

Entscheidungscoaching: Drei Fallbeschreibungen, zwei vorsichtige Annahmen und ein nützliches Werkzeug

Peter Szabó

Coaching Kunden werden manchmal mit herausfordernden Entscheidungen konfrontiert und verfangen sich dabei in einem Dilemma. Genauso oft sind Coaches mit der Frage konfrontiert, wie sie am nützlichsten für ihre Coachees sein können und dies in einer zeitsparenden und effektiven Art.

Gewöhnlich haben die Coachees bezüglich ihrer Entscheidungsoptionen schon alle Vor- und Nachteile aufgelistet und brauchen hierfür keinen Coach. Die Herausforderung für die Coaches ist vielmehr, den Coachee einzuladen, neben der Liste der Vor- und Nachteile einen Raum zu öffnen, indem der Coachee aus seinem Dilemma der Starre herausfinden kann, um eine passende Lösung zu finden. Manche Coachees suchen die „richtige“ Lösung. Andere wollen ihre Unentschlossenheit überwinden und irgendwie einer Entscheidung näherkommen. Manchmal wünschen sich die Coachees auch nur eine zusätzliche Option, die für sie auch attraktiv ist.

In diesem Artikel werden drei stattgefundene Praxisfälle vorgestellt, wie Coachees vom Problem einer Entscheidung zur passenden Lösung gefunden haben. Ausgehend von diesen Beispielen werden zwei vorsichtige Annahmen formuliert, was Coaches tun können, um am nützlichsten zu sein können: Attraktive Wahlmöglichkeiten zu kreieren und die Ziele des Coachee konsequent für den Coachingprozess nutzen. In allen drei Beispielen war die Skalenfrage hilfreich, sowohl für den Coach als auch den Coachee, um eine gute Lösung zu erfinden.

Fall 1

Gefangen zwischen einem unerträglichen Job und der Angst vor Arbeitslosigkeit

Der Coachee kam für eine Art Notfall-Coaching, welches seine besorgten Freunde für ihn organisiert hatten. Der Coachee war in einer wirklich sehr schwierigen Situation, sowohl in seiner Arbeit als auch in seinem Privatleben. Er litt unter der Entscheidung, in seinem sehr aufzehrenden Job zu bleiben oder zu kündigen und damit arbeitslos zu werden. Er hatte eine sehr anfordernde Stelle in der Buchhaltung und war zuständig für die Gehaltsabrechnungen von mehreren hunderten Mitarbeitern, d.h. hunderte von Mitarbeitern würden kein Geld bekommen, wenn er seine Arbeit nicht tat und es gab noch drohende Rechtsstreite. Seine Arbeit sollte eigentlich von drei Mitarbeitern erledigt werden. Er war jedoch alleine zuständig und dies führte dazu, dass er des Öfteren mehr als 120 Stunden in der Woche arbeitete. Den Job zu behalten, bedeutete seine Gesundheit zu gefährden, den Job zu kündigen würde bedeuten, dass er zurück in die Arbeitslosigkeit fallen würde und damit seine Familie nicht ausreichend unterstützen würde können und auch nicht die Schule für seine Kinder würde zahlen können. Als der Coachee zur ersten Sitzung kam, konnte ich sehen, dass es ihm wirklich nicht gut ging. Er sagte, er wisse einfach nicht mehr weiter. Gefragt nach, woran er am Ende der Sitzung merken würde, dass das Coaching hilfreich gewesen war, antwortete er, er brauche eine konkrete Idee, was er tun kann, anders als sich tot zu arbeiten oder die Zukunft seiner Familie zu zerstören. Er sagte es muss eine Option sein, die er schnell umsetzen kann und die tragfähig in der Realität ist.

Ich sagte, „Ok, angenommen dir gelingt es, etwas Machbares und Erträgliches zu finden und ich bin mir nicht sicher ob das überhaupt möglich ist und ob wir das in der Stunde schaffen, die wir zusammen haben, aber angenommen du findest etwas, welchen Unterschied würde das machen?“ Der Coachee atmete tief durch. „Ich würde endlich wieder Platz haben, um tief durchatmen zu können, ich wäre ruhiger und hätte mehr Klarheit über mich selbst, ich hätte eine klare Idee über das was zu entscheiden ist, was ich tun will und würde mein Leben wieder in die eigenen Hände nehmen“. In einem weiteren tiefen Atemzug fügte er hinzu: „Alles was mir eine Möglichkeit gibt, mich zu bewegen, ist ok“.

Erhöhung der Anzahl von Wahlmöglichkeiten (Tetralemma)

Die Beschreibung des Coachees, von „Möglichkeit, mich zu bewegen“ löste einen Coaching Prozess aus, welcher von Matthias von Kibed und Insa Sparrer vom SYST in Deutschland entwickelt wurde und sich Tetralemma nennt. Sie laden ihre Klienten /Coachees, welche in einem Entscheidungsprozess gefangen sind, ein, einen Platz am Boden zu finden und dort fünf verschiedene Positionen zu markieren, die für fünf unterschiedliche Wahlmöglichkeiten stehen. Der Coachee wird gebeten, physisch von einer Wahlmöglichkeit (jeweils verbunden mit einem physischen Ort am Boden) zur nächsten zu gehen und zu erkunden, in wieweit eine brauchbare Lösung entsteht. Die Elemente des Tetralemma werden in Anlehnung an die zwei Handlungsoptionen „Das Eine“ und „Das Andere“ genannt. Etwas mehr überraschend sind die folgenden Optionen: „Beides“ und „Keines von Beidem“ und die fünfte Position „All dies nicht und selbst das nicht“, als Optionen. Unser Kollege Björn Johansson von CLUES in Schweden nennt die fünfte Position auch „Joker“- Element.

„Job behalten“ und „Job kündigen“ sind die beiden Optionen, die der Coachee nannte, auf ein Blatt Papier schrieb und an unterschiedlichen Stellen auf den Boden legte. Ich lud ihn ein, einige Zeit in der jeweiligen Position zu verharren und bat ihn zu beschreiben, was hilfreich sei, um eine Entscheidung für diese Wahlmöglichkeit ein wenig tragfähiger für ihn werden zu lassen, wenn er sich denn für diese Option entscheiden würde. In der ersten Position (Job behalten) beschrieb er einige der Dinge, die er tatsächlich tun könnte, um in seinem jetzigen Job bei guter Gesundheit weitermachen zu können. In der anderen Position beschrieb er, was er tun könnte, damit eine Arbeitslosigkeit akzeptabel wäre. Trotz einiger guter Ideen, die er umsetzen könnte, war keine der beiden Positionen wirklich attraktiv für ihn. Deshalb war der Hauptaugenmerk in diesem Coaching die Erkundung nach weiteren Alternativen. Wir legten ein neues Blatt Papier auf den Boden und ich fragte ihn: angenommen du hättest eine dritte Option, welche wir mal „Beide Optionen zusammen, kündigen und bleiben“ nennen wollen, was würdest du dann tun? Natürlich sagte er spontan, das sei nicht möglich, aber nach einigem Nachdenken fügte er hinzu, „Ah, vielleicht ist es möglich, beides zu tun, wenn ich beides in einen zeitlichen Ablauf bringe. Ich kann für mich entscheiden, dass ich kündige, aber es jetzt noch nicht kommunizieren und weiterarbeiten, bis ich einen anderen Job gefunden habe, der mir so viel Geld bringt, dass ich meine Familie ernähren kann“. Im Anschluss erkundeten wir im Detail, wie er dies im Alltag in die Praxis umsetzen kann, so dass es für ihn realistische Schritte wurden, die er auch umsetzen konnte.

Einführung der Skala

Der Coachee war spürbar erfreut, nun drei Wahlmöglichkeiten zu haben und trotzdem schien keine wirklich perfekt für ihn zu sein. Mindestens drei Wahlmöglichkeiten zu haben anstatt zwischen zwei Möglichkeiten gefangen zu sein, wird oft als deutlicher Fortschritt von den Coachees empfunden. Ich

bat ihn, seinen Fortschritt auf einer Skala von 1 bis 10 einzuschätzen, wobei 10 bedeutet, dass er fähig ist, klar zu sehen, was er tun würde und wie er entscheidet, antwortete der Coachee, er sein auf einer drei im Vergleich zum Anfang wo er auf einer 1 stand. Ich fragte ihn, wie hoch er auf der Skala kommen wolle, um genügend Platz zum Atmen zu haben und ruhig genug und klar genug über seinen nächsten Schritt zu sein. Er antwortete, er wolle auf 6 oder 7.

Wir machten weiter mit den Positionen und legten eine weitere Position des Tetralemma auf den Boden. Die Position nennt sich „Keines von beidem – Weder bleiben noch kündigen“. Nach einiger Zeit des Überlegens hellten sich seine Augen auf. Zuerst kam wieder „Das ist nicht möglich“, aber dann sagte er: „Nun, es ist möglich, ich meine, was ich seit einer langen Zeit träume, ist mich selbstständig zu machen und unabhängig zu werden mit meiner Holzbearbeitung“. Der Idee aus dieser Position ist natürlich nicht leicht zu folgen, denn zum einen benötigt es Zeit, ein eigenes Geschäft aufzubauen und es braucht noch mehr Zeit, damit genügend Geld zu verdienen. Nichtsdestotrotz verriet der Glanz in seinen Augen, während er erzählte was er wirklich wollte, dass da seine ganze Energie war und so schauten wir auf die notwendigen Rahmenbedingungen, um sein Vorhaben aus dieser Position zu unterstützen. Er was sich sehr klar, dass er gegenwärtig nicht die Energie hat, sein eigenes Geschäft gleich zu beginnen, aber er schien weniger panisch und verloren und mehr wie jemand, der sein Leben in die eigenen Hände nimmt. Deshalb fragte ich, ob er noch Lust habe, etwas noch wilderes und verrückteres auszuprobieren. Diese Position nennt sich die Joker-Position und bedeutet „keine der vier vorherigen Positionen, sondern etwas total anderes, so etwas wie ein Joker“.

Erkundung des Jokers

Kurz nachdem er das Wort „Joker“ hörte und auf das Papier am Boden/Position stieg, sagte er völlig überraschend für mich, „Ich bin mir ganz klar, was der Joker ist. Es geht darum meinen nächsten Schritt zu tun und etwas genau jetzt und hier zu entscheiden“. Wir starteten unsere Sitzung so gegen 18:00 Uhr und zu Anfang war er sich im Klaren, dass er nach der Sitzung wieder ins Büro gehen musste und bis Mitternacht oder später arbeiten musste, um all die notwendigen Aufgaben zu erledigen. Er erklärte: „Der Joker ist, dass ich jetzt nicht mehr ins Büro gehe, das habe ich gerade entschieden, sondern ich gehe nach Hause und verbringe diesen Abend mit meiner Frau und meinen Kindern und ich werde diesen Abend ganz für mich haben“. Nach einer kurzen Pause stand er auf und sagte „Das reicht mir für den Moment und für den Fall, dass Sie es wissen wollen, ich bin jetzt auf einer 7 auf meiner Skala. Ich weiß, was ich als nächste tue und ich werde die anderen Dinge morgen entscheiden“.

Das war das Ende der Sitzung. Scheinbar hat der Coachee die Zeit nutzen können, um seine Wahlmöglichkeiten für den Moment ausreichend zu erhöhen. Die Leute, die dieses Notfall-Coaching vereinbart hatten, haben niemals mehr von diesem Coachee etwas erwähnt. Ich nehme also an, dass er einen Weg gefunden hat, gut mit seiner Situation umzugehen.

Beispiel 2: Zwei Jobangebote

Dieser Klient war dabei, eine sehr bedeutende Entscheidung für seine Karriere unter erheblichem Zeitdruck treffen zu müssen. Das Coaching fand in einer Lounge am Flugplatz statt und wir hatten nur eine Stunde Zeit. Nach seinen Zielen für das Coaching gefragt, sagte der Coachee, er wolle eine klare

Entscheidungsgrundlage, welches der beiden Angebote die bessere Option sei. Sein derzeitiger Arbeitgeber, für den er seit vielen Jahren tätig war, hatte ihm diese beiden Optionen angeboten und von ihm eine Entscheidung innerhalb von drei Tagen erwartet. Die Zeit wurde knapp und er hatte keine Idee, für welche Option er sich entscheiden sollte. Beide Angebote hatten ihre Nachteile, aber seine gegenwärtige Position war nicht als Option im Gespräch. Das Unternehmen zu verlassen schien in dieser Marktlage eine sehr unvernünftige Entscheidung.

„Trotz dieser herausfordernden Wahlmöglichkeit zwischen diesen beiden Angeboten nehmen wir mal für den Moment an, dass Sie am Ende unserer Diskussion tatsächlich mehr Klarheit haben, inwieweit wird das einen Unterschied für Sie und die kommenden drei Tage machen?“

Ich fragte dies, um das Ziel der Sitzung zu klären. „Schauen Sie, ich muss die richtige Entscheidung in den nächsten drei Tagen treffen und die Option wählen, die am besten das beinhaltet, was ich wirklich für meine Karriere will. Und bis jetzt, um ehrlich zu sein, bin ich unsicher, ob ich eine der beiden Optionen wirklich will“. Ich bat ihn seine Zuversicht, dass er die richtige Entscheidung treffen würde, auf einer Skala von 1-10 zu skalieren. Er sei auf einer 4, sagte er.

Das eine Angebot war, CEO in Venezuela zu werden. Das war einerseits sehr verlockend, weil er immer gesagt hatte, sein Ziel sei, bis 40 CEO zu werden. Diese spezielle Position jedoch war äußerst anspruchsvoll, da es sich um einen sehr schwierigen Turnaround mit einem sehr ungewissen Ausgang handelte. Er war sich nicht sicher, ob er das wirklich schaffen könne und natürlich war er auch nicht wirklich erfreut, seinen ersten Job als CEO in einer hochriskanten Situation anzutreten. Er hatte großen Respekt vor der doppelten Herausforderung, der neuen Position und der äußerst schwierigen Umstände. Das zweite Angebot war die Stelle eines Assistant Regional Director Asia. Es war nicht gleichbedeutend mit der Position eines CEOs, jedoch mit einer viel größeren Verantwortung und potentiellen Macht. Der Regial Director ist der Chef von 15 CEOs von unterschiedlichen Firmen und er wäre zweiter Direktor in Linienfunktion. Seine Bedenken waren, dass dieser Job nicht anspruchsvoll genug sein könnte und ihm nicht die von ihm gewünschte Visibility geben würde.

Wie müsste das Angebot sein, damit es das ist, was du wirklich willst?

Ich war überrascht, wie einfach unser Gespräch am Ende verlief. Die einzige Frage, die ich 30- 40 Minuten lang ständig wiederholte, wurde vom Coachee zu Beginn der Sitzung formuliert: „Ich wünsche mir wirklich, dass ich die Option auswähle, die meine Karriere am besten unterstützt“. Konsequenter Weise war meine führende Frage für unser Gespräch die, die ihn ermutigte eine klarere Idee zu bekommen, wie die Dinge sein sollten, um wirklich attraktiv zu sein. „Wie müsste die Option CEO Venezuela sein, dass Sie sagen können: Ja das ist eine gute Wahl und ich wähle diese Option für meine weitere Karriere?“ Als ich diese Frage stellte, nahm er sich eine lange Denkpause, so als ob er noch nicht darüber nachgedacht hätte, und antwortete dann mit einer Menge klarer Ideen und konkreten Schritten. Er sagte, er würde einen starken Rückhalt von den Vorständen, die ihm dieses Angebot machten, benötigen, damit seine Position gegenüber den anderen Anteilseignern gestärkt werden würde. „Ich werde mit diesen Vorständen sprechen und ich möchte deren Ideen und Ratschläge hören, wie ich durch diese fast unmögliche Herausforderung kommen kann“.

Was noch?

Ich fragte ganz einfach „Okay, was müsste noch passieren, damit Sie mit einem guten Gefühl und Gewissen den CEO Job zuversichtlich annehmen können?“ Er sagte „Ich brauche noch eine weitere

Zusage. Ich brauche die Möglichkeit, einen persönlichen Coach zu haben, der mich durch die Anfangsphase begleitet und mir genügend Reflexionszeit ermöglicht, damit ich schnell von dem, was dort passieren wird, lernen kann und dadurch so früh wie möglich gute Entscheidungen, treffen kann“. Ich sagte „Okay und was noch?“ Er sagte, es gäbe noch den Punkt Selbstsicherheit, die müsste größer werden: „Es ist für mich okay, wenn ich gelegentlich eine falsche Entscheidung treffe, was ich jedoch nicht leiden kann, ist eine unsichere Entscheidung“. Was immer er auch tun würde, wenn er den CEO Job annehmen würde, er müsste es sehr selbstsicher, bestimmt und klar abgegrenzt tun. Denn das sei die einzige Chance, Zuversicht für die weitere Entwicklung zu generieren. Jede Art von Unsicherheit würde die Ergebnisse, das er braucht, gefährden. Ich fragte ihn:“ Okay und wie kannst du sicherstellen, dass du selbstsicher genug sein wirst?“ Er suchte nach Erfahrungen aus seiner Vergangenheit, in denen er Schwierigkeiten im Job hatte und sehr klar, selbstbestimmt und selbstsicher war. Während er über diese Erfahrungen sprach, bekam er sofort mehr Selbstsicherheit, aus dem, was er schon alles erreicht hatte in seinem Berufsleben, auch in fast aussichtslosen Situationen, die er erfolgreich gemanagt hatte.

Ich fragte ihn, wie sicher er sei, die richtige Entscheidung bezüglich CEO Venezuela treffen zu können auf einer Skala. Er sagte 6 wäre das, wo er heute hinkommen könne und er würde in den nächsten Tagen noch auf 8 kommen, wenn er einige Fakten und Zusagen zu seinen Konditionen dort garantiert bekäme.

Gleiche Frage zur anderen Option

„So und für die andere Option als Assistant Regional Director, wie muss dieser Job ausgestattet sein, damit er attraktiv ist und du dich dafür entscheiden willst?“ „Es wird jetzt ziemlich klar für mich, ich werde diesen Job nur annehmen, wenn ich weiß, dass es ein wirklich ernstgemeintes und für mich herausforderndes Angebot ist. Das bedeutet, ich muss mit dem Regional Director sprechen, ich muss mit ihm klären, in wieweit er mich braucht, um etwas Großes oder sehr Herausforderndes zu schaffen und ich möchte, dass er mir eine Aufgabe gibt, z.B. dass ich 30 % mehr Gewinn oder doppelten Umsatz erreiche. Ich möchte eine große Herausforderung, die in meiner Macht steht, für die ich verantwortlich bin und die er mir zutraut. Und ich will, dass er mir die volle Verantwortung dafür überträgt. Wenn das geschieht, wäre das Angebot für mich interessant anzunehmen, weil ich dann weiß, dass es etwas ist, wo ich viel daraus lernen kann und dann stolz auf das Erreichte sein kann.“

Das war das Ende unserer Coachingsitzung. Er sagte, „Okay, jetzt weiß ich, was ich in den nächsten Tagen machen werde, um die Umstände für Option A oder Option B so zu gestalten, dass sie wirklich attraktiv für mich sind und ich mit einem guten Gefühl sagen kann, ich nehme A oder B“. Seine Zuversicht das „Richtige“ zu entscheiden, hatte sich interessanterweise zum Ende unseres Gesprächs auf 9 erhöht. Später habe ich von ihm erfahren, dass er sich für die Option des Assistant Regional Directors entschieden hat. Offensichtlich hat er es geschafft, dort mehr günstige Rahmenbedingungen für seine Ziele zu verhandeln.

Fall 3: Buch schreiben oder die Idee beerdigen

Dieses Entscheidungscoaching geschah in der zweiten Sitzung mit dem Coachee. In der ersten Sitzung fragte er mich, ihm beim Weiterkommen im Schreiben seines Buches zu unterstützen. Er hoffte, Ideen zu bekommen, wie er damit starten kann. Er trug diese Idee schon eine lange Zeit mit sich und verschob sie immer wieder und er meinte „es ist an der Zeit, mein Buch zu schreiben“. Deshalb

haben wir uns in der ersten Sitzung damit beschäftigt, wie er die Wahrscheinlichkeit, jetzt das Buch zu schreiben, erhöhen kann. Aber als er mich für die zweite Sitzung anrief, sagte er „Schau ich hab jetzt was begonnen, aber es ist nicht wirklich losgegangen, ich meine, ein Buch zu schreiben, ist immer noch so anstrengend wie es zuvor war, obwohl ich mich anstrenge, ist es nicht wirklich losgegangen. Ich denke, ich muss nun eine Entscheidung treffen. Die Entscheidung, die ich treffen muss, ist, entweder ich schreibe das Buch wirklich in Einem durch, oder ich entscheide mich, es eben sein zu lassen und bin fähig, zu der Idee einfach „Nein“ zu sagen. Vergiss das Buch, das ist etwas, was ich nicht tun werde und es ist prima, es nicht zu tun und ich kann es dann vergessen und es beschäftigt mich nicht mehr und ich kann dafür mein Leben wieder leben“.

Wie nahe bist du an einer solchen Entscheidung?

Er sagte, er muss sich entscheiden ein für alle Mal, und weg von der „entweder oder“ Option zu kommen, die für ihn mehr und mehr unerträglich geworden war. Er hoffte auf einen schnellen und klaren Schnitt, je schneller desto besser.

„Wie nahe an einer solchen klaren Entscheidung bist du, und um dann wieder glücklicher zu leben?“ Er kannte die Skalenfrage schon aus der ersten Sitzung und sagte, auf einer Skala von 1 bis 10 sei er auf einer 3 und ergänzte, er wolle wirklich auf eine 10 heute. Deshalb fragte ich, welchen Unterschied es für ihn machen würde, wenn er heute auf die 10 käme. Er sagte, er würde dann als freier Mann aus der Tür gehen. Einer, der in Frieden und Sicherheit machen kann, was er will und nicht tun müsse, was er nicht tun will. Er sagte, er würde total befreit sein von diesem immensen Druck, welcher sich über die Jahre aufgebaut habe.

Im Gegensatz dazu ist es jetzt, wenn er über diese beiden Optionen spricht, so, dass beide Optionen für ihn wie eine Belastung scheinen. Zum Thema Buch schreiben, sagt er, „Ich bin zu alt, um mich selbst zu etwas zu zwingen, ich erfreue mich zu sehr am „Alt-sein“ und daran, Dinge zu tun, die ich früher nicht tun konnte. Ich würde es hassen, wieder in ein Verhalten zurückzufallen, etwas auf die harte Tour zu erledigen, nur weil ich mich einmal dazu entschlossen habe.“ Und auf der anderen Seite, sagte er „ Hey, ich bin so glücklich und so reich gesegnet in meinem Leben, mir war möglich, so viele Dinge zu entdecken und zu entwickeln, ich würde mich schämen, nichts mit meinem Talent angefangen zu haben und ich weiß nicht, wie ich mit mir ins Reine komme, wenn ich es nicht tue. Ich müsste einen guten Einklang finden, einen guten Weg, das Buchprojekt zu beerdigen.“ Bei mir löste das Wort „beerdigen“ etwas aus, weil es ein schweres Wort war, man beerdigt Menschen, und deshalb dachte ich, ich könnte später darauf nochmal zurückgreifen.

Die Attraktion von etwas Attraktivem

„Wenn wir uns das nun genauer anschauen, mit welchem Thema möchtest du anfangen, „schreiben“ oder „beerdigen“?“ Er wollte mit dem „schreiben“ beginnen und ich fragte „Angenommen du hast dich für „schreiben“ entschieden und du wärst auf einer 10 auf deiner Skala und die Dinge wäre völlig passend für dein Alter und für deinen Weg zu entscheiden, Dinge zu tun oder sein zu lassen.“ Völlig aufgeregt und aufgelöst unterbrach er „Schreiben wäre dann auf einmal total leicht und einfach und fast unvermeidlich. Ich wäre fähig, mir selber zu erlauben, es nur dann zu tun, wenn es mir ganz leicht von der Hand ginge! Ja, einfach so.“ Ich bat ihn, doch noch etwas detaillierter draufzuschauen, wie es sein würde, wenn es einfach wäre, aber dann fragte ich ihn“...und wie würde es dein Schreiben verändern, wenn es einfach wäre?“ Er antwortet, „Oh, das wäre wunderbar! Dann müsste ich mich nicht einen Monat lang auf das Buch konzentrieren, sondern, wenn das Schreiben so einfach

ginge, würde ich sofort damit anfangen, all die Artikel, die ich für technische Magazine schon geschrieben habe, zu sammeln und sehen, was schon alles da ist. Das wäre dann wirklich ganz einfach. Oder wenn ich zurück käme von einem Meeting und im Flieger sitze, würde ich fühlen, ach, das war so ein interessantes Meeting! Ich würde gleich einige Notizen machen und das würde einfach so passieren, weil ich es möchte.“ Er fügte hinzu, „Nun, wenn ich mir selbst so zuhöre, ich meine, es klingt als ob es so einfach und leicht ginge, weil ich regelmäßig interessante Arbeitstreffen habe, welche es wert sind, zu reflektieren. Zusätzlich, wenn ich überlege, müssen da mindestens 25-30 Artikel sein, die ich geschrieben habe und in denen ich in einer guten Art beschrieben habe, was so spezifisch an meiner Methode ist, vielleicht ist es wirklich mehr das Sammeln und Durchschauen von dem, was ich schon alles habe und weniger von der anstrengenden Idee, ein Buch von Null an zu schreiben.“ Er sagte „Das ist gut genug, ich denke „Schreiben“ ist wirklich einfach und attraktiv geworden und es ist jetzt sehr viel anders, als nach unserer ersten Sitzung.“

Die wunderbare Beerdigung

„Du hast das Wort „Beerdigung“ für die andere Option benützt und das macht mich schon sehr neugierig, muss ich zugeben. Kannst du das skalieren? Die Beerdigung wäre die 10 und du würdest hier als freier Mann hinausgehen.“ Er zögerte anfänglich etwas, aber dann sagte er „Ich denke es wäre wirklich wie eine Beerdigung. Ich würde Freunde einladen und wir würden feiern, dass ich losgelassen habe und da wäre so etwas wie eine feierliche Traurigkeit die Buch-Idee gehen zu lassen. Aber gleichzeitig wäre es auch ein Fest der Freiheit, viele andere Dinge in meinem Leben tun zu können. Es wären Freunde da, es wäre ein feierliches Fest, wir würden gutes Essen servieren, wir würden trinken, es wäre eine sehr formale und schöne Sache.“ Ich fragte „Okay, was sonst würde dich wissen lassen, dass du auf einer 10 bist?“ Er sagte „Weißt du, was das interessanteste Ding wäre, das auf dieser Beerdigung passieren würde? Der Himmel würde sich über mir öffnen und zwischen den Wolken wäre irgendwo diese Stimme. Die Stimme würde etwas völlig Überraschendes tun. Sie würde mir sagen < Hey, danke dir sehr dafür, dass du die Idee mit dem Buch solange mit dir rungeschleppt hast. Wir schätzen sehr, in welchen guten Händen diese Idee war und wie sehr du dich gesorgt hast und dachtest, du hast das Talent zum Schreiben. Als Zeichen unserer Dankbarkeit verleihen wir dir dieses neue Talent jetzt. > Weißt du Schreiben war ein wirkliches Talent von mir. Seit der Schulzeit bin ich schon immer ein sehr guter Schreiber gewesen und ich war mir dessen bewusst! Dann schaute er wie vom Blitz getroffen und fügte hinzu, „Mir fällt gerade ein, es ist nicht das erste Mal, dass mir so etwas passiert ist. Jetzt erinnere ich mich, immer wenn ich ein großes Engagement losgelassen habe, von dem ich dachte, das ist eines meiner wirklichen Talente, dann zeigte sich ein neues Talent, welches grossartig zu meinem Leben passte“.

Die Freude, wirklich fähig zu sein zu wählen

Ich war kurz davor zu fragen, wie bereit er war, jetzt eine Entscheidung zu treffen, als er mich anschaute, mit einer friedlichen Ruhe in seinem Gesicht und er etwas Überraschendes sagte: „Ich bin so dankbar, ich danke dir sehr. Etwas sehr Seltenes und Wertvolles ist möglich geworden. Es ist so selten in meinem Leben, dass ich diese Freiheit habe, die Freiheit wirklich zwischen zwei Dingen zu entscheiden, welche beide ein Geschenk und sehr attraktiv für mich sind. Jetzt ist es einer der wenigen Momente in meinem Leben, wo ich wirklich eine Wahl habe. Ich kann mich entscheiden, das Buch zu schreiben, in so einer Art, wie ich es beschrieben habe. Und es ist ein Geschenk fähig zu sein, diese Option zu wählen und ich kann mich auch entscheiden, das Buch zu beerdigen in der Art, wie ich es beschrieben habe und auch das ist eine wunderbare Option, die ich wählen kann. Die Wahl zu

haben ist ein wahres Geschenk. Und das ist alles, was ich im Moment brauche. Paradoxe ist: Jetzt, wo ich kurz vor einer Entscheidung stehe, mich gerade bei 10 befinde, ich plötzlich gar nicht mehr wählen muss, weil ich jetzt eine echte Wahl habe.“

Das war das Ende des Coachings. Ich weiß nicht, wie sich die Dinge entwickelt haben. Alles was ich weiß, ist, aus unterschiedlichen Treffen in der Zwischenzeit, dass das Dilemma und das Unwohlbehagen niemals mehr aufkam in unseren Gesprächen.

Vorsichtige Annahmen

Zusammenfassend versuche ich aus den drei beschriebenen Beispielen Rückschlüsse auf das zu ziehen, was bei solchen Entscheidungssituationen nützlich sein kann. Ich habe zwei vorsichtige Annahmen formuliert, trotz der Tatsache, dass der wahre Zauber des Coachings durch das Miteinander von Coachee und Coach entsteht und auf einzigartiger und nicht wiederholbarer Weise entsteht. Jeder Fall ist anders. Meine Erfahrung ist, dass wann immer ich denke, ich weiß was funktioniert, die Magie des Gemeinsamen mit dem Coachee verschwindet.

Handle immer in einer solchen Weise, dass die Wahlmöglichkeiten mehr werden

Diese erste Annahme entsteht aus einer sehr handwerklichen Sichtweise. In allen drei Beispielen schien es hilfreich für den Coachee, mehr Wahlmöglichkeiten zu haben. Mehr Optionen können zusätzliche Möglichkeiten bedeuten, aus denen sie auswählen können. Es kann aber auch bedeuten, mehr Möglichkeit zu haben, aktiv auf die Optionen Einfluss zu nehmen, um sie zu gestalten. Und es kann bedeuten, etwas attraktiver zu machen, damit es überhaupt eine echte Option wird. Ein Zitat von Gregory Bateson sagt „Agiere immer so, dass die Wahlmöglichkeiten zunehmen“.

Nutze was der Coachee anbietet

Annahme Nr. 2 ist mehr eine Vertrauenssache. Dem Coachee zu vertrauen, hat den Job des Coaches in allen drei Beispielen sehr viel einfacher gemacht. Coachees bringen den Schlüssel für ihre Lösungen selbst mit, wenn sie zu einem Coaching kommen. Es zahlt sich aus, sorgfältig zuzuhören, was der Coachee will und damit zu arbeiten, was er will und darauf zu vertrauen, was immer vom Coachee angeboten oder vorgeschlagen wird, wert sein könnte, es zu vertiefen.

Das wahrscheinlich beste Beispiel für ein effektives Nutzen einer Idee eines Coachee ist die der Beerdigung im dritten beschriebenen Fall. Am Anfang schien es etwas eigenwillig und intuitiv wollte ich als Coach nicht dahin. Und doch hat es sich gezeigt, dass es der Schlüssel war für die Geschichte, die der Coachee erzählte über diesen großen Abschied und all das, was danach passierte, was ihn auch so tief bewegte und ihn tief zurückgeführt hat zu seinen sehr wichtigen Ressourcen, auf die er in seinem Leben zurückgreifen konnte. Das war nicht zu erwarten. Das war wahrscheinlich eine genau so große Überraschung für den Coachee, wie es anfangs ein Risiko für den Coach schien.

Vielleicht kommt das notwendige Vertrauen von den vielen positiven Erfahrungen mit Coachees als die wahren Experten für ihre eigenen Lösungen. Erfahrung hilft Coaches, überzeugter davon zu werden, dass sie nicht etwas „Kluges“ tun müssen, weil die Coachees auf die wichtigen Einfälle selber kommen. Diese Erkenntnis hilft dem Coach dabei, dem Coachee zu vertrauen, dass dieser die Lösungen finden wird.

Nützliches Werkzeug

Die Skalenfrage kann beim Entscheidungscoaching und natürlich darüber hinaus genutzt werden.

Auf einer Skala von 1 bis 10...

Es hat sich in allen drei beschriebenen Entscheidungsfällen als hilfreich erwiesen, eine Skalenfrage zu stellen. Die Skalenfrage wurde mit drei unterschiedlichen Fragestellungen gestellt, abhängig von den Zielen des Coachees.

- Sitzungsfortschritt als Skala (Fall 1)
- Sicherheit, die richtige Entscheidung zu treffen als Skala (Fall 2)
- Bereitschaft, eine Entscheidung zu treffen als Skala (Fall 3)

Die Fragen im Zusammenhang mit der Skala wurden nach einem simplen Model gestellt (S.U.R.F.):

Scale Progress (Fortschritt auf der Skala): Wo bist du auf der Skala?

Upgrade to preferred future (Fortschritt in die bevorzugte Zukunft): Wie hoch möchtest du auf der Skala kommen? Angenommen du bist dort: Inwieweit macht es einen Unterschied?

Review existing resources (Suche nach vorhandenen Stärken): Was bringt dich schon auf eine 3 und nicht mehr auf eine 1?

Foresee upcoming progress (auf den anstehenden Fortschritts vorausschauen): Woran wirst du merken, was wirst du anders tun wenn du von einer 3 auf einer 4 bist?

Die Kombination dieser Fragen im Entscheidungscoaching kann für den Coachee folgende Nutzen erzeugen:

Dem Coachee die Frage zu stellen: „Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 bedeutet, du bist bereit eine Entscheidung zu fällen und 1 das krasse Gegenteil, wo befindest du dich jetzt gerade?“ hilft ihm, einen Schritt zurückzutreten und ein bisschen mit Distanz auf sein Thema zu blicken. Die Coachees antworten in der Regel mit einem Wert wie beispielsweise „3“. Nun können Sie fragen: „Was trägt schon dazu bei, dass es eine 3 ist und keine 0 mehr?“, um zu verstärken, was dem Coachee bereits klar ist und was ihn schon ein Stückweit in Richtung Entscheidung bringt. Wenn Sie dann Ihren Coachee fragen „Und wo auf der Skala möchtest du am Ende der Sitzung sein?“ und der Coachee beschreibt sein Ziel mit „Bei der 7 wäre ich ruhiger, ich wäre konzentrierter und klarer“, wie in Fall Nr.1, dann geben Sie ihm die Möglichkeit, mit seinem Ziel in Verbindung zu sein, durch die Verwendung der Skala. Wenn Coachees zu Beginn einer Sitzung die Chance erhalten, zu beschreiben, was für sie am Ende der Sitzung rauskommen soll und inwieweit das einen Unterschied für sie ausmachen würde, dann ist es meiner Erfahrung nach viel wahrscheinlicher, dass die Coachees ihr Ziel auch erreichen.

Kein Werkzeug: die Wunderfrage

Die wahrscheinliche bekannteste Frage im lösungsfokussiertem Kurzzeitcoaching ist die berühmte Wunderfrage. Sie haben vielleicht bemerkt, dass in keinem der drei Fälle die Wunderfrage in ihrer klassischen Form verwendet wurde. Und dennoch wurden alle drei Coaches eingeladen, über ihr Ziel hinauszugehen oder sich in ihre hypothetische Lösung hinein zu denken.

Im Fall Nr. 1, in dem der Mann am Rande eines Zusammenbruchs in die Sitzung kam, sich vorzustellen, ruhiger, klarer etc. zu sein, schien fast unmöglich. Aber ihn zu fragen „Mal angenommen, diese Sitzung ist hilfreich – und ich weiß, dass Ihre Situation sehr gravierend ist und ich weiß, dass es wenig Zuversicht gibt, aus diesem Dilemma herauszukommen, aber mal angenommen, diese Stunde könnte für Sie irgendwie nützlich sein – wie verändert werden Sie aus der Türe laufen?“ und ihn einzuladen, diese Frage zu beantworten, war die Wunderfrage auf die Situation des Klienten abgewandelt. Die Kraft der Wunderfrage wird verwendet, um den Coachee dorthin zu bringen, wo er hinwill, ohne sich durch alle Hindernisse hindurch arbeiten zu müssen, sondern indem man einfach über sie hinweg springt.

Im Fall Nr. 2 wurde die Frage nach einer hypothetischen Lösung ebenfalls gestellt. Der Coachee sagte: „Ich suche eine Lösung, die für meine Karriere die beste ist“. Der Coach kann nun dieses Ziel nehmen und den Coachee fragen: „Mal angenommen, diese Möglichkeit wäre jetzt die richtige für dich: Welche Kriterien müsste sie erfüllen?“ Daraufhin konnte der Coachee sagen: „Ach, für Venezuela wäre es wichtig, dass ich so sicher wie nur irgendwie möglich bin, und als Stellvertretender Direktor wäre es die richtige Entscheidung, wenn es eine wahre Berufung oder Herausforderung für mich wäre.“

Im Fall Nr. 3 wurde eine Art der Wunderfrage gleich zweimal gefragt. „Inwieweit würde es einen Unterschied machen, auf der 10 zu sein?“ Das zweite Mal war in Verbindung mit der Beerdigung, als der Coachee zum ersten Mal die Freiheit hatte, etwas zu denken, was zuvor undenkbar war. Indem lediglich anerkannt wurde „ja, angenommen, es gibt eine Beerdigung und ja, angenommen deine Freunde werden da sein, und ja, angenommen dies alles stellt sich als unterstützende Angelegenheit heraus, woher würdest du wissen, dass du auf der 10 bist?“ ergab sich, dass der Himmel sich für den Coachee auftat und er eine zusätzliche Fähigkeit und Geschenk konstruierte.

Vielleicht ist es an dieser Stelle nochmals hilfreich, sich vor Augen zu führen, dass die ursprüngliche Wunderfrage nicht als Werkzeug erdacht wurde. Sie entstand einfach in einem Gespräch zwischen Insoo Kim Berg (einer der Gründer des Lösungsfokussierten Ansatzes zusammen mit Steve de Shazer) und einer Klientin. , Interessanterweise handelte Insoo in einer Art und Weise, um die Anzahl der Möglichkeiten für die Klientin zu erweitern und andererseits nutze sie einfach, was die Klientin ihr anbot.

Die Klientin hatte Insoo erzählt: „Schau, meine Situation ist unglaublich schwierig und hoffnungslos. Ich glaube nicht, dass du mir helfen können wirst. Was es bräuchte, um die Dinge für mich zu verbessern, wäre ein Wunder.“ Und Insoo nahm einfach die Lösung, die die Klientin ihr anbot und fragte: „Oh, nehmen wir mal an, ein Wunder würde passieren, was wärest du dann in der Lage zu tun, was heute noch als nicht möglich erscheint?“ Und, überraschenderweise, wusste die Frau die Antwort.

Originaltext: Peter Szabó, Coaching döntéshelyzetekben. Három esetleírás, két óvatos felételezés és egy hasznos eszköz in: Komócsin Laura, Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II., Budapest, 2011