

Neues Internet-Tool: Coaching-Wissen assoziativ aneignen

INDIVIDUELLER LERNEN. Beratungs- und Coachingsituationen sind oft so komplex, dass es nicht möglich ist, das dafür nötige Know-how in ein Buch mit einer klaren, hierarchischen Gliederung und mit linearen Schritt-für-Schritt-Anleitungen zu packen, sagt Coaching-Vordenker Klaus Eidenschink. Sein methodenintegratives Verständnis von Beratung hat er jetzt offen zugänglich und innovativ im Internet ausgebreitet.

„Er redet wie ein großer Bruder, der einem die Welt erklärt“, so beschreibt ein Teilnehmer des Erdinger „Coaching-Kongress 2016“, wie der Keynote-Speaker Klaus Eidenschink auf viele Zuhörer wirkt.

Und in der Tat: Der erfahrene Business-Coach und Anbieter einer umfangreichen Coaching-Ausbildung aus Krailling bei München kann psychologische wie organisationale Zusammenhänge wie kaum kein Zweiter verständlich machen. Als einer der Vordenker der Coachingszene war er schon seit Langem von der Idee fasziniert, unterschiedliche Methoden zu einem Beratungsansatz zu integrieren, um Ratsuchenden einen umfassenderen Nutzen bieten zu können. Ihm war aufgefallen, dass jede Beratungs- und Thera-

pierichtung zwar (legitimerweise) gerne andere Schulen kritisierte, aber gleichzeitig nicht gut erklären konnte, warum die „Konkurrenz“ unbestreitbare Erfolge hatte. Und man konnte auch nicht sagen, auf welche Begrenzungen eigene Misserfolge zurückgingen. Es lag also nahe, dass jemand wie Eidenschink den Versuch unternehmen würde, die veränderungswirksamen Faktoren aus den unterschiedlichen Schulen herauszudestillieren und in einen gemeinsamen Rahmen zu stellen. Das Ergebnis dieser Arbeit trägt den Titel „Metatheorie der Veränderung“ und wird kostenlos im Internet verbreitet (www.metatheorie-der-veraenderung.info).

„Meta“ heißt, dass vieles von dem, was über das Thema „Veränderung von Individuen, Gruppen und Organisationen“

bereits erforscht wurde, von Eidenschink mit dem Fokus auf die Schlüsselbegriffe „Stabilität“ und „Veränderung“ gescannt wurde. Sich auf diesen Fokus zu beschränken, machte es erst möglich, dass die zu integrierenden Prinzipien mit einem vertretbaren Aufwand herauskristallisiert werden konnten.

Lernen durch unvorhersehbare Begegnungen

Das Wichtigste zuerst: Bemerkenswert neu an Eidenschinks Ansatz ist in erster Linie die Art der Darstellung: Die „Metatheorie der Veränderung“ kommt im Internet als eine Art „Irrgarten“ (aber nicht als Irrweg) daher, den man sich assoziativ erschließen muss.

müsse seine Gedanken „ohne Ordnung“ aufschreiben, aber deshalb geschehe dies noch lange nicht „ohne Plan“. Im asiatischen Raum hat ein Denken in Geflechtem (französische Philosophen sprechen von Rhizomen), in Metaphern und in Kontextschilderungen seit Jahrhunderten Tradition.

Für die „Metatheorie“ wurde eigens eine Software programmiert, die es erlaubt, beliebig viele Schlagworte in Relation zu setzen (n:m-Beziehungen), ohne eine hierarchische, menüartige Ordnung vorzugeben. Das „Metatheorie-Tool“ versucht nämlich, der hierarchischen Ordnung, die es in der Welt schließlich auch nicht gibt, eine assoziative Vernetzungslogik entgegenzustellen. Praktisch sieht das so aus: Man klickt auf das Startfeld „Metatheorie-Tool“ und um diesen Begriff werden kreisförmig sechs Hauptfelder zum Thema „Veränderung“ angeordnet. Wer sich zum Beispiel für die Arbeit mit Individuen interessiert, wird (so unterstellen wir jetzt einmal) als nächstes auf das Hauptfeld „Psychodynamik“ klicken. Um den Begriff „Psychodynamik“ bildet sich eine Rosette mit acht Elementen. Jedes steht für einen „psychodynamischen Leitprozess“ (siehe Grafik auf Seite 37). Klickt man auf einen der Leitprozesse (zum Beispiel „Bewusstsein“), dann erscheint ein erläuternder Text und ein Link zu einem Fallbeispiel. Folgt man der Spur „Bewusstsein“ durch weiteres Klicken, werden neue Zusammenhänge offensichtlich.

Ziel: 2.000 beratungsrelevante Begriffe zu vernetzen

Im „Metatheorie-Tool“ sind derzeit fast 1.200 beratungsrelevanten Begriffe mit fünf bis 25 anderen Begriffen verknüpft. In der Endversion ab Herbst 2017 werden es voraussichtlich mehr als 2.000 miteinander vernetzte Begriffe sein. Bislang kann man die Bereiche „Psychodynamik“ und „Teamdynamik“ erforschen. Der Bereich „Organisationsdynamik“ befindet sich gerade im Aufbau.

Die meisten Nutzer sind sich einig, dass man das Tool unbedingt erprobt haben muss, um zu verstehen, was dahinter steckt. Zu festgefahren ist die Vorstellung, dass man, wenn man in einem



Klaus Eidenschink (57). Organisationsberater, Exekutive-Coach und Leiter des Hephaistos Coaching-Zentrums München.

Menü etwas anklickt, eine hierarchische Ebene tiefer kommt – so lange, bis nichts mehr geht. Das „Metatheorie-Tool“ hat keine klassische Menüstruktur, denn man kommt nie an ein Ende. Aufgrund der einprogrammierten Vernetzungsmöglichkeiten öffnen sich immer aufs Neue ein paar Türen, hinter denen sich sinnvolle Denkanstöße verbergen.

Ein Beispiel: Beim Doppelklick auf „Psychodynamik“ wird dieser Begriff grafisch in der Mitte des Bildschirms platziert. Darum herum ploppt eine Rosette mit den (kreisförmig angeordneten) acht Leitprozessen auf. Damit aber nicht genug. Gleichzeitig ist der „innere Kreis“ der Leitprozesse noch von einem äußeren Kreis aus 16 Begriffen umgeben. Auch die „äußeren“ Begriffe haben einen Bezug zum Begriff in der Mitte, aber sie erlauben umso mehr ein Lernen durch „driften“. Mit jedem Doppelklick kommt man der Einsicht näher, dass die Zusammenhänge im Tool endlos sind, dass hier Wissen ohne Anfang und Ende, ohne hierarchische Ordnung, angeboten wird und daher nur persönlich erforscht werden kann. Viele Nutzer sagen, sie hätten am meisten dadurch gelernt, dass sie sich von Zeit zu Zeit gefragt hätten, wie sie denn nun von einem Begriff zum anderen gekommen seien und welche Logik hinter ihren Assoziationsketten stecke.

Eidenschink ist sich im Klaren darüber, dass das Tool einen Verlust von Orientierung und Kontrolle erlaubt beziehungsweise erzwingt – je nachdem wie man es sehen will. Niemand hat einen Überblick →

Kaum etwas ist lesenden Menschen so vertraut, wie ein Inhaltsverzeichnis zu Beginn eines Buches. Man weiß, wo etwas hingehört und was Ober- und Unterpunkte sind. Mit dieser Darstellungsform brach Eidenschink. „Beratungssituationen, die komplex, vieldeutig und paradox sind und voller Ambiguitäten stecken, kann man nicht linear erfassen“, so sein Credo. Das Schema von Überordnung und Unterordnung ist manchmal nicht nützlich. Das wussten schon andere. So weigerte sich der Philosoph Friedrich Nietzsche, seinen Büchern Inhaltsverzeichnisse voranzustellen und beließ es dabei, seine Aphorismen durchnummerieren. Und der im Mittelalter lebende Mathematiker Blaise Pascal entschuldigte sich bei seinen Lesern, er

→ und weiß wo er landet und was ihm inhaltlich widerfährt. Das widerspricht gängigen Lesegewohnheiten. Wer sich darauf einlässt, kann sich überraschen lassen, kann auf Zufälligkeiten surfen und kann assoziatives Denken einüben.

Nichts ist, alles wird

Fast so neuartig wie die Darstellung seines Tools im Internet ist bei Eidenschink aber auch die Art der Integration verschiedener psychologischer Richtungen zu einer Veränderungstheorie. Am Beispiel der „Psychodynamik“ soll dargestellt werden, wie die Ansätze unterschiedlicher Schulen und Methoden verdichtet wurden.

Unter „Psychodynamik“ sind jene inneren Prozesse zu verstehen, welche dem Menschen Stabilität, Identität, Steuerung und Kontrolle seiner Impulse, einen Kompetenzaufbau und ein soziales Zusammenleben ermöglichen. Im Originalton heißt es bei Eidenschink: „Wir haben

aus der Vielzahl von unterschiedlichsten Theorien, welche die Psychologie zum Thema Psychodynamik entwickelt hat, acht Aspekte identifiziert. Das Besondere an diesen acht sogenannten Leitprozessen ist, dass unterstellt wird, dass der Mensch sich kontinuierlich entwickelt. Der Mensch „selbstet“, indem er ständig dabei ist, Entscheidungen zu treffen, die ihm die acht „Leitprozesse“ abverlangen. Mit diesen Entscheidungen bilden sich Persönlichkeitsmuster und Verhaltensschemata. Anders ausgedrückt: Nichts ist, alles wird. Man ist nicht einfach so, wie man ist, sondern man macht sich immer so, wie man ist. Die acht Leitprozesse der Psychodynamik und die jeweils damit verbundenen Entscheidungen zwischen zwei Alternativen sind:

Leitprozess „Bewusstsein“ (bewusst/unbewusst)

Wenn man nicht weiß, was man denkt, fühlt, will oder ausdrückt, kann man sich nicht bewusst steuern. Die Frage, die

sich ein Coach stellen sollte, lautet: Was mache ich dem Klienten bewusst und was lasse ich besser im Unbewussten?

Leitprozess „Resonanz“ (reagieren/ignorieren)

Die Entscheidung, die jeder Einzelne im Verhältnis zu seiner Umwelt zu treffen hat, besteht in der Frage: „Worauf reagiere ich und was ignoriere ich?“. Nicht zu reagieren, dient der Reduktion von Komplexität. Das ist aber dysfunktional, wenn zum Beispiel bestimmte Informationen gewohnheitsmäßig ignoriert werden. Gewohnheiten bewusst zu reflektieren, öffnet Menschen für Veränderungen.

Leitprozess „Akzeptanz“ (bejahen/verneinen)

Manche Menschen lehnen unangenehme Aspekte ihres Erlebens gewohnheitsmäßig ab. Das allerdings beeinträchtigt innere Prozesse wie den der Selbstwahrnehmung, des Bewusstseins und den Umgang mit Bedürfnissen. Deshalb ist

Stimmen zur „Metatheorie der Veränderung“

Lernen zwischen den Spiegeln

Was man aus einigen hundert Jahren enzyklopädischer Mühen so kennt an Systematik und Ordnungen, an Gesamtdarstellungen, Glossaren, Inhaltsverzeichnissen, Taxonomien und Tabellen, das lassen Eidenschink und seine Mitstreiter mehr und mehr hinter sich. Das hat Konsequenzen: Die Erfahrung des Lesens verändert sich, inhaltliche Aneignung geht nicht mehr so glatt.

Wie bei Alice im Wunderland geraten wir beim Entdecken „zwischen die Spiegel“ der Selbstreferenz, mehr und mehr wird das navigierende Forschen zum Driften. Und das ist die dringend nötige Lektion, auch für Beratungsmenschen, ja, auch und gerade für Managementmenschen: Der Stoff (der Markt, die Technologie, die Organisation...) ist tatsächlich nicht beherrschbar wie etwa Bruchrechnen.

Die alte Macher-Idee, Komplexität zu reduzieren, damit sie handhabbar wird, hat ausgedient. Wer sich die Erde untertan machen will, erlebt sein blaues Wunder. In undekodierbare Zusammenhänge kann man nur noch eintauchen und eine Art gelassener Demut entwickeln. Herzlich Willkommen in der Postmoderne.

Dr. Wolfgang Looss, Coaching-Pionier & Autor des Grundlagenwerks „Unter vier Augen: Coaching für Manager“

Beitrag zur Qualitätssicherung

Eidenschinks hochkomplexes Universum ist intellektuell anspruchsvoll und macht Spaß, weil es genügend Raum für eigene Gedanken lässt. Das Tool bereichert die Beratungsarbeit und liefert so einen veritablen Beitrag zur Qualitätssicherung von Coaching und Beratung.

Eberhard Hauser, Hauserconsulting, Vorsitzender des Präsidiums des Deutschen Bundesverbands Coaching

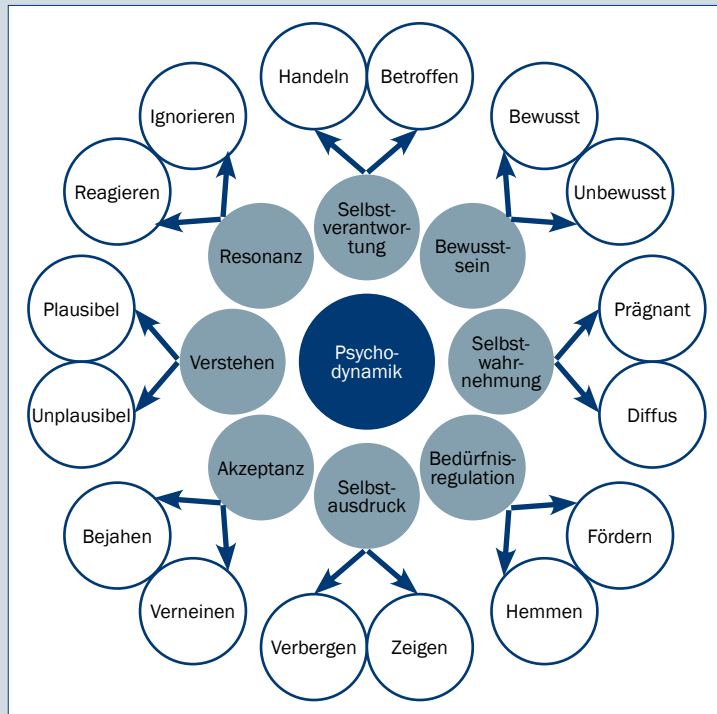
The Medium is the Message

Ich bin sehr beeindruckt von dem Tool. Es gilt: „The Medium is the Message“. Die Darstellungsmöglichkeiten des Internets werden geschickt genutzt, um dem User klarzumachen, dass er sich auf höchst individuellem Weg durch ein Geflecht an Informationen befindet. Die Aneignung der „Metatheorie“ findet in einem Lernprozess statt, der Wissenszusammenhänge beobachtet und der sich aber auch selbst als Lernprozess wahrnimmt. Ich glaube, das muss man umso ernster nehmen, je länger und intensiver man das Metatheorie-Tool nutzt. Es verwischen die Grenzen zwischen „anderes“ sehen und „anders“ sehen.

Prof. Dr. Oliver Jahraus, Inhaber des Lehrstuhls für Neuere deutsche Literatur und Medien, LMU München

Leitprozesse der Psychodynamik

Beispiel. Alles, was ein Coach braucht, um die individuelle Psychodynamik eines Coachees zu bearbeiten, steckt in den methodenübergreifenden acht „Leitprozessen“ von Klaus Eidenschink. Die Leitprozesse zeigen auch, wie wichtig bestimmte Entscheidungen sind.



es an vielen Stellen wichtig, eine Haltung des „Was ist, darf sein“ zu entwickeln. Gleichzeitig muss jeder in der Lage sein, Impulse, die nicht situationsgerecht sind, auch verneinen und gezielt bremsen zu können.

Leitprozess „Verstehen“ (plausibel/unplausibel)

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Was verstehe ich (nicht)?“ Jeder Mensch ordnet ständig sein Leben – durch das Erstellen von Zusammenhängen, Kausalitäten, Mittel-Zweck-Kalkulationen, Wünschen und Zielen. Dabei kann man wählen, ob man sich etwas verplausibilisiert oder es im Unplausiblen belässt. Etwas unplausibel zu halten, ist unabdingbar, will man sich nicht jede Handlungsmöglichkeit durch Dauerreflexion nehmen. Andererseits: Verstehen zu ermöglichen, ist eine Kernaufgabe jedes Beraters.

Leitprozess „Selbstaussdruck“ (verbergen/zeigen)

Die Frage lautet: „Was zeige ich (nicht)?“ Ein Leben in sozialen Rollen ist nur möglich, wenn man beides kann: Zeigen, was

man zeigen möchte, und verbergen, was man verbergen möchte.

Leitprozess „Bedürfnisregulation“ (hemmen/fördern)

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Was will ich (nicht)?“ Zur Eigendynamik eines psychischen Systems gehört es, kontinuierlich die eigenen Bedürfnisse zu regulieren. Bedürfnisse fungieren als eine Art Signalsystem. Sie werden ständig entweder gefördert oder gehemmt. Natürlich ist beides gleichermaßen wichtig, um passend auf die jeweilige Situation reagieren zu können.

Leitprozess „Selbstwahrnehmung“ (prägnant/diffus)

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Wie spüre ich (nicht)?“ Nur wo Wahrnehmung ist, lässt sich etwas beeinflussen und steuern. Niemand will und kann jedoch alles spüren. Aber: Verändern kann sich nur das, was man prägnant wahrnimmt. Die (Wieder-)Gewinnung einer situationsgerechten Selbstwahrnehmung ist ein zentraler Vorgang in Beratungsprozessen.

Leitprozess „Selbstverantwortung“ (handeln/betroffen sein)

Die Wahl, die zu entscheiden ist, lautet: „Nehme ich Einfluss (oder nicht)?“ In der Realität hat nichts eine eindeutige Bedeutung: Was den einen ängstigt, reizt den anderen, was der eine mit Wut beantwortet, nimmt der andere mit Humor. Jeder ist für seine Gedanken, seine Gefühle, seine Absichten, seine Handlungen und Unterlassungen verantwortlich und entscheidet: Welche Bedeutung gebe ich dem Erlebten? Versuche ich die Situation zu beeinflussen? Oder fühle ich mich von ihr gesteuert und als „Opfer“? Es geht darum, zu wählen, wo man innerlich oder äußerlich handelt und Einfluss nimmt und wo man sich als von äußeren Faktoren betroffen erlebt, ohne sich an ihnen aufreiben zu müssen.

Jeder Coach kann laut Eidenschink anhand der acht Leitprozesse schnell erkennen, wo bislang seine Arbeitsschwerpunkte gelegen haben und welche Aspekte der Psychodynamik er vielleicht vernachlässigt hat. „Die acht Leitprozesse zeigen, dass man bei seiner Arbeit mehr Alternativen hat als vermutet“, so der Coaching-Experte. Die „Metatheorie“ will letztlich dazu beitragen, dass ein Berater oder Coach leistungsfähiger wird, mit Komplexität umzugehen.

Fazit: Bei aller Wertschätzung für die vollbrachte Methodenintegration, die Attraktivität des „Metatheorie-Tools“ liegt in der Art, wie es zum Lernen anregt: Das assoziative Vorgehen ist ausgesprochen sinnvoll, wenn man sich Zusammenhänge selbst erschließen und aneignen will, statt sich wie in der Schule merken zu wollen, was man gerade gelesen hat. Jeder Berater oder Coach kann so seine Fähigkeit trainieren, in einer Beratungssituation intuitiv vorzugehen statt sich an „Regeln“ zu orientieren, die einer komplexen Situation nie gerecht werden können. Im konkreten Gespräch mit einem Ratsuchenden gibt es für einen Berater oder Coach laut Eidenschink keine andere Wahl, als selbst zu entscheiden, was im Moment relevant ist und was nicht. Ansonsten bleibt nur ein Trost: Jedes Projekt beim Kunden informiert den Berater immer auch darüber, was er noch dazulernen darf.

Martin Pichler ●