

Coaching als systemische Intervention

Nach einer Eingrenzung des Coaching-Begriffes und einer kurzen Übersicht über bestehende Konzepte wird im Folgenden ein Coaching-Ansatz vorgestellt und diskutiert, der die systemtheoretische Perspektive mit den Methoden und Denkweisen des Neuro-linguistischen Programmierens (NLP) verknüpft. Dieser Ansatz beschreibt den Coaching-Prozess als eine systemische Intervention, hierbei wird das NLP als eine differenzierte systemische Interventionsform dargestellt. Er focussiert den Aspekt der Unterstützung und Förderung von Veränderungsprozessen. Der Tradition des Kommunikationsmodells NLP folgend, soll Coaching hier als ein professionell geschaffener Kontext verstanden werden, in dem durch den Einsatz veränderungswirksamer Kommunikation der Wandel gestaltet werden kann. Demnach besteht die Hauptaufgabe eines Coach darin, Veränderungen und Innovationen zu ermöglichen. Das bedeutet, Interventionen so zu gestalten, dass die gewünschten oder notwendigen Veränderungen leichter und reibungsfreier erreicht werden können. Somit stellt Coaching eine Anleitung und Förderung dar, die Personen dabei unterstützt, sich erfolgreich zu verändern, zu wachsen und sich auf verschiedenen Ebenen zu entwickeln (Dilts 1999: 7). Dieser Ansatz bezieht sich sowohl auf einzelne Personen als auch auf Teams.

1. Zum Begriff des Coaching

Der Begriff Coaching beschreibt im ursprünglichen Sinne die Betreuung, Unterstützung und Motivierung von LeistungssportlerInnen. Im Kontext Sport fällt auf, dass die Rollen des Trainers und des Coach oft synonym definiert werden. Obwohl das gemeinsame Ziel die Optimierung der sportlichen Leistung ist, werden differenziert betrachtet, Unterschiede zwischen beiden Rollen deutlich. Während die Unterstützungsleistung eines Trainers fachbezogen ist und sich durch gezielte Instruktionen direkt auf die Optimierung der spezifischen sportlichen Fähigkeiten und Leistung bezieht, zielt die Unterstützungsleistung eines Coach auf die mentale Förderung und Verbesserung von bereits vorhandenen Fähigkeiten ab; beim Coaching geht es um die mentale Steuerung des Verhaltens und der Fähigkeiten.

Das folgende Beispiel (vgl. Besser-Siegmund/Siegmund 1991: 79) verdeutlicht den Unterschied: Es geht um einen Basketballspieler, der im Mannschaftskontext ein hervorragender Zuspieler ist, aber keine präzisen Körbe wirft. Die Aufgabe eines Trainers besteht darin, die Fähigkeit, Körbe zu werfen, mit dem Spieler gemeinsam zu trainieren und zu verbessern, beispielsweise durch eine Verfeinerung der Wurftechnik.

Ein Coach, der oder die in der Anwendung des Neurolinguistischen Programmierens ausgebildet ist, beschäftigt sich mit den kognitiven Strategien oder den mentalen Programmen, die mit dieser Situation verknüpft sind und versucht, diese so zu verändern, dass sie zu den gewünschten Ergebnissen führen.

So kann die Lösung des beschriebenen Problems in der Erkenntnis des Spielers bestehen, dass die kognitive Strategie des Dissoziierens oder das Einnehmen einer Beobachtungsposition für die Aufgabe des Zuspielens sehr nützlich, für das Werfen eines Korbes allerdings ungeeignet ist. Die eigentliche Coaching-Intervention besteht nun darin, dem Basketballspieler zu ermöglichen, aus einem Repertoire verschiedene mentale Strategien auswählen und diese situationsgerecht einsetzen zu können.

Mittlerweile ist der Coaching-Begriff auch von der Management-Lehre übernommen worden und stellt ein eigenes Element im Kontext unterschiedlichster Beratungsleistungen dar. Diese Adaption ist insofern problematisch, als eine große Uneinheitlichkeit in der Verwendung des Begriffes zu verzeichnen ist. So bezeichnet das Konzept »Mitarbeiter-Coaching« eine spezifische Rolle, die die Führungskraft als Coach einnimmt, und es wird damit ein besonderer Führungsstil propagiert (Brinkmann 1997).

Ein anderer Definitionsversuch besteht darin, Coaching als eine Mischform zwischen Fachberatung und Prozessberatung zu beschreiben. Fachberatung ist eine themen- und problembezogene und somit inhaltliche Beratungsform. Im Gegensatz dazu focussiert die Prozessberatung Personen, Gruppen und Organisationen und rückt somit den Prozess an sich in den Mittelpunkt. Hiernach vereint Coaching diese beiden Beratungsformen (Pichler 1996: 178). Ein anderer Ansatz definiert den Coaching-Begriff durch das Klientel und beschreibt ihn als »Management-Beratung«. Hier wird der Coach als externer Einzelberater verstanden, der für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften in Bezug auf die Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird, zuständig ist (Loos 1991: 15). Von einer »echten Innovation« im Vergleich zu anderen Beratungskonzepten spricht Schreyögg dann, wenn Coaching als »professionelle Form der Managementberatung« verstanden wird (1996: 7).

Eine ähnliche Diffusität und Uneinheitlichkeit lässt sich bei den Arbeitskonzepten und Interventionsstilen feststellen, die unter dem Begriff Coaching subsumiert werden. So werden beispielsweise die folgenden Interventionsformen als Verhaltensrepertoire eines Coaches zusammengefasst:

- » Zuhören und Zusehen,
- Nachfragen,
- Unterstützung geben,
- den Selbstaussdruck fördern,
- Bedeutungen klären,
- Konfrontationen,
- Arbeitsvorschläge,
- Erklären und Informationen geben« (vgl. Loos 1991: 124-132).

Die Auflistung verdeutlicht, dass die oben genannten Interventionen ebenso Bestandteil einer Beratung, Supervision oder Therapie sein können, der Begriff des Coaching wird hier nicht präzisiert. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Bezeichnung Coaching modern geworden ist und dass sich hinter diesem Begriff Beratungsleistungen und Interventionsstile verbergen, die vorher unter anderen Bezeichnungen (Management-Beratung, Supervision, Teamtraining, Teamentwicklung) angeboten worden sind (vgl. Pichler 1996: 177). Was also ist das Besondere, das Spezifische am Coaching? Worin genau unterscheidet es sich von anderen Beratungsformen?

2. Coaching aus systemtheoretischer Sicht

Betrachtet man den Coaching-Prozess als systemische Intervention und folgt somit Willke (1996) als Vertreter der Systemtheorie, dann lassen sich Systeme, die für diesen Zusammenhang von Bedeutung sind, wie beispielsweise Personen oder Teams, wie folgt qualifizieren:

- Sie weisen eine hohe Komplexität auf.
- Sie sind nicht linear vernetzt, somit sind Ursachen und Wirkungen nicht eng miteinander verknüpft, vielmehr sind sie räumlich, zeitlich, sachlich und sozial variabel sowie verwickelt verbunden.
- Sie reagieren auf die Veränderung vieler Systemparameter außerordentlich gering, es scheint, als sei das System träge und reagiere überhaupt nicht auf Interventionen.
- Allerdings haben sie Druckpunkte, auf einige wenige Strukturveränderungen reagieren sie sehr sensibel.
- Sie sind operativ geschlossen, das bedeutet, sie reagieren stark auf sich selbst, sind mit ihren eigenen Prozessen beschäftigt und setzen sich nur selektiv mit ihrer Umwelt auseinander.
- Sie weisen eine Intransparenz und Unkalkulierbarkeit auf, die damit zusammenhängt, dass für die ablaufenden Kommunikationsprozesse verschachtelte Regeln und Meta-Regeln, also übergeordnete Regeln, existieren. Gelingt es beispielsweise in einem Teamcoaching-Prozess, die Regeln für die Zusammenarbeit zu verändern, so ist diese Veränderung wahrscheinlich dann von kurzer Dauer, wenn die Meta-Regeln in Bezug auf Einzelkämpfertum und Karriereentwicklung Einzelner unberücksichtigt bleiben. Das heißt, die veränderte Regel `springt zurück` und reproduziert sich selbst (Willke 1996: 72f.).

Über diese oben genannten Beschreibungen der Systemeigenschaften hinaus ist für Willke jedoch der entscheidende Punkt, dass »der menschliche Verstand aufgrund seiner genetischen Ausstattung und Funktionsweise nicht geeignet ist, die Dynamik komplexer Systeme zu verstehen« (ebd.). Komplexe Zusammenhänge werden durch unsere begrenzte Informationskapazität reduziert und führen beispielsweise zu Annahmen über einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Willke 1993: 36; ders. 1996: ebd.).

Dieser Sachverhalt führt häufig zu Interventionen, die den Missstand vergrößern (Willke a.a.O.: 73; vgl. auch Dörner 1992). Zu welcher Handlungssituation führt nun diese Qualifizierung der Systemeigenschaften im Coaching-Prozess, in dem die Intervention darauf abzielt, Veränderungen von Personen zu ermöglichen, zu unterstützen und zu fördern?

Analog zur Psychotherapie lässt sich das Zitat von Watzlawik »Psychotherapy is concerned with Change« (Watzlawik 1978: 40, zit.n. Willke 1996: 92) auf den Coaching-Prozess übertragen und somit geht es hier um die Veränderung psychischer Systeme. »Aber die Veränderung von Personen ist ein heikles Unterfangen« (Willke a.a.O.: 93).

Das heikle Unterfangen besteht für ihn darin, dass ein Coach oder das Beratersystem nicht einfach wie ein Automechaniker in das Klientensystem hineinsehen kann und so-

mit auch nicht erkennen kann, worin das Problem besteht. Er oder sie ist vielmehr darauf angewiesen, aus äußeren Anzeichen zu erschließen, wie das System innen funktioniert. Darüber hinaus kann kein Beratersystem das Klientensystem zwingen, die wirklich relevanten äußeren Anzeichen zu präsentieren (a.a.O.: 120).

Selbst wenn es nun gelingt, ein brauchbares Modell darüber zu entwickeln, wie das Klientensystem funktioniert, ist damit noch nicht geklärt, wie es dazu gebracht werden kann, die gewünschten und notwendigen Veränderungen auch zuzulassen, denn es ist damit zu rechnen, »dass das Klientensystem die Zumutung einer Veränderung als Bedrohung seiner Homöostase (seines stabilisierten Gleichgewichts) begreift und sich entsprechend dagegen wappnet« (ebd.).

Eine ähnliche Problemstellung in Bezug auf die Intervention in komplexe Systeme wird für die Bereiche Team- und Organisationsberatung so beschrieben: »Für Interventionen heißt das: Diese können immer nur hypothetisch ins relative System-Dunkel erfolgen und müssen aufgrund ihrer – auch nur begrenzt erfahrbaren – Folgen für das System Schritt für Schritt überprüft und modifiziert werden. Das heißt natürlich auch: Einfach-universelle Erfolgsrezepte für Veränderungen sind für komplexe Systeme nicht möglich, sondern nur iterative, maßgeschneiderte – und dennoch riskante – theoriegeleitete Interventionen" (Königswieser/Exner 1999: 21).

Hieraus leiten sich zwei zentrale Fragestellungen ab, die im Folgenden behandelt werden sollen: Wie müssen Interventionsformen methodisch beschaffen sein, sodass ein Zugang zu komplexen Systemen überhaupt möglich wird? Welche Konzepte und Techniken des Neurolinguistischen Programmierens erfüllen diese theoretisch formulierten Anforderungen an eine systemische Interventionsform?

Eine für Willke (1996: 88) grundsätzliche und selbstverständliche Anforderung an Interventionsstrategien ist der Aspekt, dass diese nicht aus der Sicht des Beobachters, sondern aus der Sicht des Systems entworfen und implementiert werden müssen. Das heißt, das Wissen, die Erfahrungen und die Intuition des Beratersystems dürfen sich nicht auf die eigenen Vorstellungen vom Richtigen, Angemessenen oder gar auf Objektivität beziehen, sondern sie müssen sich auf den Operationsmodus des Systems beziehen.

Die zweite wesentliche Anforderung besteht für Willke (a.a.O.: 89) darin, dass Interventionen daran gebunden sind, dass sie auf ein operativ geschlossenes System treffen und nur innerhalb des Operationsmodus des Systems wirksam werden können. Daraus folgert er: »Im Kern geht es darum, eine für das System externe Intervention so anzusetzen, dass sie sich in das interne Operationsgeflecht des Systems einschleust und innerhalb seiner Operationsweise Veränderungen bewirkt, obwohl das System einer von außen kommenden Veränderung Widerstand entgegen setzen würde« (a.a.O.: 122). Die Form der Intervention ist also entscheidend für das Maß der Wirksamkeit.

Wie können die oben formulierten Forderungen nun methodisch umgesetzt werden? Anhand des folgenden Beispiels soll eine entscheidende Möglichkeit der Operationalisierung dieser Forderungen deutlich werden, die dann durch die entsprechenden Konzepte des NLP ergänzt werden. So zitiert Willke (a.a.O.: 123) Watzlawick, der von einem klinisch-psychiatrischen Fallbeispiel Milton Eriksons berichtet. Um Zugang zu einem Patienten zu bekommen, der fünf Jahre erfolglos behandelt worden war und ausschließlich in einer für Außenstehende unverständlichen Phantasiesprache kom-

munizierte, erlernt und entwickelt Erikson mit einer unermüdlichen Geduld und einem hohen Maß an Flexibilität eine eigens für diesen Klienten erfundene Phantasiesprache. Dieser Prozess nimmt über eine Woche in Anspruch, und die Dialoge in der Phantasiesprache dauern bis zu zehn (!) Stunden.

Die therapeutische Genialität kommt sowohl durch diese ungewöhnliche Interventionsform zum Ausdruck als auch durch die Tatsache, dass dieser Patient dann begann, die »normale« Sprache Eriksons zu übernehmen und innerhalb eines Jahres solche Fortschritte machte, dass er entlassen werden konnte. Im wahrsten Sinne des Wortes hatte Erikson in der Sprache des Klientensystems interveniert und auf der Basis des »kommunikativen Andockens« (Willke a.a.O.: 126) die Operationsregeln verändert, indem er sich zuerst auf die Operationsregeln des Klientensystems eingelassen hatte. Die Erkenntnis der Notwendigkeit der Intervention in der Sprache des Klientensystems wurde im NLP in das Konzept des »Pacing and Leading« übertragen und somit lehr- und lernbar gemacht. Dies bezieht sich sowohl auf die verbale als auch auf die nonverbale Kommunikation.

Zusammenfassend beschreibt Dilts diesen Prozess wie folgt: »Pacing ist der Prozess, bei dem wichtige verbale und nonverbale Hinweise des anderen gebraucht und als Feedback zurückgegeben werden, um sich seinem oder ihrem Modell der Welt anzupassen Dazu gehört die Flexibilität, das Vokabular und das Verhalten der anderen Person aufzunehmen und in das eigene Sprechen und Handeln einzubeziehen. Dieser Prozess ist für viele Aspekte gelungener Kommunikation (wie Rapport und Vertrauensbildung) wichtig. Beim Pacing versucht man, sich in den anderen hineinzuversetzen und sein oder ihr Modell der Welt zu erfahren. Im Pacing will man mit jemandem in dessen/deren eigener Sprache und in seiner/ihrer Denkweise kommunizieren« (Dilts 1998: 184). Im Gegensatz dazu beschreibt der Begriff »Leading« den Prozess des Führens. »Leading ist der Versuch, eine andere Person dahin zu bringen, sich zu ändern, ihrem Verhalten oder Denken etwas hinzuzufügen, indem man die eigenen Sprach- und Verhaltensmuster in die gewünschte Richtung verändert (Dilts 1998: 185).

Folglich ist es in der Praxis notwendig, in der Sprache des Klientensystems zu intervenieren und sich auf dessen Operationsregeln einzulassen, um überhaupt einen Zugang zum System zu bekommen und eine relevante Veränderung erreichen zu können. So einleuchtend und nahe liegend diese Forderung aus der systemischen Perspektive auch scheinen mag, erfordert sie doch von den Professionellen in der Coaching-Praxis ein hohes Maß an Flexibilität, wirklichem Verstehen der anderen kognitiven Landkarte, Geduld sowie eine konsequente Zielorientierung. Aus der gelungenen Kombination dieser Fähigkeiten entwickelt sich die Kunst systemischer Intervention. Die Bereitschaft, in der Sprache des Klientensystems zu intervenieren und die andere mentale Landkarte zu explorieren und zu verstehen, führt aus der Sicht des NLP zu einer tragfähigen Beziehung und einer Vertrauensbildung, die für jede Intervention die Grundvoraussetzung ist. Diese Beziehung wird mit dem Begriff Rapport beschrieben. Für den Coach oder das Beratersystem bedeutet das, dass er oder sie über sehr gut ausgebildete Rapport-Fähigkeiten sowie ein hohes Maß an Denk- und Handlungsflexibilität verfügen muss, um überhaupt intervenieren zu können.

Eine weitere Problemstellung im Zusammenhang mit systemischer Intervention ergibt sich durch den Sachverhalt, dass das System nur seiner eigenen Logik gehorcht, in bekannten und spezifischen Mustern reagiert, seine eigene Selbststeuerung bewerkstelligt und sich, so unverständlich und sinnlos das auch von außen erscheinen mag, in dieser Form selbst reproduziert. Das heißt, jede noch so pathologisch erscheinende Verhaltensweise ist für das System in dieser gegebenen Situation funktional, notwendig und systemerhaltend (Willke 1996: 104). Für die Coaching-Praxis bedeutet dies eine Herausforderung, denn wie soll etwas verändert werden, das gleichzeitig systemerhaltend ist und somit eine wichtige Funktion erfüllt? Das NLP wird dieser Problemstellung insofern gerecht, als die folgende Grundannahme die Basis für eine Interventionsform bildet, die als Six-Stepp-Reframing¹ bekannt geworden ist (Bandler/Grinder 1992).

So treffen beispielsweise Personen oder Teams mit ihren verfügbaren Möglichkeiten und Fähigkeiten immer die beste Wahl, die ihnen durch ihre eigene Wahrnehmung zur Verfügung steht. Unabhängig davon, wie negativ, verrückt oder bizarr diese Wahl von außen betrachtet erscheint, ist dies die beste verfügbare Möglichkeit für diesen Zeitpunkt. Existieren geeignetere Wahlmöglichkeiten innerhalb ihrer eigenen Wahrnehmung, werden sich diese Personen oder Teams für diese entscheiden (Dilts 1993: 5). Überträgt man diese Grundannahme auf die Coaching-Praxis, so bedeutet das, dass die Intervention im Reframing-Prozess darauf abzielt, Freiräume für Handlungsalternativen und Wahlmöglichkeiten zu schaffen, die vom Klientensystem als solche wahrgenommen werden.

Die Interventionsform des Six-Stepp-Reframing ist insofern geeignet, als sie dem Klientensystem ermöglicht, die positive Absicht hinter einem als negativ wahrgenommenen Verhalten erkennen zu können. Erst wenn diese systemerhaltende, stabilisierende Funktion als positiv erkannt werden konnte, ist es möglich, andere Verhaltensweisen auszuwählen, die diese Funktion ebenso erfüllen, jedoch als weniger störend wahrgenommen werden.

Der Forderung danach, dass Interventionen aus der Sicht des Klientensystems entworfen und implementiert werden müssen, wird das NLP in besonderem Maße gerecht, da zentraler Ausgangspunkt einer jeden Intervention eine differenzierte und präzise Zieldefinition durch das Klientensystem ist.²

3. Coaching als Anwendungsfeld des Neurolinguistischen Programmierens

Die Ursprünge des Kommunikations- und Veränderungsmodells, das heute als Neurolinguistisches Programmieren bezeichnet wird, liegen in der Analyse besonders effektiver kommunikativer Fähigkeiten in therapeutischen Kontexten. Bandler und Grinder analysierten die Interventionsformen besonders erfolgreicher Therapeuten und Therapeutinnen, wie beispielsweise Fritz Perls, Virginia Satir und Milton Erikson mit dem Ziel, die Struktur oder das Muster dieser Interventionsformen zu erkennen, zu dokumentieren und nachvollziehbar zu machen. Beabsichtigt war die Entwicklung eines

Kommunikationsmodells, das sich an pragmatischen Kriterien, wie Funktionalität und Nützlichkeit orientiert, und das Erkenntnisinteresse war durch die Frage nach dem »Wie« dieser Veränderungsprozesse im Kontext therapeutischer Intervention geleitet (vgl. Walker 1998). »Es scheint, dass sie eine Beschreibung der vorhersagbaren Elemente gefunden haben, die in der Transaktion zwischen zwei Menschen eine Veränderung geschehen lassen. Wenn man diese Elemente kennt, kann man sie bewusst anwenden und hat damit brauchbare Methoden, Veränderungen hervorzurufen« (Satir, in Bandler/Grinder 1981: 11). Die Ergebnisse ihrer Untersuchungen fassten sie in ihrer ersten Publikation »The Structure of Magic« zusammen (Bandler/Grinder 1975).

Den theoretischen Hintergrund dieses Kommunikationsmodells, auf den sich in erster Linie Bandler/Grinder (1975) und Dilts et. al. (1985) beziehen, bilden die

- Handlungstheorie (Miller et. al. 1973),
- Linguistik (Chomsky 1973 und Korzybski 1933),
- Erkenntnisphilosophie (Vaihinger 1911),
- Kybernetik (Ashby 1956),
- Kommunikationstheorie und Epistemologie (Bateson 1981, 1982).

Das Neurolinguistische Programmieren entwickelte sich schnell über den therapeutischen Kontext hinaus zu einem anwendungsorientierten, effektiven Kommunikationsmodell, das auch für andere professionelle Felder, in denen kommunikative Fähigkeiten relevant sind, ein brauchbares Modell darstellt.

So wurden die Vorannahmen und Techniken des NLP bald auf die Bereiche »Business Communication«, »Sales«, »Family Therapy Interpersonal Negotiation«, »Education« and »Health« übertragen (Dilts 1983). Heute ist die Anzahl der Publikationen zum Thema NLP kaum noch zu überblicken, wobei Dilts, z.T. mit anderen, dieses Modell für die Anwendungsbereiche Organisationsentwicklung (1998), Kreativität (1994a), Kommunikation in Gruppen und Teams (1997) sowie Führungskompetenzen (1998) entscheidend beeinflusst und weiterentwickelt hat.

Für den Bereich des Coaching stellt das Neurolinguistische Programmieren einen sehr effektiven Ansatz dar, da es konsequent ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte systemische Interventionstechniken beinhaltet, die in anwendbare Kommunikationsstrategien übersetzt werden. Versteht man den Coaching-Prozess als einen professionell gestalteten Kommunikationskontext, in dem durch gezielte systemische Interventionen Veränderungen ermöglicht, unterstützt und gefördert werden, dann eröffnen sich für diesen Prozess durch das Modell des NLP neue Perspektiven. Denn die konzeptionelle Nähe zu Kurzzeitinterventionen ermöglicht eine pragmatische, handlungsorientierte Unterstützung in einem systematischen und ökologischen Rahmen (vgl. Schmidt-Tanger 1994 und 1998).

Im Folgenden sollen zur Veranschaulichung einige Themenfelder skizziert werden, die besonders beim Coaching von Führungskräften relevant sind. Anhand eines vierdimensionalen Führungsmodells von Dilts (1998) werden potentielle Problemfelder aufgezeigt, die mit Hilfe der Instrumente des NLP bearbeitet werden können. Im Rahmen dieses Modells wird die Komplexität des Führungshandelns in vier interagierende Dimensionen entfaltet. Diese vier Dimensionen sind hier die wichtigsten Elemente, die den Problemraum von Führung ausmachen: » (a) man selbst, (b) die eigene Beziehung

zu den Mitarbeitern, (c) das System, in dem man handelt und (d) die Ziele, die man mit den Mitarbeitern in diesem System erreichen möchte« (Dilts a.a.O.: 27).

Diesen vier Dimensionen ordnet er die entsprechenden Kompetenzen zu:

- (a) Selbstkompetenz,
- (b) Soziale Kompetenz,
- (c) Systemische Denkfähigkeiten,
- (d) Strategische Denkfähigkeiten (Dilts ebd.).

Unter Selbstkompetenz werden hier Prozesse verstanden, mit denen die Führungskraft sich selber führt (Dilts ebd.), d.h. Fähigkeiten der Selbststeuerung. Diese Fähigkeiten erlauben der Führungskraft von einer Meta-Position oder einer reflexiven Position aus, die eigene Einstellung, Verfassung oder den Wahrnehmungsfokus situationsangemessen in speziellen Kontexten zu wählen.

Ein ähnliches Konzept entwickelt Senge, der im Zusammenhang mit den Kerndisziplinen beim Aufbau einer lernenden Organisation von »Personal Mastery« spricht. Senge beschreibt damit u.a. die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln, diese mit den eigenen Werten und Prioritäten zu verknüpfen und eine kreative Spannung zur Realität herstellen zu können (Senge 1996: 16). Beide Verfasser betonen die herausragende Bedeutung, die der Fähigkeit zukommt, Visionen zu entwickeln und diese in Handlung zu übersetzen. Zur professionellen Unterstützung dieser Prozesse bieten sich aus dem Modell des NLP verschiedene Instrumente an, die hier geeignet sind. Als Beispiel sei hier das »Logical Level Alignment« (Dilts 1998: 31-59) genannt, dessen Anwendung im Wesentlichen darauf abzielt, eine Übereinstimmung oder Kongruenz zwischen der eigenen Vision, dem Auftrag, den Werten und dem Handeln zu erreichen.

Der Begriff Soziale Kompetenz vereinigt hier sowohl kommunikative Kompetenzen als auch die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und halten zu können, die heute in der aktuellen Managementliteratur als unverzichtbare Schlüsselqualifikationen gelten (vgl. Sprenger 1997: 62ff.). Gerade für diesen Bereich beinhaltet das Neurolinguistische Programmieren vielfältige Instrumentarien und Denkmodelle, die im Coaching-Prozess gezielt zur Optimierung dieser Fähigkeiten eingesetzt werden können; beispielhaft seien hier »Rapport-Fähigkeiten« oder das Konzept des »Pacing and Leading« genannt (vgl. Dilts 1998; McDermott/O'Connor 1999; Knight 1995).

»Systemische Denkfähigkeiten setzt die Führungspersönlichkeit ein, um den Problemraum zu erkennen und zu verstehen, in dem sie mit ihren Mitarbeitern und mit der Organisation arbeitet. Systemisches Denken ist die eigentliche Grundlage für effektives Problemlösen und die Schaffung funktionsfähiger Teams. Die Fähigkeit, auf praktische und konkrete Weise systemisch zu denken, ist wohl das entscheidende Merkmal für die Reife einer Führungspersönlichkeit« (Dilts 1998: 27).

Dass gerade das Handeln in komplexen Systemen eine »Logik des Misslingens« nahe legt, weil nicht intendierte Folgen häufig unberücksichtigt bleiben, macht deutlich, dass der Coaching-Prozess ein wichtiger Lernkontext ist, in dem den folgenden zentralen Forderungen von Dörner (1992) Rechnung getragen wird: »Wir müssen es lernen, dass man in komplexen Systemen nicht nur eine Sache machen kann, sondern, ob man will oder nicht, immer mehrere macht. Wir müssen es lernen, mit Nebenwir-

kungen umzugehen. Wir müssen es lernen, einzusehen, dass die Effekte unserer Entscheidungen und Entschlüsse an Orten zum Vorschein kommen können, an denen wir überhaupt nicht mit ihnen rechnet« (307).

Da das Neurolinguistische Programmieren eine Fülle von systemischen Interventionstechniken beinhaltet, in die wiederum so genannte »Ökologie-Checks« integriert sind, wird es besonders diesen Anforderungen gerecht. Der Begriff »Ökologie-Check« bedeutet hier: gezielt und systematisch zu überprüfen, welche »Nebenwirkungen« im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen entstehen können und bestehende Einwände in die Veränderungsarbeit zu integrieren. Hier sind insbesondere Interventionen geeignet, die auf einem systematischen Wechsel der Wahrnehmungspositionen (Dilts 1992) basieren oder auch Techniken, die auf dem Konzept des »Logical Level Alignment« basieren.

»Strategische Denkfähigkeiten sind notwendig, um spezielle Zielsetzungen zu definieren und zu erreichen. Strategisches Denken umfasst die Fähigkeit, den betreffenden erwünschten Zustand zu identifizieren, den Ausgangszustand festzustellen und dann den angemessenen Weg von Übergangszuständen einzuschlagen und zu durchlaufen, um den gewünschten Zustand zu erreichen« (Dilts 1998: 27).

Systemisch betrachtet ist die Formulierung und besonders die Umformulierung von Zielen eine zentrale und anspruchsvolle kognitive Tätigkeit; so müssen Zieldefinitionen bestimmten Anforderungen genügen, um überhaupt realisiert werden zu können. Einige dieser Anforderungen bestehen darin, dass Ziele sowohl positiv als auch spezifisch formuliert sein müssen und keine Vergleiche enthalten dürfen (vgl. Dörner 1992: 74-106). Im Coaching-Prozess kann hier eine Unterstützung besonders mit Hilfe des T.O.T.E.-Modells, das Dilts et al. (1985) aus dem handlungstheoretischen Ansatz von Miller et al. (1973) abgeleitet haben, erfolgen, da dieses Modell systematisch diese Anforderungen erfüllt. Ein Anwendungsbeispiel für einen Teamcoaching-Prozess mit einer Abwandlung des T.O.T.E.-Modells beschreibt Buchner (1997).

Worin genau besteht nun das Profil systemischer Interventionen, die über die systemischen Interventionseigenschaften hinaus mit den Grundprinzipien und Techniken des NLP verknüpft sind? Unabhängig von der Auswahl der speziellen NLP-Technik und der Anpassung derselben an das Klientensystem erfüllt das NLP wesentliche Forderungen, die an systemische Interventionen gestellt werden. Die unten skizzierten Grundannahmen und Kompetenzen sollen über die Anwendung der reinen Techniken hinaus einen Einblick in die Arbeitshypothesen und die ethischen Prinzipien vermitteln. Diese sind u.a.:

- die Bereitschaft, die kognitive Landkarte des Klientensystems zu explorieren;
- den Wahrnehmungsmodus des Klientensystems zu erkennen und übernehmen zu können, um somit in der Sprache des Klientensystems intervenieren zu können;
- sich im Rahmen der nonverbalen Kommunikation anpassen zu können;
- die Zieldefinitionen dem Klientensystem zu überlassen;
- das methodische Know-how zur Zielerreichung bereitzustellen;
- die Grundannahme, dass das Klientensystem bereits über alle Ressourcen verfügt, die er oder sie benötigt;

- mit Hilfe von »Ökologie-Checks« mögliche, nicht intendierte Folgen im Zusammenhang mit der Zielerreichung und mit Veränderungsprozessen auszuschließen;
- mit Hilfe von »Future Pacing« die Zielerreichung sicherzustellen;
- mit Einwänden im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen würdigend und respektierend umzugehen;
- und Verhalten trennen zu können, d.h. die positiven Absichten hinter jedem Verhalten ermitteln zu können;
- Problem-, Ziel und Ressourcenphysiologien zu erkennen und für die erwünschte Veränderung zu nutzen;
- die erforderlichen Interventionstechniken auszuwählen und anzuwenden;
- Humor als eine bereichernde Ressource einsetzen zu können.

Im Folgenden wird ein Anwendungsbeispiel vorgestellt, das eine typische Technik des Neurolinguistischen Programmierens beinhaltet. Diese Technik wird hier in komprimierter Form dargestellt. Eine ausführliche und differenzierte Entwicklung dieser Strategie beschreiben Dilts et al. (1994a) und Dilts (1994b). Als thematisches Anwendungsfeld ist die Suche nach neuen Ideen oder Lösungen und der Entwurf eines Planes oder Projektes geeignet. Die Technik zielt darauf ab, Ressourcen zu aktivieren und zu bündeln und kreative Ideen zu evaluieren. Sie wurde als Disney-Strategie oder als Kreativitätsstrategie bekannt.

Diese Technik wurde von Dilts (1994b) mit Hilfe eines Modellierverfahrens und somit durch die Analyse der kognitiven Strategie von Walt Disney entwickelt. Die Essenz der Analyse besteht im Wesentlichen darin, dass Disney über die Fähigkeit verfügte, drei grundlegende Wahrnehmungspositionen und die damit verbundenen mentalen Strategien angemessen zu nutzen und situations- und kontextspezifisch zu verwenden. Hierbei handelt es sich um die Strategien des Träumens und Entwerfens (»Dreamer«), des Handelns und Realisierens (»Realist«) und des konstruktiven Kritischens (»Critic«). Das Besondere an der Strategie besteht darin, diese drei unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen mit den entsprechenden Strategien und Fähigkeiten balancieren und als getrennte Ressourcen wahrnehmen zu können. Findet diese Trennung oder Balancierung nicht statt, ist anzunehmen, dass die unterschiedlichen Strategien sich blockieren und behindern oder dass hierdurch Konflikte entstehen. In Teamkontexten ist häufig zu beobachten, dass die inhaltliche Arbeit blockiert ist, weil die Teammitglieder unterschiedliche mentale Strategien bevorzugen und diese auch kommunizieren.

Der Coach oder das Beratersystem ermöglicht es dem Klientensystem (einer einzelnen Person oder einem Team) durch die Intervention, diese drei Ressourcen zu trennen und sie somit in das Übergangsstadium zwischen Ist- und Sollzustand zu implementieren.³

Zusammenfassend sei hier festgehalten, dass in Bezug auf die Intervention in komplexe Systeme besondere Anforderungen zu berücksichtigen sind. Dies bedarf einer spezifischen methodischen Vorgehensweise oder bestimmter Instrumente, um überhaupt einen Zugang zum System zu bekommen und Veränderungen bewirken zu können.

Im Gegensatz zu einer linearen Vorstellung von Möglichkeiten des Eingriffs, müssen hier vielmehr die operative Geschlossenheit, die Intransparenz und die Unkalku-

lierbarkeit berücksichtigt werden. Dies legt Interventionsstrategien nahe, die aus der Sicht des Systems entworfen und implementiert werden müssen, und sie müssen so gestaltet sein, dass sie sich in das interne Operationsgeflecht des Systems einschleusen, um dort für das System relevante Veränderungen bewirken zu können.

Das Neurolinguistische Programmieren ist als systemische Interventionsform zu verstehen. Es beinhaltet eine Fülle von Instrumenten, deren Besonderheit im Wesentlichen darin besteht, dass systemische Grundannahmen und Anforderungen an systemische Interventionen konsequent operationalisiert und somit in anwendbare Kommunikations- und Handlungsstrategien übersetzt werden.

Anmerkungen

- 1 Die Technik des Six-Stepp-Reframing besteht in der ursprünglichen Form aus den im Folgenden kurz skizzierten sechs Schritten:
 1. Identifikation eines Handlungsmusters, das verändert werden soll.
 2. In Form eines inneren Dialoges wird die Kommunikation zu dem Persönlichkeitsteil aufgebaut, der für dieses Handlungsmuster verantwortlich ist.
 3. Es wird die positive Absicht hinter diesem als negativ empfundenen Handlungsmuster ermittelt.
 4. In Form eines inneren Dialoges wird die Kommunikation mit einem kreativen Persönlichkeitsteil aufgebaut. Im Rahmen dieses Dialoges werden Handlungsalternativen entwickelt.
 5. Es findet ein Zukunftsentwurf für diese Handlungsalternativen statt.
 6. Im Rahmen eines »Ökologie-Checks« werden mögliche Einwände gegen diese Veränderung überprüft und gegebenenfalls integriert.
- 2 Inhaltliche Beispiele dafür beschreiben für den therapeutischen Kontext: Stahl 1993 und für den Management-Kontext McDermott/O'Connor 1999.
- 3 Ein weiteres Anwendungsbeispiel findet sich bei Frenzel 1995.

Literatur

- Ashby, W.R. 1956: An Introduction to Cybernetics. London
- Bandler, R./Grinder, J. 1975: The Structure of Magic. A book about Language & Therapy. Palo Alto/California
- Bandler, R./Grinder, J. 1981: Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie I. Paderborn
- Bandler, R./Grinder, J. 1992: Reframing. Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie (NLP). 5. Aufl. Paderborn
- Bateson, G. 1981: Ökologie des Geistes. Frankfurt/M.
- Bateson, G. 1982: Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt/M.
- Besser-Siegmund, C./Siegmund, H. 1991: Coach Yourself. Düsseldorf u.ö.
- Brinkmann, R. 1997: Mitarbeiter-Coaching. Heidelberg
- Buchner, D. 1997: Team-Coaching: »Zielorientierte Team-Ressourcen-Programmierung TRP«, in: D. Buchner (Hrsg): Team-Coaching. Gemeinsam zum Erfolg. Wiesbaden
- Chomsky, N. 1973: Strukturen der Syntax. Den Haag
- Dilts, R. 1983: Applications of Neurolinguistic Programming. Cupertino/Cal.
- Dilts, R./Bandler, R./Grinder, J. 1985: Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP. Paderborn
- Dilts, R. 1992: Einstein. Geniale Denkstrukturen & Neurolinguistisches Programmieren. Paderborn
- Dilts, R. 1993: Basic NLP Skills Core Course. Seminarmanuskript. Ben Lomond/Cal.
- Dilts, R./Epstein, T./Dilts, R.W. 1994a: Know how für Träumer. Strategien der Kreativität. Paderborn
- Dilts, R. 1994b: Strategies of Genius. Volume I. Capitola/Cal.

- Dilts, R. 1997: Kommunikation in Gruppen und Teams. Lehren und Lernen effektiver Präsentationstechniken. Paderborn
- Dilts, R. 1998: Von der Vision zur Aktion. Visionäre Führungskunst. Paderborn
- Dilts, R. 1999: Identity and Evolutionary Change. Seminarmanuskript. London
- Dörner, D. 1992: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek
- Frenzel, F. 1995: Teamprozesse: Ressourcen trennen, aktivieren und zielorientiert bündeln, in: D. Buchner (Hrsg.): Team-Coaching. Gemeinsam zum Erfolg. Wiesbaden
- Königswieser, R./Exner, A. 1999: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart
- Knight, S. 1995: NLP at work. London
- Korzybski, A. 1933: Science and Sanity. Lakeville/Connecticut
- Loos, W. 1991: Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg/Lech
- McDermott, I./O'Connor, J. 1999: NLP für die Management-Praxis. Paderborn
- Miller, G.A./Galanter E./Pribam, K. H. 1973: Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens. Stuttgart
- Pichler, O. 1996: Coaching im Krankenhaus, in: M. Müller (Hrsg.): Personalmanagement im Unternehmen Krankenhaus. Wien
- Schmidt-Tanger, M. 1994: Das Veränderungstempo erhöhen, in: D. Buchner (Hrsg.): NLP im Business. Konzepte für schnelle Veränderungen. Wiesbaden
- Schmidt-Tanger, M. 1998: Veränderungs-Coaching. NLP im Changemanagement, im Einzel- & Teamcoaching. Paderborn
- Schreyögg, A. 1996: Coaching. Eine Einführung in die Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M./New York
- Senge, P. 1996: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart
- Sprenger, R. 1997: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt/M./New York
- Stahl, Th. 1993: Neurolinguistisches Programmieren (NLP). Was es kann, wie es wirkt und wem es hilft. 3. Aufl. Mannheim
- Vaihinger, H. 1911: Die Philosophie des »Als ob«. Berlin
- Walker, W. 1998: Abenteuer Kommunikation. Bateson, Perls, Satir, Erikson, und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP). Stuttgart
- Willke, H. 1993: Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 4. Aufl. Stuttgart/Jena
- Willke, H. 1996: Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart