



## Lösungsfokussiertes Kurzzeitcoaching

---

### Hier: Coaching mit nur einer Konfliktpartei

---

Von:

**Rainer Rauleder**

Alexanderstr. 12

60489 Frankfurt / Deutschland

[rr@coaching-rauleder.de](mailto:rr@coaching-rauleder.de)

[www.coaching-rauleder.de](http://www.coaching-rauleder.de)



### Inhalt:

Nr.	Kapitel	Seite
1	Ausgangssituation	2
2	Lösungsfokussiertes Kurzzeitcoaching	2
3	Coaching-Sitzung: Fragen und Antworten	3
4	Ergebnis und Schlussfolgerungen	6
5	Quellen	7



## 1. Ausgangssituation

Konflikte im Arbeitsumfeld mit Vorgesetzten und Mitarbeitern sind quasi ein „Klassiker“ im Coaching-Alltag und lassen sich prinzipiell nicht vermeiden. Meistens kommt nur eine der Konfliktparteien ins Coaching, nämlich diejenige, die unter dem Konflikt am meisten leidet bzw. eine Lösung sucht.

Der nachfolgende Dialog basiert auf einem echten Fall und ist unter Wahrung der Anonymität entsprechend modifiziert sowie nachgestellt.

## 2. Lösungsfokussiertes Kurzzeitcoaching

Techniken aus dem lösungsfokussierten Kurzzeitcoaching eignen sich in derartigen Konfliktsituationen besonders gut. Mit Skalierungsfragen lassen sich der aktuelle „Leidensstand“, bereits unbemerkt gemachte kleine Fortschritte und Wunschvorstellungen greif- und messbar machen.

Der Fokus im Coaching ist stets, das „Ziel vor Augen“ (aus Sicht der Klientin) zu haben, um sich so nicht in Details, Ursachen und Schuldzuweisungen im Zusammenhang des Konflikts zu verlieren. Die Herausforderung für den Coach besteht darin, neutral (oder besser: „allparteilich“) zu bleiben, weil es eine natürliche Tendenz gibt, die Klientin in ihrem Problem zu bestärken. Die „Kunst“ besteht darin, alle Konfliktparteien zu Wort kommen zu lassen, d.h. auch die, die nicht im Coaching dabei sind - sie sind ohnehin „virtuell“ stets anwesend. Hierbei ist die Perspektive „der Anderen“ aus Sicht der Klientin oft überraschend zutreffend, da sie ja mitunter schon Jahre mit ihrem Konflikt am Arbeitsplatz leben.

### Coaching: „Konflikt am Arbeitsplatz“



Abbildung 1



Wie dieses Leiden in erste Lösungen transformiert werden kann, soll an dem nachfolgenden Beispiel illustriert werden.

### 3. Coaching-Sitzung: Fragen und Antworten im Dialog

Frau P. kam über eine Empfehlung und trotz permanenten Zeitdrucks durch eine hohe Arbeitsbelastung zu mir ins Coaching. Sie litt unter der als mangelhaft wahrgenommenen Wertschätzung ihres Vorgesetzten, der ihre Arbeit und ihren Einsatz für die Firma nicht anerkennen würde. Vielmehr würde ihre Arbeit entweder als selbstverständlich abgetan oder schlicht übersehen. Diese Arbeitsbedingungen nahm Frau P. über die Jahre mehr und mehr als Konflikt mit ihrem Chef wahr. Darunter litt nicht nur ihre Motivation und Freude bei und mit ihrer Arbeit, sondern auch ihr allgemeines Wohlbefinden. Sie wurde auch in ihrem privaten Umfeld zunehmend mürrisch und unzufrieden, was sich auch durch weitere Konflikte mit ihrem Partner und Freuden zeigte.

Ihr Ziel beschrieb sie mit *„mich mal wieder an einem Sonntag Abend auf den darauffolgenden Montag als Arbeitstag freuen zu können“*.

Der nachfolgende Dialog fasst die Schlüsselszenen im lösungsfokussierten Kurzzeitcoaching, das nur über 2 Sitzungen andauerte, zusammen.

Person	Fragen	Antworten
Coach	<i>„Was wäre denn Ihre kühnste Hoffnung, was das Ergebnis unserer heutigen Sitzung betrifft?“</i>	
Klientin		<i>„Dass ich wieder Freude bei und mit meiner Arbeit zurückgewinne.“</i>
Coach	<i>„Verstehe - das ist sehr wichtig! Sie sagten 'zurückgewinnen': wie erlebten Sie denn Ihre Arbeit, als Sie noch mit Freude dabei waren?“</i>	



Person	Fragen	Antworten
Klientin		<i>„Hm, das ist schon ein paar Jahre her: damals bekam ich noch Lob und Anerkennung für meine Arbeit, heute ist das wohl nicht mehr üblich.“</i>
Coach	<i>„Sie nennen es ‚Lob und Anerkennung‘: mal angenommen, Ihr Chef säße jetzt hier mit uns zusammen und ich würde ihn fragen, was er an Ihrer Arbeit gut findet - was glauben Sie, würde er sagen?“</i>	
Klientin		<i>„Schwer zu sagen, vermutlich würde er meine Zuverlässigkeit und strukturierte Arbeitsweise erwähnen. Ich liebe es nämlich, die mir übertragenen Aufgaben zu priorisieren und planvoll abzarbeiten“</i>
Coach	<i>„Wow, da kann ich ihm zu so einer Mitarbeiterin wie Ihnen ja nur gratulieren: was denken Sie würde er sagen, was er sich von Ihnen wünscht, vielleicht etwas, das Sie noch mehr oder anders machen könnten?“</i>	
Klientin		<i>„Er würde wahrscheinlich wieder darauf herumhacken, dass ich aus seiner Sicht zu wenig Augenmerk auf die Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen lege.“</i>
Coach	<i>„Verstehe - was denken Sie, würde er sich stattdessen von Ihnen wünschen?“</i>	
Klientin		<i>„Dass ich meine Kolleginnen mehr in meine Arbeitspläne mit einbeziehen soll - aber das kostet mich nur noch mehr Zeit, die ich ohnehin nicht habe.“</i>
Coach	<i>„Wie würde er reagieren, wenn Sie - nur mal rein hypothetisch - diesen Zusatzaufwand in Kauf nähmen und bei Ihrem nächsten oder aktuellen Projekt bewusst auf den Einbezug Ihrer Kolleginnen achten würden?“</i>	
Klientin		<i>„Er würde vermutlich weniger mürrisch und abweisend mir gegenüber sein.“</i>
Coach	<i>„Was denken Sie würden Sie stattdessen in seinem Verhalten Ihnen gegenüber beobachten können?“</i>	
Klientin		<i>„Wahrscheinlich würde er auch mal lächeln oder an meinem Schreibtisch für einen kurzen Smalltalk stehen bleiben.“</i>



Person	Fragen	Antworten
Coach	<i>„Wenn Sie sich diese Situation an Ihrem Schreibtisch einmal bildhaft vor Augen führen: was meinen Sie, würde ihm bei Ihnen auffallen, was würden Sie dann anders als zuletzt machen?“</i>	
Klientin		<i>„Vermutlich würde auch ich lächeln, wäre ausgeglichener und freundlicher ihm gegenüber.“</i>
Coach	<i>„Das ist sehr interessant: würden Ihre Kolleginnen auch eine Veränderung bei Ihnen bemerken“</i>	
Klientin		<i>„Ja, sicherlich, sie wären vermutlich eher bereit mich anzusprechen, da sie nicht befürchten müssten, mich bei meiner Arbeit zu stören.“</i>
Coach	<i>„Verstehe: auf einer Skala von 1 bis 10, bei der 1 für ‚ich erlebe überhaupt keine Wertschätzung und Anerkennung‘ und 10 für ‚meine Arbeit wird stets wertgeschätzt und anerkannt‘ stehen - wo denken Sie sind Sie heute?“</i>	
Klientin		<i>„Maximal bei einer 3, wenn überhaupt.“</i>
Coach	<i>„Wow, was passiert, dass Sie schon bei einer 3 sind?“</i>	
Klientin		<i>„Naja, viel ist das nicht, aber immerhin bekam ich letzte Woche mal eine Mail von meinem Chef, in der er sich positiv über den aktuellen Stand meines Projekts äußerte.“</i>
Coach	<i>„Das freut mich für Sie: und wo denken Sie wären Sie auf dieser Skala, wenn Sie an die von Ihnen beschriebene Szene zurückdenken, bei der Ihr Chef für einen Smalltalk an ihrem Schreibtisch verweilt?“</i>	
Klientin		<i>„Das war ja nur hypothetisch, aber so was wäre mindestens eine 8.“</i>
Coach	<i>„Wären Sie dann am Ihrem Ziel, ich meine mit einer 8?“</i>	
Klientin		<i>„Absolut, eine 7 würde mir auch schon reichen.“</i>



Person	Fragen	Antworten
Coach	<i>„Toll - das freut mich für Sie! Was machen Sie morgen bei Ihrer Arbeit anders, damit Sie einen kleinen Fortschritt von Ihrer 3 beobachten - bspw. in Richtung 3,5?“</i>	
Klientin		<i>„Ich könnte vielleicht meine Kolleginnen zu einem Meeting einladen, in dem ich Ihnen den aktuellen Stand meines Projekts vorstelle, um daraufhin die nächsten Schritte und ihren Beitrag zu besprechen. Wenn wir das dann unserem Chef präsentieren, würde er bestimmt positiv reagieren.“</i>
Coach	<i>„Glückwunsch: das klingt nach einem wundervollen Plan, ich bin mir sicher, dass Sie damit auf dem für Sie richtigen Weg sind!“</i>	

#### 4. Ergebnis und Schlussfolgerungen

Getreu dem Motto *„Der Lösung ist es egal, wie das Problem entstanden ist“* lag der Schlüssel zur Auflösung des Konflikts bei der Klientin selbst: ihr eigenes Verhalten hat zu Reaktionen und wieder Gegenreaktionen geführt, die den Konflikt am Arbeitsplatz, in diesem Fall sogar über Jahre, weiter verschlimmerten.

Der Wechsel von der eigenen zur Perspektive des Vorgesetzten gelingt in den meisten Fällen erstaunlich leicht und führt zu einer bewussteren Wahrnehmung der eigenen Verhaltensweisen und den damit ausgelösten Reaktionen. Die Musterunterbrechung gelingt in solchen Fällen oft durch eine sogenannte „Wunderfrage“, die einen Zielzustand, so unrealistisch er für die Klientin im Augenblick erscheinen mag, verdeutlichen kann.

Darüber hinaus sind bereits gemachte Fortschritte (*„Wow, was passiert, dass Sie schon bei einer 3 sind?“*) entsprechend verbal und non-verbal zu würdigen, um so das Bewusstsein der Klientin für ihre eigene Lösungskompetenz und -verantwortung zu stärken bzw. zu schärfen. Kein Konflikt besteht immer, deshalb sind insbesondere die Ausnahmen, also die konfliktfreien Phasen, durch gezieltes Nachfragen zu vertiefen. So kann Schritt für Schritt die Zuversicht der Klientin in die Machbarkeit der Aufgabe wachsen, in diesem Fall in die Auflösung der langjährigen Konfliktsituation an ihrem Arbeitsplatz.



Schließlich gilt es, die Aufmerksamkeit der Klientin auf beobachtbare Fortschritte in ihrer nahen Zukunft zu lenken, denn wenn „der Ball erst mal am Rollen ist“, sind Fortschritte quasi „unvermeidbar“ - nur leider werden sie, durch zu viel an Augenmerk auf vermeintlich Schlechtes, oft übersehen.

### Coaching mit einer Konfliktpartei: Ergebnis

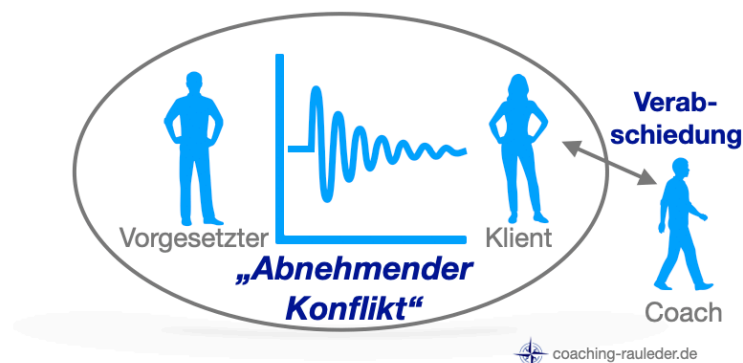


Abbildung 2

Der Coach hat dann sein eigentliches Ziel erreicht: sich selbst und seine Unterstützung überflüssig zu machen!

## 5. Quellen

- Berg, I., Szabo, P.: Kurzzeitcoaching mit Langzeitwirkung, Borgmann Media, 5. Auflage, 2019
- Rauen, C. (editor): Coaching-Tools, managerSeminare Verlags GmbH, 10. Auflage, 2018
- Rauen, C. (editor): Coaching-Tools II, managerSeminare Verlags GmbH, 4. Auflage, 2017
- Shazer, S.: Brief Therapy: Focused Solution Development, Family Process, 1986