

Tanja Schmitz-Remberg

Abschlussarbeit zur Coaching Ausbildung 2022, Düsseldorf

Klein aber oho!

Mini-Max Interventionen für Coaches

Einführung

1. Sprache schafft Realität

2. Ausgewählte kleine Interventionen mit großer Wirkung

a) „In der Vergangenheit...“

b) Offene Fragen statt ein „...ob...“

c) „Sondern?“

d) „...noch nicht...“

e) „Immer stimmt nie!“

f) „Angenommen, nur mal angenommen...?“

g) „Mit dem bewussten Verstand noch nicht...“

h) Die VW – Regel

i) „Was noch?“

j) „Gestalten, gelingen, umsetzen...“

Literatur

Einführung

Es sind nicht immer die großen Methoden und Formate des Coachings, die den Coachee unterstützen, neue Möglichkeiten des Denkens und Handelns zu wagen. Die Haltung der Coach, überzeugt von Ressourcen der Coachees und Möglichkeiten der Veränderung, spiegelt sich im optimalen Fall in ihrer Sprache wider, nebenbei klingend, einem bestimmten Muster folgend.

Dies bringt Manfred Prior in seinem kleinen, aber feinen Klassiker der systemischen Literatur „MiniMax – Interventionen“ wunderbar anwendungsfreundlich für Beraterinnen und Coaches auf dem Punkt.

Frei nach dem Motto „Simple but not easy“ bietet dieses Büchlein tolle Tipps, die mir bereits seit über zwei Jahrzehnten auch in meiner Funktion als Trainerin und Moderatorin dienen. Seine ausgewählten MiniMax – Interventionen können beiläufig angewendet werden, sind möglichst unscheinbar (und erzeugen damit weniger bis gar keinen Widerstand) und sind schnell von jeder Coach erlernbar. Gespickt mit entscheidenden Details erhöht eine konsequente selbstverständliche Anwendung dieser MiniMax den Erfolg des Coachings. Ich habe meine Lieblings MiniMax ausgewählt (a – g) und weitere eigene (h und i) hinzugefügt. Viel Freude und Anregung beim Lesen, ich habe mir erlaubt auch Euch interessierte Leserinnen anzusprechen und hoffentlich zu ermuntern, die MiniMax noch mehr auszuprobieren.

1. Sprache schafft Realität

Im systemischen Coaching gehen wir davon aus, dass es keine objektive Wahrheit gibt. Jede und jeder gestaltet sich seine und ihre Realität durch die subjektive Wahrnehmung und durch die unwillentliche Aktivierung innerer Bewertungssysteme. Dies bestimmt maßgeblich das eigene Erleben in der Welt und zeigt Auswirkungen im Denken, Fühlen, Handeln. Diese Subjektivität zeigt sich in unserer Sprache, sie drückt unsere Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster aus.

Sprache formt sowohl das individuelle Sein in der Welt als auch gesellschaftliche Wirklichkeiten. Auch die Wirklichkeiten von Teams, Familien, Unternehmen usw. Sie ist lt. Niklas Luhmann ein eigenständiges soziales System und es kann notwendig sein, dieses System in seinem Muster zu pertubieren, damit Wirklichkeiten die Chance erhalten, sich ändern zu dürfen. Hier liegt u.a. die Aufgabe einer jeden Coach, dysfunktionale Sprachmuster neu mit der Coachee zu gestalten.

Wie wir Coaches sprechen, spiegelt unsere Realität wider, zeigt, wie wir denken und fühlen, spiegelt unser Mindset. Sprache ist unser hauptsächliches Wirkinstrument und bietet eine hoch wirksame Interventionsebene, die Coaches fast schon „nebenbei“ ganz im Sinne einer Musterunterbrechung nutzen sollten.

Ein bewusstes und reflektiertes Wording halte ich für eine Grundvoraussetzung aller Coaches, denn Sprache findet immer statt, in jeder Phase z.B. des GROW Modells und bei der Durchführung eines Tools wie z.B. des Tetralemmas, der Timeline usw.

Und hier liegt eine hohe Chance noch wirksamer zu sein und unsere Coachees liebevoll in den Möglichkeitsraum zu führen, Problemtrancen zu unterbrechen und das Wahrnehmungs – und Sprachmuster der Coachees ohne viel Aufwand zu erweitern.

2. Ausgewählte kleine Interventionen mit maximaler Wirkung

a) „In der Vergangenheit...“

Coachees kommen mit einem Problembewusstsein ins Coaching: Sie können oftmals ausführlich beschreiben, was sie stört, was schlecht läuft und wo sie ihre Defizite erleben. Aufgabe als Coach ist es, sie vom Problem- in den Möglichkeitsraum zu führen, und der kleine Satzanfang „In der Vergangenheit...“ suggeriert, dass das Problemverhalten ein möglicherweise vergangenes Verhalten darstellt. So kann die Coach bereits beim Pacing im Rahmen des aktiven Zuhörens und Zusammenfassens der Schilderungen des Coachees ihre Worte bereits mit „In der Vergangenheit...“ gestalten. Denn JETZT, wo der Coachee sich auf den Weg gemacht hat ins Coaching, sich überwunden hat, da beginnt eine neue Zeit, das alte Verhalten gehört der Vergangenheit an. Und selbst wenn das neue gewünschte Verhalten noch Zeit zur Entwicklung braucht, ist das alte Verhalten nie mehr das jetzige, denn es unterliegt neuen Bewertungen und Betrachtungen.

Das könnte für dich, liebe interessierte Leserin, möglicherweise bedeuten, dass du „in der Vergangenheit deinem aktiven Zuhören und Zusammenfassen der Ausführungen deiner Coachees nicht so viel Aufmerksamkeit geschenkt hast und du dich nun ermutigt fühlst, das Wording „in der Vergangenheit“ mal öfter auszuprobieren.“

b) Offene Fragen statt ein „ob...“

Geschlossene Fragen dienen der Gewinnung von Informationen, die die Coachee mit einem Ja oder Nein beantworten kann. Das Wörtchen „ob“ schleicht sich gerne hinterrücks ein, indem eine Coach z.B. sagt: „Ich frage mich, OB du bereits Versuche unternommen hast, dich anders zu verhalten.“ Im schlimmsten Fall antwortet die Coachee mit NEIN, und zack, bist du gemeinsam festgefahren. Und stell dir mal vor, du stellst, ganz unwillentlich, weitere OB – Fragen: „Ich wüsste gerne, OB du schonmal darüber nachgedacht hast, deine Vorgesetzte zu informieren?“ – „Nö!“... hier besteht die Gefahr gemeinsam stehen zu bleiben und den Möglichkeitsraum nicht zu betreten. Ebenso lauert im „geschlossenen Fragen – Setting“ eine Atmosphäre des Verhörs und dies verlässt die Augenhöhe, die im Coaching unabdingbar ist.

Im Coaching geht es in den allermeisten Situationen nicht um die Gewinnung von Informationen und Fakten, sondern um die Anregung zur Ideen- und Lösungsfindung seitens der Coachee. Hier bieten sich offene Fragen an, denn diese ermutigen die Coachee zu reflektieren, nachzudenken und neue Ideen zu entwickeln: „Ich wüsste gerne, was aus deiner Sicht dafürspräche, deine Vorgesetzte zu informieren? Was würde deine Vorgesetzte dazu sagen, wenn sie diese Situation beobachtet hätte?“ Und besonders würdigend ist es, wenn die Coach fragt: „Welche bisherigen Lösungsversuche haben dir denn bisher ein wenig helfen können?“ Offene Fragen ermöglichen erst eine GesprächsfÜHRUNG, denn erst diese FÜHREN die Coachee zu ihren Ressourcen, Anteilen und Lösungen.

Das könnte für dich, liebe Leserin, bedeuten, dass du dich nicht fragst, OB du Coach werden willst, sondern WIE du deine gewonnen Skills aus der Fortbildung im Rahmen deiner Arbeit einsetzen möchtest. Und frag dich nicht, OB du was davon gebrauchen kannst, sondern WELCHE Aspekte du besonders bereichernd erlebt hast.

c) Sondern?“

Diese kleine Zauberwörtchen ermöglicht ein liebevoll-hartnäckiges Führen in positive Formulierungen z.B. von Zielen und Ausnahmen.

Jede Coach weiß, wie herausfordernd es sein kann, die Coachee zu begleiten, ein positiv formuliertes Ziel zu entwickeln. „Ich möchte mich nicht immer so aufregen, wenn meine Chefin Aufgaben unfair delegiert.“ Hier liegt die Verführung, der Coachee möglicherweise zu antworten: „Du wünschst dir also Gelassenheit?“ Diese Vorwegannahme kann u.U. dazu führen, dass die Coachee vage antwortet und die Coach deren Arbeit macht. Das Zauberwörtchen SONDERN hilft hier ungemein und ganz schnell. Die Coach wiederholt das Gesagte und hängt liebevoll fragend ein SONDERN hinten an. „Du möchtest dich also nicht mehr aufregen, sondern?“ Und dies kann die Coach bei jedem weiteren negativ formulierten Ziel wiederholen, bis eine Formulierung sich schärft. Dies gilt ebenso für Ausnahmen, denn wir wissen ja dank Steve de Shazer, dass in diesen die Lösungen lauern. Wenn die Coachee berichtet, dass sie sich im letzten Team nicht habe einschüchtern lassen, dann fragen wir: „Du hast dich nicht einschüchtern lassen, SONDERN?“

Vielleicht, liebe Leserin, gehörst du zu den Coaches, die sehr gut aktiv zuhören können und im Zuge dessen schon mal zu flott die Wünsche deiner Coachees benennst, obwohl diese noch in der negativ formulierten Version stecken. Vielleicht möchtest du nun deiner Coachee diese Erkenntnisarbeit nicht mehr abnehmen, sondern...?

d) „noch nicht...“

Anknüpfend an die Mini Intervention „In der Vergangenheit...“ ermöglicht das Wörtchen „noch nicht...“ den Geschmack der Veränderung und lädt mit kleinsten Schritten im Vorstellungsvermögen den Coachee dazu ein, seine Aufmerksamkeit auf Potenziale, Möglichkeiten und Chancen zu richten.

So kann es einen wirksamen Unterschied setzen, ob die Coach z.B. wiederholt, dass der Coachee immer wieder mit seiner Vorgesetzten aneinander gerät oder ob sie sagt: „Noch hast du zu wenige Wege gefunden, die Situation anders zu gestalten.“

So darf Prüfungsangst werden zu: „Noch zu wenige Strategien entwickelt zu haben, das Wissen in Prüfungen abrufen zu können.“ Unfähigkeiten sind „noch-nicht-Fähigkeiten“, unliebsame Eigenschaften möglicherweise „noch nicht überwunden, noch nicht verändert zu guten Gewohnheiten“, Blockaden sind „noch nicht gefundene Wege.“

Möglicherweise denkst du, liebe Leserin, dass du dein Wording nicht immer so genau im Blick hast. Vielleicht ist es jedoch so, dass du noch nicht routiniert bist, an kleine aber feine Unterschiede zu denken.

e) „Immer stimmt nie!“

Bei der Schilderung ihrer Probleme benutzen Coachees häufig das Wörtchen „immer.“ Sie sagen z.B.: „Immer, wenn ich in einer Zoom-Konferenz sprechen muss, bekomme ich kein Wort raus.“

Diese Form der Generalisierung gestalten Menschen oftmals unbewusst, auch um Sprache zu vereinfachen. Hier bildet sich jedoch möglicherweise die innere Realität ab, dass es keinen Blick für Ausnahmen gibt, in denen ja bekanntlich lt. Steve de Shazer die Lösungen lauern. Das Problemempfinden sorgt im Gegenteil dafür, dass das Problem größer sein darf, als es ist. „Immer“ bedeutet sowohl, das Problem in der Vergangenheit immer gehabt zu haben und es bedeutet auch ein „immer“ für die Zukunft, fast schon ontologisch festgeschrieben. Hier gilt es als Coach, dieses Empfinden zu verflüssigen und Raum für Unterschiede und Hoffnung mit dem Coachee zu entwickeln. Das „Immer“ sollte auf seine tatsächliche Größe zurückgeschraubt werden.

Dies kann u.a. dadurch gelingen, in dem die Coach fragen: „Wann hattest du das Problem? Wann hattest du es etwas weniger? Wann vielleicht gar nicht?“

Ebenso kann die Coach im Rahmen des Aktiven Zuhörens in Kombination mit „In der Vergangenheit“ (Mini Intervention a.) und dem Wörtchen „oft“ das erschwerende „immer“ aufweichen. Das kann dann so klingen: „In der Vergangenheit hast du oft erlebt, dass du wenige Worte bei einer Zoom-Konferenz heraus bekommst.“ Im Anschluss wird dann die subjektive Leidenszeit der

Coachee durch Fragen nach den kleinsten Ausnahmen weiter reduziert, vielleicht sogar, bis das Problem zu bewältigen erscheint.

Liebe Leserin, vielleicht denkst du dir, dass du immer blockiert bist, wenn deine Coachees weinen, doch was wäre, wenn du denkst: „In der Vergangenheit war ich oftmals blockiert, wenn meine Coachees weinen.“ Was ändert sich dann für dich?

f) „Angenommen, nur mal angenommen...“

Da unser Gehirn nicht unterscheiden kann, ob wir Menschen tatsächlich etwas erleben oder es uns ausgiebig vorstellen, können Coaches diese kleine liebenswerte Eigenschaft des Gehirns nutzen, um den Coachee näher an mögliche Lösungen zu führen. Manfred Prior bezeichnet diese Frageform als verführerisch, denn sie ist liebevoll, achtsam und öffnend. Ideen, Anregungen, Aufmerksamkeit kann durch diese Fragetechnik in nützliche und lösungsträchtige Richtungen gelenkt werden – und zack! Somit werden hilfreiche Netzwerke im Gehirn angeregt. Eine solche Frage beginnt mit der Annahme einer wünschenswerten Aktivität, die die Coach liebevoll „ins Spiel bringen will“.

„Angenommen, Sie würden in einer der nächsten Zoom-Konferenzen sich über den Chat mit Ihrer Lieblingskollegin verbinden und diese sich gedanklich an Ihre Seite holen... was würde das ändern? Was wäre Ihnen dann möglich?“ Sollte dann die Coachee diese Alternative beim innerlichen „Durchspielen“ durchaus für als möglich erachten, dann kann die Coach immer tiefer in das Lösungs-Erleben führen und das Gehirn in Lösungsstimmung und -wahrnehmung versetzen. Wichtig ist es, hierbei so nah wie möglich an den Werten und Zielen der Coachee zu bleiben.

Angenommen, liebe Leserin, du würdest jetzt bereits erkennen, dass du diese Frageform als sehr gewinnbringend für deine Coaching-Praxis erachtest, was würdest du tun, um sie dir gut einzuprägen und dich immer wieder daran zu erinnern?

g) „Mit dem bewussten Verstand konnten Sie bisher nicht...“

Diese Vorgehensweise lehnt stark an das hypnosystemische Arbeiten an und bisher hatte ich diese nicht genutzt, obwohl ich seit Jahren viele Mini Max Interventionen in meiner fachlichen DNA habe. Doch nun freue ich mich sehr darüber, diese auszuprobieren dank der Ermunterung im hypnosystemischen Block der Ausbildung.

Im Coachingprozess kommt es immer wieder mal vor, dass Coachees schildern, dass ihnen etwas nicht gelingt, dass sie es nicht schaffen trotz zahlreicher Versuche. Neben dem „Angenommen- Rahmen“ kann die Coach hier den Coachee bitten, sich vorzustellen, dass nicht er als ganze Person das Problem hat, sondern nur ein Teil von ihm. Und der Hinweis, dass das Lösungs- und Heilungswissen noch im Unbewussten schlummert. Das wird oftmals vom Coachee akzeptiert, doch habe er gar keine Idee, wie er das dann hervorholen soll. Dies gilt es zu würdigen und doch kann hier z.B. mit Mini Max Intervention f weitergearbeitet werden. Bilder, Metaphern, Körperarbeit, all das kann hier weiterführen.

Liebe Leserin, vielleicht dachtest du ja auch wie ich bisher mit deinem bewussten Verstand, dass dieser ganze „Hypno-Kram“ nix für dich ist. Doch nach dem Ausbildungswochenende dazu kann es nun sein, dass in deinem Innerstes so etwas wie Neugier und etwas noch Unbestimmtes flüstert, dass dies ein sehr interessanter weiterer Ausbildungsweg für dich sein kann...

h) Die VW - REGEL

Mir gefällt diese kleine Regel gut, um mich selbst immer daran zu erinnern, dass es meine Aufgabe als Coach ist, die Coachee in den aktiven Möglichkeitsraum zu führen – ist ja auch GesprächsfÜHRUNG...

Coachees formulieren ihr Anliegen insbesondere wenn es um den zwischenmenschlichen Bereich geht häufig als Vorwürfe an den anderen: „Mein Vorgesetzter drückt sich nie klar aus.“, „Meine Frau trägt meine Entscheidungen nicht mit.“

Hier hilft es, den Coachee zu ermutigen, aus seinem Vorwurf einen Wunsch zu formulieren und den Unterschied zu betrachten, den dies sowohl für ihn selbst als auch möglicherweise für seine Interaktionen macht: „Sie wünschen sich was?...“ Vorwürfe verweisen auf die Vergangenheit oder auf das „Immer, auf das Unverrückbare“, Wünsche hingegen sind zukunftsorientiert.

Hinter diesen Wünschen liegen oftmals Bedürfnisse und nicht hinreichend gewürdigte und gehörte Anteile des Coachees, so dass hier z.B. eine Anteile-Arbeit weiterführen kann.

Liebe Leserin, vielleicht fällt dir spontan ein Wunsch an deine Liebsten ein, den du bisher in der Vergangenheit als Vorwurf formuliert hast. Und mal angenommen, dir gelingt es, diesen in einer ruhigen Minute mitzuteilen, was wäre dann möglich? Wann ist dann vielleicht anders, besser?

i) „Was noch?“

Dieses kleine aber feine „Was noch?“ ist mir an einem Übungsabend von Sonja Augustin vermittelt worden. Ich finde es grandios und m.E. gehört es zu den Mini-Max.

Ich liebe es, wenn der Coach wenig Worte macht, wenn eine ruhige und unaufgeregte Atmosphäre Raum gewinnen darf im Coachingprozess, weniger ist m.E. hier mehr.

Diese kleine Nachfrage „Was noch?“ regt immer weiter zum Nachdenken an, immer wieder, bis die Gedanken zunächst einmal ausgeschöpft sind. Davon ausgehend, dass die Coachee zu Beginn ihre vertrauten Antworten geben wird, schnell und unmittelbar, braucht sie vielleicht beim dritten freundlichen „Was noch?“ schon ein wenig länger für die Antwort, und beim fünften „Was noch?“ denkt sie, trancegleich, fast eine Minute nach. Sie arbeitet!

Liebe Leserin, was würdest du noch als kleine Mini-Intervention bezeichnen neben den hier beschriebenen? Und welche noch? Ach spannend, und welche noch?

j) „gestalten, gelingen, schaffen, beitragen“

Coachees glauben oftmals nicht mehr an ihre Fähigkeiten und im Coaching-Prozess erarbeitet der Coach immer wieder die Re-Aktivierung der vorhandenen Ressourcen des Coachees. Dies gelingt besonders gut durch die genauere Betrachtung von erfolgreichen Ausnahmen oder zufriedenstellenden Situationen. Wichtig ist hier, den Coachee seinen Beitrag zu den Ausnahmen herausarbeiten zu lassen und dies gleichzeitig zu würdigen.

Die Frage „Wie haben Sie das gemacht?“ wirkt, doch noch kraftvoller ist jedoch die Nutzung der Worte „Wie ist Ihnen das gelungen? Wie haben Sie dazu beigetragen? Wie haben Sie die Situation gestaltet?“, denn hier muss der Coachee über sein Handeln nachdenken und über seine aktiven Lösungsbeiträge reflektieren. So kann er ihnen auf die Spur kommen und vielleicht denken: „Da habe ich etwas geschafft! Da habe ich Gestaltungsraum.“

So kann der Samen der Selbstwirksamkeit m.E. durch diese kraftvollen Verben noch tiefer eingesetzt werden.

Liebe Leserin, vielleicht fragst du dich selbst: „Was habe ich dazu beigetragen, meine Coaching-Ausbildung bei Inkonstellation erfolgreich zu beenden?“ Und möglicherweise entdeckst du bisher Ungeahntes in dir! „Wie hast du das geschafft? Wie ist dir das gelungen, fast 9 Monate durchzuhalten?“

Literatur:

Manfred Prior: MiniMax-Interventionen. 2013

Ders.: MiniMax für Lehrer. 2009

Günter G. Bamberger: Lösungsorientierte Beratung. 2005