nicht lösungsfokussiert coache. Aber sie erleben



diesen Perspektivwechsel als unglaublich nützlich. Die meisten erleben es auch als sehr nützlich, dass wir erstmal mit dem arbeiten, was sie haben und ich nicht von vornherein mit meinen Ratschlägen komme. Ich habe es schwieriger empfunden, wenn ich mit ganz jungen Führungskräften arbeite, die noch nicht lange in der Führung sind, weil die noch Antworten haben wollen und vielleicht auch brauchen. Die suchen eher Training als Coaching, sie suchen nach konkreten Antworten auf Fragen wie „Wie rede ich mit einem Mitarbeiter?“.

Beratung erworben habe, dem Kunden nützlich machen kann, ohne dass ich es ihm überstülpe. Für mich ist es immer noch lösungsfokussiert in der Art und Weise wie ich es mache.

I: Du bist nicht nur Coachin und Beraterin, sondern auch Ausbilderin. Genauer gesagt LF-Coaching-Ausbilderin. Wie kam es dazu, dass du Ausbilderin wurdest für das lösungsfokussierte Coaching?

StS: Eigentlich war es das, was mich wirklich in die Selbstständigkeit gebracht hat, weil mich das wirklich fasziniert. Ich habe früher schon

solutionsurfers[®] DEUTSCHLAND

I: Das ist vielleicht eine gute Überleitung zu meiner nächsten Fragen: Arbeitest du denn ausschließlich lösungsfokussiert oder nutzt du dann auch andere Ansätze im Coaching?

StS: Ich würde schon sagen, dass ich ausschließlich lösungsfokussiert arbeite, weil das meine Haltung ist. Aber ich weiß nicht, ob ich immer schulbuch-lösungsfokussiert bin. Es gibt so einen Teil, wo sich die Experten drüber streiten: Inwieweit darf ich auch mal meinen Impuls mit ins Coaching rein geben. Und da habe ich glaube ich Wege gefunden, wie ich das Wissen, das ich über die Jahre ja bei der

in Leadership-Trainings mitgearbeitet und fand es immer schon toll Menschen etwas beizubringen und ihnen dabei zu helfen, neue Kompetenzen zu erwerben. Und dann schenkte mir das Leben diese Möglichkeit mit den Solutionsurfers[®] Kollegen aus der Schweiz – mit Peter Szabó und Daniel Meier – gemeinsam etwas in Deutschland zu entwickeln und hier SolutionSurfers[®] Deutschland aufzubauen. Damit war auf einmal alles klar – Lösungsorientiertes Coaching als zentralen Leitgedanken meiner Arbeit, und damit ließ sich dann Coaching, Team Coaching und vieles



andere verbinden. Ausbildung ist etwas, das mir wirklich Spaß macht, eigentlich ist es das Herz dessen, was mich begeistert, weil man da fast noch mehr weitergeben und bewegen kann als „nur“ im Coaching.

I: Und was ist dir besonders wichtig in deiner Ausbildung?

StS: Mir ist es wichtig, dass wir in der Ausbildung Erfahrungsräume schaffen, in denen Menschen erleben, was es bedeutet, lösungsorientiert zu arbeiten. Also nicht nur kognitiv darüber reden, sondern wirklich die Erfahrung machen, wie es einen Unterschied macht. Lösungsorientierung, das weißt du ja selbst, hat so ein bisschen die Herausforderung, dass es manchmal sehr einfach klingt, aber eben nicht trivial ist. Deswegen geht es mir ganz viel darum, praxisrelevante Situationen zu schaffen, damit man am Beispiel im Moment lernt und dann wird es mit vielen nützlichen Impulsen unterfüttert, was einfach auch gutes lösungsorientiertes Coaching ausmacht.



I: Nun bist du begeistert beim lösungsfokussierten Ansatz. Ich bin begeisterter Anwender des lösungsfokussierten Ansatzes. Trotzdem ist der Ansatz ja in Deutschland nicht so verbreitet wie andere Ansätze, zum Beispiel der systemische Ansatz, der ja praktisch Standard für viele Coaches ist. Was ist aus deiner Sicht der wesentliche Unterschied zwischen dem lösungsfokussierten Arbeiten und dem systemischen Ansatz?

StS: Die beiden Ansätze haben definitiv eine Schnittmenge. So lange du auf der Lösungsebene unterwegs bist, passen die Ansätze ganz gut zusammen. Gleichzeitig gibt es ja aber doch auch eben sehr viele Dinge, die unterschiedlich sind und wo ich glaube, dass der systemische Ansatz einfach sehr viel komplexer ist und ein bisschen dazu einlädt, doch in eine Diagnose zu gehen. Eine Diagnose: Wie ist das Umfeld? Wie ist die Organisation? Weil sich ja alles bedingt. Während der lösungsorientierte Ansatz relativ nonchalant darüber hinweg geht und sagt: Wenn Analyse, dann analysieren wir die Lösung. Da können wir auch gerne mal schauen, was es denn für systemische Komponenten gibt, aber eben nicht im Problem. Das Systemische spricht oft dieses „ingenieurmäßige Denken“ an, wenn ich mal in Stereotypen sprechen darf: Wenn man nur das komplexe Gesamtbild detailliert genug analysiert, dann wird man es richtig verstehen.



Mittlerweile wissen wir aber, dass es in wirklich komplexen und chaotischen Systemen eigentlich gar nicht mehr darum geht zu verstehen, sondern darum, einen Impuls zu setzen und dann zu beobachten was passiert. Und ich glaube, da sind wir im Lösungsorientierten Ansatz schon ein Stück weiter. Auch wenn es zum Beispiel in den Bereich des agilen Arbeitens geht.

I: Das ist vielleicht ein gutes Stichwort: Agiles Arbeiten. Agile Führung. Inwieweit passt das zum Lösungs-fokussierten Ansatz aus deiner Sicht?



StS: Für mich passt das wirklich gut zusammen, weil es ja tatsächlich dieses iterative Vorgehen hat. Die Erkenntnis: Ich kann heute nicht mehr planen, was wir Ende des Jahres tun werden. Ich kann auch nicht heute planen, wie genau sich der Mitarbeiter entwickelt. Aber wir können ein Bild entwickeln und dann können wir iterativ schauen, wohin wir uns entwickeln. Und das ist ja

nichts anderes als das, was wir im Lösungsfokus machen. Eine Vision zu entwickeln. Wir schauen, was da ist und schauen auf die nächsten Schritte und unterstützen, bestärken und haben den Blick auf das, was funktioniert. Also ich glaube, wenn du New Work und New Leadership machen willst und den Lösungs-fokussierten Ansatz kennlernst, dann bist du super vorbereitet auf die Führungsaufgaben, die es dort braucht.

I: Wenn die Menschen in deine Coaching-Ausbildung kommen, was sind die Gründe dafür, bewusst zu jemanden zu gehen, der ihnen den Lösungs-fokussierten Ansatz vermittelt?

StS: Ich glaube es gibt ein paar ganz taktische, pragmatische Gründe: Die Tatsache, dass wir, wie du ja auch, eine qualitativ sehr hochwertige Ausbildung anbieten, die von der ICF akkreditiert ist, spricht bestimmte Menschen aus der Wirtschaft und Industrie an. Ich glaube, Führungskräfte und Menschen, die gestanden im Beruf sind, die suchen nach guter Qualität. Die suchen auch nach Ausbildern, die Erfahrung in der Industrie hatten oder in der Beratung, und sie suchen nach einem Ansatz, der praxistauglich ist und auch im Unternehmenskontext funktioniert. Sie mögen es auch, dass der Ansatz relativ pragmatisch lehrbar ist. Bei uns sind es zwölf Tage, an denen es möglich ist, den Ansatz zu lernen. Und die Idee, dass wir eben nicht Psychologie lehren, sondern einen



Gesprächsansatz, wie man wirklich gute (Coaching-)Gespräche führt. Das ist eben nicht das kleine Psychologie-Studium, wo man in die Selbstanalyse geht, sondern man lernt ganz konkret, wie man Gespräche wirksamer gestalten kann. Ich glaube all das zusammen ist ein schönes Gesamtpaket, das viele Menschen, die auch schon Erfahrung haben, anzieht. Und interessanterweise will nicht jeder Coach werden, aber sie wollen die Coaching-Skills lernen.

I: Meiner Erfahrung nach kommen auch viele Leute in die Coachinausbildung, um anderen Menschen zu helfen; sie möchten sie unterstützen. Das führt häufig auch zu einem Bedürfnis Menschen mit Tipps, mit Ratschlägen, mit der eigenen Erfahrung zu helfen und zu unterstützen. Dinge, die wir im Lösungsfokussierten Coaching ja nicht tun. Wie vermittelst du deinen Teilnehmenden, dass genau das nicht gefragt ist?

StS: Ich habe gerade ein erstes Modul hinter mir und da wurde natürlich auch getippt und ge-„ratschlagt“. Ich lasse sie in den ersten Runden die Erfahrung machen und dann reflektieren wir aus Kundenperspektive, was denn nützlich war und nicht. Und da kommt meist schon so eine Erkenntnis, dass ja eigentlich das Nützliche

war, dass ich selbst überlegen durfte was funktionieren könnte. Meist sage ich anfangs noch: Bevor du deinen Tipp gibst, mindestens fünfmal nachfragen, was der andere schon weiß. Und dann hat sich das Thema meist von selbst erledigt. Und zu einem späteren Zeitpunkt sprechen wir dann auch darüber, wie wir als Coach in den Ko-Kreativen Dialog einsteigen, wo es dann keine Tipps gibt, aber wo es auch mal Raum für Impulse gibt. Wir schauen, was der Unterschied zwischen Tipp und Impuls ist, und wir sprechen über den Zeitpunkt – meist gilt da, erst mal abwarten ...



I: Wer ist denn am besten geeignet für die Coaching-Ausbildung? Was muss man mitbringen, um dann mit der Ausbildung zu einem Lösungsfokussierten Coach zu werden?

StS: Erstmal Neugier und Interesse am Lernen. Neugier an anderen Menschen und Offenheit, weil es geht ja nicht darum mein Bild jemanden



überzustülpen, sondern jemandem auf seinem Weg zu unterstützen. Es lohnt sich, da schon reflektiert zu sein und ich glaube schon, dass ein bisschen Lebenserfahrung hilft. Ich habe auch junge Leute dabei, aber so ein bisschen Berufserfahrung, ein bisschen Lebenserfahrung hilft einfach, weil man Dinge auch anders in Perspektive setzen kann. Und man ist natürlich auch glaubwürdiger, wenn man wirklich als Coach arbeiten möchte.

I: Wenn ich nun zu dir komme, worauf kann ich mich am meisten freuen in deiner Ausbildung?

StS: Du kannst dich darauf freuen, dass wir ein Umfeld schaffen, in dem du dich jeweils drei Tage sehr gut aufgehoben fühlst. Es gibt viel Raum für Lernerfahrungen, Austausch und Reflexion und viele, viele gute Gespräche mit interessanten Menschen. Dazu ein tolles Ambiente bei uns in München, qualitativ hochwertiges Lernen mit viel Leichtigkeit und Spaß. Du darfst dich auch darauf freuen, dass du schon im Laufe der Ausbildung ganz andere Gespräche mit Menschen führst und deine Wirksamkeit sich massiv erhöht. Und nicht zuletzt nimmt jeder noch viele persönliche Impulse mit, da wir uns ja immer auch selbst einbringen, und da wieder neue Perspektiven bekommen. Ein kleines Lern-Retreat vom Feinsten 😊

I: Wunderbar! Was möchtest du abschließen noch als Botschaft den Lesern und Leserinnen mitgeben?

StS: Man muss nicht Coach werden wollen, um an einer Coaching-Ausbildung teilzunehmen. Coaching-Fähigkeiten sind aus meiner Sicht Zukunfts-Skills für jeden, egal, ob du Coach, Führungskraft, Berater oder Unternehmer bist. Jeder der in irgendeiner Art und Weise etwas bewegen will und mit Menschen arbeiten will, der sollte sich ein gutes Skillset an Coaching-Skills zulegen, und das tut man am besten in qualitativ hochwertige Ausbildungen, die auf das Gespräch fokussieren. Dazu muss man nicht unbedingt Coach werden, aber man darf es wollen und man kann es auch später immer noch mal tun.

I: Vielen Dank für das Gespräch!





LF-Team-Coaching mit Reteaming®

Diskussionen im Team drehen sich häufig im Kreis – immer ums Problem herum. Warum klappt es nicht mit der Zusammenarbeit? Woran liegt es, dass das Projekt auf der Stelle tritt? Die Methode des Reteaming richtet den Blick weg vom Problem hin auf einen Lösungszustand: Wie wird unser Team arbeiten, wenn die Zusammenarbeit flutscht und Projekte immer schnell abgeschlossen werden?

Hintergrund

Wir sind nicht innovativ genug. Unsere Projekte laufen oft aus dem Ruder und sprengen fast immer den Zeitplan. Der Kommunikationsfluss zwischen uns funktioniert nicht richtig ... Wenn es im Team irgendwo hakt, besteht der typische Reflex darin, sich auf die Suche nach den Ursachen des Problems zu machen. Da identifizierte Problemursachen in Teams immer mit Menschen verbunden sind, werden diese häufig als Anklagen verstanden. Die Folge: Die betroffenen Mitglieder verfallen in einen natürlichen Verteidigungsmodus, liefern Gegenerklärungen, oft geht es wie in einem Schlagabtausch hin und her, der nicht selten zur Eskalation führt. Im Worst Case geht es letztlich primär um die Verteilung von Schuld, das ursprüngliche Ziel, die Problemlösung, ist – wenn überhaupt – nur noch Nebensache.

Kurzbeschreibung

Die lösungsfokussierte Teamcoaching-Methode Reteaming® bietet einen alternativen und deutlich zielführenderen Weg der Lösungsfindung. Entwickelt wurde sie in den 1990er-Jahren von dem finnischen Psychiater Ben Furman und dem finnischen Sozialpsychologen Tapani Ahola als eine Methode, um grundsätzlich die Zusammenarbeit in und die Performance von Teams zu

verbessern. Mittlerweile verbreitet sie sich mehr und mehr über den Erdball und wird zunehmend auch dazu genutzt, Teams – manchmal auch ganze Organisationen – bei der Lösung spezifischer Probleme zu unterstützen. Dazu richtet sie den Fokus der Mitglieder konsequent weg vom Problem und dessen Ursachen hin auf mögliche Lösungen, genauer ausgedrückt: auf eine gewünschte Zukunft des Teams. Dieses Zukunftsbild wird im Reteaming-Prozess unter Berücksichtigung jener fünf Faktoren, die für nachhaltige Motivation notwendig sind, motivational aufgeladen:

1. **Identifikation:** Es ist mein Ziel.
2. **Attraktivität:** Das Ziel ist für mich attraktiv.
3. **Zuversicht:** Ich vertraue auf meine Fähigkeiten, das Ziel erreichen zu können.
4. **Erfolg:** Ich erlebe Fortschritte auf dem Weg zum Ziel.
5. **Durchhaltevermögen:** Ich gebe bei Rückschlägen nicht auf.

Angewendet wird Reteaming in erster Linie von Teamcoachs. Da die Anwendung jedoch kein spezifisches Coachingwissen erfordert und die Methode zudem sehr klar strukturiert ist, kann sie auch von Personen durchgeführt werden, die Teams aus einer Führungsposition oder einer (temporären) Führungsrolle heraus leiten, oder



auch von einem selbstorganisierten Team. Die Struktur ergibt sich aus zwölf aufeinander aufbauenden Schritten, von denen die ersten neun am besten im Rahmen eines Workshops umgesetzt werden.

Schritt-für-Schritt-Durchführung

Schritt 1: Entwicklung eines Zukunftsbildes

Die Entwicklung eines idealen Zukunftsbildes, das eine hohe Anziehungskraft auf alle Teammitglieder ausübt, bildet den Grundstein für den Reteaming-Prozess. Das Zukunftsbild sollte nicht ex negativo beschrieben werden – etwa: „Wir tun uns im Team nicht mehr schwer damit, Projekte voranzutreiben“ –, sondern ausschließlich positiv („Wir treiben unserer Projekte konsequent voran“). Das Zukunftsbild muss sich nicht allein auf das Problem beziehen, dass der Anlass für die Durchführung des Reteaming-Prozesses ist. Es darf auch erweitert werden. Zum Beispiel: „Wir sind Projekthelden, unsere Projekte laufen schnell, alle Prozesse sind für alle Teammitglieder völlig transparent, wir entwickeln ständig neue Produktideen...“

Zur Ausgestaltung des Zukunftsbildes wird ein Als-ob-Rahmen installiert: „Lasst uns einmal so tun, als hätten wir unsere erwünschte Zukunft schon erreicht ...“

- Wie genau sieht das dann aus?
- Was wird dann anders sein als heute?
- Wie fühlt es sich an, Teil dieses Teams zu sein?
- Was ist das Beste daran, die Vision erreicht zu haben?
- Welche Kompetenzen haben wir (weiter) ausgebildet?
- Wofür stehen wir als Team? Woran kann man das festmachen?

Die genannten Punkte werden diskutiert und die wichtigsten – etwa auf einem Flipchart – in einem „Zukunftsbild“ festgehalten.



Schritt 2: Ziele formulieren

„Welche Ziele müssen wir erreichen, um unserem gewünschten Zukunftsbild näherzukommen?“ – Das ist die Leitfrage des zweiten Prozessschrittes. Mit „Zielen“ sind hier Meilensteine gemeint, die den Weg in die Zukunft in konkretere Etappen unterteilen. Die können sich etwa auf die Veränderung der Kommunikation, die Etablierung bestimmter Verhaltensmuster oder auch ganz konkrete Routinen beziehen wie „Bei jedem neuen Projekt haben wir spätestens nach zwei Wochen einen umfassenden Projektplan samt Verantwortlichkeiten erstellt“. Eine gute Möglichkeit, eine entsprechende Zieleliste zu formulieren, bieten sogenannte Murmelgruppen. Jeweils zwei bis drei Teammitglieder diskutieren die Frage und notieren die aus ihrer Sicht wichtigsten Ziele. Anschließend werden die Gruppenergebnisse gemeinsam diskutiert. Hauptvorteil eines solchen Vorgehens: Auch die Meinungen von eher zurückhaltenden Gruppenmitgliedern, die sich in großer Runde eher nicht zu Wort melden, fließen ein.

Schritt 3: Unterstützer benennen

Gemeinsam wird anschließend besprochen, welche Personen oder auch andere Teams von dem eigenen Vorhaben erfahren sollten, um sich auf dieses einstellen und es ggf. unterstützen zu können. Dazu wird festgelegt, wer welchen Unterstützer informiert.

Positiver Nebeneffekt des Publikmachens: Die Verbindlichkeit des angestrebten Weges wird erhöht.

Schritt 4: Nutzen herausarbeiten

In dieser Phase verschiebt sich der Fokus vom Team auf die einzelnen Teammitglieder: Welchen Nutzen habe ich persönlich davon, wenn wir unser erstes Ziel bzw. unsere ersten Ziele erreichen? Wohlgemerkt geht es hier um den Nutzen der konkreten Wegmarken, nicht um den des Zukunftsbildes. Jedes Teammitglied notiert seinen persönlichen Nutzen auf einer Moderationskarte. Die Karten werden dann zu einem Nutzenbild zusammengepinnt. Diskutiert werden muss über die notierten Inhalte nicht, wichtig ist hier, dass visualisiert wird, dass jede



und jeder auch persönlich etwas vom Retesting-Prozess hat.

Schritt 5: Bisherige Fortschritte sichtbar machen

Kein Team startet bei null, jedes Team hat in Richtung gewünschter Zukunft sicher schon eine gewisse Strecke zurückgelegt. Diese wird nun abgesteckt, etwa auf einer Skala von null bis zehn. Wenn man sich in der Gruppe nicht einig ist, wo man sich verorten soll, kann auch eine Spannbreite wie „drei bis fünf“ angegeben werden. Eine andere Möglichkeit: Es wird wieder in Murmelgruppen diskutiert und aus den Ergebnissen der Gruppen am Ende der Mittelwert gebildet. Über die Gründe, warum sich das Team bei einem höheren Wert als null sieht, gilt es anschließend zu sprechen. Dabei kommen oft Fähigkeiten, Routinen oder Verhaltensweisen auf den Tisch, die jetzt schon in Richtung erwünschter Zukunft deuten und durch deren Verstärkung das Team sich noch weiter in deren Richtung bewegen kann.

Schritt 6: Künftige Fortschritte formulieren

Zurück oder besser gesagt voraus zu den formulierten Zielen geht es im nächsten Schritt: Es wird imaginiert, dass das Team alle Ziele erreicht hat und diese die erwartete positive Wirkung voll entfaltet haben. Dieser Zukunftszustand wird beschrieben, womit das anfangs formulierte Zukunftsbild Konturen gewinnt:

- Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
- Woran erkennt die Nachbarabteilung, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
- Woran erkennen es unsere Unterstützer?

Je klarer das angestrebte Zukunftsbild durch die Bearbeitung dieser Fragen wird, desto stärker ist der Sog, den es auf das Team ausübt. Sowohl die Lust auf den Veränderungsprozess steigt als auch die Zuversicht, dass er gemeistert werden kann.

Nachdem sich das Team die Zukunft ausgemalt hat, wirft es einen genaueren Blick auf den Weg in diese Zukunft, also auf die Fortschritte, die ihn markieren.

Nachdem sich das Team die Zukunft ausgemalt hat, wirft es einen genaueren Blick auf den Weg in diese Zukunft, also auf die Fortschritte, die ihn markieren. Die dazugehörigen Fragen werden nach demselben Muster formuliert und können etwa lauten:

- Woran erkennen wir in einem Monat, dass wir uns auf den Weg gemacht haben?
- Welche Veränderungen werden wir in einer Woche im Team wahrnehmen?

Anschließend wird herausgearbeitet, was es braucht, um die formulierten Fortschritte zu erreichen, wobei diese gleichzeitig in eine logische Reihenfolge gebracht werden.

So entsteht eine Art Masterplan für die nächsten Wochen. Dieser ist nicht in Stein gemeißelt, er kann und muss wahrscheinlich immer wieder angepasst werden, ist aber dennoch eine gute Orientierungshilfe.

Schritt 7: Schwierige Herausforderungen visualisieren

Lösungsorientiert und zukunfts-fokussiert vorzugehen, bedeutet nicht, eine rosarote Brille aufzusetzen. Schwierige Herausforderungen auf dem Weg sollten thematisiert werden – nur eben nicht am Anfang des Prozesses, denn dann bestünde die Gefahr, dass sie den gesamten Prozessfokus prägen.

Würde das Team sie allerdings gänzlich beiseiteschieben, würden sie – zumindest bei einigen Mitgliedern – (unbewusst) Zweifel säen, Energie rauben und könnten im Worst Case sogar den Prozess zum Scheitern bringen.

Auch hier bietet sich wieder eine Arbeit in Murmelgruppen an, wobei die gruppenweise gesammelten schwierigen Herausforderungen anschließend – z.B. auf einer Pinnwand – zusammengetragen und kurz diskutiert werden. Allein ihre Visualisierung reduziert mögliche Sorgen („Wir haben sie ja auf dem Schirm“). Die Bezeichnung „schwierige Herausforderung“ weist zudem darauf hin, dass sie machbar sind. Denn „schwierig“ heißt eben nicht „unmöglich“.



Schritt 8: Zuversicht aufbauen

Um das Vertrauen zu stärken, dass die „schwierigen Herausforderungen“ gemeistert werden können, richtet sich der Fokus im nächsten Schritt auf die Ressourcen des Teams. Die dazugehörige Leitfrage, die in Murmelgruppen bearbeitet wird: „Was gibt uns die Zuversicht, dass wir in der Lage sind, unsere Ziele zu erreichen?“

Als Anregung für die Beantwortung können folgende Fragen dienen:

- Wie haben wir es geschafft, in der Vergangenheit mit Herausforderungen umzugehen?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten waren dafür notwendig?
- Welche Kompetenzen des Teams werden von Außenstehenden besonders geschätzt?

Die in den Gruppen gesammelten Ressourcen werden auf einer Pinnwand gesammelt und durch weitere Ressourcen ergänzt, die die Unterstützer mitbringen.

Das „Ressourcen-Board“ wird dann am besten direkt neben dem mit den „schweren Herausforderungen“ aufgestellt. Denn erfahrungsgemäß übertrifft die Zahl der zusammengetragenen Ressourcen die der Herausforderungen erheblich. Das sichtbar quantitative Übergewicht schürt die Zuversicht zusätzlich.

Schritt 9: Versprechen leisten

Aufbauend auf der Zuversicht, dass die Ziele erreicht werden können, überlegt nun jedes Teammitglied, was es in den nächsten Tagen oder maximal zwei Wochen dazu beitragen kann, damit sich die formulierten Fortschritte in der Praxis zeigen und gibt ein Versprechen ab, dies auch zu tun. Je nach anvisiertem Fortschritt können sich auch mehrere Gruppenmitglieder gemeinsam dazu verpflichten, auf diesen hinzuarbeiten. Mit den geleisteten Versprechen endet der Workshop.



Schritt 10: Fortschrittsmonitoring

Besonders in den nächsten Tagen und Wochen ist es wichtig, den Fokus immer wieder auf die (kleinen) Erfolge zu lenken, die das Team seinen Zielen näher bringt, um den Prozess ins Rollen zu bringen. Dazu kann z.B. eine Fortschrittswand installiert werden, auf der alle eingelösten Versprechen visualisiert werden.

Typischerweise stellen sich auf dem gemeinsamen Weg Erfolge ein, auf die nicht gezielt hingearbeitet wurde. So merkt das Team etwa, dass die Projekte nicht nur schneller laufen, sondern auch kreativere Lösungen gefunden werden und man in der Lage ist, verschiedene Wege parallel zu verfolgen, ohne dass es zu Friktionen kommt. Sehr häufige En-passant-Erfolge im Reteaming-Prozess sind ein wertschätzender Umgang im Team und eine bessere Feedback-Kultur. Auch solche Fortschritte sollten dokumentiert werden.

Schritt 11: Auf Rückschläge vorbereiten

Kein Veränderungsprozess verläuft reibungslos, es wird immer wieder zu Rückschlägen kommen: Es fällt schwer, ein Versprechen zu halten, ein anvisiertes Ziel will einfach nicht näher rücken ... Darauf gilt es sich einzustellen, denn je unerwarteter ein Rückschlag ein Team trifft, desto heftiger ist seine Wirkung. Eine gute Möglichkeit der Vorbereitung besteht darin, Gründe für mögliche Rückschläge zu antizipieren und zu überlegen, mit welchen Ressourcen gegengesteuert werden kann. Beides wird dann auf einer Art Erste-Hilfe-Liste notiert. Auf der steht dann etwa „Keine Zeit -> Kalenderblocks setzen“, „Fachliche Schwächen -> gezielte Schulungen“ oder „Tagesgeschäft -> Prioritäten im Team setzen“.

Schritt 12: Erfolge feiern

Gemeisterte Rückschläge sind Erfolge und sollten genauso wie alle anderen Erfolge im Reteaming-Prozess gefeiert werden. Dazu kann etwa fünf Minuten lang im Wochenmeeting gemeinsam genüsslich auf dem Erreichten herumgekaut werden, vielleicht sogar abends ein Glas Sekt ausgeschenkt oder beim Erreichen eines größeren Meilensteins ein Tisch fürs Team in einem schönen Restaurant reserviert werden.



LF Coaching im Lean Management

Lean Management

Lean Management beschreibt einen Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung von Organisationen und Prozessen, der seinen Ursprung in der Automobilfertigung bei Toyota in Japan hat. Zentrales Element des Lean Management ist es herausfordernde, unrealistisch erscheinende Ziele anzupeilen. Erst in den letzten Jahren wurde verstanden, was Lean Management wirklich erfolgreich macht. Es sind nicht die zahlreichen Werkzeuge, die dafür entwickelt wurden (Kanban, Pokayoke, 5S,...), sondern es ist Kata-Coaching in Kombination mit wissenschaftlichem Problemlösen. Kata ist ein Lehnwort aus dem japanischen Kampfsport für häufig wiederholte Abläufe, die dadurch zur Gewohnheit und zum Reflex werden. Kata-Coaching ist also eine kollektive Gewohnheit, die Organisationen den Weg zu herausfordernden Zielen ermöglicht. In diesem Artikel will ich die Anwendung von Haltung und Techniken des Lösungsfokussierten Coachings (LF) im Kata-Coaching, in der Ausbildung und Unterstützung der Führungskräfte bei der Anwendung sowie die Werkzeuge im Lean Management zeigen, die das LF Coaching organisatorisch verankern. Dies alles basiert auf einem Anwendungsfall und ist der Stand meiner Erkenntnis nach einer 2-jährigen Lean Transformation in der verarbeitenden Industrie.

Kata Coaching

Kata Coaching baut auf 9 simplen Fragen auf (Beispielbild der Karte) und kann als maßgeschneidertes Lösungsfokussiertes Coaching verstanden werden. Coaches unterstützen damit ihre Coachees bei der Problemlösung. Der erste Schritt ist immer der

Blick auf die ideale Zukunft oder den Zielzustand um dann Schritt für Schritt zu praktischen Experimenten zu kommen. Diese Experimente ermöglichen dann Wissensgewinn und innovative Lösungen zugleich ermöglichen.

In Anlehnung an naturwissenschaftlich-experimentelles Vorgehen wird immer versucht die Coachees durch die Definition und Durchführung kleiner praktischer Experimente zu Erkenntnisgewinn und schrittweiser Problemlösung zu verhelfen. Die Kata Fragen, die dazu eingesetzt werden, zielen darauf folgende Informationen zu gewinnen:

- Den Zielzustand (kühnste Hoffnung)?
- Den Istzustand?
- Verständnis für die Unterschiede, Ursachen und positive Ausnahmen
- Definition von 1-Faktor-Experimenten
 - Was wollen wir ausprobieren?
 - Was erwarten wir das passiert?
 - Was ist tatsächlich passiert? (Reflektion ab der 2.Session)
 - Was versuchen wir als nächstes um noch einen Schritt näher an den Zielzustand zu kommen? (was noch?)

Um aus einem Projektmodus mit monatelangen Zeitleisten in einen Kata-Coaching-Modus zu kommen, ist eine sehr hohe Frequenz der Coachings und Experimente notwendig. Die hohe Frequenz des gezielten Experimentierens und der damit verbundenen häufigen Ausrichtung der Aktionen am Idealzustand bieten die Möglichkeit, die Effektivität der Umsetzung deutlich zu erhöhen und regelmäßig die Arbeit der Coachees anzuerkennen.

Entwicklung von Fähigkeiten

Die ideale Lean Organisation besteht aus geübten Problemlösern und Coaches. Basis dafür ist die Ausbildung der Führungskräfte und potentielle Kata-Coaches in mehreren Etappen zum Thema Coaching, Change Management und Lerntheorie. Im Zentrum steht hier die einfache Erkenntnis, dass eine kulturelle Weiterentwicklung eine Selbstentwicklung der Führungskräfte voraussetzt. Ziel ist nicht Führungskräfte zu zertifizierten LF Coaches zu machen, sondern eine Entwicklung die weg von Know-how-Trägern und Experten hin zu Lehrern für ihre Mitarbeiter zu fördern. Die Vertiefung und Verankerung finden dann im praktischen Kata-Coaching statt, immer in dem Wissen, dass alle Beteiligten im Verlauf des Prozesses lernen. Der Lerneffekt wird durch ein mehrstufiges Kata Coaching und gemeinsame Reflektionen unterstützt. Jeder Coach hat wieder einen Coach.

Einbindung des Coachings

Um dem Kata Coaching als Antrieb der kontinuierlichen Verbesserung Traktion und Richtung zu geben ist es wichtig, eine entsprechende Einbindung und ein unterstützendes Umfeld zu schaffen. Das wichtigste Element dieses Umfelds ist eine kühnste Hoffnung der Organisation als Nordstern für alle Verbesserungen und Veränderungen. Dieser besteht immer aus mehreren Dimensionen und kann zum Beispiel so aussehen:

Keine Arbeitsunfälle und maximal Zufriedene Mitarbeiter, Qualität auf höchstem Niveau, Lieferung innerhalb von 24h nach Bestellung, stetige Produktivitätssteigerung, ...

Danach gilt es diesen Idealzustand in greifbare, denkbare und immer noch herausfordernde Ziele für die Abteilungen herunterzubrechen und somit Orientierung auf allen Ebenen der Organisation zu bieten. Aus der Abweichung von Ziel und Realität werden nun Probleme formuliert, die über Projekte oder Kata Coaching angegangen werden können.

Um das Kata Coaching zu verankern und den Lerneffekt zu sichern wird ein Lernprotokoll eingeführt, das durch alle Phasen und Fragen führt und auch zum Teilen der Erkenntnisse genutzt werden kann. Im Rahmen von vor-Ort-Besuchen des Managements kann anhand der Lernprotokolle der Prozess und das Ergebnisse anerkannt werden.

Um den Lernprozess und die dafür nötige Bescheidenheit aufrecht zu erhalten, werden regelmäßige best-practice-Sessions eingesetzt und gemeinsame Reflexionsrunden über den Lernprozess an den Anfang gemeinsamer Meetings gesetzt.

Wirkung in der Organisation

Die Ergebnisse von Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit zeigen, dass im Laufe der vergangenen zwei Jahre die Kommunikation und die Erwartungen klarer wurden, die Mitarbeiter sicher besser eingebunden fühlen und auch für ihren Beitrag mehr Wertschätzung erhalten. In persönlichen Gesprächen sind die häufigsten Rückmeldungen, dass "auf einmal" Probleme, die schon lange bekannt waren, gelöst wurden und dass durch sehr viele kleine Aktionen die Produktivität deutlich erhöht wurde. Das heißt neben den weichen Faktoren sind auch messbare Ergebnisse, wie Reduktion von Qualitätsproblemen und eine Steigerung der Produktivität ein Ergebnis dieser organisatorischen Veränderung.

Ausblick

Eine Herausforderung bleibt die Nachhaltigkeit und besonders die Verankerung des regelmäßigen kurzzyklischen Coachings durch die Führungskräfte. Wesentliche Voraussetzungen dazu sind die kontinuierliche Betreuung durch ein Lean Team, die kontinuierliche Weiterentwicklung dessen Services und die Unterstützung durch das Management. Und auch hier hilft die regel-

mäßige Reflektion, die Intevision mit Teams in ähnlichen Situationen und die Supervision durch erfahrene Organisationsentwickler.

Achim Vogt

COACHING-KATA

1. Was ist der Ziel-Zustand
2. Was ist der Ist-Zustand jetzt?

Bitte hier weitermachen

3. Welche Hindernisse, glaubst du, halten dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen?
Um welches kümmerst du dich gerade?
4. Was ist dein nächster Schritt (nächstes PDCA-Experiment)?
Was erwartest du?
5. Wann können wir sehen, was wir aus diesem Schritt gelernt haben?

Reflektiere über den letzten Schritt

1. Was war dein letzter Schritt?
2. Was hast du erwartet?
3. Was ist tatsächlich passiert?
4. Was hast du daraus gelernt?

Bitte zurückgehen und weiter bei Frage 3



zweisicht. Akademie

Zweisicht. ist ein Freiburger Beratungsunternehmen, mit dem Schwerpunkt Konfliktmanagement. Wir unterstützen Sie dabei, eine produktive und wertschätzende Zusammenarbeit zu erreichen.

Zweisicht wurde im Jahr 2003 von Elke Schwertfeger und Christian Böhner gegründet, alle Mitarbeiter*innen sind qualifizierte Wirtschaftsmediator*innen und professionelle Coaches mit langjähriger Erfahrung. Zweisicht unterstützt Führungskräfte und Teams durch Konfliktcoaching, Trainings und Wirtschaftsmediation.

Seit mehr als 15 Jahren beraten und begleiten wir darüber hinaus Unternehmen, Verwaltungen, Soziale Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen beim Aufbau innerbetrieblicher Konfliktmanagementsysteme. Unsere langjährige Erfahrung als Wirtschaftsmediator*innen sowie Konzepte und Methoden für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten geben wir in unserer, nach Standards des Bundesverbandes Mediation e.V. lizenzierten Ausbildung Wirtschaftsmediation weiter.

An der Zweisicht.Akademie bieten wir zudem für Mediator*innen und Coaches spannende Aufbauseminare. Dazu gehört seit 2018 auch die Coachingausbildung in Kooperation mit dem BCO und Jörg Middendorf.



Die Zweisicht.Akademie liegt am östlichen Stadtrand von Freiburg im Breisgau. Teilnehmende, die dort bereits zur Weiterbildung waren, berichten immer wieder davon, dass dieser Ort einen Unterschied macht und sie auch oder gerade wegen der schönen Atmosphäre dorthin gehen.

Ein Ort, der einen Unterschied macht!

Das mag zum einen an den modernen und hochwertig ausgestatteten Seminar- und Beratungsräumen liegen, in denen man sich einfach wohlfühlt; zum Anderen auch an den Menschen, die dort arbeiten. Elke Schwertfeger und Christian Böhner, die Geschäftsführer, bilden dort seit vielen Jahren selbst Wirtschaftsmediator*innen aus und trainieren Fach- und Führungskräfte im Bereich Konfliktmanagement. Sie sind Kommunikationsexperten und wissen, was es braucht, um produktiv zusammenzuarbeiten. Ihre Herzlichkeit und Wärme spürt man in ihren stilvoll eingerichteten Räumen.

Lernen, wo andere Urlaub machen

Die Lage der Zweisicht.Akademie ist einzigartig. Sie befindet sich im Bachchorhaus mit Blick auf den Ebnetter Schlosspark. Die großzügige Außenfläche und die ruhige Lage ermöglichen konzentriertes Arbeiten in entspannter Atmosphäre. In den Pausen laden die nahe Dreisam, der Wald rund um Schlossberg und Roskopf sowie Restaurants und Cafés in der Nachbarschaft zum Genießen und Erholen ein.



Perspektiven zum LF-Coaching

Joachim Schmidt

Aufgrund meiner täglichen beruflichen Praxis im Finanz- und Rechnungswesen ist die Realisierung LF-Grundprinzipien eine Herausforderung. Ich wurde in der langjährigen Berufspraxis konditioniert, für alle Ursachen zu suchen und Probleme zu analysieren. Da liegt die alleinige Lösungs- und Zukunftsorientierung losgelöst vom auslösenden Problem erstmal nicht auf der Hand.

Aber gerade hier liegt der Zauber des LF-Ansatzes. Das Chart Lösungsorientierung habe ich am Geschäfts-PC als Hintergrundbild und zuhause steht es in Postkartenformat im Esszimmer, im Büro, ... Somit gelingt es mir doch meine harte Konditionierung aufzuweichen und langsam umzuprogrammieren, hin zu einer konsequenten Lösungsorientierung. Es gelingt mir so immer häufiger die Grundprinzipien in Gespräche einzuflechten.

So bin ich froh und dankbar um die Erfahrungen und das Erlernte. Ich kann den Lösungsfokus super im Job verwenden, bei mir in der Familie und der Erziehung meiner Kinder. Ich erfreue mich an kleinen Fortschritten und bin dankbar um jede positive Entwicklung (Selbstwirksamkeit).

Zusammengefasst darf ich feststellen, dass dieser Ansatz für einen Menschen wie mich und den täglichen beruflichen Herausforderungen im Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Risikomanagement, etc. erstmal ein richtiges Brett ist.

Wenn man sich aber erstmal aus der Komfortzone herausbewegt hat, wirkt es auch hier 😊

Petra Welter

Ich bin sehr froh, die Ausbildung zum Lösungsfokussierten Coach gemacht zu haben. Es hat mich weitergebracht und es ist sehr befriedigend, zu sehen, dass man Menschen weiterhelfen kann.

Inzwischen konnte ich ein wenig in das Gebiet des Coachings schnuppern, seit Abschluss unseres Kurses habe ich 14 Coaching durchführen dürfen. Ich bin nach wie vor total überzeugt von der Methode. Ich bin völlig begeistert, wie viel man in einer Stunde machen und erreichen kann. Es sind für mein Empfinden nicht alle Sitzungen gleich gut gelaufen, manche habe ich als super empfunden andere empfand ich dagegen eher etwas holprig und schwierig, nichtdestotrotz hat es den Klienten weitergebracht und etwas ist in Bewegung gekommen. Besonders erstaunt bin ich immer wieder, dass die gerade von mir empfunden schwierigen / holprigen Sitzungen dennoch eine sehr gute Hilfe waren (wir holen nach jeder Sitzung Feedback ein). Ich bin nach wie vor mit vollem Herzen dabei und freue mich, dass ich dem Menschen der zu mir kommt ein klein wenig weiterbringen zu können.

Ich bin total fasziniert, was jeder Einzelne an Kompetenzen, Stärken und Begabungen mitbringt. Es ist sehr schön das den zu uns kommenden Menschen aufzuzeigen, was sie schon alles bisher gemacht, gemeistert und geleitet haben und zu sehen was dies mit den Klienten macht. Sehr oft kommen die Menschen mit der Erwartungshaltung Tipps oder Ratschläge zu bekommen und witzig, dass sie dieses Gefühl auch noch am Ende der Sitzung



... Petra Welter

haben. Obwohl das Gesagt vom Klienten kommt.

Anbei ein paar Rückmeldungen der Klienten:

- Es war eine intensive, sehr hilfreiche Stunde. Aufbauend und voller Erkenntnisse. Kaum zu glauben, dass es nur eine Stunde war!
- Petra hat mit ihren Fragen meine Situation und meine Erwartungen sehr rasch erfassen können. Ich habe ihre unvoreingenommene Art sehr geschätzt und ihre Rückmeldungen waren ehrlich und auf den Punkt gebracht. Diese Stunde ist sehr wertvoll investierte Zeit.
- Das Gespräch mit einer unabhängigen und unvoreingenommenen Person war genau das Richtige für mich in meiner Situation. Petra konnte mich mit ihren Fragen sehr rasch sehr gut einschätzen und mir viele nützliche Rückmeldungen und Tipps mitgeben.
- Thank you for this very helpful opportunity to grow! And help get through this change times.
- Mir hat das Gespräch sehr gut getan und ich werde Bald einen neuen Termin abmachen mit ihr



Andreas Verfürth

Erfahrungsbericht Lösungsfokussiertes Coaching

Nach einigen Jahren als systemischer Coach mit mehreren hundert Stunden Coaching Praxis habe ich mich darauf gefreut, die Ausbildung bei Jörg Middendorf zum Lösungsorientierten Coach und Reteaming® Coach 2020/2021 absolvieren zu können. Gehört und gelesen hatte ich über Lösungsorientierung viel, mir war jedoch nicht bewusst, welche Veränderungen dies (nicht nur) bei mir bewirken sollte.

Was hat sich bei mir verändert?

Zunächst habe ich mich tatsächlich eher schwer getan, mich auf den zunächst simpel erscheinenden Prozess sowie die damit einhergehenden Fragestellungen komplett einzulassen. Sehr oft habe ich mich dabei erwischt, auf bis dahin bewährte Fragen und Methoden aus dem systemischen Coaching zurückgreifen zu wollen. Dennoch gelang es mir, mich einzulassen und siehe da - es fühlte sich nicht nur für mich gut an, vielmehr offensichtlich auch für mein Gegenüber. Nicht, dass ich nicht gute Feedbacks aus den vorangegangenen Coaching Sitzungen im systemischen Kontext hatte, aber das LF-Coaching fühlte sich leichtgängiger, kundenorientierter und einfach besser an. Das Verhältnis zwischen Coach und Klient/ Klientin wurde viel klarer, insbesondere da viele Methoden, die ich bisher kennenlerne durfte, einen nicht unerheblichen Anteil aus einer Art Lehrer – Schüler Beziehung implizieren können.

Kann denn das schon alles sein? Nun war der Zeitpunkt gekommen, mich von vermeintlichen Hypothesen zu den Anliegen meiner Gegenüber sowie von bekanntermaßen hauptsächlich aus der Therapie kommenden Coaching Methoden weitestgehend zu verabschieden. Ein Abschied, der insofern gar nicht allzu schwer viel, da ich mich im besten Sinne auf die Hilfe zur Selbsthilfe, als mein Verständnis vom Coaching Ansatz, auf



... Andreas Verfürth

eine verhandelbare Zukunft der Klientinnen und Klienten, vollständig einlassen konnte. Die acht Grundannahmen der Lösungsorientierung lieferten mir hierbei eine großartige Unterstützung. Auch wenn ich seither ausschließlich lösungsfokussiert in Coachings einsteige, heißt das nicht, dass ich den systemischen Ansatz vergessen habe. Mit dem Buch „Mehr als ein Wunder“ (Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Verlag Carl Auer) vertiefte ich ergänzend meine bisher gemachten Erfahrungen und erfuhr noch eingehender, wie groß die Wirkung der richtigen Frage bzw. Methode zum richtigen Zeitpunkt bei Kunden/Kundinnen sein kann. Hier offenbarte sich für mich der feine Unterschied zwischen Lösungsorientierung und Lösungsfokussierung. Eines ist jedoch klar, mein Gegenüber mit seiner/ihrer Vorstellung einer erwünschten Zukunft steht nun noch mehr denn je im Vordergrund. Mein persönliches Bedürfnis („Helfer-Syndrom“), insbesondere in der Vor- und Nachbereitung eines Coaching Prozesses, alles Menschenmögliche unternommen zu haben, mein Gegenüber professionell und vollumfänglich (auch methodisch) zu



unterstützen, ist einer gesunden (positiven) Interessenlosigkeit an den Inhalten der Klienten/Klientinnen aus der Vergangenheit

gewichen und hat viel Raum und Zeit für das Vertrauen, dass mein Gegenüber alles hat, was er/sie für den weiteren Weg in die Zukunft braucht, geschaffen. Fazit: ich bin noch demütiger geworden, ruhiger, geduldiger und besonnener. Eine Haltung, die mich weiterhin unendlich bestärkt. Auch meine Sprache ist inzwischen präziser, klarer und zukunftsorientierter geworden – nicht nur im Coaching Alltag. Faszinierend, mit wieviel gefühlt weniger persönlichem Engagement und Aufwand, so viel mehr erreicht werden kann.

Abschließend sollte jedoch nicht unerwähnt bleiben, wie die Klientinnen/Klienten in meiner Wahrnehmung bisher reagiert haben. Ich nehme wahr, dass Lösungsorientierung anstrengend im besten Sinne für unser Gegenüber ist. Den Fokus auf eine erwünschte Zukunft zu richten, bietet einen scheinbar oftmals wirklich überraschend neuen Fokus, neue Gelegenheiten und Möglichkeiten, deren detaillierte Betrachtung im Prozess erkennbar Zeit und Kraft kostet. Wohltuend, unsere Gegenüber ausschließlich bei sich selbst zu sehen, erfreulich, welche Ergebnisse erzielt werden, motivierend, wie positiv die Feedbacks sind und erstaunlich, wie wenige Sitzungen oftmals ausreichen. Vielleicht für viele Coaches auch ein Grund, sich nicht vollumfänglich und ausschließlich auf die Lösungsfokussierung einzulassen, denn eine Vielzahl an Sitzungen ist tatsächlich selten erforderlich. „Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren“.

Anna Meißner

Wenn Menschen in meine Coachingpraxis kommen, geht es häufig um das Thema „Businessplan“. Für die meisten Gründer*innen fühlt sich diese Aufgabe sehr schwer an. Viele denken, sie brauchen einen „Businessplan“, damit sie eine erfolgreiche Selbstständigkeit aufbauen können, aber oftmals wissen sie gar nicht so recht, wie und wo sie anfangen sollen. Der Erfolgsdruck ist enorm.



... Anna Meißner

Schritt für Schritt zum Businessplan

Bei dem Wort „Businessplan“ denken Sie sicher gleich an eine schriftliche Ausarbeitung einer Geschäftsidee. Wenn ich mit meinen Coachees lösungsfokussiert zu diesem Thema arbeite, stellt sich schnell heraus, was noch alles daran hängt und dass es für sie um etwas viel Größeres geht als ein Dokument über ihre Geschäftsidee, das sie vielleicht für die Gründung benötigen. Es geht um ihre Träume und darum, sich selbst im Beruf zu verwirklichen.

Möglich wird diese Erweiterung des Themas durch den Fokus auf die erwünschte Zukunft, z. B. indem ich frage: „Woran werden Sie merken, dass Ihr Businessplan fertig ist?“ Ich staune immer wieder, wie viele kleinere und größere Ziele mit der Vision eines „Businessplans“ verbunden sind – auch solche, die man zunächst nicht vermutet hätte, z. B. Arbeits- und Pausenzeiten für sich definieren (Work-Life-Balance), eine Jahresplanung machen, mich für eine wichtige berufliche Prüfung anmelden, einen Finanzplan erstellen, meine Zielgruppe konkretisieren, ein Buch schreiben, Workflow kreieren, usw. Wenn Sie das lesen, wird Ihnen auch klar, warum sich die Aufgabe „Businessplan“ so schwer anfühlt. Wie soll man das alles schaffen?

Im Coaching helfe ich meinen Coachees ihre Ziele zu sortieren und dasjenige zu finden, das aktuell den „größten Hebel“ darstellt. In einem Fall wählte mein Coachee die berufliche Prüfung. Dieses Projekt würde ein Jahr Vorbereitung in Anspruch nehmen. Der konkrete „Businessplan“ in Form eines Dokuments war plötzlich gar nicht mehr so wichtig. Dafür waren die nächsten Schritte klar und er ging die Prüfung zielstrebig an. Als Symbol wählte er übrigens einen Kreis, der sich schließt. Nach der bestandenen Prüfung konnte er seine Geschäftsidee endlich konkretisieren. Für mich wird an diesem Beispiel ein wichtiger Grundsatz der lösungsfokussierten Coaching sichtbar: Das Problem hängt nicht zwangsläufig mit der Lösung direkt zusammen.

Oder hätten Sie gedacht, dass eine berufliche Prüfung der Schlüssel sein würde?

Anna Katharina Meißner ist Diplom Sozialpädagogin, Mediatorin & Coach. Sie ist Assistenz der Geschäftsführung bei Zweisicht und nebenberuflich als Coach tätig. In ihrer Coachingpraxis begleitet sie Menschen in beruflichen Orientierungsphasen, bei der Jobsuche oder beim Aufbau ihrer Selbstständigkeit. Darüber hinaus bietet sie Teamcoaching für Teams, die eine gemeinsame Business-Idee verwirklichen wollen.

Miroslav Moravek



Als Fachberater für Schulentwicklung bin ich an vielen verschiedenen Schulen in Baden Württemberg tätig; bei meiner Arbeit spreche ich viel mit Leitungen und Projektgruppen. Das Mindset des lösungsfokussierten Coachings hilft mir dabei die TN so zu beraten, dass sie aus ihren eigenen Ressourcen als Einzelne und als Team heraus agieren können, lösungsorientierte Fragen baue ich dabei bewusst in die Prozesse ein. Für mich als Unterstützer der Schulen ist es immer wieder ein kleines Wunder, wie bei den Menschen durch lösungsorientierte Fragestellungen Energie für Zukünftiges geschaffen wird und sie den Weg der Problemorientierung verlassen.



LF-Fragen

Ein zentrales Erkennungsmerkmal sind die Fragen, die im LFC gestellt werden. Noch wichtiger aber sind die Fragen die nicht gestellt werden. Fragen sind nie neutral, da sie immer Vorannahmen der Person transportieren, die die Frage stellt. Daher macht es einen Unterschied ob ich die sogenannte Skalenfrage z. B. aus systemischer Sicht oder aus lösungsfokussierter Sicht frage. Um ein erstes Gefühl für die LF-Fragen zu bekommen, haben wir hier eine kleine Auswahl zusammengestellt!

Fragen zum Ziel / Ergebnis

- Was ist das Ziel unserer Zusammenarbeit?
- Was braucht es heute, damit Sie am Ende unseres Treffens sagen können, dass es sich gelohnt hat?
- Was ist die eine Sache, die sich durch unser Coaching auf jeden Fall ändern soll?
- Welchen Traum möchten Sie sich mit dem Coaching erfüllen?
- Was wird anders sein, wenn das Coaching erfolgreich war?
- Welche Vorteile sind zu erwarten, wenn die gewünschte Zukunft erreicht wird?
- Was von heute möchten Sie in Ihre erhoffte Zukunft auf jeden Fall mitnehmen?
- Wie würde eine Veränderung Ihren Alltag (Ihr Leben) beeinflussen?
- Welche Beispiele aus der letzten Zeit gingen schon etwas in die gewünschte Richtung?
- Was macht Ihnen bei der Arbeit (oder einer anderen relevanten Situation) am meisten Spaß?
- Was können Sie besonders gut?
- Was möchten Sie den lieber anstatt?
- Wie sieht die von Ihnen angestrebte Zukunft aus?
- Wie sieht Ihr idealer Tag aus?
- Stellen Sie sich vor, dass über Nacht ein Wunder geschieht und das Problem verschwindet. Woran werden Sie am nächsten Morgen merken, dass das Wunder passiert ist?
- Woran in Ihrem Verhalten merken Sie, dass das Wunder geschehen ist?
- Was wäre das Beste daran, dass das Problem verschwunden ist?
- Was wird sich in Ihrem Verhalten verändert haben?
- Welche weiteren Veränderungen würde Ihr verändertes Verhalten hervorrufen?
- Wie wird sich Ihre Wahrnehmung der Umwelt verändern?
- Welchen Unterschied würde das machen?
- Wer würde den Unterschied noch bemerken?
- What are your best hopes from our work together? (Ch. Iverson)
- Nehmen wir an ihre beste Hoffnung hat sich erfüllt oder übertroffen, was und wie ist das anders? (Solution Surfers)
- Was ist Ihre kühnste Hoffnung auf die Auswirkungen unseres Gesprächs für Ihren Alltag? (Solution Surfers)



Fragen zu Fortschritten / Ressourcen

- Welche Anzeichen in der letzten Woche gab es, die in die gewünschte Richtung (Zielzustand) gingen?
- Zu welchem Zeitpunkt konnten Sie schon ein klein wenig vom Wunder erleben?
- Welche Fortschritte gab es noch?
- Wann war es schon ein wenig besser als sonst?
- Was hat bereits funktioniert?
- Wie sind Sie früher mit ähnlichen Situationen umgegangen?
- Was waren Ihre Erfolgsrezepte aus der Vergangenheit?
- Was sagt es über Sie aus, dass Sie diese Fortschritte gemacht haben?
- Welche Fähigkeiten haben Sie genutzt, um diesen Fortschritt zu erzielen?
- Nehmen wir an, dass Sie weitere Fortschritte machen. Wie sehen diese Fortschritte dann aus?
- Welche Ihrer Fähigkeiten können Sie zusätzlich nutzen, damit der Fortschritt erhalten bleibt?
- Was haben Sie schon an Verhalten erlebt, das sich positiv ausgewirkt hat?
- Was hat Ihnen Hoffnung/Zuversicht gegeben?
- Welche Veränderung hat Ihnen Hoffnung/Zuversicht gegeben?
- Wieso glauben Sie, dass ein Fortschritt machbar ist?
- Was ist das Beste an den bisherigen Erfolgen?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 für die Situation steht, in der Sie sich entschieden haben ins Coaching zu gehen, und 10 für das Erreichen Ihrer erwünschten Zukunft. Wo stehen Sie heute?
- Was bedeutet diese Zahl X?
- Worüber freuen Sie sich am meisten, wenn Sie jetzt auf der Stufe X stehen?
- Wie verhalten Sie sich bei X?
- Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie daran denken, dass Sie nun schon bei X stehen?
- Wie fühlen Sie sich bei X?
- Was ist bei X besser als noch bei X-1?
- Wie haben Sie es geschafft, von X-1 auf X zu kommen?
- Welche Veränderungen haben Sie vorgenommen?
- Wenn Sie auf der Skala einen Schritt weiter sind, woran merken Sie, dass Sie jetzt auf der X+1 Stufe der Skala stehen? ...Woran noch?
- Was ist der kleinste sinnvolle Schritt auf der Skala in Richtung 10?
- Woran merken Sie, dass Sie diesen Schritt gegangen sind?
- Wie sicher sind Sie, dass Sie diesen kleinsten nächsten Schritt machen können / werden?
- Was würde das für einen Unterschied machen? ...Was noch?
- Wie wird dieser Unterschied weitere Veränderungen anstoßen?
- Wer wird den Unterschied noch feststellen? ...Wer noch?
- Wer wird Sie dabei unterstützen den nächsten kleinen Schritt zu machen? ... Wer noch?
- Wie werden diese Menschen Sie unterstützen, den nächsten Schritt zu machen?
- Was machen Sie, damit diese Menschen Sie unterstützen den nächsten Schritt zu machen?
- Welche weiteren Veränderungen würden durch diesen Schritt noch ausgelöst?





Fragen für die 2. Coaching-Sitzung

- Was hat sich seit unserem letzten Treffen zum Positiven verändert?
- Welche Auswirkungen hatten diese Verbesserungen?
- Was haben diese Auswirkungen für einen Unterschied gemacht?
- Wer hat den Unterschied bemerkt?
- Welche weiteren Veränderungen sind durch diese Unterschiede/Verbesserungen entstanden?
- Wie haben Sie sich anders verhalten, so dass es zu diesen Verbesserungen kam?



- Wie haben Sie das geschafft?
- Welche Fähigkeiten/Stärken/Verhaltensweisen haben Sie eingesetzt, um diese Veränderung/Verbesserung zu bewirken?
- Wie verhalten Sie sich anders? Wie noch?
- Was macht das für einen Unterschied? Was noch?
- Wer bemerkt den Unterschied? Wer noch?
- Wo auf der Skala stehen Sie nun in Bezug auf Ihr Ziel?
- Wie haben Sie es geschafft, konstant bei X zu bleiben?
- Wie haben Sie es geschafft, bei X zu bleiben und nicht wieder abzurutschen?
- Wie haben Sie es geschafft bei X-1 zu bleiben, anstatt auf X-2 zu rutschen? (X-3, X-4, ... -1X, -2X, ...)

- Was hat Ihnen geholfen bei X (-1) zu bleiben?
- Wer hat Ihnen geholfen bei X (-1) zu bleiben?
- Welche Fähigkeiten setzen Sie ein, um nicht weiter herunter zu rutschen?
- Wie setzen Sie diese Fähigkeiten ein?
- Was kann der Einsatz Ihrer Fähigkeiten noch anstoßen?
- Wenn ich mit Ihrem besten Freund (Partner, Partnerin, Chef, etc.) über die Zeit seit unserem letzten Treffen sprechen würde, über welche Fähigkeiten/Stärken könnte er/sie mir berichten, die Sie eingesetzt haben?
- Wenn ich mit Ihrem besten Freund (Partner, Partnerin, Chef, etc.) über die Zeit seit unserem letzten Treffen sprechen würde, was würde er/sie mir darüber sagen, wie Sie ein konstantes X aufrechterhalten konnten?
- Wenn ich mit Ihrem besten Freund (Partner, Partnerin, Chef, etc.) über die Zeit seit unserem letzten Treffen sprechen würde, was würde er/sie mir darüber sagen, wie Sie verhindern konnten weiter als X-1 auf der Skala abzurutschen?
- Wie schaffen Sie es am Ball zu bleiben, obwohl X sich nicht verändert hat?
- Wie schaffen Sie es motiviert zu bleiben, obwohl X auf X-1 gesunken ist?
- Was sagt es über Sie aus, dass Sie motiviert bleiben / am Ball bleiben, obwohl sich Erfolge nicht so schnell eingestellt haben, wie erhofft?
- Wie haben Sie es geschafft heute hierher zu kommen?
- Da Sie ja schon bei X waren, wissen Sie auch, wie Sie sich auf X verhalten. Was genau machen Sie dann anderes im Vergleich zu heute?



Ausbildung zum LF Coach



KOMPAKT! 4 Blöcke – 12 Tage

ANERKANNT: Führt zur ICF Zertifizierung

ANERKANNT: Führt zur Reteaming® Zertifizierung

PRAXIS: Wir lernen durch Üben und in der Arbeit mit realen Klient*innen

Information

Die Ausbildung zum Lösungsfokussierten Coach ermöglicht Ihnen erfolgreich andere Menschen zu unterstützen ihre Lösungen zu finden. Mit der Ausbildung entwickeln Sie Ihre kommunikativen Kompetenzen für nachhaltiges Kurzzeit-Coaching, ein klares Modell zum Coaching und eine ressourcenfokussierte Haltung, um Ihre Coaching-Klienten nachhaltig zu unterstützen.

•Die Ausbildung zum BCO Coach umfasst 4 x 3 Tage jeweils Freitag bis Sonntag plus mind. 2 Intervisionen verteilt über ca. 5 Monate (= 100 Std.: 84 Std. Präsenztraining, 9 Std. kollegiale Intervision, 7 Std. Literaturstudium)

•Ort: [Zweischt.Akademie](https://www.zweischt.akademie.de), Freiburg (nähere Infos [hier!](#))

•Zeiten pro Modul: Am ersten Tag von 10:00-18:00 Uhr, am zweiten Tag von 09:00-18:00 Uhr und am dritten Tag von 09:00-16:00 Uhr

•Lehrcoach: Jörg Middendorf ist Master Certified Coach (ICF) und erfüllt damit die höchsten Coaching-Standards der Welt:



ACSTH

ICF APPROVED COACH SPECIFIC
TRAINING HOURS



•Die Ausbildung schließt ab mit dem BCO Zertifikat „BCO Coach“ und bereitet auf eine Zertifizierung als Coach der International Coach Federation (ICF) vor

sowie auf die Zertifizierung als Reteaming®-Coach

•Ihre Investition beträgt für alle Module sowie die Ausbildungsunterlagen 4.200,- €

•Fair geht vor! Möchten Sie nach dem ersten Modul die Ausbildung nicht fortsetzen, bezahlen Sie lediglich das erste Modul (990,- €)! siehe auch unsere [AGBs](#)

Zielgruppe

Unsere Ausbildung richtet sich an berufserfahrene Praktiker*innen, die Mensch mit Lösungsfokussiertem Coaching unterstützen wollen sowie an Coaches und Berater*innen, die ihre Tätigkeiten durch den lösungsfokussierten Ansatz bereichern wollen. Voraussetzungen für die Teilnahme ist eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein Hochschulstudium sowie mehrjährige Berufserfahrung.

Literatur



}essentials{

Jörg Middendorf

Lösungsorientiertes Coaching

Kurzzeit-Coaching für die Praxis

2. Auflage

 Springer

}essentials{

Jörg Middendorf · Ben Furman

Lösungsorientiertes Team-Coaching

Eine reteaming® Workshop-Anleitung

 Springer

Das BCO Info-Magazin

Lösungsfokussiertes Coaching



Create Your Preferred Future!
BCO Köln