

# **Abschlussarbeit zum Lerngang Systemisches Coaching und Consulting Competence 2008/09**

## **Lernerfahrungen eines Trainers**

**von Ronny Hollenstein**

### **Einleitung**

Seit mehr als zehn Jahren bin ich als Kommunikationstrainer am Markt tätig. Ständige Weiterbildung ist dabei Pflicht. Aufgrund hoher Auslastung habe ich mich primär autodidaktisch über Bücher und Teilnahmen an Seminaren und Vorträgen fortgebildet. Dieser Lerngang stellte für mich die erste Ausbildung dar, die basierend auf einem Modell - der Systemtheorie - sämtliche Ziele und Methoden möglicher Interventionen beschrieb. Vieles von dem, was ich hörte und ausprobieren durfte ist mir schon irgendwo mal unter gekommen und war mir somit nicht neu. Aber nach jedem Modul, jeder Peer-Group und jeder Lektüre fügten sich die Steinchen zu einem Mosaik zusammen. Durch diesen erweiterten Blick konnte ich eine neue Perspektiven und sehr viele neue Erkenntnisse gewinnen. Einige meiner wichtigsten Lernerfahrungen möchte ich hier in aller Kürze darstellen.

### **Lernerfahrung 1: Das systemische Modell gibt Sicherheit in der Praxis**

Wie in der Einleitung schon angeführt und von Dr. Seliger oftmals beschrieben, geben Modelle Sicherheit. Sie reduzieren Komplexität und geben somit die Sicht frei auf Ressourcen, Strukturen, Ziele und die Möglichkeit, wirksame Tools auszuwählen und zielgerichtet einzusetzen. Ohne ein Modell werden Tools oft zum Selbstzweck. In ihrem „Dschungelbuch der Führung“ zitiert Dr. Seliger Paul Watzlawick: „Für jemanden, der nur einen Hammer hat, ist jedes Problem ein Nagel“. Die Tools müssen der Situationsanalyse entsprechend zielorientiert eingesetzt werden und nicht umgekehrt. Ich musste feststellen, dass einige meiner vermeintlich sehr wirksamen Instrumente in Kommunikationstrainings Selbstzweck waren. Sie erzeugten kurze Aktivierung und verschafften zwar das eine oder andere Aha-Erlebnis, aber dennoch waren sie zu viel Selbstzweck als wirksame Instrumente zur Zielerreichung.

---

Mit dem systemischen Blick auf Menschen und Organisationen bekam ich plötzlich ein Analyseinstrument in die Hand, das nicht nur meinen Blick auf das Objekt (Mensch, Organisation, Thema) schärfte, sondern auch mich als Beobachter und somit Teil des Kunden-Klienten-Systems inkludierte. Dadurch ist es mir nun möglich, meine eigene Rolle, meine eigenen Muster besser zu erkennen und etwaige Risiken zu minimieren. Das Hauptrisiko in meiner alltäglichen Arbeit war (und ist) meine Kundenorientierung. Diese verschaffte mir zwar guten wirtschaftlichen Erfolg, behinderte aber manchmal gleichzeitig wirklich wirksam zu sein. Warum? Ein gutes Training abzuliefern ist mit entsprechender Bildung und Erfahrung keine große Kunst - mehr. Im Soziotop des Seminars Aufmerksamkeit zu erreichen und den TeilnehmerInnen einen „tollen Tag“ zu verschaffen ist einfach, wenn man über entsprechende Aufttritts- und Präsentationsfertigkeiten verfügt. Ob dadurch tatsächlich die „Probleme“ der TeilnehmerInnen behandelt werden, ist sehr fraglich. Eine gute Balance zwischen Kundenorientierung (Nähe zum Kunden) und professioneller Distanz zu finden, viel mir im Laufe des Lerngangs immer leichter. Diese Distanz ist allerdings notwendig, um den Menschen (korrekt: das Verhalten des Menschen) als Teil eines Systems zu sehen, das in ständiger Wechselwirkung zu seinem Umfeld steht. Diese Gesamtsicht meiner beruflichen Rolle macht sicherer bei Entscheidungen, die ich zu treffen habe. Insbesondere in der wichtigen Balance zwischen Nähe und Distanz zu Kunden, Seminarteilnehmern und Mitarbeitern.

## **Lernerfahrung 2: Die Auftragserklärung bei Trainingsaufträgen**

Eine besonders wichtige Erfahrung für mich war die Auftragsklärung. Üblicherweise erstellte ich nach einer Bedarfsanalyse ein Angebot, welches sehr genau aufschlüsselte, was ich zu tun gedenke, um ein bestimmtes Ziel (des Auftraggebers) zu erreichen. Da ich dieses Angebot als meine Verpflichtung ansah fühlte ich mich auch für die Erreichung dieses Zieles verantwortlich. Die Konsequenz: ich ruderte bildhaft gesprochen oft selbst im Boot meiner Teilnehmer statt ihnen zu erklären wie man das richtige Ruder findet und dieses dann richtig nutzt. Ich fühlte mich dafür regelrecht verantwortlich, ob ein Teilnehmer nach einem Training die Präsentation nun so hält wie im Angebot als Ziel beschrieben. Was für eine Dummheit – im nachhinein! Meine Auftragsklärungen klären nun meine Rolle und mit der Beschreibung dieser auch die Grenze meiner Möglichkeiten. Eine besonders interessante Erfahrung dabei war, dass ich in diesen Grenzen aber mehr Freiheiten bekam. Ich beschreibe nun auch ein Training mehr als einen Prozess denn als eine einmalige Intervention in eine bestimmte Richtung. Dabei wird das Training ein Teil, den ich leidenschaftlich gern erfülle, eines großen Ganzen. Das große Ganze – sofern es sich überhaupt ansatzweise erfassen lässt – ist ein System aus Wechselwirkungen

---

zwischen Verhalten und Feedback, Ordnung und Kommunikation, Balance und Ressourcen...(s. 7 Lebensfaktoren) und ihrem Zusammenspiel.

### **Lernerfahrung 3: Die Unmöglichkeit Verhalten verlässlich zu beeinflussen**

Die Vorstellung des Menschen als eine triviale Maschine hatte ich zwar nie. Dennoch hab ich oft danach gehandelt. Ich dachte, dass jeder Mensch ein bestimmtes Verhalten zeigen könnte, würde er nur die richtige Erkenntnis und die richtigen Werkzeuge geliefert bekommen. Die Konsequenz aus dieser Haltung war ein geradezu manischer Stress, doch endlich das gewisse Etwas zu finden, das dieser Person die Möglichkeit gibt, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Sehr wichtig war in diesem Zusammenhang für mich der Ausspruch: „Durch die Job Description wird ein gewisses Maß an trivialem Verhalten abgekauft. Der Rest bleibt in der Landkarte des Menschen unergründlich.“ Weiters war für mich der Satz wichtig: „Systemiker sind äquidistant. Sowohl zur Lösung als auch zum Problem.“ Das war eines der schönsten Aha-Erlebnisse, weil ich plötzlich ruhig bleiben konnte, wenn einmal wieder ein Teilnehmer nach zwei Tagen Kommunikationstraining das Feedback eines anderen als schlichtweg falsch zu argumentieren versuchte.

### **Lernerfahrung 4: Den Kontext des Trainings beachten**

In meine tägliche Arbeit als Trainer inkludiere ich nun mehr auch einen konstanten und konsequenten Blick auf das Umfeld des Teilnehmers. Die Wechselwirkung einer Kultur und Struktur, in der sich der Teilnehmer befindet, zu seinem Verhalten und Verhaltensoptionen ist wesentlicher Bestandteil meiner Arbeit geworden. Auch wenn ich weiterhin primär lieber als Trainer arbeite, erkenne ich mittlerweile sehr bald, ob abseits des Trainings nicht weitere Maßnahmen für die Organisation und /oder Führung des Teilnehmers wichtig sind. Ein konkretes Beispiel möchte ich an dieser Stelle anführen: ein sehr großes Unternehmen buchte zahlreiche Seminare für Techniker, um diesen Verkaufs- und Kundenorientierung näher zu bringen. Gleich am ersten Tag stießen wir auf ungeahnte Widerstände: „Bevor wir uns ändern, soll zuerst mal die Führung sich ändern“, „Wir würden ja gerne anders agieren, aber bei diesen Strukturen geht das nun mal nicht“ usw. Am zweiten Tag begannen wir die Trainings mit einem Element der World Cafe Methode, um den kritischen Schaum abzuschöpfen, der den Blick auf die Machbarkeiten durch eigenständige, neue Verhaltensoptionen versperrte.

---

Wir holten die Umgebung in den Raum und gaben den Teilnehmern so einen Blick auf die Gesamtsituation. Sie konnten sich in weiterer Folge sehr schnell als Teil eines Systems begreifen, das in Wechselwirkung zu ihrem Verhalten stand. Nach ca. 30 Minuten konnten wir ruhig und aktiv an dem arbeiten, was unser Thema war. Hier möchte ich ganz besonders noch erwähnen, dass viele Methoden, die wir im Zuge des Lerngangs kennen lernen durften von großer Kraft sind und mittlerweile von mir in Trainings sehr gern eingesetzt werden – wenn sie passen (s. oben und das Zitat: „A fool with a tool is still a fool“).

### **Lernerfahrung 5: Die Wirksamkeit von Fragen**

Ein Interventionsinstrument hat es mir ganz besonders angetan: Fragen. Sie ermöglichen mir mittlerweile Bedarfsanalysen, Auftragsklärungen, Rollenklärungen, Ziele, Perspektiven usw. viel sicherer, einfacher und wirksamer zu erfassen. Nicht die Antwort geben, sondern die richtige Frage stellen. Auch diese Erkenntnis und Fertigkeit ermöglicht mir mittlerweile viel ruhiger und gelassener in Trainings zu stehen und dennoch wirksamer zu sein.

Dabei war es wichtig für mich die Möglichkeiten zu erkennen, die sowohl in der Art der Formulierung der Frage als auch in deren Intention liegen. Offene Fragen, um das Gegenüber zu öffnen, geschlossene um zu fokussieren, Skalenfragen um in bestimmte Richtungen lenken zu können (Was ist verantwortlich für die positive Einordnung? Was fehlt zum Optimal-Zustand?), Fragen nach Zuständen, um sie analoger erfassen zu können usw.

### **Lernerfahrung 6: Ressourcen wachsam erfassen und wertschätzen**

Ein weiterer wichtiger Punkt für mich war die Ressourcenorientierung. Ständig zur zu sehen, was fehlt und was man dagegen tun kann verstellt den Blick auf das, was bereits da ist und auf dem aufgebaut werden kann. Und ich durfte erkennen, dass oft weit mehr Positives da ist als man vermuten hätte können, dass zu viel Zeit damit verbracht wird, die Aufmerksamkeit auf Dinge zu lenken, die zwar aktivieren, aber nur ein Bruchteil dieser Aufmerksamkeit verdienen. Die Übung „schlechte Eigenschaften verflüssigen“ war dabei ein Aha-Erlebnis der besonderen Art.

---

## **Lernerfahrung 7: Die Wachsamkeit behalten**

Sehr schwer war für mich am Anfang zu begreifen und dann zu akzeptieren, dass Thesen, Lösungen und Erfahrungen die Wachsamkeit beeinträchtigen und gleichzeitig die Wirksamkeit meiner Handlungen beschränken. Wurde ich nicht bezahlt, um eine Lösung zu liefern? Zeichnet es nicht gerade mich als erfahrenen Trainer aus, dass ich viele Erfahrungen in bestimmten Branchen mitbringe? Usw. Erst als ich mich selbst bei meiner Arbeit beobachtete und in Übungen selbst Coachee war, wurde mir klar, wie respektlos und unaufmerksam schnelle Vorstellungen des Coaches / Trainers sein können. Wie schnell und häufig man Gefangener seiner eigenen Vor-Stellungen ist.

### **Schlusswort**

Alles in allem war dieser Lerngang für mich eine fulminante Erfahrung und ich könnte noch einige Lernerfahrungen auflisten. Dabei möchte ich nicht verabsäumen zu erwähnen, dass nicht nur die Inhalte und Methoden von Dr. Seliger und den anderen Vortragenden lern-reich waren, sondern auch die Ressource der Gruppe sehr wesentlich dazu beigetragen hat, dass dieser Lerngang für mich ein voller Erfolg war. Die offene, direkte und auch keinen Konflikt scheuende Kultur des Umgangs mit allem Respekt vor und füreinander war für mich einzigartig. So bleibt mir zusätzlich zum Dankeschön an die Vortragenden und Organisierenden auch der Gruppe zu danken.

[hollenstein@ic2.at](mailto:hollenstein@ic2.at)

[www.ic2.at](http://www.ic2.at)

Wien, am 2. Mai 2009