

Günter Lueger und Cristina Pop

Future-Jumps im Coaching:

Wie KlientInnen eine bessere Gegenwart aus der Zukunft holen

Nein, das ist kein Science Fiction Roman. Ganz im Gegenteil: Es geht um etwas ganz Praktisches, das im Coaching und in der Beratung im Mittelpunkt steht. Wie kommen Menschen mit beruflichen Problemen wirksam zu Lösungen?

Die Literatur zu Coaching gibt natürlich zahlreiche Hinweise, welche Vorgehensweisen, Konzepte und Techniken hierbei hilfreich sind (vgl. Überblicksarbeiten wie Rauen 2008, Wehrle 2010, Schreyögg 2012). Dazu wurde schon viel gesagt.

In diesem Text soll ein Aspekt vorgestellt werden, der in der Coaching-Literatur kaum explizit diskutiert wird, in der Praxis aber permanent eine Rolle spielt: Die Zeitperspektive und die Konstruktion von Kausalität, die Coachees in die Beratung mitbringen und wie diese sich zur Entwicklung der Potenziale der KlientInnen nutzen lässt.

Aussagen von KlientInnen beziehen sich hinsichtlich der Zeitperspektive auf drei Episoden: die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft. KlientInnen zeigen hier unterschiedliche zeitliche Orientierungen, wobei meist zu Beginn die Vergangenheit der Coachees im Mittelpunkt steht und die Hintergründe und die Entstehungsgeschichte des Problems meist lange und umfassend dargestellt werden. Unabhängig von der Einstiegsphase weiß jeder erfahrene Coach, dass die Coachees grundsätzlich einen unterschiedlichen Zeitfokus und damit unterschiedliche Zeitperspektiven haben. Manche bevorzugen visionäre Überlegungen, andere kleben mit ihren Themen immer wieder in der Vergangenheit und ein dritter Typus ist realitäts- und gegenwartsbezogen.

Philip Zimbardo und seine MitarbeiterInnen haben sich mit diesem Thema intensiv beschäftigt und auf der Basis von umfassenden Arbeiten zur „Psychologie der Zeit“ (vgl. Zimbardo/Boyd 2009) verschiedene Aspekte der Fokussierung von Zeit und deren Wirkungen vorgestellt. So lautet beispielsweise eine der wesentlichen Schlussfolgerungen ihrer Arbeit: „Bei unseren Arbeiten haben wir festgestellt, dass die Zeitperspektive eine fundamentale Rolle im Leben der Menschen spielt. Der Mensch neigt dazu, eine bestimmte Zeitperspektive zu entwickeln und dann zu oft einzusetzen - zum Beispiel eine Orientierung auf die Zukunft, Gegenwart oder Vergangenheit.“ (Zimbardo/Boyd 2009, S. 21)

Die AutorInnen unterscheiden dabei jeweils zwei verschiedene Typen bei den drei Perspektiven (positive und negative Vergangenheit, hedonistische und fatalistische Gegenwart und transzendente bzw. gestaltbare Zukunft).

In den empirischen Arbeiten hat Zimbardo mit seinem Team auch Zusammenhänge und Auswirkungen auf beruflichen Erfolg, Gesundheit und Lebensführung herausgefunden. So ist – wenig überraschend – der Fokus auf die negative Vergangenheit häufig bei KlientInnen zu finden, die eher depressive Züge aufweisen. Hingegen sind zukunftsorientierte Menschen beruflich erfolgreicher,

eher auf Vorsorge ausgerichtet und auch gesünder. An der Harvard University ist ein Online-Test eingerichtet, mit dem die vorherrschende zeitliche Perspektive festgestellt werden kann.

Für ein erfolgreiches berufliches Leben wird von den AutorInnen nicht eine einzige Zeitperspektive als günstig empfohlen, sondern die Kombination des Fokus' über alle drei Phasen (positive Vergangenheit, und Gegenwart sowie Zukunft).

Für die Anwendung der Zeitperspektive im Coaching ist jedoch noch ein weiterer Aspekt zur Erhöhung der Wirksamkeit im Coaching wichtig. Je nachdem, ob ein Coachee die Probleme als statisch oder dynamisch sieht, ergeben sich ganz andere Möglichkeitsräume für Lösungen.

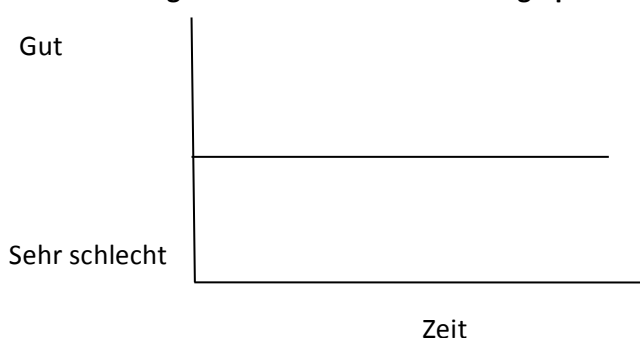
Probleme, Lösungen und die Zeitperspektive

Im Coaching stehen Probleme der KlientInnen im Mittelpunkt, für die Lösungen gesucht werden. Meist werden diese Probleme als sehr beharrlich und zäh beschrieben, denn sonst würden Coachees nicht jemanden zur Unterstützung suchen und dafür auch Honorar bezahlen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Ein Geschäftsführer eines global agierenden Unternehmens klagt zu Beginn eines Coachings über seinen geringen Handlungsspielraum bei Entscheidungen. Es ist ein Familienunternehmen und die vier Familienmitglieder in der Holding geben ihm ständig Vorgaben und auch Aufgaben, wo er sich als Erfüllungsgehilfe der Aufträge sieht und die ihm kaum Handlungsmöglichkeiten geben. Er findet es auch „erniedrigend“ dass er dann die Umsetzungsstrategien selber erarbeiten muss (die beiden Assistentenstellen wurden vor kurzem gestrichen) und durch die operative Umsetzung paralyisiert ist. Dadurch ist kaum Zeit für strategische Arbeit und dabei hätte er eine Reihe von Ideen, die für den Erfolg des Unternehmens wichtig wären.

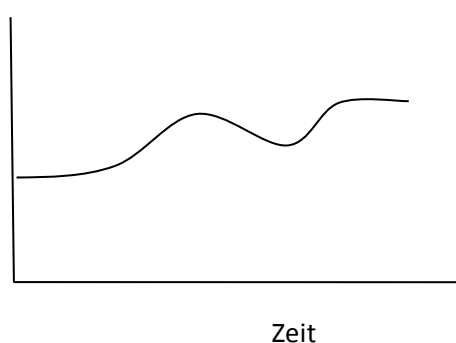
Dabei kreisen seine Gedanken ständig um die Akteure in der Holdinggesellschaft und seine permanenten Einschränkungen. In seinem Kopf besteht eine Vorstellung von einem generellen Problem, für das er keine Lösung sieht und er überlegt schon einen Job-Wechsel (der in seinem Alter aber schwierig wäre). In Anlehnung an Gunther Schmidt (2013) kann man diesen Zustand als „Stabilitätstrance“ bei den KlientInnen bezeichnen.

Um es grafisch darzustellen: das Problem - im angeführten Beispiel der beschränkte Handlungsspielraum - ist in der Vorstellungswelt des Coachees ein permanentes und kontinuierliches Problem. Es war in der letzten Zeit ein Problem, es ist ein Problem, und so wird es wahrscheinlich weitergehen. Das Problem ist also konstant (siehe die Linie in der Grafik 1a).

Coaching: Problem z.B. kein Handlungsspielraum



Grafik 1a: Stabilität des Problems




Grafik 1b: Variabilität des Problems

Genau hier liegt eine Einschränkung der Wahrnehmung vor, die im Coaching immer wieder zu beobachten ist. Kein Problem ist immer gleich, sondern es gibt immer Unterschiede, die auftreten (vgl. Lueger 2007). Mal ist das Problem besonders gravierend, dann ist es wieder etwas besser (wenn auch noch nicht gut) – siehe Grafik 1b. Diese Variabilität ist immer der Fall und wird im Change Management oft mit dem Zitat „das Einzige das konstant ist, ist die Veränderung“ (Lichtenberg) beschrieben.

Daher besteht eine der grundlegendsten Aufgaben beim Coaching in der „Verflüssigung“ der Themen und vor allem der Probleme. Beim vorher angeführten Beispiel des Geschäftsführers hat z.B. der Fokus auf positive Abweichungen „Wann war es in der letzten Zeit etwas besser und was war da anders?“ zu einer Verflüssigung der Stabilitätstrance geführt und es wurden zahlreiche positive Unterschiede für den Coachee zugänglich. So machte es einen großen Unterschied, mit wem von den vier Chefs der Holding er seine Gespräche führte und vor allem bei einem der Herren hatte er einen deutlich höheren Handlungsspielraum. Auch bei den Inhalten seiner Arbeit gab es positive Unterschiede, denn vor allem in vertriebsstrategischen Fragen hatte er einen deutlich höheren Handlungsspielraum, als bei anderen Themen.

Die dynamische Sichtweise von Problemen ist somit ein Grundbaustein für die Veränderungsarbeit im Coaching. Diese dynamische Sichtweise bezieht sich auf zwei Dimensionen: die Zeit (Vergangenheit/Zukunft) und das „Besser“ versus „Schlechter“. Somit ergeben sich beim Fokus vier Felder des Fokussierens:

	Vergangenheit	Zukunft
Positiver Unterschied	Hat funktioniert	Wie es funktionieren wird
Negativer Unterschied	Hat nicht funktioniert	Wird nicht funktionieren



Die jeweiligen Ausprägungen von Zeit und „Besser“ versus „Schlechter“ sind hier nur prototypisch dargestellt. Tatsächlich sind die beiden ein Kontinuum und die beklagten Phänomene sind im Coaching nicht nur ein entweder/oder von „Besser“ und „Schlechter“ sondern immer ein sowohl als auch wie in Grafik 1b bzw. durch die Kurve in Abb.2 dargestellt.

Tatsache ist, dass jedes Problem somit positive Unterschiede sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft aufweist. Diese positiven Unterschiede können auch als die Potenziale der KlientInnen bezeichnet werden. Viele Interventionen und Vorgehensweisen im Coaching sollen ja den KlientInnen helfen, solche positiven Unterschiede wahrzunehmen. Dazu folgt weiter unten noch mehr.

Vorerst wollen wir aber noch die zeitperspektivische Analyse erweitern, indem noch Zusammenhänge zwischen den Zeitperspektiven erläutert werden. Denn diese sind der eigentliche

Ansatzpunkt (tipping point) für eine hohe Wirksamkeit im Coaching. Vor allem durch die Umkehrung der Kausalität.

Die Gegenwart als Handlungskorridor

Betrachtet man nun Coachings vor dem Hintergrund der Zeitperspektive, so ist zu berücksichtigen, dass im Coaching in den meisten Fällen nicht nur das Denken und die Wahrnehmung, sondern vor allem das Handeln verändert werden soll. Coachees sind in der Regel auf der Suche nach Vorgehensweisen, um Dinge, unter denen sie leiden, verändern zu können. Sei es permanenter Arbeitsdruck, oder ein schwieriger Chef, oder KundInnen mit unrealistischen Erwartungen, immer geht es um Veränderungen bei der eigenen Vorgehensweise (natürlich ist oft zu Beginn des Coachings ein „Fernheilungswunsch“ im Vordergrund, also der Chef, die KundInnen, usw. sollten sich ändern, der sich in erfolgreichen Coaching-Prozessen bald auflöst, da klar wird, dass nur eigene Handlungen und Verhaltensveränderungen der Ansatzpunkt für Veränderungen sind).

Betrachtet man nun diese Handlungen und Verhaltensweisen, so befindet man sich plötzlich in einem anderen Zeitspektrum (genauer: immer in einem Zeitpunkt). Handlungen, Aktionen und Tun sind immer nur in der Gegenwart möglich, nirgendwo anders. Vergangenheit und Zukunft sind Konstruktionen der Psyche. Schon Augustinus hat in seinen Abhandlungen „über die Zeit“ darauf hingewiesen. „Zeit stellt sich als permanente Bewegung dar: Unaufhörlich geht die Zukunft durch die unausgedehnte (!) Gegenwart in die Vergangenheit über. Ein Augenblick nach dem anderen wird aus dem noch-nicht-Sein der Zukunft für einen Moment ohne Dauer gegenwärtig, um sofort im nicht-mehr-Sein der Vergangenheit wieder zu versinken“ (Schumacher 2004). Die Gegenwart ist somit der „Slot“, der den Menschen den Zugang zur Welt ermöglicht. Nur in der Gegenwart ist das Sein und Aktion und Handlung möglich, Vergangenheit und Zukunft sind lediglich Aspekte des BewusstSEINS.

Im Bewusstsein sind alle drei Formen der Zeit gegenwärtig: die Vergangenheit im Modus der Erinnerung (memoria), die Gegenwart im Modus der Anschauung (attentio, intentio) und die Zukunft im Modus der Erwartung (expectatio). Augustinus will daher nicht von drei unterschiedlichen Formen der Zeit (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) sprechen, sondern von drei Formen der Gegenwart:

Der Gegenwart der Vergangenheit

Der Gegenwart der Gegenwärtigkeit

Der Gegenwart der Zukunft

Da der Aspekt der Gegenwart der Gegenwärtigkeit sehr in philosophische Überlegungen geht, sollen hier die beiden anderen Aspekte im Vordergrund stehen.

In vielen Fällen ist die von Augustinus vorgeschlagene Sichtweise im Coaching schon sehr erleichternd. Erkennt ein Coachee, dass die (leidvolle) Vergangenheit längst nicht mehr existiert, sondern nur in seinem/ihrem Bewusstsein vorhanden ist, so stellt sich oft emotionale Erleichterung ein und es fällt leichter, die negative Vergangenheit innerlich loszulassen. Und dass die Zukunft auch nur in den Köpfen der Coachees existiert, gibt den Menschen oft auch schon mehr Hoffnung, denn dann ist zumindest die Zukunft auch anders vorstellbar.

Wir wollen hier die Überlegungen von Augustinus jedoch um einen Aspekt erweitern: die Kausalität und die (konstruierten) Zusammenhänge der Dinge über die Zeit. Einer der zentralen Mechanismen des Bewusstseins ist die Entwicklung einer Vorstellung von Ursachen und Wirkungen. Rupert Riedl (1995) hat dieses Thema eingehend in einem der ersten Sammelbände des Konstruktivismus („Wie wirklich ist die Wirklichkeit“, herausgegeben von Paul Watzlawick) umfassend und sehr erhellend behandelt.

Menschen und somit Coachees haben eine Vorstellung über zeitliche Verknüpfungen von Ereignissen. Der Frust am Arbeitsplatz hängt mit der falschen Studienwahl zusammen, die Troubles mit dem Chef mit den Autoritätsproblemen, die schon in der Schule vorhanden waren, die finanziellen Probleme mit der mangelnden Unterstützung durch andere (schon bei den Eltern war es so) usw. Nicht zufällig sind die hier angeführten Beispiele alle „Konstruktionen“ von Kausalität (Ursache-Wirkung), die aus der Vergangenheit kommen. Die Fokussierung der Gegenwart aus der Vergangenheit heraus ist das am meisten verbreitete Vorgehen – und führt meist nicht wirklich weiter.

Diese zeitlichen „Konstruktionen“ von Zusammenhängen über Ereignisse – und das ist der Kern dieses Beitrages - lassen sich jedoch auch auf die Zukunft beziehen und somit „umdrehen“. Damit ist nicht nur das „Loslassen der Vergangenheit“ gemeint, sondern eine grundsätzlich andere Richtung der Perspektive: das Fokussieren der (funktionierenden) Zukunft und die Gestaltung der Gegenwart aus der Zukunft heraus. Dabei muss man mit den passenden und weiter unten beschriebenen Haltungen und Techniken in die Zukunft springen und von dieser Zukunft her die Gegenwart und die Schritte in diese Zukunft (er)finden. Insoo Kim Berg hat dies in ihrem Hauptwerk passenderweise mit „Lösungen (er)finden“ bezeichnet, dort finden sich viele wirksame Techniken, die genau unserer Argumentation entsprechen).

Diese Gegenwart der praktischen Handlungen kann somit im Coaching von unterschiedlichen Richtungen her gefunden bzw. auch erfunden werden:

Die Gegenwart, die aus der Vergangenheit kommt

Die Gegenwart, die aus der Zukunft kommt

In welche unterschiedlichen Möglichkeitsräume diese beiden Vorgehensweisen führen wollen wir hier im Weiteren skizzieren. Dabei spielt der Fokus auf Funktionierendes bzw. Nicht-Funktionierendes natürlich auch eine zentrale Rolle.

Die Gegenwart, die aus der Vergangenheit kommt

Das ist der „Klassiker“ des Problemlösens. Vor allem in Kombination mit dem Nicht-Funktionieren. Es gibt ein Problem (z.B. kein Handlungsspielraum, Unzufriedenheit beim Job, Burnout, sinkende Umsatzzahlen usw.) und dieses Problem wird analysiert. Dabei richtet sich der Fokus auf das negative Phänomen und die Ursachen dieses negativen Phänomens werden analysiert. Probieren Sie es mal aus, um die Wirkungen dieser Perspektive zu erleben und zu fühlen:

Nehmen Sie bitte etwas, das Sie ärgert oder unzufrieden macht und analysieren Sie die Ursachen für diese Unzufriedenheit. Vielleicht nehmen Sie ein Blatt Papier und schreiben all die unangenehmen Aspekte auf und natürlich auch die Ursachen. Nehmen Sie sich bitte drei Minuten Zeit.

Wie hat sich diese Analyse auf ihre Stimmung ausgewirkt? Sehen Sie optimistisch in die Zukunft und vor allem sehen Sie Ansatzpunkte für eine Veränderung? Hoffentlich. Meist beschreiben aber die TeilnehmerInnen an dieser Übung, dass sie nicht wirklich etwas gefunden haben und vor allem wenig Optimismus hinsichtlich einer Verbesserung besteht.

Genau dieses Vorgehen ist die klassische Logik des Planens und Handelns, die nicht nur im Coaching sondern auch im Alltag der Menschen eingesetzt wird. Fast immer kreisen dabei die Gedanken bei Problemen um vielfältige Ursachen und Hintergründe. Die Unzufriedenheit im Job hat mit dem unverständigen Chef und den lästigen KundInnen zu tun. Finanzielle Probleme oder Engpässe hat jemand, weil die versprochene Gehaltserhöhung dann doch nicht gewährt wurde und die Bank einem ausbeuten will. Bei Beziehungsproblemen ist es der Partner bzw. die Partnerin, die „einen“ nicht versteht, usw.

Dabei werden Kausalketten aufgebaut, die um das Problem kreisen und somit ist es wenig verwunderlich, dass die Gedanken immer wieder um solche Themen kreisen. Der Job geht mir auf die Nerven, was ja kein Wunder ist bei diesem Chef und der ist selber maßlos überfordert und ich habe immer das Pech, solche Chefs zu haben und da ist es ja kein Wunder, dass einem der Job auf die Nerven geht. So sehr man auch versucht aus dem Kreislauf der negativen Gedanken auszusteigen und Ideen für Veränderungen zu finden, gelingt es meist nicht.

Die Grundannahme des Vorgehens besteht darin, dass das Analysieren der Ursachen für das Problem auch der Schalthebel für das Funktionieren in der Zukunft ist. Das ist aber nicht der Fall. Um ein Problem zu lösen muss man nicht nur aufhören und beenden etwas zu tun, sondern etwas anderes und beginnen („wenn etwas nicht funktioniert, mache etwas anderes – Steve de Shazer). Systemisch gesprochen bedarf es eines Musterwechsels (Ludewig).

Einer der meist zitierten Forscher der Organisationspsychologie, Herzberg, hat darauf hingewiesen, dass das Gegenteil von Frust und Unzufriedenheit nicht Zufriedenheit, sondern nur Nicht-Unzufriedenheit ist. Für Zufriedenheit sind qualitativ andere Faktoren wichtig als für die Vermeidung von Unzufriedenheit. Auch in der neueren Systemtheorie wird der Aspekt des Musterwechsels durchgängig betont. Fürs Lernen und Problemlösen müssen Systeme in eine neue Ordnung gebracht werden.

Daher schlagen wir Ihnen vor, es mal von der anderen Seite zu versuchen:

Nehmen Sie bitte wieder das gleiche Problem und suchen Sie nun nach Zeiten, wo das Problem nicht so stark war, wo es etwas besser war? Was war da anders? Nehmen Sie sich bitte dafür drei Minuten Zeit und schreiben Sie möglichst viele Details dazu auf.

Welchen Unterschied hat dies für Sie gemacht? Blicken Sie positiver oder optimistischer auf das Problem?

Meist sind die Antworten von TeilnehmerInnen in unseren Seminaren „ja“.

Das ist das häufig vorzufindende praktische Vorgehen im Coaching, die ja auch den Kern der ressourcenorientierten Ansätze ausmacht. Man fokussiert bereits besser „Gelungenes“ in der Vergangenheit und nutzt (bzw. hypnotherapeutisch gesprochen „utilisiert“) diese bessere

Vergangenheit. Die Kausalität und der Zusammenhang ist hier: etwas, das in der Vergangenheit funktioniert hat, kann auch für die Gegenwart genutzt werden.

Allerdings gibt es noch bedeutend kreativere Ideen für Problemlösungen, wenn man noch den nächsten Schritt im „Spiel mit der Zeitdimension“ macht und die Perspektive sowie die Kausalität umdreht.

Die Gegenwart, die aus der Zukunft kommt

Das ist eine ungewöhnliche und vielleicht auch ungewohnte Sichtweise, die wir hier vorschlagen. Nutzen Sie die Potenziale und positiven Unterschiede, die aus der Zukunft kommen!

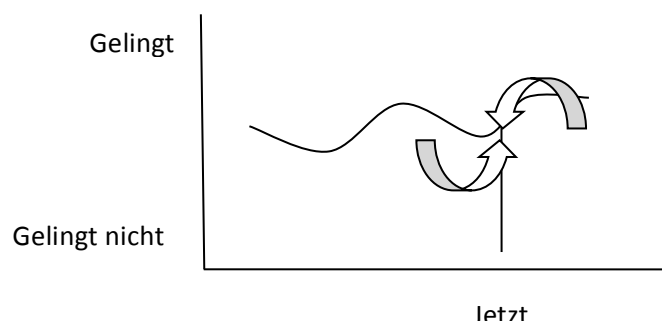
Da die Vergangenheit in der Innenwelt der Coachees ja die Form einer inneren „Konstruktion“ aufweist, trifft dies für die Zukunft genauso zu. Wenn es nun gelingt, die positiven Unterschiede der Zukunft zu fokussieren, so kann sich ein Coachee von der anderen – und unseren Erachtens – veränderungsmächtigeren Perspektive – der Gegenwart nähern. Ein Beispiel macht dies wahrscheinlich klarer:

Denken Sie jetzt wieder an ihr Problem von vorher. Nehmen Sie bitte an, dass Ihr Problem sich in der nächsten Zukunft gelöst hat, was würde Ihnen als erstes heute oder morgen zeigen, dass es besser geworden ist? Was ganz konkret würde da passieren? Gibt es noch andere Aspekte, die Ihnen bei sich und Ihrer Umgebung zeigen würden, dass das Problem verschwunden ist? Was hätten Sie getan, sodass dies möglich geworden ist?

Nehmen Sie sich bitte fünf Minuten Zeit, die Beantwortung der Fragen ist nicht einfach, aber meist interessant.

Bei diesen und allen anderen Fragen bzw. Tools der perspektivischen Fokussierung ist bei Coachees und SeminarteilnehmerInnen meist ein „Innehalten“ z.B. in Form von längerer Pause zu beobachten. Meist löst dies einen intensiven „Suchprozess“ nach Einfällen und Bildern aus. Wenn diese dann konkreter werden, zeigen sich oft körperliche Veränderungen in Richtung mehr Optimismus.

Was passiert hier wissenschaftlich gesehen durch die Anwendung dieses perspektivischen Zusammenhangs, den wir als „Future-Jump“ bezeichnen? Es wird in der Innenwelt ein „konkretes Ereignis der Verbesserung des Problems“ konstruiert, das in Zusammenhang mit dem gestellt wird, was jetzt geschehen muss, damit die Dinge sich in Richtung dieses „Besser-Seins“ verändern können. Damit wird die Kausalität umgedreht. Genauer gesagt: in der Innenwelt des Coachees wird die Kausalität umgedreht und damit das Muster gewechselt. Etwas, das in der Zukunft liegt, wird nun als die URSACHE für die Gegenwart „erschaffen“, ja wirklich erschaffen bzw. erfunden, denn die Zukunft – siehe vorher Augustinus – ist nur eine Fiktion der Innenwelt des Klienten.



Wichtig ist hier die Unterbrechung des perspektivischen Musters: es wird eine Gegenwart und damit auch eine (zumindest mögliche) Zukunft konstruiert, die ihre Ursachen nicht in der Vergangenheit, sondern in der Zukunft hat. Das Potenzial für positive Veränderungen kommt damit aus der Zukunft.

Wissenschaftstheoretisch interessierten LeserInnen ist dies sicher als das Konzept der „Finalität“ bekannt (wenn auch dort die Richtung der Kausalität meist von der Gegenwart in die Zukunft geht). Auch das Phänomen der „self fulfilling prophecy“ als Wechselwirkungsmechanismus ist bekannt, wenn auch meist in ganz anderer Form in der Literatur dargestellt.

Der hier zentrale Punkt ist die Kausalitätsumkehr: Das, was in der Zukunft das „Besser“ für den Klienten ausmacht, ist die Ursache und damit der „Hebelpunkt“ für Aktivitäten und Handlungen im Jetzt. Die „Ursache“ für die Gegenwart liegt damit in der Zukunft. Dadurch steigert sich die Wahrscheinlichkeit, dass neue Wege entstehen - vor allem Wege und Aktivitäten, die nicht ihre Ursache in der Vergangenheit haben. Der positive Unterschied in der Zukunft ist so etwas wie ein Leitstrahl im Landeanflug auf das Funktionierende (systemtheoretisch gesprochen: ein Attraktor), der die Entwicklung von Potenzialen leitet und „zieht“.

Wie holt man im Coaching die Potenziale aus der Zukunft?

Die vorher beschriebene Umkehr der Kausalität benötigt einen dafür geeigneten Prozess, der bestimmte Bedingungen für die Wirksamkeit erfüllen muss. Wichtig ist hier die Schaffung der passenden Atmosphäre und des passenden Settings. Es benötigt auch das Abwarten des richtigen Zeitpunkts, damit der Klient das Problem loslassen und es sich selber erlauben kann, sich eine Zukunft, die anders ist, vorzustellen. Eine Pause, die den Übergang markiert, ist hier ebenso wichtig wie eine andere Stimmlage, um auch einen Wechsel des Musters in der Sprache zu markieren. Besonders wichtig ist dabei, dass der Coach den KlientInnen hilft zu fokussieren, was konkret anders ist, wenn es besser ist. Dabei beschreiben die KlientInnen oft, was dann nicht mehr passiert und hier ist der Fokus auf das, was dann stattdessen passiert, besonders hilfreich.

Das ist aber nur die erste Komponente. Besonders wichtig ist es, dass der Coach nach der Imagination der Positiven Unterschiede in der Zukunft den Klienten bittet, aus der Zukunft heraus auf die Gegenwart zu blicken. Dabei wird aus der gelingenden Zukunft dann der Weg von der Gegenwart dorthin fokussiert, wobei die Details dieses Weges besonders wichtig sind.

Es können viele Techniken und Tools für diese „Future-Jumps“ eingesetzt werden, wobei hier nur einige beschreiben werden sollen.

Benjamin Zander, der Chef des Philharmonischen Orchesters in Boston beschreibt eine davon. Obwohl Zander kein Coach ist, hat er ein Vorgehen entwickelt, das seinen Studierenden hilft, eine Zukunft zu entwickeln, die die Erfolge der Gegenwart positiv beeinflusst. Er gibt allen seinen Studierenden in der Woche des Semesterbeginns die beste Note, allerdings unter einer Bedingung: Diese müssen ihm innerhalb der ersten beiden Wochen einen Brief schreiben, der das Datum des Semesterendes enthält und folgendermaßen beginnt: „S.g. Herr Zander, ich habe die Note A (das ist dort die beste Note) bekommen, weil....“ Dabei müssen die Studierenden möglichst konkret beschreiben, was sie erarbeitet haben in diesem Semester und wodurch sie diese hervorragende Note bekommen haben. Die „message“ vom Zukunfts-Ich der Studierenden ist eine wirksame

Technik und ein gutes Beispiel für einen Future-Jump, der in Coaching-Sessions ebenfalls eingesetzt werden kann.

Michael Hjerth and Christer Eliérsesson stellen eine effektive Methode für kleine Gruppen und auch für Gruppen bis 100 Personen vor: "Fahrkarte für eine Rundreise in der Zukunft" (Michael Hjerth and Christer Eliérsesson 2006).

Die TeilnehmerInnen werden auf eine Reise in die Zukunft eingeladen, indem sie Schritt für Schritt 12 Monate in der Zukunft erleben. Der Moderator gibt dabei die Anweisung, dass sich die TeilnehmerInnen in einem zukünftigen Jahr die Geschehnisse für jeden Monat vorstellen sollen. Angekommen am Ende dieses in der Zukunft liegenden Jahres werden diese gebeten, in kleinen Gruppen zu diskutieren, was sie dabei konkret in den einzelnen Monaten erreicht und welche Ressourcen und Fähigkeiten sie dabei entwickelt haben.

Dann werden alle gebeten all die Fähigkeiten und Kontakte, die sie in diesem zukünftigen Jahr gesammelt haben, in einen Koffer zu packen und diesen Koffer der Ressourcen an einer Stelle in ihrem Körper zu verankern, sodass in Zukunft diese Ressourcen leicht für jeden Teilnehmer an dieser Übung zugänglich sind. Dann werden die TeilnehmerInnen bei der Reise zurück in das Jetzt begleitet, wobei sie gezielt die Schritte in die Zukunft aus der Zukunft kommend beobachten sollen.

Eine weitere Variante des Future-Jumps stellt die bekannte "Wunderfrage" im solution-focused approach dar (Steve de Shazer 1988). "Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie am Abend die Dinge tun, die Sie normalerweise immer tun und dass über Nacht während Sie schlafen ein Wunder passiert und das Problem verschwindet. Woran würden Sie am nächsten Morgen erkennen, dass ein Wunder passiert sein muss? Was wäre dann konkret anders?"

Diese Frage ermöglicht den KlientInnen, sich eine Zukunft ohne das Problem vorzustellen. Sie hilft somit dabei, sich eine problemfreie Beschreibung des Andersseins zu entwickeln, die einen positiven Unterschied macht. Aber nicht nur der Sprung in die Zukunft ist hier hilfreich, sondern auch der Wechsel von einer problemfokussierten zu einer lösungsfokussierten Sprache. Mit Hilfe des Coaches erarbeitet dann der Klient all die Faktoren und Handlungen, die zu der erwünschten Zukunft führen können.

Beim Einsatz von unterschiedlichen Techniken des Future-Jumps ist auch zu berücksichtigen, dass das "Umdrehen der Kausalität" und das Finden der gelingenden Zukunft nicht alltäglich und daher auch nicht einfach ist. Daher sind auch ungewöhnliche Methoden hier oft die wirksamsten. So kann z.B. mit einer "magischen Wand" der Klient eingeladen werden in die gelingende Zukunft zu gelangen ("Stellen Sie sich bitte eine magische Wand vor, auf der das Problem automatisch umgeschrieben wird und zwar so, dass etwas erscheint, das funktioniert. Was können Sie auf dieser Wand lesen?")

Ein anderer sehr wirksamer Weg der Unterstützung besteht in der Nutzung der Dimension "Raum" um die unterschiedlichen Zeitperspektiven zu verdeutlichen. Der Coach nutzt dabei zwei Räume: ein Raum repräsentiert die Gegenwart und der Klient beschreibt hier das Problem. Danach erfolgt der Wechsel in den zweiten Raum: dem Raum der Zukunft. Der Future-Jump wird hier also auch physisch vollzogen. Durch dieses Vorgehen wird sowohl der Wechsel der Zeitperspektive als auch der Fokus auf Positive Unterschiede sowie das Loslassen des Problems deutlich erleichtert. Im zweiten Raum wird mit dem Klienten detailliert erarbeitet, was anders ist und woran der Klient die positiven

Unterschiede erkennt. Abschließend kehrt der Klient in den Raum der Gegenwart zurück und erarbeitet die konkreten Schritte, die in den "Raum der Zukunft" führen.

Sie können die Wirksamkeit des Future Jumps anhand eines weiteren Vorgehens sehen: Denken Sie an eines Ihrer Ziele, das Sie nächstes Jahr erreichen wollen würden. Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um einen Brief an sich selbst zu schreiben mit dem selben Datum, doch nächstes Jahr (z.B. in 2014). Beginnen Sie den Brief mit "Liebe(r) (Ihr Name), ich bin stolz dir verkünden zu dürfen, dass du dein Ziel erreicht hast, weil..." Und dann schreiben Sie auf, was Sie getan haben, um das Ziel zu erreichen. Versuchen Sie so detailliert und konkret wie möglich zu schreiben. Fragen Sie eine(n) Freund(in) Ihnen den Brief in einem Jahr zu schicken. Sie werden staunen, wenn Sie den Brief nächstes Jahr öffnen. Und bitte vergessen Sie nicht, sich leidenschaftlich in die Person, die den Brief geschrieben hat, zu verlieben.

Ein noch mutigerer "Future Jump" ist sein Einsatz gleich am Beginn einer neuen Reise mit einem Klienten ("Nehmen Sie an, wir beenden das Coaching und nach einigen Monaten, vielleicht nächstes Jahr, treffen wir uns zufällig auf der Straße. Und Sie sagen: Das Coaching hat wunderbar funktioniert für mich. Ich frage Sie dann: Was machen Sie jetzt, das Sie letztes Jahr nicht gemacht haben? Was ist jetzt anders?").

Nach Einführung der Frage brauchen einige Coachees ein wenig Zeit zum Überlegen, um sich mental ein Bild des Future Jump vorzustellen. Die Körpersprache bietet bereits viele Informationen an. Einige KlientInnen pausieren eine Weile und fangen dann an, sich ein solches Treffen mit ihrem Coach auf der Straße vorzustellen. Es ist hilfreich dem Klienten mit einem Datum (z.B. nächstes Jahr, in 2014) oder mit dem Namen der Straße, wo sie aufeinandertreffen, zu helfen, um so einen leichteren Future Jump zu ermöglichen.

Es herrscht oft die Versuchung für die KlientInnen wieder zurück zum Problem zu gehen und (ein mal mehr) zu beschreiben, was auch wieder in der Zukunft nicht funktionieren wird. Der Coach aber muss dranbleiben und systematisch zur Zukunft "zurück gehen" (Erinnern Sie sich, wir sind nur in 2014 und treffen uns auf der Straße und reden. Was machen Sie nun anders? Wie machen Sie das?) und den Coachee durch Erfragen konkreter Details ermutigen.

Manchmal versuchen Coachees einen Umweg zu gehen wie einer unser Coachees: "Nun, ich habe einen sehr guten Coach angeheuert und sie hat mir geholfen!" In diesem Falle ist es wichtig dranzubleiben und weiterhin die Innenwelt der Klienten zu erforschen: "Wow, Sie hatten eine großartige Idee! Und sagen Sie mir, was haben Sie gemeinsam mit dem Coach gemacht, an was haben Sie gearbeitet? Erzählen Sie bitte, was passiert ist, sodass das Coaching geholfen hat?"

Und während der Klient seine perfekte Zukunft beschreibt, ist sein Körper aufrecht, die Augen leuchten und die Ideen kommen in Fluss. Die Aufgabe des Coaches ist es, für den Klienten die Fokussierung der Zukunft zu erhalten, fokussiert auf Lösungen, Ideen und Strategien, die funktioniert und Ergebnisse gebracht haben.. in der Zukunft.

Weil die Coachees mit Lösungen gekommen sind und weil sie schon das Gefühl des Lebens in der Zukunft erfahren haben (die Freude, den Enthusiasmus, die Vorstellung ihrer selbst auf der Straße gehend und zufällig den Coach treffend), leben sie bereits mit diesem Potenzial und dem Willen es so weiterzuleben. Das ermöglicht unseren KlientInnen einfacher aktiv zu werden und das mit mehr Vertrauen.

Dieser Punkt ist ein außerordentlich wichtiger Punkt des Future Jumps: der Coach muss den Klienten darin unterstützen, seine Potenziale und Ressourcen in der Zukunft zu finden, um sie aus der Zukunft "abzuholen" und in eine Aktion in der Gegenwart zu transformieren. Der Weg zurück ist genauso wichtig wie der Future Jump weil am Rückweg die Transformation der Ressourcen und der Potenziale in konkrete Aktionen in der Gegenwart ermöglicht werden. Denn der Klient muss konkrete Schritte für Veränderungen finden und diese werden erst durch diese Transformation wirklich deutlich.

Genau dieser Mechanismus kann bei der Fokussierung des möglichen Nicht-Gelingens in der Zukunft eine lebensverdüsternde Wirkung haben. Wenn Coachees und Menschen die negativen Unterschiede in der Zukunft fokussieren, werden diese „imaginierten“ Ereignisse zum Leitstrahl einer Abwärtsentwicklung. Fokussierungen wie „das Wochenende wird wieder ein Jammer werden“ oder „die werden mich in der Verhandlung wieder über den Tisch ziehen“ oder „die Entscheidung wird sicher wieder die falsche sein“ triggern das Verhalten in genau diese Richtung. Besonders fatal sind dann verallgemeinerte Glaubenssätze wie „das wird sicher wieder schief gehen“ oder auch recht verbreitet „keiner liebt mich“.

Tatsächlich dürfte hier aber in vielen Fällen eher eine Trendexploration vorliegen. Wenn Menschen aus den negativen Mustern der Vergangenheit die Zukunft extrapolieren, dann muss die Zukunft natürlich düster sein. Dies ist ein weiteres mögliches Muster des Umgangs mit der Zeit: die Gegenwart kommt aus der Zukunft, die wiederum aus der Vergangenheit kommt. Wie schon vorher gesagt, das wichtige ist die Unterbrechung dieses Musters: des Musters, dass die Zukunft mit der Gegenwart in direktem (meist linearem) Zusammenhang steht.

Dies soll hier nicht vertieft werden, damit hier nicht eine „Anleitung zum Unglücklich sein“ (Paul Watzlawick) geliefert wird.

Zusammenfassung:

Potenzialfokussiertes Coaching, das die AutorInnen am Solution Management Center in Wien entwickelt haben, geht mit der meist sehr wichtigen Frage der Kausalität und damit des Zusammenhangs von Einzelfakten in den Lebens- und Arbeitswelten der KlientInnen anders um. Der kausalen Analyse der Ursachen und Probleme wird dabei nur soviel Raum gegeben, damit die KlientInnen sich zu Beginn des Coaching-Prozesses verstanden fühlen. Im Mittelpunkt steht dabei die Erarbeitung von „Kausalitäten“, die erfolgreiche Veränderungen in der Zukunft mit konkreten Vorgehensweisen in der Gegenwart in Verbindung setzen. Damit werden die Potenziale der KlientInnen aus der Zukunft „geholt“ und ab jetzt in Gang gesetzt. Damit wird der Prozess des Coachings nicht nur konstruktiver sondern vor allem auch wirksamer, da sich bei dieser Vorgehensweise ein „Entwicklungs- und Potenzialsog“ ergibt, der die KlientInnen in die gelingende und erwünschte Zukunft zieht.

Literatur:

De Shazer, St.: Clues. Investigating Solutions in Brief Therapy, NY: W W. Norton & Company 1988

Hjerth, M. / Eliérsen Ch. In: Röhring, Peter (Hrsg.)- Solution Tools - ManagerSeminare, Edition Training aktuell 2008

Lueger, G.: Towards a Theory of Positive Differences, in: Lueger, G. / Korn, H.P. (eds): Solution-Focused Management, Rainer Hampp 2007

Rauen, Ch.: Coaching, Hogrefe Verlag 2008

Röhring, Peter (Hrsg.)- Solution Tools (2008)- managerSeminare, Edition Training aktuell

Schreyögg, A. Coaching – Eine Einführung in Praxis und Ausbildung, Campus Verlag 2012

Schuhmacher, Th.: Distentio Animi in Via: zum Zeit- und Geschichtsverständnis bei Augustinus, http://www.denken-im-glauben.de/Downloads/Augustinus.htm#_ftnref14

Schmidt, G.: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, 5. Aufl., Carl Auer Verlag 2013

Watzlawick, P. Anleitung zum Unglücklichsein, Piper 2009

Wehrle M.: die 100 besten Coaching-Übungen, Verlag Manager Seminare, 2010

Whitworth, L. / Kimsey-House, K. / Kimsey-House, H. / Henry, S.: Co-active Coaching, Second Edition
Davies-Black Publishing 2007