

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching nach dem „Wiener T-A-Z-A-Modell“ – ein Abriss

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching mit spezieller Gesprächsstrukturierung

Coaching nach dem „Wiener T-A-Z-A-Modell“ ist eine von Tom Hansmann entwickelte spezielle Ausprägung systemisch-lösungsorientierter Prozessberatung von Einzelnen, Gruppen und Teams anlässlich beruflicher Aufgabenstellungen. Es zeichnet sich vor allem durch seine besondere Struktur aus, die sich – wenn eine Kundschaft dieses Strukturierungsangebot für hilfreich erachtet und die entsprechenden Fragen „annimmt“ – in jeder Coachingeinheit (nach dem „Joining“ sowie der Klärung der Themen „Coachingerfahrung der Kundschaft“, „Skizzierung der eigenen Auffassung von Coaching“, „Verschwiegenheit des Coaches\der Coach“, „Dauer der Coachingeinheit“, „Mitschreiben seitens des\der Coach\es“, usw.) wie folgt abbildet (Phasenfragen):

1. Themen\Thema:

- a) „Um welche Themen soll es gehen?“
- b) „Welche Überschrift würden Sie diesem Thema geben?“
- c) „Welche Themen gibt es noch?“
- d) „Welches der von Ihnen genannten Themen wollen Sie heute bearbeiten?“

2. Anliegen\Positive Zukunftsvorstellung („positiver Dreh“):

- a) „Was ist für Sie die bestmögliche Vorstellung zu diesem Thema in Zukunft?“
- b) „Wo in der Zukunft sind Sie da?“
- c) „Zu wie viel Prozent ist dies in Ihrem eigenen Einflussbereich?“
- d) „Worin bestehen diese x-Prozent genau?“

3. Ziel für die Einheit („SMART“):

„Was soll am Ende dieses Gesprächs herausgekommen sein, damit Sie sagen können, dass es hilfreich gewesen ist?“

4. Auftrag:

„Wie kann ich Ihnen behilflich sein, damit Sie dieses Ziel erreicht haben werden?“

Erläuterungen zu den einzelnen Phasen

1. Themen\Thema:

a) „Um welche Themen soll es gehen?“

Mit der Frage nach „Themen“ erfolgt einerseits noch keine Beschränkung auf den beruflichen Kontext und werden andererseits keine wenig hilfreichen Anregungen hin zu negativen Konstruktionen bzw. defizitorientierten Trancen (anders als beispielsweise mit Fragen nach „Problemen“ oder „Schwierigkeiten“) formuliert. Seitens des\der Coach\es wird also so neutral wie möglich nach Themen gefragt.

b) „Welche Überschrift würden Sie diesem Thema geben?“

Um möglichst zu Beginn des Beratungsgesprächs eine Themenübersicht anzuregen, fragt die\der Coach nach Erwähnung eines Themas durch die Kundin\den Kunden nach einer „Headline“ für das angeführte Thema. Es hat sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, dass zunächst eine Themensammlung anhand von Überschriften vorgenommen wird, um gemeinsam mit der Kundschaft das thematische Spektrum zu „durchwandern“. Im Sinne des „Führens“ (wobei das „Schritt halten“ stets zu berücksichtigen ist) unterbricht die\der Coach in dieser Phase auch auf angemessene Weise den Kunden\die Kundin – dies hat einerseits oftmals zur Folge, dass der seitens der Kundschaft eröffnete „Themenhimmel“ vollständiger wird und andererseits mögliche „Problemtrancen“ nicht noch verstärkt werden, indem der Kunde\die Kundin diese ausführlich expliziert.

c) „Welche Themen gibt es noch?“

Mit dieser Frage wird das Vervollständigen des Themenspektrums durch die Kundschaft intendiert und diese zum weiteren Reflektieren animiert. So ein Kunde\eine Kundin etwa „Noch Themen? Reicht das noch nicht?“ antwortet, so ist der\die Coach dazu ermuntert, diese Antwort freundlich zu begrüßen und darauf etwa „Doch, selbstverständlich – wissen Sie, es gehört zu meiner Arbeit, gleich zu Beginn dran zu bleiben und nachzufragen.“ zu antworten.

d) „*Welches der von Ihnen genannten Themen wollen Sie heute bearbeiten?*“

Es erweist sich in meiner Praxis als hilfreich, wenn die\der Coach nach dem gemeinsamen „Durchwandern des Themenwaldes“ die seitens der Kundschaft erwähnten Themenüberschriften nochmals in die Kommunikation einbringt („Ich habe jetzt gehört: ...“) und dann fragt, welches der genannten Themen der Kunde\die Kundin bearbeiten möchte. Hier ergibt es sich auch, ob das gewählte Thema eines aus dem beruflichen Kontext der Kundschaft ist – und somit im Setting „Coaching“ bearbeitet werden kann – oder nach einem anderen Setting verlangt. Wenn KundInnen der\dem Coach vertrauen, so bringen Sie unter Umständen auch andere Themen (etwa ihre Depressionen, Panikattacken, Ehekrisen, usw.) ein.

Diesfalls ist es wesentlich, dass die\der Coach an einer „positiven Erwartungsenttäuschung“ arbeitet, etwa so: „Danke, dass Sie mir so viel Vertrauen entgegenbringen und mir zutrauen, mit Ihnen an der Thematik X gut zu arbeiten. Das freut mich sehr! So leid es mir tut – ich muss Ihnen sagen, dass ich nicht befugt bin, mit Ihnen an dem Thema X im Coaching zu arbeiten, ich darf nicht. Außerdem haben Sie da ein besser geeignetes Prozedere verdient,...“

2. Anliegen\Positive Zukunftsvorstellung („positiver Dreh“):

a) „*Was ist für Sie die bestmögliche Vorstellung zu diesem Thema in Zukunft?*“

In der zweiten Phase geht es mithilfe der Frage nach der bestmöglichen Vorstellung der Kundschaft zu dem gewählten Thema aus dem beruflichen Zusammenhang in Zukunft darum, den Kunden\die Kundin zur Konstruktion eines „positiven Drehs“ zu ermutigen. Wesentlich ist hierbei, dass das Bestimmen des Zeitpunkts in der Zukunft seitens der Kundschaft erfolgt.

b) „*Wo in der Zukunft sind Sie da?*“

So kann der Zeitpunkt in der Zukunft „das Jahr 2015“ sein, oder auch „Anfang nächsten Monats“ bzw. „kommenden Freitag“ – dies ist allein Sache der Kundin\des Kunden. Die\Der Coach fragt nach, „wie es denn dann ist“ zu dem Zeitpunkt, wie sich für sie\ihn die bestmögliche Vorstellung zu diesem Zeitpunkt in der Zukunft darstellt. So die Kundschaft Beschreibungen wählt wie zum Beispiel „Da ist dann kein ... mehr“, „da bin ich weniger ...“ oder „da ist dann ... nicht mehr da“ so sollten hilfreicherweise von der\vom Coach Fragen nach dem „Sondern?“ bzw. dem „Stattdessen?“ gestellt werden, um positive Konstruktionen anzuregen. Die Schilderung der Kundschaft hinsichtlich der bestmöglichen Zukunftsvorstellung zu einem Thema hat eher den Charakter einer attrahierenden Vision als jenen eines Ziels, intendiert ist ein öffnender positiver Dreh, der zudem eine hilfreiche Basis für ein „smarteres“ Ziel für die Coachingeinheit ermöglicht.

c) „Zu wie viel Prozent ist dies in Ihrem eigenen Einflussbereich?“

Diese Frage stellen wir mit der Intention, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass es sich bei der Konstruktion einer bestmöglichen Zukunftsvorstellung zum gewählten Thema durch den Kunden\die Kundin um eine handelt, die in seinem\ihrem Einflussbereich steht. Es geht dabei nicht um eine weitgehende oder gar völlige Beeinflussbarkeit, sondern vielmehr darum, dass die Kundschaft ihren Einflussbereich selbst mittels Skalierung definiert und in der Folge ihre Energie auf den beeinflussbaren Teil konzentrieren kann.

d) „Worin bestehen diese x-Prozent genau?“

Auch wenn der Prozentwert sich etwa „nur“ bei zehn bewegt, stehen der Kundin\dem Kunden unterschiedlichste Bedeutungsgebungen offen: Auf Nachfrage seitens des Coaches\der Coach könnte eine Kundschaft etwa zur Konstruktion gelangen, dass ihre bestmögliche Zukunftsvorstellung zum gewählten Thema nun vielmehr in einem bestmöglichen Umgehen mit einer Restriktion besteht (Copingstrategie), sie könnte eine bestmögliche Zukunftsvorstellung entwickeln, die auf den beeinflussbaren Bereich fokussiert, usw. Wesentlich ist aus meiner Sicht, dass eine Kundin\ein Kunde angeregt wird, zu reflektieren, wo der eigene Einflussbereich gegeben ist (und worin dieser besteht) und wo die aus ihrer\seiner Sicht von ihr\ihm unbeeinflussbaren Rahmenbedingungen liegen.

Sollte ein\e Coach mit ihrer\seiner Kundschaft unhinterfragt an deren Utopien arbeiten, so könnte darin ein „Mehr desselben, das nicht funktioniert“ liegen. Kurz gesagt: Visionen sind im Coaching herzlich willkommen, Utopien hingegen, also Vorstellungen der Kundschaft, die aufgrund fehlender oder mangelnder eigener Beeinflussbarkeit von Anfang an zum Scheitern verurteilt sind, sind zu hinterfragen. Wichtig ist, dass die Verantwortlichkeit des Coaches\der Coach sich auf das Nach- und Hinterfragen bezieht, die Konstruktion der Vorstellung hinsichtlich des eigenen Einflussbereichs jedoch dem Kunden\der Kundin obliegt – er\sie entscheidet.

3. Ziel für die Einheit („SMART“):

„Was soll am Ende dieses Gesprächs herausgekommen sein, damit Sie sagen können, dass es hilfreich gewesen ist?“

Im Rahmen der dritten Strukturphase geht es darum, ein Ziel für die Coachingeinheit zu vereinbaren. „Ziel“ sollte vereinfacht als „Beschreibung eines Zustands am Ende einer Zeiteinheit“ oder – günstiger – als „Beschreibung eines Verhaltens (der Kundschaft) am Ende einer Zeiteinheit“ definiert werden. Hilfreich ist es, wenn die\der Coach die sogenannte „SMART-Formel“ im Hinterkopf hat: „Wohlgeformte“ Ziele sollen specific (konkret) und small (klein) sein, dann noch measurable (messbar), attractive (positiv formuliert) und achievable (im eigenen

Einflussbereich), realistic (von der Kundin\dem Kunden als realisierbar definiert) sowie time-bound (terminisiert), um sich als hilfreich zu erweisen. Coach und Kundschaft kooperieren um diese Zielvereinbarung, wobei die Leistung der Kundschaft in dieser Phase besonders hoch einzuschätzen und anzuerkennen ist, geht es dabei doch darum, einen Zustand bzw. ein Verhalten zu einem späteren Zeitpunkt – nämlich am Ende der Coachingeinheit – vorwegzunehmen, wobei das Gegenüber wiederholt „liebvoll lästig“ nachfragt.

Der\Die Coach kann dieses Kooperationsgeschehen etwa durch fragende Formulierungen wie „Am Ende dieses Gesprächs habe ich bzw. tue ich...“ fördern bzw. unter Umständen auch Zielformulierungen anbieten, wenn ein Kunde\eine Kundin entsprechenden Bedarf signalisiert. Das vereinbarte Ziel für das Coachinggespräch wird dann gut lesbar auf einem Zettel notiert und dient das gesamte Gesprächs hindurch für Coach und Kundschaft als sichtbarer „Leitstern“. Selbstverständlich, dieses Ziel kann sich während des Coachinggesprächs auch verändern. Im Sinne des „Führens und Schritt haltens“ wird die\der Coach dann nachfragen, ob ein neues Ziel für das Gespräch definiert werden soll.

4. Auftrag:

„Wie kann ich Ihnen behilflich sein, damit Sie dieses Ziel erreicht haben werden?“

Nun geht es um die Frage, welche Erwartungen die Kundin\der Kunde an die\den Coach hat, wie die\der Coach sie\ihn bestmöglich auf dem Weg zur Zielerreichung unterstützen kann. Oftmals äußert eine Kundschaft rasch diesbezügliche Vorstellungen (bzw. hat diese bereits im laufenden Gespräch eingebracht und wiederholt diese nunmehr), manchmal zeigen sich KundInnen auf diese Frage hin auch verwundert und meinen dann etwa: „Das weiß ja ich nicht, das müssen Sie doch wissen, was Sie als Coach für mich tun können.“ Hier empfiehlt es sich, etwa wie folgt zu antworten: „Na da haben Sie recht – jetzt entscheiden Sie sich für ein Coaching und dann fragt der\die Coach auch noch, was sein\ihr Job ist! Ich frage deshalb, weil manche KundInnen mit konkreten Vorstellungen und Erwartungen kommen. Ich könnte Ihnen zum Beispiel anbieten...“.

Nach diesem freundlichen Begrüßen der Äußerung der Kundschaft sollten dann hilfreicherweise seitens des Coaches\der Coach Angebote gemacht werden, etwa „neue Perspektiven eröffnen“, „hinterfragen“, „ungewöhnliche Fragen stellen“, „advocatus diaboli sein“, usw., um in der Folge wieder eine offene Frage an den Kunden\die Kundin zu stellen, welche Gedanken ihm\ihr jetzt gekommen sind, wie eine hilfreiche Unterstützung aussehen könnte. Auch der vereinbarte Auftrag wird auf einen Zettel notiert und ist für Coach und Kundschaft während des gesamten Coachinggesprächs sichtbar.

Anmerkung: „Die halbe Miete“

Erst nach der Klärung dieser vier wesentlichen Strukturelemente, die getrost zumindest als „die halbe Miete“ bezeichnet werden können, schöpft die\der Coach aus einem umfangreichen Inventarium systemisch-lösungsorientierter Frage und anderen Interventionstechniken – stets auf Basis der aufmerksam aufgenommenen Schlüsselwörter der Kundschaft und mit Fokus auf Ziel und Auftrag für die Einheit. Häufig erweist sich etwa eine Frage nach der Ausnahme oder eine ressourcenorientierte Frage wie beispielsweise: „Was haben Sie denn bereits ausprobiert?“ als hilfreich für den weiteren Gesprächsverlauf.

Wichtig ist, dass jedes Coachinggespräch für die Kundschaft hilfreich sein soll: Somit geht es selbstverständlich darum, nicht die Kundin\den Kunden dem Modell anzupassen, sondern das Modell gemäß der Eigenlogik sowie den Bedürfnissen der Kundschaft (Führen und Schritt halten des\der Coach\es) nach Maß zu variieren.

Anmerkung: Ein ausführlicherer Artikel wurde in Heft 02/2011 von „[Systemische Notizen](#)“ veröffentlicht. Sämtliche Rechte liegen bei © Mag. Tom Hansmann, MAS\Wien 2012. Nähere Informationen im Web (<http://www.systworks.com>).