

# TOM HANSMANN SYSTEMISCH-LÖSUNGSORIENTIERTES COACHING NACH DEM „WIENER T-A-Z-A-MODELL“

Ein Abriss und drei Anmerkungen



## SYSTEMISCH-LÖSUNGS- ORIENTIERTES COACHING MIT SPEZIELLER GESPRÄCHS- STRUKTURIERUNG

Coaching nach dem „Wiener T-A-Z-A-Modell“ ist eine von mir im Laufe der letzten Jahre

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“, „Dauer der Coachingeinheit“, „Mitschreiben seitens des Coaches“, 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 Coaches 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 der Coach nach Erwähnung eines Themas durch den Kunden/die Kundin nach einer „Headline“ für das angeführte Thema. Es hat sich in meiner 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 „Schritthalten“ stets zu berücksichtigen ist) unterbricht 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 möchte ich den Coach dazu ermuntern, 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 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 dem Coach vertrauen, so bringen sie unter Umständen auch andere Themen (etwa ihre Depressionen, Panikattacken, Ehekrisen usw.) ein.

Diesfalls ist es aus meiner Sicht wesentlich, dass 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. 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 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/ihrer 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 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 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 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“ möchte ich vereinfacht definieren als „Beschreibung eines Zustands am Ende einer Zeiteinheit“ oder – günstiger – als „Beschreibung eines Verhaltens (der Kundschaft) am Ende einer Zeiteinheit“. Hilfreich ist es, wenn 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 „liebevoll lästig“ nachfragt.

Der 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 Gespräch hindurch für Coach und Kundschaft als sichtbarer „Leitstern“. Selbstverständlich, dieses Ziel kann sich während des Coachinggesprächs auch verändern. Im Sinne des „Führens und Schritthalten“ wird 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 den Coach hat, wie 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 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 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 seien, wie eine hilfreiche Unterstützung aussehen könne. Auch der vereinbarte Auftrag wird auf einen Zettel notiert und ist für Coach und Kundschaft während des gesamten Coachinggesprächs sichtbar.

### ANMERKUNG 1: „DIE HALBE MIETE“

Erst nach der Klärung dieser vier wesentlichen Strukturelemente, die getrost zumindest als „die halbe Miete“ bezeichnet werden können, schöpft der Coach aus ei-

nem umfangreichen Inventarium systemisch-lösungsorientierter Fragen 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

ERST NACH DER KLÄRUNG DER VIER WESENTLICHEN STRUKTURELEMENTE, DIE GETROST ZUMINDEST ALS „DIE HALBE MIETE“ BEZEICHNET WERDEN KÖNNEN, SCHÖPFT DER COACH AUS EINEM UMFANGREICHEN INVENTARIUM SYSTEMISCH-LÖSUNGSORIENTIERTER FRAGEN UND ANDEREN INTERVENTIONSTECHNIKEN – STETS AUF BASIS DER AUFMERKSAM AUFGENOMMENEN SCHLÜSSELWÖRTER DER KUNDSCHAFT UND MIT FOKUS AUF ZIEL UND AUFTRAG FÜR DIE EINHEIT.

anzupassen, sondern das Modell gemäß der Eigenlogik sowie den Bedürfnissen der Kundschaft (Führen und Schritt-Halten des Coaches) nach Maß zu variieren.

#### ANMERKUNG 2: COACHING MIT „PFIFFIGEN KERLEN“

Ja, ich gebe es – sogar gerne und mit Überzeugung – zu: Ich arbeite im Coaching ausschließlich mit Kundinnen und Kunden oder, genauer gesagt, mit KundInnensystemen. Nein, Klientinnen oder Klienten habe ich keine. Wie das kommt?

Nun ja, das liegt an meinem Interesse für die Etymologie und zudem bin ich mir mit Paul Watzlawick sicher, dass „Sprache Wirklichkeiten schafft“.

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Etymologie des Wortes „Klient“. Der Duden erklärt dazu, dass der Begriff in der Bedeutung „Auftraggeber (eines Rechtsan-

waltes)“ seit dem 16. Jahrhundert bezeugt ist. Der Ausdruck ist dem Lateinischen („cliens, -tis“) entlehnt – mit der Bedeutung „Höriger“. Zwischen dem Klienten und seinem Patron besteht eine besondere Art der gegenseitigen Bindung. Anschaulich beschreibt das Stichwort „Klientel (lat. Clientela)“ in Meyers Konversations-Lexikon von 1896 diese Beziehung als „ein römisches Rechtsverhältnis, ähnlich der deutschen Hörigkeit (Klient, soviel wie Höriger)“.

Dieses Zitat lässt erkennen, wie Klientelverhältnisse interpretiert werden könnten, nämlich als „die Beziehungen Schutzbefohler zu ihrem mächtigen Patron“.

Neben der humanen Seite des Schutzbefohlen-Seins beinhaltet der Begriff ein Macht- und Unterordnungsverhältnis. Die/Der hörige KlientIn, der/dem der Patron jeden Schutz angedeihen lässt, hat ihrerseits/ seinerseits zu gehorchen. Die Bedeutung der Entmündigung und des

Machtgefälles schwingt im Klientelbegriff mit.

Wie verhält es sich mit der Etymologie des Wortes „Kunde“? Dieses stammt vom althochdeutschen Wort „kundo“ ab, das im 8. Jahrhundert aufgetaucht ist und ursprünglich „der Zeuge“ bzw. „der (Ver-)Künder“, im 9. Jahrhundert dann auch „der Bekannte“, „der Einheimische“, „jemand, der sich auskennt“, „ein Kundiger“ oder auch „ein pffiffiger Kerl“ bedeutet hat.

Und das kann ich Ihnen sagen: Ich habe in meiner Beratungspraxis nur mit – weiblichen und männlichen – pffiffigen Kerlen zu tun, die sich auskennen.

#### ANMERKUNG 3: HEILIGE KÜHE UNSITTlich BERÜHREN

Sehr anregend ist für mich immer wieder ein Arnold Retzer zugeschriebener Ausspruch, den ich großartig formuliert und so treffend finde: „Mit Hilfe des Hu-

mors kann man auch heilige Kühe unsittlich berühren.“ Die „heiligen Kühe“, das können Glaubenssätze (deshalb auch „heilig“) sein, die durch beständiges Wiederholen im Laufe der Zeit zu „lähmenden Gewissheiten“ geworden sind, die kaum bis gar nicht mehr hinterfragt werden (dürfen), auch wenn sie zu Verhalten führen, welches ungünstige Auswirkungen zeitigt.

Und an Kühen lässt sich erproben, dass diese auch auf stundenlanges Einreden mit Gleichmut und völlig autonomen Verhaltensweisen reagieren, sich kaum beeindrucken lassen, weder durch lautes Geschrei noch durch Drohungen oder Verführungsversuche.

Mithilfe des Humors kann es gelingen, dass Coaching-Kundschaften in einen gelasseneren Zustand kommen, woraufhin die Lähmung – auch jene der Gewissheiten – schwindet und sich ihnen ein Spektrum von Alternativen und zusätzlichen Optionen eröffnet. Dabei ist es jedoch wichtig, dass Humor nicht verwechselt wird mit Zynismus oder Sarkasmus, ja nicht einmal mit Ironie, wobei hier die Abgrenzung am schwierigsten ist.

Als Faustregel möge dienen: Humor ist, wenn alle anwesenden und abwesenden involvierten bzw. betroffenen Menschen, so sie Sinn für Humor haben (lassen Sie uns liebevoll tautologisch sein an dieser Stelle), über das Gesagte schmunzeln, lachen, vor Erheiterung brüllen usw. können.

Übrigens: Humor ist für mich eine Haltung – und somit kann sie bewusst eingenommen (beispielsweise in der Früh vor dem Spiegel als „Haltung für den Tag“) und geübt werden. Viel Freude beim Experimentieren – und nicht vergessen: „Ernsthaft“ ist hin und wieder ein Bruder von „Einzelhaft“ ...

**MAG. TOM HANSMANN, MAS,**

Jahrgang 1969, ist systemischer Berater mit den Schwerpunkten Coaching, Mediation, Führung sowie Organisationsentwicklung und leitet seit vielen Jahren den „Praxislehrgang systemisch-lösungsorientiertes Coaching nach dem ‚Wiener T-A-Z-A-Modell‘“ ([www.systworks.com](http://www.systworks.com)). Im Herbst 2011 wird sein „b/logbuch einspunkt null. Systemisch-lösungsorientierte Miniaturen“ erscheinen (Vorbestellungen per Mail an [office@systworks.com](mailto:office@systworks.com) möglich).

# SOMMERMIETE

Im Juli und August können unsere la:sf-Räume zu Sonderkonditionen auch wochenweise für Seminare, Klausuren, Interventionen usw. gemietet werden.

**Bitte um rechtzeitige Voranmeldung im la:sf-Büro.  
Tel.: (01) 478 63 00, E-mail: [office@la:sf.at](mailto:office@la:sf.at)**

