

Strategien für Menschen-Flüsterer

KONZEPTE. Systemisch, analytisch oder einfach „narrisch“? Welche Ideen hinter Coaching-Angeboten stecken.

VON CHRISTAN LENOBLE

Führungskräfte, die mit schwierigen Situationen konfrontiert sind, greifen immer häufiger auf professionelle Hilfe von außen zurück. Klassische Modelle, bei denen der Berater „g'scheiter“ als der Kunde ist und dem Klienten vorgefertigte Verhaltensweisen eingetrichtert werden, kommen dabei aber aus der Mode. Wo komplexe Problemfälle vorliegen, sind individuelle und situationsspezifische Coachings gefragt. Das Prinzip: Der Kunde als Experte für seine Probleme und Lösungen, der Coach als prozessbegleitender Experte für den Weg zum Finden der Lösung. Die Coaching-Konzepte erweisen sich dabei als ebenso vielfältig wie unterschiedlich.

Komplexe Systeme

„Wir gehen davon aus, dass es in komplexen Systemen keine einfachen kausalen Zusammenhänge gibt. Es bringt nichts, bloß an einer Variablen zu drehen. Der Gesamtkonnex ist von Bedeutung“, erläutert Leopold Faltin, Unternehmensberater und Vertreter der Zunft des systemischen Ansatzes. Systemisches Coaching basiert auf der Überzeugung, dass es keine vorher bestimmbar Änderungen gibt und Coach und Coachee sich im Lernprozess permanent an neue Verhältnisse anpassen müssen.

Spezielle Bedeutung kommt in der Beratung der Lösungsorientierung zu. Faltin: „Ich kümmer mich um die Wirkung. Die Funktionsweise und das Warum sind sekundär.“ Eine typische Erstfrage an Ratsuchende könnte etwa lauten: Wann tritt das Problem nicht auf beziehungsweise in welchen Fällen klappt alles besser? Anhand der Antworten werden gemeinsam Zusammenhänge und in der Folge Lösungsmöglichkeiten gefunden – die bei aller Komplexität des



Coachingkonzepte: Gleiches Ziel, aber mitunter recht unterschiedliche Wege.

[Begsteiger]

Systems mitunter durchaus simpel ausfallen dürfen. Erkennt man etwa, dass ein als schwierig geltender Mitarbeiter im Gespräch immer dann mitteilnehmend wird, wenn er zuvor einen Kaffee getrunken hat, könnte, so Faltin, „sich der Griff zur Kaffeekanne als einfacher Schlüssel für künftig ergiebige Kommunikationsflüsse erweisen.“

Psychologie im Spiel

Ebenso ziel- wie zustandsorientiert, jedoch mit deutlichem Hang zu anwendungsorientierter Psychologie, geben sich im Gegensatz zu den systemischen Coaches die An-

hänger des modernen NLP (Neuro Linguistisches Programmieren). „Auch wir stellen Realitäten in deren Kontext, interessieren uns dabei aber mehr und präziser für die inneren Tiefen unserer Kunden“, meint Peter Schütz, Managementcoach und Geschäftsführer des Österreichische Trainingszentrum für NLP (ÖTZ-NLP). Fragen wie: „Was bringt mir der angestrebte Erfolg?“, „Wo liegt mein Teil beim Problem?“ oder „Welche Geschichte verbindet oder trennt mich mit/von meinem Kontrahenten?“ illustrieren den analytischen Teil des NLP, das sich laut Schütz zu etwa 40 Prozent auf systemi-

sches Gedankengut, zu 30 Prozent auf hypno-therapeutische und zu 20 Prozent auf kognitiv-gestalterische Ansätze bezieht.

Der Unternehmensberater Werner Tafel wiederum vertraut unter dem Motto „jump into success“ auf Mediationstechniken. Operiert wird dabei auf drei untrennbaren Ebenen, dem Persönlichen, der Kommunikation und der Strategie. „Es geht darum, Systeme auf ihre Grundstrukturen zu vereinfachen, Engpässe zu identifizieren und so schnell wie möglich auf den Punkt zu kommen“, so Tafel, der ein Modell in vier Schritten entwickelt hat: sich orientieren, Entscheidungen treffen, Lösungen erarbeiten, Erfolg erleben. Ein Modell, in dem die Reihenfolge der Vorgehensweise entscheidend sei, führe doch in der Praxis gerade die Umkehrung der Vorgänge – Manager treffen aus Zeitdruck Entscheidungen und streben Lösungen an, ohne sich vorher eingehend orientiert zu haben – häufig zu Problemen.

Einfach lachhaft?

Dass Coaching bei aller Schwere der Aufgabe nicht immer bierernst ablaufen muss, beweist ein anderes Beratungsteam. „Wir machen Spaß mit Sinn“, lautet der Leitspruch der Vier-Mann-Truppe, die neben kabarettartigen Auftritten bei Firmenfeiern oder Seminaren auch langwierige Veränderungsprozesse in Unternehmen begleitet, um deren Mitarbeiter bei Laune zu halten. „Wir verstehen unseren Job als Unternehmensberatung“, meint SemiNarr Bernhard Widhalm. Hinter den Narrenmasken stecken daher auch Betriebswirte, NLP-Trainer oder Personalentwickler.

www.meincoach.at

COACHING-WISSEN: Zwei Konzepte unter der Lupe

Systemik: Systemische Coaches arbeiten an den Anliegen der Kunden und schauen dabei auf das gesamte System, das das Anliegen umgibt und definiert. Es wird deutlich gemacht, wie Verhaltensweisen in diesem System konstruktiv oder destruktiv wirken. Zusammen werden neue Interventionen erarbeitet. Die Grundlagen bilden Erkenntnisse der **Systemtheorie** (interdisziplinäres Modell zur Beschreibung und Erklärung komplexer Phänomene), die Philosophie des radikalen **Konstruktivismus** (Menschen entdecken nicht die „objektive“ Realität, sondern konstruieren als bewusst wahrnehmende Wesen subjektiv ihre Wirklichkeit) und Ansätze der **Systemischen Therapie** (psychotherapeutische Richtung für Diagnose und Therapie von Beschwerden und interpersonellen Konflikten).

NLP: Bei der Technik des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) – von den Begriffen Neuro (Nerven) und Linguistik (Sprache) – wirken **gesprächs-, verhaltens-, hypno- und körperorientierte Psychologieansätze** zusammen. So wie der Therapeut den Klienten zu neuen Strukturen subjektiver Erfahrung leiten soll, führt der Coach mit analytischen Methoden und Fragestellungen dazu, **ursprüngliche Fragen und Wahrnehmungen in einem neuen Licht zu sehen**. Die auf eine Anfang der 70er-Jahre publizierte empirische Studie menschlicher Wahrnehmung und Informationsverarbeitung (Richard Bandler, John Grinder) zurückgehende Methodik ist in den letzten Jahren zuweilen in Verruf geraten. Für ÖTZ-NLP-Leiter Peter Schütz vor allem eine Folge „einer ganzen Herde von Unqualifizierten, die ohne entsprechende NLP-Ausbildung zu Werke gehen“.