

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

K&S ist das Magazin für Profis, die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden. K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. www.ks-magazin.de

Wie Sieger denken

NLP und Modeling



Cool wie Konfuzius
Ressourcen von Prominenten



Leben und altern
Wie wir gesund bleiben



Pfadfinder des Neuen
Zukunftskongress des Metaforums



Optimismus eint: Die Referenten des Zukunftskongresses in Abano.

Pfadfinder des Neuen

Von Ludger Brüning

Der 4. Zukunftskongress des Metaforums diskutierte Rolle, Potenziale und Verantwortung von Coaches in der Krise.

Wie lässt sich in Krisenzeiten gut coachen? Einer Antwort versuchte sich der vierte Zukunftskongress im August 2009 in Abano Terme bei Venedig zu nähern. Unter dem Motto „Pathways of Change“ verfolgten bis zu 450 Teilnehmer an vier Tagen, wie sich international renommierte KollegInnen zu Rolle, Verantwortung und Möglichkeiten von Coaches in krisengeschüttelter Zeit stellen. Sie erlebten Entwickler und Vordenker rund um die Themen Wirtschaft und Gesellschaft, Coaching und Beratung, Körper und Geist, NLP und Hypnotherapie, Aufstellungen und Beziehungsarbeit. Die Präsentationen wurden durch sechs Workshops und zwei Podiumsveranstaltungen ergänzt. Veranstalter wurde das Event wie stets von Bernd Isert und dem Metaforum.

Was überhaupt ist eine Krise? Naturgewalt oder etwas, was Menschen zu verantworten haben? Es mag in bestimmten

Kontexten sinnvoll sein, nach Verantwortlichen zu fragen, doch bringt es wenig, nach Schuldigen zu suchen. Es spaltet und verhindert Lösungen. Hierin herrschte großes Einvernehmen. „Shit happens“, meinte etwa Stephen Gilligan dazu. Und Robert Dilts wies auf die Ursprungsbedeutung des Wortes „Krise“ hin. Der Begriff kommt aus dem Griechischen und bedeutet „Entscheidung, entscheidende Wendung“. Er bezeichnet, z.B. in der Medizin, den Wendepunkt zum Besseren oder zum Schlechteren, und zwar in einer Angelegenheit, die aus dem Gleichgewicht geraten ist. Interessanter als die Frage nach der Schuld sei deshalb, so Gilligan, wie positive Veränderungen zustande kommen und was den Unterschied ausmacht, damit aus „Shit“ ein neues Gleichgewicht entsteht.

Eine Krise ist, anders als manche Berater oder Coaches vollmundig propagieren, nicht nur Chance. Gunther Schmidt

Wavivid

COACHING

Die Coaching-Innovation für raschen Stressabbau und für Spitzenleistung.

Die zertifizierte Ausbildung zum Wavivid-Coach

Termin: 30. Oktober – 02. November 2009

Investition: 1.300,00 €

www.wavivid.com

wies auf die Doppelbedeutung des chinesischen Schriftzeichens für „Krise“ hin: Gefahr und Möglichkeit. Allzu oft wird die erste Dimension ausgeblendet – eine denkbare erste Reaktion, doch im Sinne einer Bewältigung nicht sehr hilfreich. Der Einzelne sucht das Bisherige wiederherzustellen, was nicht funktioniert, und nimmt seine Hilflosigkeit um so deutlicher wahr.

Auch vorschnelle Zielorientierung und Ressourcenarbeit sind nach Schmidt ein häufig praktizierter Irrweg. Ein „Schauen Sie mal, es war doch mal anders“ begünstigt Selbstabwertung und Selbstanklage. Das Opfer-Ich kennt in diesem Zustand keine Kompetenzen mehr. Gute Ratschläge erlebt der Betroffene wie eine Ohrfeige. Eine Würdigung seiner Situation und eine Wertschätzung seines Sehnsuchtsziels seien deshalb unabdingbare Voraussetzungen, um über kleine Schritte schließlich eine „zweitbeste Lösung“ anstreben zu können. „Veränderung ist der Zwerg auf den Schultern des Verlorenen“, sagt Gunther Schmidt. Und auf dem Weg dorthin kann die Krise als Ausdruck einer spezifischen Wahrnehmung auch als intensiver Feedback-Prozess verstanden werden.

Ehrlich mit sich selbst

Unternehmen, besonders Zulieferer im KMU-Bereich, haben Umsatzrückgänge von 70 Prozent und mehr. Dies stellt auch gestandene Unternehmerpersönlichkeiten auf eine harte Probe. Neben Wertschätzung für die erbrachte Lebensleistung braucht der Klient nach Auffassung von Bera-

ter Kurt-Georg Scheible noch etwas anderes: den Blick nach vorn. Der ist mit Ängsten und Vorbehalten besetzt: Bin ich den Herausforderungen gewachsen? Schnell etabliert sich die innere Haltung: „Alle sollen sich ändern – nur bitte nicht ich.“ Wie hoch ist die Motivation des Auftraggebers – und seines Teams? Wie ausgeprägt sind die Fähigkeiten für notwendige Veränderungsschritte?

Was für den Einzelnen, etwa als Unternehmer, eine besondere Belastung, Prüfung und Herausforderung ist, wird in Organisationen leicht zur unüberwindlichen Mauer. Rainer Freiherr von Leoprechting, verantwortlich für Beratung in Learning and Development bei der EU-Kommission: „Organisationen wollen sich nicht ändern. Ihr Zweck ist Kontinuität.“ Daher sei der Begriff der lernenden Organisation ein Widerspruch in sich. „Letztlich geht es darum, eine neue Organisation zu schaffen. Und dazu muss man zunächst zwischen Organisationen und Personen unterscheiden, Denkprozesse von Organisationsprozessen lösen.“

Eine Vision ist gewiss hilfreich. Doch verwechseln, wie Robert Dilts meint, viele Unternehmen, die sich in der Krise befinden, Vision mit Ambition. In der Krise verengt sich der Blick. Eigene Stärken, mit denen einst die Marktposition erobert wurde, erscheinen plötzlich als Kostenfaktor und werden leichtfertig aufgegeben. In der Perspektive des Shareholder Value, des (Aktien-)Wertes der Unternehmensanteile, werden kurzfristige Renditeziele angestrebt und Entwicklungen von innovativen Produkten, die größere Zeitspannen in Anspruch nehmen, eingeschränkt oder aufgegeben. Wich-



Foto: Sam Jolen

Kongressparty vor der Kulisse des alten Klosters

tig sei es deshalb, sich wieder auf seine Kernkompetenzen zu besinnen und neue Visionen zu entwickeln.

Die Lösung kenne ich nicht

Je größer die Krise, desto größer die Heilserwartung. Ein Coach bietet die ideale Projektionsfläche für alle denkbaren Erwartungen. Welche Rolle können Coaches einnehmen? Soll der Coach – zum Beispiel – auch beraten? Gunther Schmidt ist grundsätzlich der Ansicht, dass ein Coach mit „relevantem Wissen“ dieses auch mitteilen sollte. Doch in der Krise wären Ratschläge „der falsche Weg, weil beim Opfer-Ich überhaupt erst einmal Kompetenzerfahrung aufgebaut werden muss“. Der Coach sollte trotz aller Heilserwartungen den Mut haben, die unpopuläre Wahrheit zu sagen: „Die Lösung kenn’ ich nicht. Und ich kann sie auch nicht im Handumdrehen herbeizaubern. Es wird vieler kleiner Schritte bedürfen. Und dabei kann ich Sie kompetent begleiten.“

Auch Matthias Varga von Kibéd meint, „Verwirrung, Nicht-Wissen und Hilflosigkeit sind in jedem Coaching-Prozess notwendige Besucher“. Wer Nicht-Wissen ausschließen wolle, könne neue Lernräume nicht betreten. „Gelegentliche Hilflosigkeit als Coach zu leugnen, grenzt an Größenwahn.“ Folgerichtig sieht Siegfried Lachmair eine Herausforderung für den Coach-Nachwuchs darin, „eine eigene Balance zu finden zwischen innerer Haltung und Können“. Von frühzeitiger Spezialisierung riet der österreichische Unternehmensberater, Coach und Mediator ab. Allzu oft zeige sich das eigentliche Problem als Thema hinter dem Thema erst in Folgesitzungen. Die Fähigkeit zu fragen, Fragen zu stellen, auszuhalten und zuzuhören – und sich hierfür die Zeit zu nehmen – rücken damit als Schlüsselqualifikationen erneut in den Mittelpunkt. Nur so lässt sich eine neue Balance finden und eine „Krise als Lernaufgabe“ (O-Ton Bernd Isert) bewältigen.

Für die Herausforderung, Neuland zu betreten, entwickelten Stephen Gilligan und Robert Dilts das Konzept der „Heldenreise“. Sie beginnt mit dem „Ruf“ nach Veränderung, mit dem Gefühl auf einer Schwelle zu etwas Neuem zu stehen und dabei keine Antworten oder probate Verhaltensmuster zu haben. Sie beginnt mit dem Nicht-Wissen, was zu tun ist, aber der Bereitschaft, Bisheriges hinter sich zu lassen. Selbstgewählte „Schutzengel“, Menschen, die in unvermeidbaren Schwächephasen durch Rat und Tat Unterstützung gewähren, erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit auf diesem Weg erheblich. Das können Freunde, Bekannte, Mentoren oder auch Coaches sein. Dilts vertraut dabei der Lösungskompetenz des Klienten: „Lass ihn reden und er wird eine Lösung finden.“ Ihm dienen für das Gespräch vier Techniken, die situationspezifisch eingesetzt werden: das Verlangsamen, das Pausieren, das Atmen und das Zentrieren. Dilts gehört zu den Vätern des „NLP der dritten Generation“ – unter Einbeziehung von systemischen Konzepten und der Theorie des „Field Mind“. Ging es in der ersten Generation um kognitive Fragen (Denk- oder Entscheidungsmuster), konzentrierte sich die zweite Generation auf somatische Fragen, während in der dritten Generation bei Dilts und Gilligan Fragen der systemischen Dynamik im Vordergrund stehen.

Verknüpfte Wahlmöglichkeiten

Bernd Isert, innovativer Entwickler von systemischen Coaching-Konzepten, demonstrierte die Möglichkeiten, welche aus der Verbindung verschiedener Methoden wie NLP, Aufstellungen und Hypnotherapie erwachsen, anhand des von ihm entwickelten SystemDialogs. Die Figurensimulation dient nicht nur der Visualisierung, sondern ermöglicht das Einfühlen des Auftraggebers in Situationen und Beziehungen – bis hin zu ausgeblendeten Themen.

So lassen sich innere und äußere (auch betriebliche) Wirk- und Handlungskonstellationen erkennen und klären – und sinnvolle Zukunftsentwürfe entwickeln. Nicht Technik-Wuselei, sondern die sensible Auswahl sich ergänzender Wahlmöglichkeiten gestaltet den Prozess, dessen systemische Grundmuster Würdigung und Anerkennung des berechtigten Anspruchs sind.

„Lösungen lauern überall“, sagt Bernd Isert, im Alten, im Neuen, im noch Unbekannten.



Dr. Ludger Brüning, Business-Trainer und -Coach mit eigenem Institut in Münster, Vice President der Europäischen Coaching Association.