

Handbuch

Coaching für die Zahnarztpraxis

| Wolfgang Bürger

Dieses Buch richtet den Blick auf die unsichtbaren Erfolgsfaktoren einer Zahnarztpraxis. Effektive Kommunikation und soziale Kompetenz sind neben den fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die zahnärztliche Praxis. Sie verbessern die Kooperation im Team und im Umgang mit Patienten.

Der Autor ist nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Organisationspsychologie seit 1988 in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Zahnarztpraxen tätig. Ab 2007 kam eine Ausbildung und die Tätigkeit als systemischer Coach mit Spezialisierung auf Zahnarztpraxen hinzu. 2010 erfolgte die Zertifizierung durch den Deutschen Verband für Coaching und Training e.V.

Nachfolgend ein paar Auszüge
als Leseprobe.

Die Abschnitte sind aus verschiedenen Kapiteln des Buches und stehen nicht im direkten Zusammenhang! Trennungen sind durch „(...)“ kenntlich gemacht.

2. Auflage Oktober 2013
Gesamtumfang 184 Seiten
Bestellmöglichkeit unter
www.condor-coaching.com

Einleitung

Worum es geht - Was Sie lesen werden

Wenn Sie dieses Buch vor sich haben, haben Sie schon einen großen Schritt getan: Sie sind vermutlich aufgeschlossen für Neues in Ihrer Praxis. Vielleicht möchten Sie die Form der täglichen Zusammenarbeit verbessern oder Patienten auf eine andere Art und Weise gewinnen und nachhaltig binden. Ein Sprichwort sagt *„Glück und Einsicht wandern dorthin, wo schon viel davon ist“*. Insofern: Glückwunsch, dass Sie hier angekommen sind!

Dieses Handbuch bietet Anregungen und Antworten zu folgenden Fragen:

- *Wie optimiere ich die Kooperation mit und innerhalb meines Praxisteam?*
- *Wie bringe ich andere dazu, zu tun was ich sage und nicht das, was sie meinen, was ich gewollt haben könnte?*
- *Wie erzeuge ich eine bessere Wirkung meiner Praxis nach außen?*
- *Wie begegne ich schwierigen Patienten?*
- *Wie komme ich zu einer besseren Balance zwischen Arbeit/Praxis und Leben/Freizeit?*
- *Wie wirke ich auf andere und warum?*
- *Wie vermeide ich es, immer wieder die gleichen Fehler im Umgang mit anderen zu machen?*
- *Was kann ein Teamcoaching in meiner Praxis bewirken?*

Sicher ist es einfacher, die vorgestellten Methoden und Verfahren in Ihrer Praxis einzusetzen, wenn Sie und ihr Team dies selbst einmal im Zuge eines Teamcoachings erlebt haben. Wenn sich alles so einfach „erlesen“ ließe, wäre ja ein Coachingangebot völlig überflüssig. Aber auch ohne praktische Erfahrung können Sie einige der einfacheren vor-

gestellten Tools wirksam einsetzen. Sie werden verblüfft sein, mit welch' simplen Mitteln sich oftmals schon eine spürbare Veränderung realisieren lässt.

Bedenken Sie aber, dass Sie es mit Menschen zu tun haben - seien es die Mitarbeiterinnen oder die Patienten. Wundern Sie sich also nicht, wenn manches nicht so ankommt, wie gedacht. Vielleicht haben Sie den falschen Zeitpunkt für eine Maßnahme gewählt oder die falschen Worte. Drängen Sie dann nicht weiter. Vielleicht gibt es Hindernisse in Ihnen selbst oder im Gegenüber oder im Wechselspiel der Beteiligten, die eine erfolgreiche Umsetzung verhindern. Gut möglich, dass ein externer Berater erheblich erfolgreicher ist, denn Sie sind ja ein Teil des Systems, um das es geht. Erinnern Sie sich an Ihre Kindheit: Was haben wir alles den Eltern nicht geglaubt, wider deren Erfahrung gehandelt, um dann später von anderer Seite erfahren zu müssen, dass sie recht hatten.

Auch ist jede Form von professionellem Coaching immer gekennzeichnet durch ein schnelles Reaktionsvermögen des Coaches auf die Situation. Ausgestattet mit dem richtigen „Werkzeugkoffer“ ist er in der Lage, schnell das der Entwicklung angemessene „Werkzeug“ zu wählen und weiterzuarbeiten. Es ist im Rahmen dieses Buches unmöglich, auf alle diese Eventualitäten und Varianten einzugehen und schon gar nicht, diese bezüglich ihres Einsatzes in eine richtige zeitliche Abfolge zu bringen.

Seien Sie also mutig aber achten Sie sensibel auf Ihre Grenzen. Nach der Lektüre des vorliegenden Buches sollten Sie auch so viel über sich selbst erfahren haben, dass es Ihnen leichter fällt, diese zu erkennen.

Welche Aspekte des Praxisalltags sind betroffen?

Das Buch betrifft die Bereiche Ihres Praxisalltags in denen

- *Menschen miteinander Ziele erreichen müssen/sollen*
- *verdeckte oder offene Konflikte vorhanden sind*
- *Sie/Ihr Team auf neue Menschen zugehen muss*
- *Sie/Ihr Team mit „schwierigen“ Menschen umgehen muss*
- *unbequeme Entscheidungen zu treffen sind*
- *größere Veränderungen bevorstehen*

Mithin betrifft dieses Buch also alles jenseits Ihres rein fachlichen und kaufmännischen Könnens und damit Bereiche, die gut die Hälfte Ihres Erfolgs ausmachen. Selbst beste fachliche Kompetenz wird dauerhaft keine erfolgreiche Praxis hervorbringen, wenn es Ihnen z.B. an „Empathie“, also an der Fähigkeit, sich in andere hineinversetzen zu können, gravierend mangelt.

Nicht zuletzt betrifft dieses Buch aber auch Ihren privaten Bereich. Viele Erkenntnisse sind nicht auf das berufliche Miteinander in einer Zahnarztpraxis beschränkt. Und so können Sie auch für diesen Teil Ihres Lebens davon profitieren. Ein entspannter und motivierender Praxisalltag wirkt sich schließlich auch positiv auf Ihr Privatleben aus. Nicht ohne Grund ist es das Ziel vieler Coachings, die „Work-Life-Balance“ zu verbessern bzw. wieder herzustellen.

Die Themen in diesem Buch sind daher recht vielschichtig und eine Beschränkung auf den rein beruflichen Bereich nicht immer möglich und auch nicht gewollt.

Beispiele:

- *Zahnarzt A. ist überaus erfolgreich, aber seine Ehe droht darüber zu scheitern.*
- *Zahnärztin B. hat sich erfolgreich neu niedergelassen, aber der Erwartungsdruck des Vaters - ebenfalls Zahnarzt - macht ihr sehr zu schaffen.*
- *Zahnarzt C. hat endlich einen passenden Praxispartner gefunden, aber auf die Auswirkungen der Veränderung ist er nicht vorbereitet.*
- *Helferin D. ist sehr engagiert und fähig, aber sie ist oft schnell „beleidigt“ und zieht sich zurück.*

Welche Fragen stecken hinter jedem „aber“? Sie lassen sich sicher nicht allein durch Betrachtung der jeweiligen Praxissituation lösen. Unter Umständen spielen hier ganze Lebensgeschichten hinein: Überzeugungen, Werte, Erziehung und nicht zuletzt die Lebensziele eines jeden einzelnen.

Vielleicht gelingt es Ihnen nach der Lektüre des Buches, die Fragen nach dem „aber“ zu stellen und zu beantworten.

(...)

Coaching für die Zahnarztpraxis

Besonderheiten

Das „System Zahnarztpraxis“ teilt viele Eigenschaften mit anderen (Hochleistungs-)Teams, weist jedoch einige Besonderheiten auf, die zu besonderen Coachinganlässen führen können bzw. eine besondere Form des Teamcoachings erfordern. In Praxisgemeinschaften mag dies im einzelnen etwas anders aussehen, die Grundproblematik bleibt dennoch. Eine Auswahl:

- *Das Team ist durch mehr oder weniger große Altersunterschiede gekennzeichnet*
- *Es bestehen in der Regel nur zwei Hierarchieebenen*
- *Die Erfahrungsunterschiede der Mitglieder können erheblich sein*
- *Auslastung und Arbeitszeiten können unvorhergesehen stark schwanken*
- *Pausenzeiten können unregelmäßig sein oder ausfallen*
- *Die Zusammenarbeit findet z.T. in großer körperlicher Nähe statt*
- *Die Leistungserbringung erfordert ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit und vorausschauendem Handeln*
- *Es gibt wenig Rückzugsmöglichkeiten*
- *Der Patient ist omnipräsent*

Altersunterschiede

Variante 1: Die Mitarbeiterinnen sind deutlich jünger als der/die Praxisinhaberin. Hierin besteht ein grundsätzliches Konfliktpotential hinsichtlich der Wertvorstellungen und Lebenshaltungen. *Beispiel: Ein Chef duldet nicht, dass die Helferin ein Piercing trägt, was diese wiederum überhaupt nicht versteht; alle in ihrem Freundeskreis haben so was. Folge: Frustration wegen der negativen Erlebnisse im Freundeskreis.*

Variante 2: Eine/mehrere Mitarbeiterinnen sind gleich alt oder deutlich älter als der/die Praxisinhaber/in. Häufig im Zuge der Übernahme einer

alteingesessenen Praxis. Potential für Autoritätskonflikte. Insbesondere dann, wenn die Praxis von einer deutlich älteren Mitarbeiterin abhängig ist (langjährige Tätigkeit, Patientenkenntnisse).

Hierarchieebenen

In Zahnarztpraxen gibt es normalerweise nur zwei Ebenen: Chefebene und Angestelltenebene. Hinzu kommt, dass „der Chef“ zugleich Inhaber ist (materielles Risiko). Hierin unterscheidet sich ein Praxisteam grundsätzlich von vielen anderen Hochleistungsteams in der freien Wirtschaft. Der „Filter“ der Gruppen- und Abteilungsleiterbene fehlt. Das hat Auswirkungen auf die Kommunikation von Wünschen/Anweisungen „nach oben“ wie „nach unten“ Solidarisierungsmöglichkeiten bestehen nur auf gleicher hierarchischer Ebene. Es besteht ständiger Kontakt zu Chef und „Firmeninhaber“ mit allen möglichen positiven und negativen Folgen.

Erfahrungsunterschiede

Bedingt durch Ausbildungs- und Altersunterschiede sowie Zugehörigkeitsdauer ergeben sich unterschiedliche Erfahrungshorizonte sowohl in fachlicher Hinsicht als auch besonders im Hinblick auf den Umgang mit Patienten, Verwaltung, Versicherungen etc. Konfliktpotential: „Expertenwissen“ wird genutzt um Wünsche durchzusetzen oder um Forderungen zu blockieren.

Auslastung / Arbeitszeit

Eine Zahnarztpraxis ist bekanntermaßen keine Behörde. Schmerzpatienten, Notfälle und unvorhergesehene Behandlungsverläufe können zu schwankenden Arbeitszeiten, i.b. Praxisschluss führen. Pausen müssen u.U. ausfallen. Konfliktpotential: Partner/Familie der Mitarbeiterinnen haben dafür wenig Verständnis, Abhängigkeit von Bus oder Bahn, anderweitige Zeitzwänge (z.B. Kinderbetreuungszeiten, Arztbesuche). Dilemma als Folge: Entweder Ärger im privaten Bereich oder Ärger in der Praxis. Auch kann eine zu hohe ebenso wie eine zu geringe Zahl täglicher Behandlungsfälle belastend wirken. Gerade die Folgen einer Unterforderung des Personals werden oft übersehen. (...)

(...)

Anlässe

Die Anlässe für ein Teamcoaching in einer Praxis können zum Beispiel sein

- *Motivation/Belohnung*
- *Veränderung*
- *Konflikte*
- *Weiterentwicklung*
- *Praxisphilosophie*

Im einzelnen wären dies dann etwa folgende Situationen:

1. Motivation / Belohnung

Das Praxisteam soll vor anstrengenden Situationen motiviert werden oder nach solchen Situationen belohnt werden. Die Inhalte des jeweiligen Coachings sind dann natürlich unterschiedlich.

Im Vorfeld kann durch Coaching-Maßnahmen die Kooperationsfähigkeit verbessert werden. Beispiele wären ein bevorstehender Praxisumbau, erhebliche notwendige Änderungen im Ablauf und Organisation (siehe Einführung des Qualitätsmanagements), vorübergehende Personalengpässe.

Im Nachhinein kann das Team belohnt werden durch Coaching-Maßnahmen, die sowohl beruflich als auch privat Nutzen bringen. I.d.R. finden solche Coachings außerhalb der Praxisräume statt und haben (teilweise) Erlebnischarakter: Besuch eines Hochseilgartens, Walking-In-Pairs, Fotosessions sind z.B. Teil solcher Erlebnisse. Wie und mit welchem Effekt sie in ein Coaching eingebunden werden ist ausführlich beschrieben.

2. Veränderung

Die Aufnahme eines zahnärztlichen Partners bzw. die Abgabe der Praxis ist wohl eine der gravierendsten Veränderungen für ein Praxisteam. Dies - idealerweise gemeinsam mit dem Eintretenden bzw. dem Übernehmenden - vorzubereiten sollte selbstverständlich sein.

Von ähnlicher Qualität sind bedeutsame Personalwechsel um den/die Neue/n ins Team einzubinden.

3. Konflikte

Wohl der oft einleuchtendste Grund für ein Coaching: Durch geeignete Maßnahmen sollen unerschwellige oder offene Konflikte bearbeitet und produktiv nutzbar gemacht werden.

So richtig dies ist: Eine vorausschauende Praxisführung wartet nicht bis die Dinge spürbar werden (siehe Punkt 5). Im Übrigen ist die rein interne Bearbeitung von Konflikten nicht ganz einfach, da ja jedes Teammitglied Teil des Systems ist.

Liegen offene Konflikte vor oder tauchen Anhaltspunkte für unterdrückte Konflikte auf, so empfiehlt es sich, dies anzusprechen und das Einverständnis für ein externes Coaching einzuholen.

4. Weiterentwicklung

Ihre Praxis ist schon auf hohem Niveau, sowohl Patienten als auch Mitarbeiter/innen sind zufrieden? Eigentlich kein Grund für ein Coaching. Aber: Menschen sind ja nun mal keine durchgängig stabile Wesen. Wenn uns jemand sagt „Du bist ja immer noch der Alte“ sollten wir sehr hellhörig werden: Ist das jetzt positiv oder negativ? Unser „Ich“ entwickelt sich ständig weiter, lernt, verarbeitet und passt sein Verhalten an. Erfahrungen verändern unser Leben, mal mehr mal weniger, je nach dem, wie wir in verschiedenen Situationen bestätigt werden. Was in jüngeren Jahren als „Durchsetzungsvermögen“ positiv war, kann als „Alterssturheit“ der Umgebung sehr lästig werden. Und diese Erscheinung tritt durchaus nicht erst im Ruhestand auf.

Das ehemals so lockere und dynamische Praxisteam driftet auseinander: Eine Mitarbeiterin hat geheiratet und muss nun neuen Anforderungen gerecht werden, der Praxisinhaber hat mittlerweile Nachwuchs, der ihn fordert oder eine Scheidung hat ihre Spuren hinterlassen.

Alles ganz normale Lebenserscheinungen, die uns aber auffordern, uns weiterzuentwickeln.

Und was für uns selbst gilt, gilt auch für unser Team: Warten Sie nicht, bis die Veränderungs-

notwendigkeiten spürbar werden. Coaching-Maßnahmen im Sinne einer Weiterentwicklung haben ihre Gründe auch in einer fortschrittlichen

5. Praxisphilosophie

Der uralte Satz vom „ewigen Lernen“ sollte Ihnen als Unternehmer/in ebenso Verpflichtung sein wie eine Praxiskultur, die die positive Kraft von Konflikten nutzt. Ein Coaching zeigt Ihrem Team den richtigen Einsatz von positivem wie auch negativem Feedback. Eine gute Streitkultur bedeutet: Wir können uns in die Haare geraten, aber wir zerstören uns unsere Frisur nicht.

Sie als Praxisinhaber können als interner Coach fungieren und Verfahren und Regeln implementieren, wie später beschrieben.

Eine ständige Reflexion dessen, was gerade ist und darüber was in zwei, drei oder fünf Jahren sein soll verhindert Stagnation. Coaching-Maßnahmen - von Ihnen selbst eingebracht oder durch einen externen Coach - bringen neue Ideen zutage, heben Ressourcen oder zeigen auf, wo es mangelt.

Große und erfolgreiche Unternehmen haben ihre Gründe, weshalb sie ihren Mitarbeitern ein Coaching angedeihen lassen. Sie wissen um die Wirkung der daraus letztlich resultierenden persönlichen Zufriedenheit jedes einzelnen auf seine Leistungen im Team.

Von Firmen wie Google können Sie lernen.



Teamcoaching: Gruppenarbeit

Effektive Kommunikation

„Alle tun was ich sage, keiner tut, was ich will“ - kennen Sie dieses Gefühl? Warum laufen wir mit unseren Wünschen, Vorgaben, Aufträgen immer in gleichen Fallen? Der/die andere scheint mich nicht zu verstehen - tja, und das passiert immer wieder. „Effektiv“ zu kommunizieren heißt *wirkungsvoll* zu kommunizieren und vor allem heißt es, Verantwortung zu übernehmen für das was ich sage und wie ich es sage. Erinnern Sie sich an Ihre Kindheit: Die Mutter kommt in Ihr Zimmer und sagt. „Wie sieht's denn hier aus?“ Was wollte Sie aber eigentlich sagen? Ganz klar, sie wollte, dass Sie Aufräumen. Und wie war Ihre Reaktion? Spätestens in der Pubertät wird die Antwort - wenn es denn eine gab - ähnlich gelautet haben wie „Was ist denn?“ oder „Ich find's nicht schlimm“ oder „Ist ja mein Zimmer“. Resultat: Der Wunsch der Mutter wurde frustriert und der Adressat (Sie!) fühlten sich nicht richtig betroffen, geschweige denn zum Handeln motiviert.

Ich weiß, das Beispiel hinkt ein wenig, da natürlich in einer Familie eine Menge anderer Dinge mitschwingen und Eltern-Kind-Beziehungen etwas Besonderes sind, aber ich denke, die Situation ist den meisten von uns gut erinnerlich.

„Wie sieht's denn hier aus“ spricht niemanden an (Verantwortungszuordnung) und drückt das eigentliche Wollen nicht aus (Verantwortungsübernahme). Und im späteren Leben - privat wie beruflich - sind die Wirkungen nicht anders. Deshalb werden wir uns im Folgenden als erstes mit der Frage beschäftigen, wie Sie als Chef und/oder im Team aber auch privat effektiver und damit nicht zuletzt authentischer und erfolgreicher kommunizieren können.

Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, die eigenen und fremde Gefühle korrekt wahrzunehmen, zu verstehen und damit umgehen zu können. Das mag sich gar nicht so schwer anhören. Jedoch betrifft es ein weites und komplexes Feld: Zunächst geht es um das Erkennen, Annehmen und den Umgang mit eigenen Gefühlen, dann um die Art deren Umsetzung und eine Bewusstheit über die Wirkung. Weiterhin um empathische Fähigkeiten (wie gut kann ich mich in andere Hineinversetzen) und schließlich um den Umgang mit Beziehungen als Grundlage für erfolgreiche Kooperation, Beliebtheit und Wertschätzung.

Der vierte Teil des Buches widmet sich sehr ausführlich allen diesen Aspekten. Vorgeschaltet ist aber im Teil drei eine Betrachtung von generellen Fragen zu Persönlichkeit, Werthaltungen, Selbst- und Fremdwahrnehmung und Blockaden, da ohne Kenntnis dieser Zusammenhänge die Beschäftigung mit Emotionen äußerst oberflächlich wäre.

(...)

(...)

Kognitive Verzerrungen

Unbewusste Prozesse verzerren zusätzlich unsere Wahrnehmungsprozesse, sowohl was uns selbst betrifft als natürlich auch unsere Umwelt.

Am bekanntesten sind hier die von Sigmund Freud¹ entdeckten psychodynamischen Prozesse wie zum Beispiel Abwehr, Übertragung, Verdrängung, Regression usw.

Im Gegensatz zu früher werden diese unbewussten kreativen Leistungen in der modernen Psychotherapie übrigens eher als innere Kraftquelle (Ressource) gesehen denn als behandlungs- oder beratungstechnisches Problem.

Übung:

Stellen Sie sich anlässlich einer bestimmten Beobachtung an sich selbst oder an einer Person, die Sie meinen zu kennen, einfach folgende Fragen:

- *Was habe ich beobachtet?*
- *Ist das wirklich so?*
- *Wie interpretiere ich die Beobachtung?*
- *Was fühlte ich dabei?*
- *Welcher Umstände könnten zum Verhalten geführt haben?*
- *Wieso schließe ich aus dem Verhalten auf eine Persönlichkeit?*

Glaubenssätze und ihre Wirkungen

Glaubenssätze sind tief verwurzelte und nicht hinterfragte Überzeugungen², die in Form einer unbewussten Verhaltensvorschrift wirken. Sie werden von Eltern, Erziehern, Autoritäten und Vorbildern an Kinder weitergegeben oder als Selbstimpfung (oder Selbstinfektion) erworben. Sie sind Verallgemeinerungen, die ein Thema vereinfachen. Dabei gibt es unterstützende und einschränkende Glaubenssätze.

Ein paar einfache Glaubenssätze sind:

„So etwas tut man nicht“ - „Schuster, bleib' bei deinen Leisten“ - „Jungs weinen nicht!“ - „So wie du aussiehst, findest du nie einen Mann!“ - „Ehrlich währt am längsten“ - „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“

Etwas komplexer schon solche:

„In unserer Familie waren alle erfolgreiche Ärzte!“ - „Man macht keine Schulden!“ - „Dicke sind nicht attraktiv!“ - „Eine Gemeinschaftspraxis geht immer schief!“

Der innere Trommler dieser Sätze ist gekoppelt an einen Glauben an die Konsequenz des Nichtbefolgens.

Bei übernommenen Glaubenssätzen fehlt oft der Zusatz, wer das denn genau glaubt, was die Aussage ausdrückt. Typische Beispiele hierfür sind: „Männer wollen immer nur das eine“ - „In dieser Welt wird einem nichts geschenkt“. Sätze dieser Art treffen Aussagen, die für die Menschheit „global“ zu gelten scheinen. Faktisch jedoch wurden solche Glaubenssätze ursprünglich von einzelnen Menschen formuliert, die eine entsprechende Erfahrung gemacht haben. Das heißt jedoch nicht, dass diese Erfahrung auch nur im entferntesten

(...)

¹ Sigmund Freud (* 6. Mai 1856; † 23. September 1939) war ein österreichischer Arzt, Tiefenpsychologe und Religionskritiker, der als Begründer der Psychoanalyse weltweite Bekanntheit erlangte. Freud gilt als einer der einflussreichsten Denker des 20. Jahrhunderts; seine Theorien und Methoden werden bis heute kontrovers diskutiert.

² Das Vertrauen in die grundlegende Richtigkeit der eigenen Ideen und Anschauungen.

(.....)

Umdeutungen

Ein Ereignis oder Verhalten an sich ist weder gut noch schlecht. Erst durch unsere Zuschreibungen oder durch den Rahmen, in dem wir es sehen, entsteht eine Bedeutung. Physische Aggressivität ist in der Zahnarztpraxis sicher ausgesprochen unangemessen, bei einem Boxturnier aber sehr wohl von Vorteil. Ist eine Glatze Ausdruck verloren gegangener Jugendlichkeit oder ein Ausdruck besonderer Männlichkeit?

Reframing nennt sich die Kunst, ein Verhalten oder ein Ereignis in einen neuen Rahmen zu setzen. Besonders populär wurde dies, nachdem Richard Bandler und John Grinder diese Technik für die von ihnen „erfundene“ Neurolinguistische Programmierung (NLP) systematisierten. Die Idee hinter NLP ist, dass der Mensch anhand einer Reiz-Reaktions-Kette funktioniert, die umgestaltet werden können. Geändert werden soll das eigene Verhalten durch Analyse des alten Verhaltens und „Programmieren“ von neuen Reaktionen.

Inwieweit das dahinter stehende Menschenbild einem nun zusagt, muss ein jeder für sich entscheiden.

Hilfreich im vorliegenden Kontext ist ein Reframing dergestalt, dass Coach und Klient überprüfen, ob die angenommene kausale Verknüpfung zweier Ereignisse („A bewirkt B“) wirklich so ist oder ob es auch anders sein könnte. Dies eröffnet eine neue Sicht auf die Dinge und gibt so mehr Handlungsspielraum.

Ein einfaches Beispiel:

„Nie nimmst du mich in den Arm - du bist gemein“.

Natürlich steht zwischen beiden Satzteilen noch ein unausgesprochenes „deshalb“.

Im Zug einer Umdeutung könnten nun folgende Fragen gestellt werden:

- Wenn sich Menschen nicht umarmen, sind sie dann alle gemein?

- Wenn ich an die vielen Umarmungen der letzten Zeit denke, bin ich dann immer noch gemein?

- Ich wollte dir nur deinen Freiraum lassen

- Würde XY das auch so sehen wie du?

- Weißt du eigentlich, dass es mich verletzt wenn du so etwas sagst?

Die Liste ließe sich fortführen.

Unlogische Verknüpfungen erscheinen unserer rechten Gehirnhälfte durchaus logisch: Sie sind grammatisch korrekt und befriedigen unseren Wunsch, Ursache und Wirkung in einem Satz zu hören. Aber sie entspringen unter anderem nicht bewussten Glaubenssätzen, Abwehrmechanismen und vor allem aus familiären Verstrickungen.

Ziel in einem Coaching kann sein, dem Klienten zu helfen, seine Glaubenssätze zu entdecken und sie zu hinterfragen, zu relativieren und einschränkende Sätze in einen anderen Zusammenhang zu stellen oder zu entkräften. Selten wird es gelingen, den Glaubenssatz gänzlich zu tilgen, aber eine Umformulierung bzw. andere Sichtweise zumindest anzudenken ist schon hilfreich.

Die Wirkung von Glaubenssätzen ist nicht zuletzt auch dadurch bestimmt, welche Sicht wir auf die Welt und die Dinge haben. Dies wiederum wird bestimmt von dem „Betriebssystem“ unserer psychischen Struktur. Hierzu mehr im nächsten Teil.

Stabilität und Veränderung

Viele gute Ideen und Wünsche werden durch innere und äußere Besserwisser schon im Keim erstickt. Eine ganze Armee von Scheinargumenten wird gerne vorgeführt, die die Stabilität und das Verharren im täglichen Einerlei rechtfertigt:

„Es gibt auch Raucher, die 90 Jahre alt geworden sind - Geld verdienen muss jeder - Für die Traumpraxis ist es jetzt zu spät“

So haften die meisten von uns am Gewohnten und handeln nach einem emotionalen, kognitiven und handlungsorientierten Erfahrungsschatz, der zu einem guten Teil der Kindheit entspringt. In Pu-

bertät und Jugend haben wir kurz den Mut und wagen wirklich Neues (meist um uns von den Eltern abzugrenzen), um danach sehr schnell wieder „stabil“ und „normal“ zu werden.

Wenn wir also für uns selbst oder für das Praxisteam Veränderungen wünschen, müssen wir dafür sorgen, dass „Bewahrer“ und hemmende Glaubenssätze uns nicht ständig dazwischenreden.

Sofern die Situation nicht zu komplex ist und ggf. externe Unterstützung braucht, ist folgendes Vorgehen hilfreich: Freies Ideensammeln.

- *Jede spontane Idee wird sofort notiert*
- *„Verrückte Ideen“ sind genauso gefordert*
- *Jedes „Aber“, „Moment mal...“, „Das geht so nicht“ ist strengstens verboten*
- *Auch jeder andere wertende Kommentar zu einer Idee (auch zur guten Idee) ist verboten - kein Wort, keine Gestik, keine Mimik*

Oder Sie machen es wie Walt Disney. Er soll einen Sessel gehabt haben, der ausschließlich für kreatives Träumen bestimmt war. Zweifel und rationales Denken waren dort nicht erlaubt. Erst wenn hinreichend viele Bilder, Träume, Ideen und Ziele für ein Projekt auf diese Weise gesammelt waren, setzte er sich in einen anderen Sessel, der für das Durchdenken und Kritisieren gedacht war und schließlich soll er einen dritten Sessel gewählt haben, in dem nur rationales Planen erlaubt war.

Es geht also um drei Positionen: Vision - Kritik - Realität.

Aus den unterschiedlichen Positionen heraus können Sie sich selbst (oder auch im Team) z.B. folgende Fragen stellen und beantworten:

1. Fragen an den Visionär

- *Was möchte ich eigentlich tun?*
- *Wohin soll es führen?*
- *Welche Vorteile ergeben sich?*
- *Warum will ich das?*
- *Wann könnte das Ziel erreicht sein?*
- *Warum möchte ich jetzt damit beginnen?*

2. Fragen an den Kritiker:

- *Wer wird gegen die Idee sein?*
- *Warum wird er/sie dagegen sein?*
- *Worauf werde ich verzichten müssen?*
- *Welche Auswirkungen hat die Idee auf andere?*

3. Fragen an den Realisten:

- *Wie genau soll die Idee umgesetzt werden?*
- *Wie ist der zeitliche Rahmen?*
- *Wer wird es durchführen? Wo?*
- *Warum sind die einzelnen Schritte erforderlich?*
- *Woran messe ich, dass ein Schritt vollzogen ist?*
- *Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?*

Übung:

Beantworten Sie sich einmal folgende Fragen:

- *Wie haben Sie bisher Ideen gesammelt?*
- *Wie schnell werden bei Ihnen Ideen entkräftet? Wodurch?*
- *Wie viele Ideen nehmen Sie nicht ernst, weil sie der ersten halb bewussten Hürde der Kritikprüfung nicht standhalten?*

In vielen Fällen ist die Kraft, die uns zurückhält, die im Bisherigen verharren will sehr viel stärker als der „Held“ in uns, der Neues wagen will. Das hat sehr viele damit zu tun, dass der „innere Held“ nur bewusste Kräfte zur Verfügung hat, der „Verharrer“ hingegen auch die beinahe unbegrenzten Kräfte des Unbewussten. Ein riesiger Fundus an Bildern, Überzeugungen, Erfahrungen, Bequemlichkeiten, Warnungen u.v.a.m.

(...)

(...)

Das Tetralemma

Abschließend sei noch ein bei Entscheidungs- und Zielfindungsproblemen sehr effizientes Verfahren kurz beschrieben: Das Tetralemma. Hierbei wird allerdings nicht im Team oder mit mehreren Personen gearbeitet, sondern Coach und Klient sind alleine.

Die logische Figur des Tetralemmas findet sich in verschiedensten indischen Texten, insbesondere auch in der indischen Logik und früheren Rechtsprechung. Das Schema besteht in einer Aufeinanderfolge von vier Typen von Aussagen, die zusammengenommen die möglichen Positionen zu Beobachtungen oder Fragestellungen logisch erschöpfen und die es zu prüfen gilt. Das Tetralemma ist ein sehr gut geeignetes Schema zur Überwindung jedes Verharrens im vertikalen Denken und von daher auch eine Methode zu lateralem Denken.

Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer¹ haben dieses Tetralemma adaptiert und im Wege der Technik der systemischen Strukturaufstellung ein Prozessschema daraus entwickelt, das mittlerweile in vielen verschiedenen Bereichen der Sozialwissenschaft sowie von systemischen Beratern angewendet wird.

Ausgegangen wird von zwei Entscheidungsmöglichkeiten, die sich zunächst auszuschließen scheinen, also einem Dilemma mit zwei Positionen:



Positionen im Raum

1. Position: Das Eine

Das kann zum Beispiel die Lösung sein, die für den Klienten seine 'einzig richtige' darstellt, die für ihn im Vordergrund steht, oder die er in der Vergangenheit schon immer angewendet hat.

2. Position: Das Andere

Das Andere macht die gegenüberliegende Ecke des Tetralemmas aus, es steht gewissermaßen im Gegensatz dazu. Es kann sich dabei allerdings auch um eine echte Alternative handeln, die ebenso attraktiv ist wie das Eine. Eine einfache Negation des 'Einen' reicht nicht aus, da ansonsten die Entscheidungs-Substanz fehlen würde.

Ein Beispiel: 'Mach ich jetzt meine Arbeit oder trinke ich einen Kaffee?' ist eine echte Alternative. Kaffee ist substantiell etwas anders als Arbeit. 'Mache ich jetzt meine Arbeit oder nicht?' ist nur eine Scheinalternative, da es zur Arbeit noch keine echte Alternative gibt – sie nicht zu tun, ist lediglich eine Vermeidung. Das beweist sich auch in der nächsten Position, wo es darum geht, beides zu sehen. Bei einer Scheinalternative sehen wir nur das Eine – und auf der anderen Seite nichts.

Aus diesem Dilemma heraus führen soll zunächst die Einnahme einer Position, die „Beides“ genannt wird.

3. Position: Beides

Die dritte Position bringt ein neues Element ins Spiel. Sie nimmt sozusagen eine beobachtende Metaposition zum alten Konflikt zwischen dem

¹ Varga v. Kibéd, M.: Ganz im Gegenteil, Carl-Auer-Verlag, München, 2011

Einen und dem Anderen ein. Von dieser außenstehenden Position kann man beide Positionen gleichzeitig betrachten und die Gemeinsamkeit und Unterschiede bei ihnen entdecken. Dadurch erweitert sich für den Betrachter der Bezugs- und Bewertungsrahmen. (...)

Ein zusätzlicher Schritt führt weiter zu einer 4. Position, dem „Keins von Beidem“. Dabei verlieren die Fragestellung insgesamt und damit auch die Positionen 1 und 2 ihre strikte Geltung.

4. Position: Keines von Beidem

Während wir in der dritten Position eher noch ein teilnehmender Beobachter waren, der inhaltlich Gemeinsamkeiten und Sinn sucht, können wir in der vierten Position unseren alten Konflikt mit hinreichender Distanz ganz von außen betrachten. Hier sind wir nicht mehr in den Konflikt verwickelt, sondern betrachten diese Position als externe Kontext- oder Bedeutungserweiterung.

Es geht nicht mehr nur um Vereinbarkeit, sondern um den Kontext, in dem das Dilemma, der Gegensatz von Richtig und Falsch, entstanden ist. Das gibt dem Ganzen eine neue Dimension und unter Umständen einen neuen Sinn.

Typische Fragen für 'Keins von Beidem' sind:

- *Welche Werte, Bedürfnisse oder Motive stehen hinter dem Einen, dem Anderen oder Beidem?*
- *In welchem Kontext findet die Entscheidungsfrage statt? Welche Ressourcen gibt es? Wie sieht das soziale Umfeld aus? Was sagt das soziale Umfeld? Welche persönlichen Ziele gibt es?*

(...)

Ein relativ einfacher Fall für ein Tetralemma war z.B. folgender:

Ein Zahnarzt setzte sich seit längerem mit der Frage auseinander, ob er ins Ausland gehen sollte. Unzufriedenheiten und unerfüllte Träume spielten hierbei eine nicht unwesentliche Rolle.

Daraus ergab sich ein Tetralemma wie folgt:

Position 1: Verbleib in der bisherigen Praxis

Position 2: Wegzug ins Ausland

Position 3: Während des Jahres abwechselnd vor Ort und im Ausland

Position 4: Etwas ganz anderes machen

Während des Durchlaufens der Positionen ergab sich, dass trotz des starken Wunsches ein vollständiger Umzug ins Ausland für ihn ausgeschlossen war. Dies u.a. wegen eines Verantwortungsgefühls gegenüber seinen Patienten aber auch aus wirtschaftlichen Gründen. Die Lösung im vorliegenden Fall wurde dann Position 3, was er mittlerweile erfolgreich (und zufriedener) auch praktiziert.

Es hätte aber auch ein Position 4 sein können z.B. mit der Lösung, die bisherige Praxis noch mit altem Einsatz bis zu einem bestimmten Alter oder wirtschaftlichen Ergebnis zu führen und dann ins Ausland zu wechseln.

So stellt sich die Tetralemmaaufstellung als ein hocheffizientes Praxiswerkzeug dar, um Entscheidungsprobleme in einen ganz anderen Rahmen zu setzen und in kürzester Zeit neue Sichtweisen und Handlungsalternativen zu gewinnen. Es strukturiert, schafft klare Sicht, bringt alle möglichen Varianten und Interessen ins Spiel und vor allem: Es ist extrem kosten- und zeitsparend!

Nicht ohne Grund bieten diverse Universitäten seit neuestem Vorlesungs- und Seminarreihen zu Formen der Organisationsaufstellung im Rahmen des Faches Organisationsmanagement/-beratung an.

(...)

Ganzheitliches Coaching

Der Begriff der Mitte

„Die längste Reise unseres Lebens sind die 30 cm vom Kopf zum Herz“. Dieser Satz der Lakota-Indianer kennzeichnet am ehesten das Neue an diesem Coaching-Ansatz. Es basiert unter anderem auf dem Ansatz des „Ontological Coaching“ von Echevarria, Flores und Olalla¹ und ist ein sehr wirkungsvolles Instrument, um die „Reise von der Peripherie zur Mitte“ zu absolvieren.

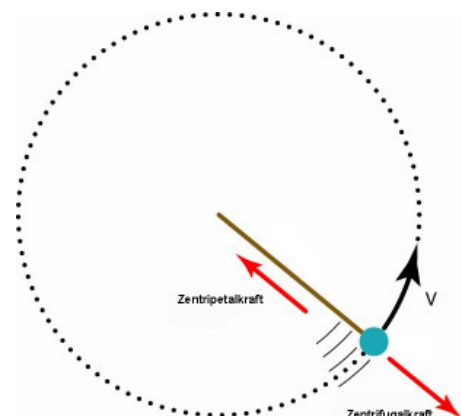
Eine Vorstellung von „unserer Mitte“ findet sich praktisch in allen Kulturen und sie wird übergreifend in unserem Herzen lokalisiert. Daneben geht es in zahllosen Mythen, Gleichnissen und Heldenepen immer um das Verlassen der Heimat (= die Mitte), das Leben in der Fremde (= die Peripherie), Kämpfe und schließlich die Heimkehr - zu meist als Held.

Überträgt man solche „Heldenreisen“ auf unser Leben, so sind wir bei Geburt in unserer Mitte und während wir aufwachsen und älter werden treibt es uns an den Rand eines Kreisels, der sich mit enormer Geschwindigkeit dreht und uns dabei mitnimmt. Dieser Weg zur Peripherie kann auch gesehen werden als Entwicklung des Egos, die uns u.a. Selbstbestimmung, Willenskraft und eine „Ich-Du“-Sicht der Welt (Differenzierung) gibt. Eine zentrifugale Bewegung „weg von der Mitte“ als zunächst durchaus gesunde Entwicklung unserer Psyche.

Als Teil einer gesunden psychischen Entwicklung kommt aber auch ein Zeitpunkt, zu dem wir wieder zurück zur Mitte sollten. Wenn wir uns dem verweigern, wird der Aufenthalt in der Peripherie auf Dauer ungesund. Wir leben dann ausschließlich nur noch unser Ego und setzen dieses Ego ir-

rigerweise gleich mit der Mitte! Die Welt (die Anderen) dreht sich um uns und nur wir - als vermeintliche Mitte - haben die Sichtweisen und Anschauungen, die definitiv richtig sind. Wir müssen anderen sagen, wie die Dinge sind und wie sie denken sollen. Aus dieser Sicht heraus beurteilen wir dann auch andere: Wie sie handeln ist falsch, denn es kann ja nur eine Mitte geben - und das sind schließlich wir.

Konflikte finden so schnell Nährboden: Wir verwechseln Vermutungen mit Fakten, Sichtweisen mit Wahrheiten, Unterschiedlichkeit mit Gegnerschaft. Negative Gefühle sind die Folge: Gefühle sind jedoch die Reaktion auf unsere Sichtweise der Welt und wenn wir diese ständig als Angriff auf unsere „Ego-Mitte“ wahrnehmen, leben wir natürlich in Angst, Zorn, Neid etc. und Handeln auch so: Kampf, Flucht oder Erstarrung. Gerade ein (materialistisches) westliches Denken kreist gerne darum, unseren Aufenthalt in der sich drehenden Peripherie zu erhalten und macht folglich unser Ego zum König unseres Lebens. So entsteht das bekannte „So-tun-als-ob“: Die Fassade vom „nichtirritierbaren Alleskönner, deren Aufrechterhaltung immer mehr Energie verschluckt“². Die Folge ist ständige Unzufriedenheit, denn wir bekommen nicht alles, was das Ego zum Überleben möchte und selbst wenn, können wir es nicht für



immer behalten.

¹ Echeverria, R. (2003). *La empresa emergente: La confianza y los desafios de la transformación*. México, Ediciones Granica, Flores, M.A., & Beuchot, A. (2008). *Business Coaching in Executive Teams*. 2nd International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics & 12th International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing, July 15, 2008, Las Vegas, Nevada, USA und Olalla, J. (2004). *From knowledge to wisdom: Essays on the crisis in contemporary learning*. USA: Newfield Network

² Looss, W. (2002). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*, München: Moderne Industrie