

Presse-Information von Metaforum International – ECA Lehrinstitut

Wer gewinnen will, muss fühlen

Coaching wirkt als Trojanisches Pferd, das Emotionen den Zugang zur Businesswelt eröffnet. Eine Reportage von Imke Wangerin.

Gefühle? Vor nicht allzu langer Zeit war das was fürs Private - aber doch nicht in der Firma! Heute erkennen immer mehr Unternehmen, dass Investitionen in die Persönlichkeits- und Teamentwicklung nicht nur das Arbeitsklima verbessern, sondern sich unmittelbar auszahlen. Coaching wirkt dabei als Trojanisches Pferd, das ehemals verbannten emotionalen Belangen den Weg in die Unternehmenswelt eröffnet. Unsere Autorin beschreibt, wie Coachingtechniken funktionieren und wie Unternehmen sie einsetzen können. / 07.05.09

Christoph Papst hat ein Problem. Seine Firma soll in wenigen Tagen eine Maschine fertigstellen, aber der Lieferant liefert ein essenzielles Teil nicht. Sein Unternehmen stellt Industrieautomaten her, der Countdown läuft. Nach Wochen der Überstunden und intensiver Arbeit droht plötzlich das gesamte Projekt zu kippen. Die Mitarbeiter sind niedergeschlagen, die Stimmung ist schlecht. Eine Lösung des Problems scheint nicht in Sicht. Christoph Papst, 44, Geschäftsführer und Inhaber der Kühler Papst Industrieautomation GmbH, stellt sich vor seine Mitarbeiter und sagt: "Jetzt stellt euch mal vor, es ist ein Wunder passiert und das Projekt ist schon fertig." Die Mitarbeiter schauen ihn verdutzt an. "Die Anlage läuft jetzt beim Kunden - was ist bis dahin passiert?" Es dauert eine Weile, aber schließlich lassen die Mitarbeiter sich auf das Gedankenspiel ein und entspinnen Ideen, was rückblickend - jetzt, wo ja schon alles geschafft ist! - nötig war, um die Anlage fertigzustellen. Plötzlich fällt einem der Techniker ein, dass ein Außendienstmitarbeiter ein Muster des fehlenden Bauteils hat. Dieses ließe sich ja vorübergehend einbauen und später austauschen. Die Firma kann das Gerät zum bestellten Termin liefern und baut das fehlende Teil dann nachträglich an Ort und Stelle ein. Die sogenannte "Wunderfrage", die Christoph Papst hier angewandt hat, geht auf das lösungsorientierte Coaching des systemischen Psychotherapeuten Steve de Shazer zurück. Die Theorie dahinter stammt von Robert Dilts, dem Erfinder der Neurolinguistischen Programmierung (NLP): Wenn wir uns in einen guten Zustand versetzen und Ressourcen schaffen, bringen wir uns erst in die Position, Lösungen zu finden. NLP wirkt, indem es sich die Funktionsweise des Nervensystems für die Kommunikation oder zur Problemlösung zunutze macht. Das Nervensystem ist alles, was unser Körper und Geist unbewusst oder bewusst wahrnimmt und aussendet. Naturwissenschaftlich gesprochen wurden bei Christoph Papsts Mitarbeitern durch die gedankliche Reise in die Welt des "wir haben es bereits geschafft" andere, kreativere Gehirnareale aktiviert, die andere Neurotransmitter und damit andere Gefühle hervorgebracht haben, welche wiederum neue Synapsenschaltungen ermöglichten. Damit konnten Gedanken losgelöst werden, die die Mitarbeiter vorher in ihrer resignierenden Haltung des "es gibt keinen Ausweg" nicht hätten finden können.

Anschein des Manipulativen.

Während in den USA der persönliche Coach ein Statussymbol ist, ist man in Deutschland zögerlicher. Lange Zeit wurde Coaching in deutschen Unternehmen eher als ein Zeichen der Schwäche angesehen. Nicht vergessen scheint der Anschein des Manipulativen, der die Wahrnehmung des NLP in den 80er- und 90er-Jahren prägte. Solche Skepsis schüren auch Zeitungsartikel wie "Das gecoochte Ich" aus der *Zeit* vom 20. August 2008, der mit leicht ironischem Unterton sich dem Thema nähert und das zunehmende Interesse am Coaching eher einem Aufmerksamkeits- und Optimierungswahn zuzuschreiben scheint. Doch das Image hat sich in den letzten Jahren geändert. Circa 75.000 Coachingprozesse wurden 2007 in Deutschland mit Führungskräften durchgeführt. Das bedeutet, dass 1,5 Prozent der deutschen Führungskräfte ein Coaching in Anspruch genommen haben - also in etwa jede 66. Führungskraft. Eine große Unternehmensberatung lädt inzwischen sogar für einen Tag lang buddhistische Nonnen zu sich ein. Das kostet die Firma bei zehn Teilnehmern und einem Ertragsausfall von geschätzten 2.000 bis 3.000 Euro pro Berater immerhin 20.000 bis 30.000 Euro - nicht eingeschlossen die angereiste Nonne! Spirituelle Beratung für Berater. Ein Beispiel, das Schule machen dürfte. Laut *Harvard Businessmanager* ist zu erwarten, dass auch kleinere und mittelständische deutsche Unternehmen nun bald vermehrt Coaching in Anspruch nehmen werden. Coaching ist das Trojanische Pferd, durch das emotionale Werte und Belange zunehmend Einzug in die Unter-

nehmenswelt finden. Im Coaching finden Angestellte und Führungskräfte nicht nur eine Sprache, sondern auch ein kraftvolles Werkzeug. Auch wenn es oft um ähnliche Themen geht und die berufliche Entwicklung und Performance eines Menschen nicht von seiner persönlichen Verfassung und Entwicklung zu trennen sind - würde kaum jemand offen erzählen, eine Therapie zu machen. Einen Coach zu konsultieren aber ist heute völlig salonfähig. Sitzt der Manager dann erst mal mit dem Coach tête-à-tête, ist eine kleine Hypnotherapie à la Milton Erickson legitim und durchaus genehm ... Fast alle NLP- und Coachingtechniken arbeiten mit dem Unbewussten und mit den Gefühlen. In Christoph Papsts Beispiel war der erzeugte Gefühlszustand ("wunderbar, alles schon erledigt") ausschlaggebend für das Erreichen des Zieles.

Während in früheren Generationen - besonders unter Führungskräften - Gefühle etwas waren, was man allenfalls nach Feierabend seinen Kindern und vielleicht noch seiner Frau gegenüber auslebte (aber doch bitte nicht im Büro!), haben selbst die eingeschworenen Rationalisten inzwischen anerkannt, dass Gefühle alles, was wir Menschen tun - Gespräche führen, Verträge abschließen, einkaufen oder verhandeln -, begleiten und es nicht immer hilfreich ist, wenn man sie ignoriert und verdrängt. Zunehmend verbreitet sich aber auch das Bewusstsein, dass man Gefühle kultivieren, einsetzen und nutzen kann. Nur 0,1 Prozent dessen, was wir nervlich verarbeiten, sei uns bewusst, sagt der Journalist Bas Kast, der durch Labore weltweit gezogen ist, Studien verglichen und Experimente am eigenen Geist hat durchführen lassen, um zu klären, wie hilfreich diese ganzen Empfindungen denn nun wirklich für den Menschen sind. In seinem Buch *Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft* resümiert er, wie armselig der gezielt und effizient wählende Verstand ohne die alles aufnehmende Fähigkeit des Unterbewussten ist. So weit ergänzen sich die beiden Partner also hervorragend, sollte man meinen. Das Problem ist, dass wir alles in das rationale Korsett der Sprache zwängen und in unserer Kultur gelernt haben, vor allem den rationalen Part zu kultivieren und zu beherrschen. Doch wenn allein 70 Prozent unseres Gehirns mit unserem Nervensystem beschäftigt sind, dann ist es wohl besser, diese 70 Prozent auf unsere Seite zu bringen, oder? Das dachten sich zumindest die Erfinder des NLP und begannen Menschen, die besonders erfolgreich mit anderen Menschen und in der Verwirklichung ihrer Ziele waren, zu beobachten, sie nachzumachen, ihre Muster und Strategien zu analysieren.

Mikrokosmos des Menschlichen.

"Wenn Sie glauben, Sie müssten logisch sein, schränken Sie sich in Ihren Möglichkeiten ein." Jeffrey Zeig hat soeben Ausschnitte aus einem Film von Woody Allen gezeigt und spricht nun über das Unbewusste. Der Australier ist einer der direkten Schüler der NLP-Erfinder und steht auf dem Podium einer Konferenz zu NLP und Coaching in Brasilien. Das voll ausgestattete Seminarzentrum nahe des kleinen Städtchens Mendes liegt mitten im Regenwald in einem kleinen Tal, das von hohen Bäumen gesäumt ist. Tag und Nacht reißt das notorische Zirpen und Pfeifen der Insekten nicht ab, gegen Abend stoßen die Frösche hinzu. Der Lärm und die Gewalt aus den Favelas Rio de Janeiros, keine zwei Autostunden entfernt, scheinen sehr weit weg. Hier hat sich eine internationale Riege bekannter Trainer, Coachs und Psychotherapeuten versammelt, um sich über die einzelnen Anwendungsmöglichkeiten und neuen Entwicklungen im NLP und Coaching auszutauschen.

Die Konferenz ist Auftakt des Internationalen World Camp des Metaforums. In ihren World Camps bildet die Seminarorganisation aus Berlin jedes Jahr rund 120 Coachs, NLP-Praktizierende und Therapeuten aus. Der Unternehmer Christoph Papst aus Baden-Württemberg ist einer von ihnen. Seit fünf Jahren studiert er NLP und Coaching, über 10.000 Euro hat er bereits in diese Ausbildungen investiert, 60 Tage Weiterbildung im Jahr nimmt er sich dafür. Wie in Mendes. Etwa die Hälfte der Teilnehmer dort sind wie Papst Unternehmer oder Führungskräfte aus dem unteren oder mittleren Management, die andere Hälfte setzt sich aus Therapeuten und Vertretern anderer Heilberufe zusammen. Sie wollen Kommunikationsstrategien und Techniken erlernen, mit denen sie sich selbst oder anderen helfen können, Techniken, die schnell zu Lösungen führen und deren Erfolg sie privat und beruflich bereits erfahren haben. Für dreieinhalb Wochen im Jahr wird Mendes zum Mikrokosmos des Menschlichen, zur dampfenden, hochkonzentrierten Produktionsstätte, an deren Rand dicke tropische Dampfwolken aufsteigen. Auf den Grünflächen und in den Klostergängen sitzen oder stehen die Teilnehmer rund um die Uhr in kleinen oder größeren Grüppchen zusammen und probieren Strategien, Modelle und Techniken aneinander aus.

Das freie Element.

Dass die Logik, wie Jeffrey Zeig sagt, ihnen dabei nicht immer weiterhelfen wird und gute Coachs oft intuitiv und kreativ vorgehen, lässt sich im Saal nebenan studieren. Wild gestikulierend schiebt er bunte Playmobilfiguren auf einem Tisch hin und her, pflückt kleine Stückchen Knete von einem großen Brocken und klebt sie

den Figuren sorgfältig auf die Kleidung. An seiner Seite sitzt eine Frau, die weint. Der blonde Mann mit der Halbglatze und den lustigen Augen lässt die Frau mit dem Finger die Playmobilfiguren befühlen und über eine Linie aus Klebeband fahren, die er zwischen den Figuren auf dem Tisch aufgeklebt hat. Er fragt sie etwas, schiebt wieder eine Figur auf eine andere Position, schaut kurz auf, lässt die Figur blitzschnell vor einer anderen umkehren und nimmt ihr kurzerhand den Kopf ab. Dann sollen die Figuren sprechen. Später lässt er die Frau im Saal von einem am Boden verteilten Zettel zum anderen laufen und weitere Playmobilfiguren auflesen und in eine Tasche packen. Zwischendurch hebt er ihren Arm und testet ihre Kraft. Die Frau vertraut ihm. Seine Bewegungen sind schnell, seine Handgriffe geübt, seine Fragen kurz. Er wirkt versunken, schaut kaum auf. Der Mann sieht aus, als spiele er. Ein schwarzer Hund, der durch die offene Tür hereingetrottet sein muss, steht plötzlich mitten im Saal und schaut sich um. "Aha", sagt der Mann, als hätte er ihn erwartet, "das ist das freie Element", und lässt die Frau Zettel und Figuren dann um das freie Element herum neu ordnen. 22 Augenpaare folgen ihm konzentriert. Einigen Teilnehmern ist die Intensität der letzten Tage anzusehen. Das Ende des Vormittagblocks ist längst überschritten, die Mittagshitze steht auf ihren Gesichtern. Am Ende wird die Frau sehr gelöst und zuversichtlich sein. Die Teilnehmer werden laut klatschen und den Mann später einen Meister, einen Zauberer! nennen.

Was aussieht wie fein choreografiertes Kasperletheater, ist in Wirklichkeit Aufstellungsarbeit nach den Methoden des Integrativen Coaching. Der Mann, den sie einen Zauberer nennen, ist Bernd Isert. Er leitet das Metaforum, bildet seit 24 Jahren weltweit Coachs aus und wird selbst als persönlicher Coach von Führungskräften und Teams internationaler Unternehmen angefragt. Die kreativen Techniken, die er anwendet, um einen Klienten zu einem Ziel zu führen oder ein Problem zu lösen, sind vielfältig, die Prinzipien darin aber stets dieselben: zurückgeben, verbinden, nehmen, geben, trennen, integrieren, wertschätzen, transformieren. Durch die "Aufstellung" von Personen und den manchmal vergessenen Bestandteilen eines Problems sowie den nun folgenden symbolischen Aktionen können festgefahrene Zustände oder Bedeutungen im Leben des Klienten transformiert werden. Die verhasste Verhaltensweise des Kollegen ist plötzlich annehmbarer, weil man erkennt, dass ihr eine Essenz zugrunde liegt, die man für sich selber ganz gut nutzen könnte. Im NLP heißt dieses Umdeuten von Bewertungen "Reframing". Die Metaphern und darstellerischen Formen, die für manche klingen mögen wie verspielter Schabernack oder unnötiges Beiwerk, sind das, was die Veränderung im Klienten eigentlich bewirkt. Erst indem er durch Einbeziehung des Unbewussten einen Teil der Verhaltensweise, die ihn ärgert (und ihm Energie abzapft), integriert und in etwas Positives umwandelt, generiert er für sich einen neuen Raum von Handlungsmöglichkeiten. Im NLP und Coaching geht es oft darum, solche "Ressourcen" zu schaffen. Dahinter steht die Annahme, dass hinter jedem Verhalten eine positive Intention liegt und dass jedes Verhalten eines Menschen sich nach seinem Modell der Welt richtet. Diese Haltung und die daraus hervorgegangenen Techniken helfen vielen Menschen, andere wertzuschätzen, ihre Probleme zu erkennen, ihre Modelle zu verstehen und dadurch besser mit ihnen kommunizieren zu können.

Gespür für die anderen.

Yvonne Baunach, 37 Jahre alt, Coach und Angestellte einer großen deutschen Versicherung, ist deshalb der Meinung, dass jeder Mensch mit Personalverantwortung einen coachingorientierten Führungsstil haben sollte. "Leider ist das bei den meisten nicht der Fall. Top down funktioniert nicht. Ich muss jemanden abholen, wo er ist, um ihn dahin bringen zu können, wo ich hin möchte. 18 Prozent der Mitarbeiter aller Unternehmen würden - solange es nicht auffällt - etwas tun, das geschäftsschädigend ist", sagt sie, "da stimmt doch irgendetwas nicht!" Sie assistiert Bernd Isert im Integrativen Coachingkurs in Brasilien, hat eine einjährige Businesscoaching-Ausbildung hinter sich und arbeitet als Teamleiterin in der Schadensabwicklung. Dort hat Yvonne Baunach oft mit sehr aufgeregten Menschen zu tun. Sie wendet dann Techniken des NLP an, wie zum Beispiel das "Pacing". Pacing (englisch: im gleichen Schritt gehen) bedeutet, sich dem Kommunikationspartner anzugleichen, ihn nonverbal und verbal zu spiegeln, um "Rapport", also Kontakt zum Modell seiner Welt aufzubauen - Verständnis und Vertrauen zu ihm herzustellen. Menschen in Beratung, Vertrieb oder Führung verwenden oft ihre ganze Konzentration darauf, eine Gemeinsamkeit zu finden, die sich allein auf den inhaltlichen Anteil der Kommunikation beschränkt - und verschwenden so einen Großteil ihrer Möglichkeiten. Yvonne Baunach strebt eine Position mit mehr Personalverantwortung an. Da sie der Ansicht ist, dass jeder Personalverantwortliche diese zwischenmenschlichen Fähigkeiten beherrschen sollte, bildet sie sich in NLP- und Coachingtechniken weiter. Der gute Nebeneffekt: Sie fühlt sich insgesamt viel glücklicher und ihre Beziehungen haben sich in allen Bereichen verbessert.

Was für Yvonne Baunach auf der Hand liegt - die Erkenntnis, dass Einfühlungsvermögen, ein Verständnis für den anderen und sein Modell der Welt für den Erfolg einer Firma, aber auch für das persönliche Weiterkommen unabdingbar ist -, musste Thomas Winkler, 41, erst mühsam erlernen. Winkler, ein großer, ruhiger, sport-

licher Mann, der beim Metaforum in Brasilien den NLP-Trainerkurs und in Deutschland einen Kurs im integrativen Coaching absolviert, ist Diplomingenieur und arbeitet als technischer Berater und Forscher in der Autoentwicklung. Er hat in seinem Leben schon als Autohändler, Techniker, Unfallforscher und juristischer Berater gearbeitet. Er hatte über Jahre eine gefragte, technische Expertise in der Unfallvorsorge aufgebaut. Man kann sagen, er hatte ausgezeichnete Qualifikationen. Nur eines wurde ihm plötzlich schmerzhaft bewusst: Ihm fehlten zwischenmenschliche Kompetenzen; der Umgang mit Gefühlen kam in all dem nicht vor. "Ich habe Maschinenbau studiert. Zwischenmenschliches lernt mal da nicht." Wo lernen Menschen zwischenmenschliche Kompetenzen, in der Familie? Da fehlten ihm die richtigen Vorbilder. "Sensibel wurde da nicht unbedingt miteinander umgegangen", sagt er. Als Thomas Winkler nach Jahren der Selbständigkeit, wo er Konfliktsituationen eigenständig lösen konnte, als Festangestellter zu arbeiten begann, machte er sich auf einmal Feinde. "Ich habe nicht genug Gespür für die anderen gezeigt", sagt er. Winkler machte sich auf den Weg, das Zwischenmenschliche zu suchen - und fand NLP und Coaching. Seitdem holt er auf. "Man muss bereit sein, sich in einen Menschen hineinzusetzen. In einem Team oder in den multikulturellen Workshops, die ich moderiere, muss man sensibel für die Stimmungen der anderen sein. Es ist unablässig, dass ein Team am Werdegang beteiligt wird, um es zu einem gemeinsamen Ziel zu führen." In seiner Branche ist Thomas Winkler eher eine Ausnahme. Früher waren Konfliktfähigkeit, Sensibilität für andere Menschen und systemische Zusammenhänge etwas, womit er sich wenig beschäftigt hat. Heute weiß er, wie der bewusste Umgang mit Gefühlen ihm helfen kann, auch seine privaten Ziele umzusetzen.

Vollkommen zufrieden und leicht.

Fast alle Techniken in NLP und Coaching arbeiten mit dem "assozierten Fühlen", weil es eben diese oft unbewussten, emotionalen Erfahrungen sind, die eine Veränderung herbeiführen können. Erfahrungen, die Menschen ihr Leben von einem Tag auf den anderen von Grund auf ändern lassen oder die ihnen plötzlich den Mut und die Kraft geben, dem Chef zu sagen, was sie sich wirklich wünschen und wie das konkret aussehen könnte. Warum sind Gefühle, wenn wir doch mithilfe unseres Verstandes eine klare Strategie fassen können, so entscheidend? Die Antwort: Weil sie den Großteil unserer neurologischen Leistung - und damit unserer Gesamtleistung - ausmachen. Es reicht nicht, dass die Maschinen schneller laufen oder der Chef die Unternehmensmission auf hübsche Flugblätter druckt, sie muss auch im einzelnen Mitarbeiter widerhallen. Das Ziel muss *auch* eine emotionale Zugkraft haben. Je größer diese Zugkraft, desto weniger Hindernisse werden den Menschen vom Erreichen seines Ziels abbringen.

Eine Technik, die diese Wirkungsweise gut illustriert, ist die "Core Transformation". Der Klient formuliert ein klares, konkretes Ziel und stellt es symbolisch mit einem Zettel auf dem Boden dar, auf den er sich stellt. Nun malt er sich das Ziel in allen Farben, Gerüchen, Bildern aus, "assoziert" seinen Zustand in diesem Ziel - was hört er hier, was fühlt er, was nimmt er wahr? Dann legt der Coach einen weiteren Zettel vor den ersten und fragt den Klienten, was für ihn möglich sein wird, jetzt, wo er sein Ziel erreicht hat. Hat der Klient etwas gefunden, stellt er sich auf den zweiten Zettel und fühlt sich in auch diesen Zustand hinein. Diese Abfolge wird beliebig lange weitergeführt.

Paulo Ribello aus Recife, Möbelunternehmer aus dem Integrativen-Coaching-Kurs, hat zum Beispiel das Ziel, Trainer zu werden. Er sieht vor seinem geistigen Auge, wie er mit Menschen arbeitet, wie er sich dynamisch bewegt, wie er sich klar ausdrückt und dabei erfolgreich fühlt. "Jetzt, wo du als Trainer arbeitest, was wird dir möglich sein?", fragt der Coach. Paulo: "Ich werde endlich alle meine Fähigkeiten zusammenbringen können." Coach: "Wenn du alle deine Fähigkeiten zusammenbringen kannst, was wird dir dann möglich sein?" Paulo tritt auf den nächsten Zettel, schließt die Augen, um sich besser konzentrieren zu können, und stellt sich nun vor, wie sich das anfühlt. "Ich werde mich zufrieden und leicht fühlen." Coach: "Wenn du dich zufrieden und leicht fühlst, was wird dir dann möglich sein?" Paulo fühlt sich wieder in diesen Zustand hinein, er braucht eine Weile. Ein Lächeln umspielt seine Lippen, dann sagt er: "Ich werde andere dahin führen können, sich vollkommen zufrieden und leicht zu fühlen."

Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Die Arbeit mit solchen neuen Methoden ist ein Stück weit auch immer eine Gratwanderung. Christoph Papst hat einmal überlegt, die Technik der "Aufstellung" in seinem Unternehmen einzuführen und mit seinen Mitarbeitern einen Softwarefehler auf beziehungsweise darzustellen. Dabei würde der Fehler durch einen Menschen repräsentiert, der die verschiedenen Softwaremodule, dargestellt von auf dem Boden ausgebreiteten Karten, symbolisch durchläuft. Er ließ es bleiben. "Ich glaube, wenn ich mit so etwas käme, würden sie sagen: Jetzt nimmt er Drogen", sagt er und lacht.

Seit der Wunderfrage aber hat sich in seinem Unternehmen etwas verändert. Seine Mitarbeiter suchten jetzt vermehrt selbst nach Lösungen. Es landeten überhaupt weniger Sachen auf seinem Schreibtisch. Die Erfahrung des entgegengebrachten Vertrauens seitens ihres Chefs habe sie auch mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gewinnen lassen. Und manchmal, wer weiß, stellen sie sich vielleicht selbst die Frage, wie es eigentlich wäre, wenn ein kleines Wunder passieren würde, und was dann ...

Imke Wangerin, Ethnologin und Kulturwissenschaftlerin, arbeitet als freie Journalistin für changeX. Von ihr stammen auch die Bilder.