

# Lösungsfokussiertes Coaching

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach

Eingereicht

von Anna Maelicke

am 20.02.2022



INKONSTELLATION

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	4
2.	Entwicklung des lösungsfokussierten Coachings .....	4
2.1.	Historie .....	4
2.2	Besonderheiten .....	5
2.3	Bezeichnung .....	5
2.4	Problem und Lösung.....	6
3.	Grundprinzipien des Coachings.....	6
3.1	Respekt und Wertschätzung .....	6
3.2	Haltung des Nicht-Wissens.....	7
3.3	Gleichrangigkeit.....	7
3.4	Expertise des Kunden .....	7
3.5	Geduld und Zuversicht .....	7
3.6	Ressourcenfokus.....	8
3.7	Allparteilichkeit.....	8
3.8	Verantwortung und Rolle .....	8
3.9	Wechselseitigkeit statt Kausalität .....	8
3.10	Verschwiegenheit.....	8
4.	Prinzipien des lösungsfokussierten Coachings.....	9
4.1	Fokus auf die bessere Zukunft.....	9
4.2	Replikation von Funktionierendem .....	9
4.3	Veränderung von nicht (mehr) Funktionierendem .....	9
4.4	Irrelevanz der Problemursache .....	9
4.5	Durch Lösungssprache zur Lösung .....	10
4.6	Fokus auf die positiven Aufnahmen .....	10
4.7	Fokus auf Auswirkungen und Wechselwirkungen .....	10
5.	Lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung nach Steve de Shazer .....	10

5.1 Zielsetzung .....	11
5.2 Wunderfrage .....	11
5.3 Unterschiedsbildung.....	12
5.4 Handlungsmöglichkeiten .....	13
5.5 Experimente .....	13
6. Erfahrungen.....	13
7. Fazit .....	14
Quellenverzeichnis .....	15

# 1. Einleitung

„*Problem space is not solution space.*“ – Albert Einstein

In Beratungseinrichtungen rund um die Welt findet heute die lösungsfokussierte Gesprächsführung nach Steve de Shazer, Insoo Kim Berg et al. Anwendung und wird stetig weiterentwickelt. Im Vergleich zu anderen Ländern - wie Finnland, Großbritannien, Ungarn, Japan, Korea, USA oder Südafrika – ist der lösungsfokussierte Ansatz in Deutschland noch relativ wenig verbreitet.<sup>1</sup>

Diese Arbeit beleuchtet die Entwicklung des lösungsfokussierten Ansatzes und seine Besonderheiten im Vergleich zu anderen Beratungsmethoden. Zudem werden die allgemeinen Grundprinzipien des Coachings sowie die Prinzipien des lösungsfokussierten Coachings dargelegt. Im Anschluss wird die lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung nach Steve de Shazer erläutert, bevor abschließend die Erfahrungen und Erkenntnisse der Verfasserin reflektiert werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet, was sich zugleich auf weibliche, männliche und diverse Personen bezieht.

## 2. Entwicklung des lösungsfokussierten Coachings

Zunächst wird an dieser Stelle die Historie des lösungsfokussierten Vorgehens beschrieben und die Besonderheiten der Methode aufgezeigt. Des Weiteren geht es um die Hintergründe des Begriffs „lösungsfokussiert“ und um den Zusammenhang von Problem und Lösung.

### 2.1. Historie

Die lösungsfokussierte Gesprächsführung ist noch relativ jung. So wurde der Ansatz erst 1982 von Steve de Shazer (1940–2005) und Insoo Kim Berg (1934–2007) präsentiert. Bereits Ende der 60er Jahre hatte sich Steve de Shazer mit neuartigen Formen der Intervention und deren Wirksamkeit in der Psychotherapie beschäftigt. Hierbei beeinflusste ihn der hypnotherapeutische Ansatz von Milton Erickson insofern, als dass dessen Verständnis für die Ressourcen des Coachee als Ansatzpunkt für die Problemlösung ein wichtiger Grundpfeiler für die Grundprinzipien des lösungsfokussierten Coachings wurde. Darüber hinaus wurde de Shazer durch die Palo-Alto-Gruppe sowie die Schule der Mailänder Familientherapeuten beeinflusst, wobei diese beiden Gruppen im Rahmen der Familientherapie kurzzeittherapeutische Verfahren anwendeten.<sup>2</sup>

Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelten deren kurzzeittherapeutische Ansätze weiter und kombinierten sie mit den ressourcenorientierten Methoden von Milton Erickson. 1978 gründeten sie gemeinsam mit weiteren Mitstreitern das Brief Family Therapy Center, dessen Ziel es war, möglichst wirksame und zugleich effiziente Wege zu finden, um Klienten weiterzuhelfen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Middendorf (2019)

<sup>2</sup> Vgl. Middendorf (2019)

<sup>3</sup> Vgl. Middendorf (2019)

## 2.2 Besonderheiten

Der lösungsfokussierte Ansatz unterscheidet sich von allen etablierten Therapieansätzen durch die Erkenntnis, dass Interventionen, die zur Lösung führen, nichts mit den Ursachen des Problems zu tun haben müssen. So kompliziert und vielschichtig ein Problem auch sein mag, müssen ziieldienliche Intervention dem lösungsfokussierten Ansatz zufolge nicht ebenfalls kompliziert oder vielschichtig sein.<sup>4</sup>

Entgegen seinem Namen fokussiert der lösungsfokussierte Ansatz jedoch nicht auf Lösungen, sondern auf die erwünschte Zukunft. So lautet die erste Frage an den Klienten häufig: „*Was ist Ihre kühnste Hoffnung in Bezug auf das Ergebnis unserer Zusammenarbeit?*“ Demnach dient die erwünschte Zukunft als Ausgangspunkt für das weitere Coaching. Wird diese erreicht, so hat sich die Auseinandersetzung mit dem Problem aus Sicht des lösungsfokussierten Ansatzes bereits erledigt.<sup>5</sup>

„Lösungsfokussiert“ bedeutet folglich nicht, dass der Kunde auf ressourcenorientierte Weise darin unterstützt wird, Lösungen für seine Probleme zu finden (siehe Kapitel 3.6). Stattdessen wird dem Coachee dabei geholfen, ein möglichst genaues Bild von seiner erwünschten Zukunft zu entwickeln. Indem er dieses Bild in allen Facetten ausmalt, vergrößert er die Wahrscheinlichkeit, diese zu erreichen. Bei diesem Prozess wird der Klient durchaus dabei unterstützt, sich seiner Möglichkeiten bewusst zu werden, da er häufig durch das Problem den Zugang zu ihnen verloren hat. Hierbei wird die Aufmerksamkeit des Coachee auf bereits funktionierende Verhaltensweisen gelenkt, um diese gezielt zu verstärken. Je klarer sich der Klient seine Ressourcen in Bezug auf die Situation vor Augen führt, desto eher findet er dadurch Entwicklungsimpulse.<sup>6</sup>

Jedoch gibt die Vergangenheit nach Auffassung des lösungsfokussierten Vorgehens nicht vor, wie die Zukunft des Coachee auszusehen hat. Im Gegenteil wird die eigene Zukunft als etwas Geschaffenes und Verhandelbares verstanden. Diese Art der radikalen Zukunftsorientierung ist ebenfalls ein Aspekt, der die lösungsfokussierte Gesprächsführung von vielen anderen Coaching-Ansätzen unterscheidet.<sup>7</sup>

## 2.3 Bezeichnung

Weshalb trägt das Vorgehen dann den irreführenden Namen „lösungsfokussiert“? Dies hat historische Gründe. 1974 hatte die Forschergruppe in Palo Alto einen Artikel mit dem Titel „Brief Therapy: Focused Problem Resolution“ veröffentlicht. Steve de Shazer, Insoo Kim Berg et al. wollten in einem 1986 geschriebenen Artikel auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihres Ansatzes aufmerksam machen und gaben diesem daher den Titel „Brief Therapy: Focused Solution Development“. Auf diese Weise war die Bezeichnung „solution focused approach“ geboren, obwohl aus heutiger Sicht „preferred future approach“ treffender gewesen wäre. In Deutschland hat sich neben dem „lösungsfokussierten Ansatz“ auch die Variante „lösungsorientiertes Arbeiten“ verbreitet.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Middendorf (2019)

<sup>5</sup> Vgl. Middendorf (2019)

<sup>6</sup> Vgl. Middendorf (2019)

<sup>7</sup> Vgl. Middendorf (2019)

<sup>8</sup> Vgl. Middendorf (2019)

## 2.4 Problem und Lösung

*„Problem talking creates problems. Solution talking creates solutions.“* – Steve de Shazer

Je mehr Raum die eigene Problemschilderung einnimmt, desto stärker gerät der Klient in eine Art „Problemtrance“ (nach Gunther Schmidt). Daher sollte die Phase der Situationsschilderung so kurz wie möglich und nur so lange wie nötig sein.<sup>9</sup> Durch die Fokussierung auf die erwünschte Zukunft führt der lösungsfokussierte Berater den Klienten somit vom Problem- in den Lösungsraum.<sup>10</sup>

Zugleich ist der lösungsfokussierte Ansatz keineswegs problem-phobisch. Ohne Probleme gäbe es in dieser Welt keinen Anlass zu Verbesserung oder Veränderung. So wird das Problem mit seinen Auswirkungen im lösungsfokussierten Ansatz wertgeschätzt als Auslöser für die Suche nach Lösungsansätzen. Das bedeutet, dass die Anwesenheit des Problems akzeptiert wird als ein Vorbote einer positiven Veränderung, die in Zukunft stattfinden wird.<sup>11</sup>

Um zu verdeutlichen, dass die Lösung losgelöst vom Problem gefunden werden kann, nutzte Steve de Shazer das Bild eines Dietrichs. Dabei wird das Problem durch ein kompliziertes Schloss symbolisiert, welches der Coachee mit den ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nicht zu öffnen in der Lage ist. Die Lösung liege jedoch nicht im Schloss (sprich Problem) verborgen, sondern einzig in der Verwendung des richtigen Schlüssels. Um das komplizierte Schloss zu öffnen, reiche jedoch ein einfacher Dietrich, es sei also kein ebenso komplizierter Schlüssel vonnöten.<sup>12</sup>

## 3. Grundprinzipien des Coachings

Im Folgenden werden zunächst die zehn Grundprinzipien des systemischen Coachings geschildert, die auch für den lösungsfokussierten Ansatz gelten, bevor diese in Kapitel 4 um die spezifischen Prinzipien des lösungsfokussierten Vorgehens ergänzt werden.

### 3.1 Respekt und Wertschätzung

Für den Klienten stellt es eine Überwindung dar, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Daher ist es eine wesentliche Voraussetzung, den Kunden und sein Problem ernst zu nehmen. Die Wertschätzung des Problems umfasst dabei die offensichtliche Schwierigkeit des Kunden, das Problem zu lösen, die erlebbare Komplexität sowie Tragweite des Problems und seiner Auswirkungen. Darüber hinaus sollte der Coach die bisherigen Lösungsversuche des Kunden und die Tatsache, dass der Klient überhaupt gekommen ist, aktiv ansprechen und wertschätzen.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 122

<sup>10</sup> Vgl. Sander (2012)

<sup>11</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 16

<sup>12</sup> Vgl. Middendorf (2019)

<sup>13</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 109f

### 3.2 Haltung des Nicht-Wissens

Der Coach weiß nicht, was das Beste für den Klienten ist. Deshalb formuliert er keine Hypothesen aus der überlegenen Haltung eines Experten heraus, der mehr als der Klient weiß, sondern agiert aus der bescheidenen Haltung des Nicht-Wissens. So ordnet er seine Erfahrungen und Einschätzungen unter, vermeidet Ratschläge und bleibt durch offene Fragen neugierig für Antworten, mit denen er nicht gerechnet hat. Gleichzeitig gibt er so einem Gesprächspartner Gelegenheit, nachzudenken und eigene Antworten zu finden. Diese Haltung des Nicht-Wissens erfordert Vertrauen, Zurückhaltung und Geduld, wodurch sie für viele die herausforderndste Grundhaltung darstellt.<sup>14</sup>

### 3.3 Gleichrangigkeit

Nach dem systemisch-konstruktivistischen Verständnis stehen sich Coachee und Coach gleichberechtigt gegenüber, das heißt mit den gleichen Führungs- bzw. Nichtführungsansprüchen. Ein gelungenes Coaching-Gespräch kann daher mit einem gemeinsamen Tanz verglichen werden, in dem die Choreografie der Schritte zum Spaß am Tanz führt und Takt sowie Rhythmus durch den Coaching-Ablauf gebildet werden. Diese Auffassung steht im Kontrast zum Konzept des „Pacing and Leading“ aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP). Diesem zufolge übernimmt der Coach zunächst die Funktion des Pacing (passt sich also mit Atem, Körperhaltung, Wortwahl etc. dem Coachee an) und wechselt dann in die Leading-Funktion (beginnt den Klienten zu führen und bei diesem so eine andere Haltung, Wortwahl etc. hervorzurufen).<sup>15</sup>

### 3.4 Expertise des Kunden

Der Coach sollte die vollständige inhaltliche Expertise dem Kunden überlassen und sich darauf beschränken, die passenden Fragen zu stellen und im richtigen Moment kurz und prägnant das Gesagte zusammenzufassen. Veränderung vollzieht sich meist in kleinen Schritten, die es zu stärken gilt. Dabei ist es der Klient, der die Schritte und das Tempo vorgibt und nicht der Coach. Nur so sind positive Bewältigungserfahrungen möglich, wobei das entstehende Glücksempfinden neuronale Lernprozesse fordert und mehr Handlungsmöglichkeiten eröffnet.<sup>16</sup>

### 3.5 Geduld und Zuversicht

Gute Coaching-Fragen lösen einen Denkprozess aus. Es kann manchmal lange dauern, bis der Coachee eine Antwort gibt. Dennoch ist es wichtig, als Coach diese Stille auszuhalten in der Gewissheit, dass eine Antwort kommen wird und dass der Klient gerade jetzt Zeit braucht, um sie zu finden.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 17, Prohaska (2015) und Radatz (2018), S. 111

<sup>15</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 113

<sup>16</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 114 und Sander (2012)

<sup>17</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 22

### 3.6 Ressourcenfokus

Der Coach achtet in den Schilderungen des Klienten auf das, was bereits gut funktioniert. Es geht darum, die Konzentration auf die Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen des Coachee zu lenken, statt auf dessen Fehler und Schwächen. Diese Fokuslenkung kann durch eine bewusste Entscheidung herbeigeführt werden. Insbesondere bei Problemschilderungen sollte der Coach auf die positiven und hilfreichen Aspekte achten, die es zu spiegeln und zu verstärken gilt.<sup>18</sup>

### 3.7 Allparteilichkeit

Der Coach nimmt eine neutrale Position ein. So bewahrt er eine gelassene Neugier gegenüber sämtlichen Sichtweisen, Erklärungen und Werten, auch wenn sie ihm noch so fremd sind. Allparteilichkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, alle Mitglieder des Systems aus ihrer eigenen Perspektive heraus zu verstehen und ihre verschiedenen Sichtweisen wertzuschätzen. Des Weiteren ist es sinnvoll, als Coach auch Problemen und dem Wunsch nach Veränderung gegenüber neutral zu sein.<sup>19</sup>

### 3.8 Verantwortung und Rolle

Im Coaching-Setting ist es wichtig, dass Coach und Klient sich ihrer Rolle und Verantwortung bewusst sind. Im metaphorischen Sinne kann der Coach als Kutschfahrer gesehen werden, der den Fahrgast, also den Klienten, von A nach B transportiert. Dabei gibt der Fahrgast das Fahrtziel vor und nimmt die Dienstleistung in Anspruch, während der Coach als Vertrauter der Umgebung respektvoll nach seinen Beweggründen fragen kann und dem Fahrgast etwas über die Landschaft und Geschichte der Umgebung erzählen kann.<sup>20</sup>

### 3.9 Wechselseitigkeit statt Kausalität

Der systemischen Sichtweise zufolge werden Probleme von Menschen im Kontext ihrer Entwicklung sowie der sozialen Vernetzung in ihrem privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Umfeld verstanden. Zirkularität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass in komplexen, sozialen Systemen nicht klar zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden kann. Somit wird eine lineare Kausalität negiert, die Voraussetzung für das Identifizieren von Verursachern ist. Da alles mit allem verbunden ist und Wechselwirkungen miteinander eingeht, geht es beim Coaching nicht um die Suche nach Schuldigen. Stattdessen sind die Veranschaulichung und Veränderung von Kommunikations-, Wahrnehmungs- und Interpretationsstrukturen das wesentliche Ziel system-orientierter Modelle.<sup>21</sup>

### 3.10 Verschwiegenheit

Absolute Verschwiegenheit des Coaches nach außen ist eine logische Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen im Coaching-Prozess. Im Kontext des Business-Coaching bezieht sich diese Vertraulichkeit

---

<sup>18</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 23-25

<sup>19</sup> Vgl. Prohaska (2015) und Kotrba & Miarka (2017), S. 25f

<sup>20</sup> Vgl. InKonstellation (2021), S. 30

<sup>21</sup> Vgl. Prohaska (2015)



auch auf die Verweigerung von Auskünften gegenüber Führungskräften oder Personalverantwortlichen, die das Coaching in Auftrag gegeben haben.<sup>22</sup>

## 4. Prinzipien des lösungsfokussierten Coachings

Dieses Kapitel widmet sich den Prinzipien des lösungsfokussierten Coachings, die zusätzlich den zuvor ausgeführten Grundprinzipien bei der Anwendung des lösungsfokussierten Vorgehens zum Tragen kommen.

### 4.1 Fokus auf die bessere Zukunft

Beim lösungsfokussierten Ansatz wird die erwünschte Zukunft detailliert ausgemacht. Je konkreter dieses Zukunftsbild visualisiert wird und je genauer die Auswirkungen der besseren Zukunft vor Augen geführt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Zukunft erreicht wird. Daher nimmt die Zielformulierung und -ausmalung in der lösungsfokussierten Arbeit einen bedeutenden Teil im Coaching-Gespräch ein. Im Rahmen dieses „Solution Talk“ wird dabei angenommen, das angestrebte Ziel sei bereits erreicht, um die Vorstellung so erlebbar und real wie möglich zu gestalten.<sup>23</sup>

### 4.2 Replikation von Funktionierendem

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass ein Vorgehen, welches bereits einmal gut funktioniert hat, wieder funktionieren wird. Diese Grundannahme vermittelt Vertrauen und Sicherheit, da der Weg zum Ziel nicht bei null beginnt. Um bereits funktionierende Teilaspekte zu identifizieren, wird der Fokus durch entsprechende Fragen darauf gelenkt.<sup>24</sup>

### 4.3 Veränderung von nicht (mehr) Funktionierendem

Funktioniert eine Strategie hingegen nicht oder nicht mehr, gilt es, offen zu sein für neue Ansätze. Hierfür ist es hilfreich, sich das angestrebte Ziel vor Augen zu führen, um neue, kreative Lösungsansätze zu finden und das Scheitern in einem positiven Licht als einen Lernprozess zu betrachten.<sup>25</sup>

### 4.4 Irrelevanz der Problemursache

Der lösungsfokussierte Ansatz geht davon aus, dass Problem und Lösung nicht in direkter Beziehung zueinander stehen müssen. Unabhängig von der Entstehung des Problems ist für die Lösung lediglich wichtig, das angestrebte Ziel zu kennen und den Weg dahin zu definieren. Berichtet der Klient im Coaching zunächst ausführlich von seinem Problem, so gilt es dieses zu wertschätzen und Verständnis zu zeigen. Die Kunst ist hierbei, keine Fragen zum Verständnis zu zeigen, sondern im Anschluss an die Ausführungen zu fragen, was anders wäre, sofern das Problem nicht mehr bestünde.<sup>26</sup> Steve de Shazer

---

<sup>22</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 115

<sup>23</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 27

<sup>24</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 28

<sup>25</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 29

<sup>26</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 31

stellte anstelle der Frage „Was tun Sie, damit Sie es können?“ stets die Frage „Was tun Sie, wenn Sie es können?“<sup>27</sup>

#### 4.5 Durch Lösungssprache zur Lösung

Sprache schafft Wirklichkeit. Je konkreter der Klient eine Situation beschreibt, desto mehr ist es so, als sei er gerade mittendrin - sowohl körperlich, gedanklich als auch emotional. Dies funktioniert auch bei Situationen, die er noch nicht erlebt hat, wobei hier eine Fokussierung des Positiven hilfreich ist. Indem der Klient detailliert beschreibt, wie die erwünschte Zukunft genau aussehen soll, wird die Erreichung dieser Zukunft erst möglich und wahrscheinlich. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, nicht nach den Details des Problems zu fragen, sondern nach den Details des Ziels und seiner Auswirkungen. Auf diese Weise wird der Coachee in eine positive und lösungsorientierte Grundhaltung versetzt.<sup>28</sup>

#### 4.6 Fokus auf die positiven Aufnahmen

Die Intensität eines jeden Problems verändert sich im Zeitverlauf stetig. Indem nach den Momenten und Phasen gesucht wird, in denen das Problem weniger gravierend aufgetreten ist, können die Umstände identifiziert werden, die zu dieser Besserung beigetragen haben. Um der Wandlungsfähigkeit des Problems gerecht zu werden und eine größere Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zu bewirken, sollte der Coach bei der Spiegelung des Problems Ausdrücke wie „bisher“ oder „im Moment noch“ verwenden statt stabilisierender Worte wie „immer“ oder „nie“.<sup>29</sup>

#### 4.7 Fokus auf Auswirkungen und Wechselwirkungen

Der lösungsfokussierte Ansatz betrachtet die äußeren Konsequenzen, die ein bestimmter innerer Zustand hat (z. B. „dann geht es mir ausgezeichnet“ führt zu „dann bin ich gut gelaunt und offen“). Dieses Verhalten wiederum bewirkt Auswirkungen auf andere und auf einen selbst. Um diese Wechselwirkungen bewusst zu machen, werden die Auswirkungen des Ziels auf den Klienten und auf andere Menschen detailliert erfragt.<sup>30</sup>

### 5. Lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung nach Steve de Shazer

Steve de Shazer entwickelte mit seiner Frau Insoo Kim Berg am Brief Family Therapy Centre in Milwaukee (USA) ein eigenständiges Therapiekonzept, welches auch im Coaching Verwendung findet. Demzufolge setzt die Veränderung einer Situation stets eine Veränderung von Verhaltensweisen voraus. Zusätzlich basiert die lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung auf der Arbeit mit Unterschieden zwischen Funktionierendem und Nicht-Funktionierendem.<sup>31</sup> Des Weiteren liegt der Fokus nicht auf den Aspekten, die noch zur Lösung des Problems fehlen, sondern auf solchen Aspekten, welche bereits vorhanden sind

---

<sup>27</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 259

<sup>28</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 32

<sup>29</sup> Vgl. Kotrba & Miarka (2017), S. 32f

<sup>30</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 259

<sup>31</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 258f

und einen Beitrag zur Lösungsfindung leisten. Abschließend ist Interaktion der Schlüssel zum Erfolg, d. h. es werden Verhaltensweisen diskutiert und zusammen Lösungswege erarbeitet, ohne dass eine Wertung erfolgt.<sup>32</sup>

## 5.1 Zielsetzung

Nach einer kurzen Anknüpfung an die Welt des Kunden, um dessen Vertrauen zu gewinnen, stellte Steve de Shazer zu Beginn des Gesprächs die Frage *„Was müssen wir hier tun, damit die verbrachte Zeit für Sie nützlich war?“* Zur Konkretisierung des Beratungs-Ziels kann der Coach des Weiteren erfragen, was seine Rolle in diesem Prozess sein soll. Häufig beginnen Kunden bei dieser Frage über ihr Problem zu sprechen, woraufhin Steve de Shazer nicht nach Details des Problems fragte, sondern seine o. g. Frage wiederholte, bis der Kunde darauf antwortete. In der lösungsorientierten Kurzzeit-Beratung gibt es folglich keine Phase, in der der Kunde explizit sein Problem beschreibt.<sup>33</sup>

Erst nach der Konkretisierung des Beratungsziels erfolgt die Erörterung des Ziels im Heimatsystem: *„Was ist Ihr Ziel?“* Dieses Ziel gilt es detailliert herauszuarbeiten. Es sollte dem hundertprozentigen Einfluss des Kunden unterliegen, eher klein als zu groß sein und „inter-aktional“ sein, d. h. es sollte sich auf das Verhalten des Kunden und das Reaktionsverhalten anderer beziehen. Außerdem sollte das Ziel den Anfang von etwas erfassen („ab jetzt“) statt des Endes („nicht mehr“) und in die Richtung eines Wunders gehen. Ist das Ziel ausreichend präzisiert, so werden die Auswirkungen auf das Verhalten der Umwelt erfragt und auf mögliche unerwünschte Reaktionen hin überprüft.<sup>34</sup>

## 5.2 Wunderfrage

Die Wunderfrage umfasst im Grunde genommen einen Fragenkomplex, der idealerweise wortwörtlich eingesetzt wird, um seine Wirkung im Coaching zu entfalten. Steve de Shazer leitete die Wunderfrage meist ein, indem er den Klienten auf eine ungewöhnliche Frage vorbereitete. Dann folgt die Wunderfrage:

*„Nehmen wir an ... (Pause) ... nachdem wir hier fertiggearbeitet haben, gehen Sie nach Hause ... (Pause) ... und Sie tun, was Sie am Abend sonst auch immer tun, und dann gehen Sie zu Bett und schlafen ein ... (Pause) ... Und während Sie schlafen, passiert ein Wunder... (Pause) Und die Probleme, die Sie hierhergebracht haben, sind weg, einfach so! (Schnippen mit dem Finger) (Pause) Aber das passiert, während Sie schlafen, und daher können Sie nicht wissen, dass das Wunder passiert ist ... (Pause) Wenn Sie am Morgen aufwachen, wie werden Sie entdecken, dass das Wunder passiert ist?“ (Pause, Warten)<sup>35</sup>*

Die Pausen sind bewusst gesetzt, um die Wirkung zu erhöhen und dem Kunden jede Art von fantastischen Wünschen zu erlauben. Im Anschluss an die Reaktion des Klienten können weitere Aspekte mit der Frage *„Was noch?“* erfragt werden.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. InKonstellation (2021), S. 53

<sup>33</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 263-265

<sup>34</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 265f

<sup>35</sup> Radatz (2018), S. 267f

<sup>36</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 268

Der zweite Teil der Wunderfrage richtet sich an die Außenwirkung des Verhaltens des Kunden am Tag nach dem Wunder: *„Woran werden andere Personen (...) merken, dass das Wunder passiert ist?“* Hier geht es darum, die geänderten Reaktionen der Außenwelt zu betrachten und deren Rückwirkung auf das Verhalten des Kunden.<sup>37</sup> Daran knüpft die zentrale Frage *„Was machen Sie dann anders?“* an, welche konkretisiert werden kann durch Fragen wie *„Wie fühlen Sie sich dabei?“*, *„Wie bewegen Sie sich?“* und *„Wie sprechen Sie innerlich mit sich?“*.<sup>38</sup>

Der dritte Teil der Wunderfrage spannt schließlich einen Bogen zwischen dem utopisch erscheinenden Wunder und den ganz konkreten „Teilen des Wunders“, die der Klient bereits in seinem Alltag erlebt: *„Wann war der Zeitpunkt, an dem zuletzt Ihrer Erinnerung nach die Dinge in etwa so waren, wie am Tag nach dem Wunder?“* Damit wird das Wunder realisierbar und wiederholbar.<sup>39</sup>

Ziel der Wunderfrage ist es, den Klienten aus dem Problemdenken hin zu einem Lösungsdenken zu bringen. In der „Problem-Trance“ haben Menschen einen Tunnelblick und nehmen hauptsächlich das Negative wahr. Im Gegensatz dazu denken wir im Lösungsmodus in Optionen und fokussieren unsere Ressourcen wie auch Veränderungen. Durch diesen Suchprozess weitet sich die Perspektive und die Ressourcen werden besser zugänglich. Der Wortlaut der Wunderfrage kann situativ angepasst werden, wichtig ist jedoch die nach dem Wunder vorhandene Problemfreiheit, welche neue Perspektiven eröffnet.<sup>40</sup>

### 5.3 Unterschiedsbildung

Im Anschluss an die Wunderfrage wird der Erfolg der Beratung auf einer Skala abgefragt, um sicherzugehen, dass das Gespräch in die richtige Richtung läuft: *„Auf einer Skala zwischen 0 und 10, wenn 10 für den Tag nach dem Wunder steht und 0 für den Zeitpunkt, an dem Sie diesen Termin telefonisch vereinbart haben, wo zwischen 0 und 10 stehen Sie jetzt?“* Anschließend wird gefragt, wo der Klient an jedem einzelnen der Tage mit kleinen Wundern stand und wo andere Menschen seine Position einschätzen. Häufig schätzen andere Menschen den Kunden höher ein, woraufhin der Coach fragen kann, was andere Menschen in dem Kunden sehen, das er selbst nicht wahrnimmt. Im umgekehrten Fall fragt der Coach, wie der Klient es geschafft hat, sich so zu verstellen.<sup>41</sup>

Danach werden Details zu den Unterschieden der Skalenstufen erfragt, beispielweise, woran die anderen erkennen würden, dass der Kunde bereits eine Skalenstufe höher gekommen wäre und welches Verhalten des Kunden zu dieser Einschätzung geführt hätte. Auch hier werden wieder Wechselwirkungen des Kundenverhaltens und des Verhaltens der anderen beleuchtet.<sup>42</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 268

<sup>38</sup> Vgl. Walkenhorst & Walkenhorst (2020), S. 192

<sup>39</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 268f

<sup>40</sup> Vgl. Walkenhorst & Walkenhorst (2020), S. 190f

<sup>41</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 269-272

<sup>42</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 273

## 5.4 Handlungsmöglichkeiten

Da der Kunde sein Verhalten jederzeit ändern kann, hat er die Wahl, sich so zu verhalten, als wäre es der Tag nach dem Wunder, oder er kann sich wie bisher verhalten. Diese Wahlmöglichkeiten hob Steve de Shazer zum Abschluss des ersten Coachingteils hervor, bevor er eine Pause von ca. fünf Minuten machte. Zum Abschluss des Gesprächs brachte er dem Kunden Wertschätzung entgegen, um dessen Selbstvertrauen aufzubauen und ihn zu ermutigen, Veränderungen herbeizuführen. Außerdem gab er dem Kunden eine Message mit auf den Weg, z. B. ein Zitat oder eine Geschichte. Solche Gedankenanstöße des Coaches bieten dem Klienten viel Freiraum bei der Entwicklung neuer Lösungsansätze.<sup>43</sup>

## 5.5 Experimente

Abschließend bat Steve de Shazer den Kunden häufig ein Experiment an. Ziel eines solchen Experiments ist es, dem Klienten ein Stück Wunder im Alltag zu ermöglichen und ihn mit Zuversicht zu erfüllen, dass das von ihm ausgemalte Wunder tatsächlich realisierbar ist. Die Entscheidung für die Durchführung wird dabei stets dem Zufall überlassen (z. B. durch das Werfen einer Münze). Dabei sollte eine Entscheidungsvariante darin bestehen, dass sich der Klient wie am Tag nach dem Wunder verhält, und die andere darin, dass er sich verhält, wie er möchte. Den konkreten Inhalt des Experiments definiert entsprechend nicht der Coach, sondern der Kunde im Verlauf des Coachings. Der Klient wird darum gebeten, das Experiment geheim zu halten. Ihm selbst obliegt die Entscheidung, ob bzw. wie oft er das Experiment durchführt. Steve de Shazers Vorgehen folgend wird das Experiment im Folge-Coaching nicht mehr angesprochen, da jedes Gespräch ein eigenständiges Beratungsgespräch darstellt.<sup>44</sup>

## 6. Erfahrungen

Einige Elemente des lösungsfokussierten Ansatzes sind inzwischen fester Bestandteil meiner Coaching-Arbeit. Nach ihrem Ziel gefragt, müssen viele Klienten erst einen längeren Moment nachdenken, zumal sie sich häufig bereits intensiv mit dem Problem beschäftigt haben, nicht aber mit dem Ziel. In einigen Coachings ist die Definition des Ziels sogar das Kernanliegen, weshalb ich dieser viel Raum gebe.

Die Wunderfrage an sich stelle ich persönlich nur selten, frage den Klienten dafür aber gezielt, welche Auswirkungen es für ihn und für andere hätte, wenn er das Ziel erreicht hätte. Es ist immer wieder faszinierend zu beobachten, wie dem Coachee mehr und mehr positive Auswirkungen in verschiedenen Lebensbereichen und auf unterschiedlichen Ebenen einfallen, er zunehmend entspannter wird und sich die positive Energie häufig in einem Lächeln oder leuchtenden Augen zeigt. Haben sie sich die gewünschte Zukunft in allen Farben ausgemalt, fällt es den meisten Klienten meist recht leicht, Lösungsoptionen bzw. Handlungsschritte zu entwickeln.

Darüber hinaus arbeite ich regelmäßig mit Skalierungsfragen, um Unterschiede zu identifizieren und Entwicklungen festzumachen. So frage ich gerne zu Beginn des Coachings, wo sich der Klient auf einer Skala von 0 bis 10 sieht, was die Erreichung seines Zieles angeht. Reflektieren wir diese Frage beim

---

<sup>43</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 273-275

<sup>44</sup> Vgl. Radatz (2018), S. 278

Abschluss des Coachings erneut, wird dem Klienten bewusst, wie viel er während der Sitzung erreicht hat.

Abschließend gebe ich meinen Klienten gerne ein Zitat oder eine Literaturempfehlung mit auf den Weg. Auf letztere Weise gebe ich keinen direkten Ratschlag, liefere dem Klienten jedoch Anregungen, wie er selbst neue Impulse bekommen, seinen Wissensschatz erweitern und neue Erkenntnisse gewinnen kann.

## 7. Fazit

Der lösungsorientierte Ansatz ist nach meinem Dafürhalten äußerst wirksam und zugleich effizient. Die Wunderfrage wie auch die Arbeit mit Unterschieden und Skalierungsfragen lassen den Klienten zielgerichtet die gewünschte Zukunft visualisieren und seine Ressourcen und Erfahrungen identifizieren, die ihm bei der Verwirklichung dieser Zukunft von Nutzen sein können.

Meiner Ansicht nach lässt sich der lösungsorientierte Ansatz geschickt mit anderen Ansätzen wie dem hypnosystemischen Coaching verknüpfen. So habe ich die Erfahrung gemacht, dass es hilfreich sein kann, zunächst den Problemraum zu durchleuchten, bevor der Zielzustand ins Auge gefasst wird. Zum einen bietet dieses Vorgehen viele Möglichkeiten, das Problem zu würdigen und den Klienten zu wertschätzen, was sehr förderlich für die Beziehung und damit das Fundament des Coachings ist. Zum anderen ermöglicht die konkrete Beschreibung des Problems den Einsatz weiterer Methoden wie hypnosystemische Methoden, bei denen mit Kontrastierung gearbeitet wird.

## Quellenverzeichnis

InKonstellation (2021): Systemische Coachinausbildung; Skript; ausgehändigt am 22.10.2021

Kotrba, Veronika & Miarka, Ralph (2017): Agile Teams lösungsfokussiert coachen; dpunkt Verlag Heidelberg; 2. Auflage

Middendorf, Jörg (2019): Lösungsfokussiertes Coaching - Hintergründe und Missverständnisse; Erschienen im Coaching-Newsletter in Ausgabe 03/2019; <https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/loesungsfokussiertes-coaching>

Prohaska, Sabine (2015): Die sieben Grundprinzipien des Coachens; veröffentlicht am 21.04.2015 auf business-wissen.de; <https://www.business-wissen.de/artikel/coaching-die-sieben-grundprinzipien-des-coachens/>

Radatz, Sonja (2018): Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen; Literatur-VSM; Wolkersdorf; 8. Auflage

Sander, Constantin (2012): Lösungsfokussiertes Coaching - Warum Ihnen der Blick auf das Problem nicht weiterhilft; veröffentlicht am 08.11.2012 auf Mind Steps; <https://www.mind-steps.de/2012/11/08/loesungsfokussiertes-coaching-warum-ihnen-der-blick-auf-das-problem-nicht-weiterhilft/>

Walkenhorst, Sandra & Walkenhorst, Michael (2020): Yoga trifft Coaching – Psychologisches Basiswissen und Tools für Lehrende; Meyer & Meyer Verlag; Aachen