

Johannes Feuerbach:

Bewegende Gespräche

Sonderdruck aus:

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)
Coaching-Methoden und Porträts
erfolgreicher Coaches.

Copyright: © 2013 A. Fichtner, W. Müller
published by: epubli GmbH, Berlin

www.epubli.de ISBN 978-3-8442-5860-8

Johannes Feuerbach

Bewegende Gespräche

Zunächst lesen Sie etwas zu meinem Coaching-Verständnis. Danach stelle ich Herausforderungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit unter vier Augen vor. Im dritten Abschnitt folgt die Darstellung meines Coaching-Stils. Mit Bezug auf Freud und Erikson schließe ich mit einer Einladung zur professionellen Reflexion der Arbeit und des Arbeitslebens.

Der Coachee trägt das mit, was das Arbeit gebende System — noch — nicht gelöst hat: Eine systemische Perspektive

Coaching-Gespräche sollen bewegen: Individuen und Strukturen sowie die Prozesse, die sie beeinflussen und von denen sie beeinflusst werden. Dabei geht es oft um die Dynamik von verändernden und beharrenden Kräften.

Ein Coaching-Thema spiegelt in der Regel sowohl ein persönliches **Anliegen** wider als auch das des Systems. Unternehmen, die Coaching-Programme anbieten, wissen, dass sie davon profitieren: Führungskräfte sind den Dynamiken des Unternehmens und seines Marktes ausgesetzt und stehen immer wieder vor der Aufgabe, mit ihren Kollegen, Mitarbeitern, Auftraggebern und Kunden stimmige Antworten auf belastende und auf außergewöhnliche Situationen zu entwickeln. Hier steht das Coaching im Dienst des **Systems**.

Häufig geht es dem Coachee auch um eine Möglichkeit der kreativen Anpassung an eine belastende Situation. Selbst bei sehr individuellen Anliegen, wie zum Beispiel Fragen zur Gestaltung der Führungsrolle oder zur Karriereentwicklung, spielen die bewegenden und die beharrenden Kräfte zentrale Rollen. Hier steht das Coaching im Dienst der **Person**.

Von erfolgreichem Coaching profitieren System und Person gleichermaßen.

Hierzu ein Coaching-Fall:

Herr Gebauer (alle Namen geändert) übernimmt eine unwirtschaftlich arbeitende Abteilung und bringt sie aus den roten Zahlen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzen ihn. Wenige Monate nach seiner Beförderung beginnt ein Umstrukturierungsprozess, in dem sich alle Führungskräfte neu bewerben sollen. Freiwillig wie es heißt. Herr Gebauer bewirbt sich nicht. Mit freundlichem Druck wird er darauf hingewiesen, dass er doch besser am entsprechenden Assessment-Center (AC) teilnehmen solle. Kollege Korn erhält Herr Gebauers Stelle, dieser eine andere ohne Führungsverantwortung. Herr Gebauer fühlt sich verletzt und Selbstzweifel plagen ihn. Die für diese Umstrukturierung zuständige Führungskraft ist nicht mehr im Dienst. Im Coaching wird klar, was helfen könnte: Dass der neue Vorgesetzte, Herr Plath, die Verantwortung für die Ungereimtheiten und verletzenden Wirkungen der Umstrukturierung übernimmt. Nach einigen vorbereitenden Gesprächen kommt Herr Plath mit zum Coaching. Herr Gebauer schildert seinen Fall, der Herrn Plath teils unbekannt ist. Der versteht sofort, übernimmt die Verantwortung für das, was vor ihm in seinem Verantwortungsbereich geschah und drückt sein Bedauern aus. Innerhalb von Tagen gewinnt Herr Gebauer sein Selbstvertrauen und seine Motivation wieder und beginnt, Positives in seiner neuen Stelle zu sehen.

Viele Coaching-Themen gehören in die Arbeitsbeziehung und ins Gespräch zwischen Coachee und seiner Führungskraft. Deshalb bevorzuge ich — wenn beide einverstanden sind — gelegentliche Gespräche zu dritt.

Herausforderungen und Möglichkeiten einer Coaching-Beziehung

Erste Herausforderung: Hilfe annehmen fällt vielen Menschen schwer. Wer will nicht lieber — vor anderen und sich selbst —, einflussreich und orientiert wirken?

Zweite Herausforderung: Coaching ist oft sachlich notwendig, bringt Erleichterungen mit sich und intensiviert die Zusammenarbeit. Auf der Sachebene ist Coaching plausibel, oft notwendig und erleichternd. Auf der Beziehungsebene ist es auch eine Intensivierung der Zusammenarbeit. Belastende Arbeitsbedingungen wie z. B. Arbeitsdruck und Zeitmangel erschweren allerdings ein weitergehendes Engagement. Der Coachee steht in der Regel vor der Frage: „Kann und will ich mich weiter und mehr einlassen?“ Im obigen Fall führte die verantwortliche Personalentwicklerin mit Herrn Gebauer mehrere Gespräche, bis dieser dem Coaching zustimmte.

Dritte Herausforderung: Coaching findet in einem Rahmen statt, der vielen Arbeitskulturen und vor allem Arbeitsroutinen widerspricht. Als Coachee nimmt man sich Zeit. Man reflektiert, fühlt nach und gönnt sich den Luxus, mit externer Unterstützung eine individuell stimmige Antwort auf ein komplexes Phänomen zu entwickeln. — Darf man sich das leisten?

Die Möglichkeiten einer Coaching-Beziehung korrespondieren mit diesen Herausforderungen: Sie bestehen erstens in der Fähigkeit, Hilfe in einer als stimmig erlebten Zusammenarbeit anzunehmen, zweitens in der distanzierten Betrachtung der Themen und drittens in der Freiheit, die eine Arbeitsbeziehung auf Zeit mit sich bringt. Die Arbeitsroutine verlassen, vielleicht auch den Arbeitsort, um sich Zeit für Reflexion zu nehmen: Bereits das schafft neue Perspektiven.

Coaching: Persönlicher Stil und korrespondierende Konzepte

Mein Coaching-Ansatz lässt sich treffend mit den Worten des Bewegungspädagogen Moshe Feldenkrais beschreiben: „Das ganze Leben ist ein Prozess des Miteinander-In-Beziehung-Stehens. Erhöhe die Qualität dieses Prozesses und der Rest wird sich selbst ergeben“.¹ Diese Aussage betont zuerst die Bedeutung der Reziprozität von Kontakt. Wechselseitigkeit, die

¹ Nach Auskunft eines Feldenkrais-Lehrers ist dieses Zitat einer Videoaufzeichnung entnommen, die Moshe Feldenkrais bei der Arbeit in einer der ersten Ausbildungsgruppen in den USA zeigt.

anerkannt und verantwortungsvoll mitgestaltet wird — ob nun kritisch, wertschätzend, oder konflikthaft — befreit aus den Gewohnheiten selbstbezüglicher Überanstrengung. Dem folgt informiertes und funktionierendes zusammen Arbeiten. Die Qualität dieses Miteinanders wirkt unweigerlich auf den „Rest“, der im gegebenen Fall das Arbeitsfeld und sein Kontext ist. Auf das Zusammenwirken von Kontakt-, Prozessqualität und Sinn weist der chinesische Terminus *Jo Sang Yi*: Er bedeutet sowohl „Geschäfte machen“ als auch „den Sinn des Lebens von ganzem Herzen erfüllen“ (Bryner & Markova 1997: 54).

Als Coach arbeite ich am besten mit dem, womit ich selbst bewegende Erfahrungen machen konnte und mache. Das ist zum einen die Kontemplation. Bereits als Jugendlicher begann ich das „Sitzen in Stille“, das mich durch mein Leben begleitet. Eine Coaching-Sitzung beginne ich gerne mit stillem Dasitzen. Das Anliegen zeigt sich dann in der offenen Weite einer — für eine oder zwei Minuten — stillen Beziehung. Manchmal bewegt das eigene Innehalten so sehr, dass kreative Perspektivwechsel spontan geschehen. Daniel Stern nennt diese Erfahrungen „Gegenwartsmomente“, die er als „Grundbausteine des Erlebens“ betrachtet. Die „Augenblicke, in denen wir uns dieser Momente gewahr werden und sie mit einem anderen Menschen teilen“ sind für ihn „zentrale Momente der Veränderung und in unseren intimen Alltagsbeziehungen ... Dreh- und Angelpunkte“ (Stern 2005: 12).

Besonders profitierte und profitiere ich vom Tango argentino: Führung als kreative Anpassung an unvorhersehbare Situationen ist ja die Herausforderung dieses nicht choreografierten Tanzes. Gelingen und Misslingen werden unmittelbar als stimmig und weiterführend oder als Kontaktverlust empfunden. Eine unbestechliche Metapher für konstruktive und wirksame Führung.²

² Zur Bedeutung von Körpererfahrung als Informationsquelle und als Schmelztiegel ganzheitlichen Wissens vgl. u. a. Bryner & Markova 1997, Hüther 2006, Rossi 2007, Renn & Bickel-Renn 2012

Mein dritter prägender Hintergrund ist die Gestalttherapie und ihr Beratungsformat: In der Gestalttherapie geht es um Ganzheit, um Wachstum und darum, so gut es geht, eine kongruente Persönlichkeit zu sein: Teile des Selbst, das Erleben von Moment zu Moment, die Beziehung von Person zu Person und die Folgerichtigkeit der Lebensgeschichte werden mosaikartig zusammengesetzt und wirken belebend, verbindend und heilend. Mit vergleichbaren Aufgaben und Möglichkeiten beschäftigt man sich am Arbeitsplatz: Die Organisationseinheiten, die Arbeitsprozesse und -beziehungen so zusammen zur Wirkung zu bringen, dass der Unternehmenszweck sinnvoll und gewinnbringend für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen ist. Wie wichtig sind die angewandten Methoden? Aus den Längsschnittuntersuchungen der Psychotherapieforschung weiß man: Für die Wirksamkeit der Therapie ist die Beziehung zum Therapeuten zentral. Hier erleben beide eine Form von Beziehungsgestaltung, die Ängste und Hemmungen abbaut und Neues ermöglicht. Selbst Zielformulierung und Techniken sind nachrangig. Dasselbe gilt für das Coaching (Jonassen 2008). Der Coach wählt die Methoden, die zu seinen Werten und Haltungen passen. Passt der Coach dem Coachee, werden diesem auch die Methoden passen.³

Lieben und Arbeiten

„Freud wurde einst gefragt, was seiner Meinung nach ein normaler Mensch gut können müßte. Der Frager erwartete vermutlich eine komplizierte, "tiefe" Antwort. Aber Freud soll einfach gesagt haben: "Lieben und Arbeiten". Es lohnt sich, über diese einfache Formel nachzudenken; je mehr man es tut, umso tiefer wird sie. Denn wenn Freud "lieben" sagte, so meinte er damit ebenso sehr das Verströmen von Güte wie die geschlechtliche Liebe; und wenn er sagte "Lieben und Arbeiten", so meinte er damit eine Berufstätigkeit, die das Individu-

³ Eine Übersicht über meine Methoden und Didaktischen Prinzipien finden Sie bei www.feuerbach.biz

um nicht völlig verschlingt und ihm sein Recht und seine Fähigkeit, ein Geschlechtswesen und ein Liebender zu sein, nicht verkümmert. So können wir nichts an dieser Formel verbessern, die zu gleicher Zeit auch eine ärztliche Verordnung für Menschenwürde — und für ein demokratisches Leben ist“ (Erikson 1953: 135).

Dieser Text inspirierte mich zu einer offenen Coaching-Gruppe mit demselben Titel. Dort treffen sich Führungskräfte und Selbstständige, um ihre Lebensführung zu reflektieren. Vertrautheit, Verständnis und Offenheit nehmen im Laufe der Jahre zu, ebenso die Leichtigkeit, mit der dort Geschäfte und Sinn betrachtet und betrieben werden.

Literaturhinweise

Boroson, Martin (2012): One Moment Meditation. Stille in einer hektischen Welt. Bielefeld: Kamphausen

Bryner, Andy & Dawna Markova (1997): Die lernende Intelligenz. Denken mit dem Körper. Paderborn: Junfermann

Erikson, Erik H. (1953): Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit. In: Psyche, VII/2

Hüther, Gerald (2006): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann. In: Maja Storch u. a.: Embodiment — Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern: Hans Huber, S. 73 — 97

Jonassen, Marion (2008): Wirkungsvolles Coaching. Wie arbeiten erfolgreiche Coaches, um Veränderungen herbeizuführen? In: Christoph J. Schmidt-Lellek & Astrid Schreyögg (Hg.): Praxeologie des Coaching. OSC Organisationsberatung Supervision Coaching, Sonderheft 2, S. 43 — 60

Renn, Klaus & Silvia Bickel-Renn: Innere Achtsamkeit in Kontext und Situation. In: Hänsel, Markus (Hg. 2012): Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 226 — 241

Rossi, Ernest, L. (2007): 20 Minuten Pause — Wie Sie seelischen und körperlichen Zusammenbruch verhindern können. Paderborn: Junfermann

Stern, Daniel (2005): Der Gegenwartsmoment — Veränderungsprozesse in Psychoanalyse, Psychotherapie und Alltag. Frankfurt: Brandes & Aspel



Johannes Feuerbach Jg. 1953, Diplom-Pädagoge. Seit 1988 selbstständiger Berater und Trainer in der Öffentlichen Verwaltung, in Industrie und Dienstleistungsunternehmen. Er studierte Sport, Arbeitslehre, Philosophie, Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung in Darmstadt, Frankfurt und Berlin. Therapeutische und beraterische Aus- und Weiterbildungen in Kalifornien und in Deutschland. Praxeologische Orientierung geben ihm die Handlungsforschung, Gestalt-Organisationsberatung, Systemtheorie und Humanistische Psychologie. Ein zweites Arbeitsfeld ist seine „Praxis für Supervision, Paar- und Gruppentherapie“ in Berlin. Referenzen auf www.feuerbach.biz.

Johannes Feuerbach

Beratung und Organisationsentwicklung

Nordhauser Str. 7

10589 Berlin

030 / 345 53 70

www.feuerbach.biz - beratung@feuerbach.biz