



Lernende Organisation



Thomas Kehl,
Birgit Massalsky,
Josef Oberneder
und Tobias Rieder

Coaching aus der Praxis-Perspektive



Gunther Schmidt

Praxis und Wirkung des
hypnosystemischen Coachings

Sonja Radatz

Praxistool Evolutionäres Konfliktcoaching®

**Schwerpunkt:
Coaching in der Praxis**



Theorie und Praxis

Praxis und Wirkung des hypnosystemischen Coachings

Kerstin Richter interviewte Gunther Schmidt

Welchen Unterschied macht Gunther Schmidt zwischen dem hypnosystemischen Coaching und anderen Coaching-Ansätzen? Und wie lässt sich hypnosystemisches Coaching im Unternehmen – sowohl in der Führungsbeziehung als auch in der Organisationsentwicklung – anwenden? Das beschreibt Gunther Schmidt in diesem Interview mit Kerstin Richter. Er berichtet dabei sehr lebensnah von seinen eigenen Erfahrungen im Coaching und gibt Anregungen, wie Coaching eine zentrale Rolle im Arbeits- wie im Alltagsleben einnehmen kann.

Gunther Schmidt

ist Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg, sowie u.a. Mitbegründer und Lehrtherapeut der Int. Gesellschaft für systemische Therapie, Mitbegründer des Heidelberger Instituts für systemische Forschung. Darüber hinaus auch international Experte für hypnosystemische Organisationsentwicklungsansätze.

Kerstin Richter

Dipl. Betriebswirtin (FH), ist Wirtschaftsjournalistin für Fachzeitschriften mit dem Themenschwerpunkt Management, Kultur und Weiterbildung. Ihr persönliches Lebensmotto lautet: Glück ist zu begreifen, wie alles zusammenhängt (Nadolny). Auf der Suche nach konstruktiven Denkansätzen sind ihr Dialoge mit Menschen besonders wichtig.

1. Grundlagen des hypnosystemischen Coachingansatzes

Kerstin Richter (K.R.): Dr. Schmidt, den Begriff hypnosystemisches Coaching haben Sie geprägt. Welche Grundsätze sind damit verbunden, wie lautet Ihre Definition?

Gunther Schmidt (G.S.): Dieser Begriff soll die Integration der systemisch-konstruktivistischen Grundsätze und die der Ericksonischen Konzepte zu einer kompetenzfokussierenden Therapie verdeutlichen. Dabei geht es immer darum, wie ein Mensch sein großes Repertoire unbewusster intuitiver Kompetenzen mit den kognitiven Kompetenzen verbinden kann. Jeder Mensch hat ein großes Repertoire unbewusster Kompetenzen, die sehr vielfältig verbreitet aber nicht aktiviert sind und damit auch nicht gemerkt werden können. Es gibt viele Methoden und Strategien, wie man unwillkürliche, unbewusste Prozesse aktivieren und nutzen kann. Und diese Potenziale werden mit den systemischen Betrachtungen verbunden, um dann sehen zu können, in welchem Kontext es welche Wechselwirkungen gibt. Wenn ich beispielsweise in einem hierarchischen System bin, setze ich mich damit auseinander, welche Anforderungen durch die Hierarchie auf mich einwirken, aber ebenso z.B. seitens der Mitarbeiter oder aus dem Privatleben etc.. Indem unbewusste Potenziale ge-

klärt werden und gleichzeitig die Wechselwirkungen angeschaut werden, die in einer Situation auf den Menschen einwirken, kann das Zusammenspiel dieser beiden Aspekte auf Zieldienlichkeit hin betrachtet werden.

K.R.: Aber es gibt ja Situationen, in denen ich durchaus meine Potenziale aktivieren aber trotzdem nichts verändern oder weiterentwickeln kann...

G.S.: Ganz genau. Gerade wenn man den systemischen Aspekt anschaut, dann sieht man das. Die Grundidee des ganzen Coachingprozesses ist der, dass man die Coachees unterstützt, so schnell wie es geht, wieder eigene Gestaltungsfähigkeit spüren zu lassen und diese dann auch für Ziele, die relevant erscheinen, umzusetzen. Eigene Gestaltungsfähigkeit hat man nicht in allen Bereichen vollständig. Wenn man in Organisationen arbeitet, gibt es immer Dinge, die man nicht direkt verändern kann. Vielfach erleben die Menschen die Situation dann so, als ob sie gar nichts tun könnten. Dadurch entsteht dann eine passive, resignative Ohnmachtssituation. Dies liegt aber nur daran, dass man denkt, man habe nur Gestaltungsmöglichkeiten, wenn man unerwünschte Dinge direkt ändern kann. Wenn dies nicht geht, erlebt man sich ohnmächtig,



Foto: privat

„Der hypnosystemische Ansatz setzt auf Transparenz, verbunden mit der Einladung, sofort die verschiedenen Lösungsangebote auf innere, intuitive Reaktionen zu prüfen und abzustimmen.“



Foto: privat

„Sie sprechen also ganz bewusst von Lösungen, genau gesagt von erlösten Lösungen und unerlösten Lösungen. Grundsätzlich ist damit alles Lösung, weil es immer das Potenzial eines Menschen ausdrückt.“

obwohl auf anderer Ebene durchaus Gestaltungschancen bestehen. Viele Dinge kann man nicht verändern, aber man kann die Art, wie man damit umgeht, optimieren – und da gibt es durch die hypnosystemische Sichtweise eine riesige Bandbreite an Gestaltungsmöglichkeiten zu entdecken.

K.R.: Dann geht es beim hypnosystemischen Konzept vor allem auch darum, sich aus der Ohnmachtsecke herauszuholen?

G.S.: Ein entscheidender Punkt ist ja das Arbeiten mit unbewussten Prozessen und deren Verbindung mit bewussten Prozessen. Das persönliche Erleben ist immer ein Ergebnis der Aufmerksamkeitsfokussierung. Wie man etwas wahr-

nimmt, das hat sofort Wirkung darauf, wie es einem geht. Wenn ich in einer Organisation unter Restriktionsbedingungen arbeite, dann kann ich erkennen, dass ich zwar keine direkte Veränderungsmöglichkeit habe, dass ich aber den Umgang mit der Situation dadurch verbessern kann, indem ich mir überlege, mit welchen Beiträgen ich die Wahrscheinlichkeit erhöhen kann, dass sich das eine oder andere zum Besseren ändert. Dabei geht es aber immer nur um Wahrscheinlichkeiten, nicht um Sicherheiten.

K.R.: Das heißt ja damit auch, dass das Wertesystem eines Menschen immer „in Ordnung“ ist, dass es vielmehr darum geht, zur richtigen Zeit das Richtige zu tun, stimmig zu handeln, der

Situation angemessen die passenden Potenziale zu aktivieren...

G.S.: ...und zu transformieren. Wenn man die Idee der Aufmerksamkeitsfokussierung, die für den hypnosystemischen Ansatz wesentlich ist, ernst nimmt, dann kann man sagen, dass es den Menschen nicht als feststehendes Wesen gibt. Das kommt uns nur so vor. Das ist eine Illusion. Der Mensch hat unglaublich viel Fluktuation, ist mal so und mal so. Je nach Bewusstseinszustand hat er mehr oder weniger Zugang zu den Kompetenzen, die in einer bestimmten Situation gebraucht werden. Es gibt im Alltag so viele einwirkende Faktoren, die blitzschnell und unmerklich das Bewusstsein verändern können und die dann unglücklicherweise den Zugang zu den längst vorhandenen Kompetenzen versperren. Mit dem hypnosystemischen

Verfahren ist es sehr genau möglich zu zeigen, welche Faktoren den Menschen in welche Bewusstseinslage verändern. Wenn es eine günstige ist, dann kann man diese ausbauen, und wenn es eine ungünstige ist, kann man diese wieder in eine günstigere transformieren.

K.R.: Der Dreh- und Angelpunkt bei dieser Transformationsarbeit ist dann das, was Sie „intuitiv-kognitiv“ nennen. Die Intuition reicht nicht und das Kognitive reicht nicht, es muss die Verbindung von beidem sein...

G.S.: Sie können das metaphorisch sehen: Wie können Sie aus Intuition und Kognition ein optimales Team bilden? Wenn jemand Probleme in seinem Job bekommt, dann liegt das so gut wie nie daran, dass diesem Menschen Kompetenzen fehlen. Es liegt nicht an dem Mangel an Kompetenzen, sondern daran, dass die kognitive und die intuitive Seite nicht kooperieren, sondern dissoziiert werden. Das ist genauso, wenn in einem Unternehmen zwei Abteilungen plötzlich die Verbindung zueinander verlieren und nur noch gegeneinander arbeiten. Es geht beim hypnosystemischen Ansatz immer um die Frage: Wie kann ich mit diesen unwillkürlichen, unbewussten Prozessen Kontakt bekommen und eine Verbindung mit der Kognition herstellen.

K.R.: Dann wird in einem solchen Fall nicht alles gut, alles ist bereits gut!

G.S.: Ja, genau. Weil es eine entscheidende Aufgabe dabei ist, die Dinge, die bisher von der Kognition als unfähig bewertet worden sind, zu entschlüsseln und zu sehen, für welche unbewussten Ziele diese Dinge als Lösungsstrategie eingesetzt wurden. Aber eben nicht bewusst, das ist der entscheidende Punkt. In einer solchen Situation hält man sich für unfähig. Die hypnosystemische Methode zeigt dann, dass diese unbewussten Ziele sehr wohl kompetent wirken, allerdings für Ziele, die man

nicht beachtet hat. Dadurch wird dann die Kooperation verhindert. In gewisser Weise kämpfen dann – frei nach Goethe – zwei Seelen in der Brust gegeneinander an. Hypnosystemisches Coaching ermöglicht eine Art Kooperationsverfahren zwischen diesen zerstrittenen Abteilungen.

K.R.: ...damit der Mensch die inneren Spannungen besser in sich aushalten kann?

G.S.: Sie brauchen die Spannungen gar nicht aushalten. Wenn Sie hypnosystemisch arbeiten, dann können Sie die inneren Spannungen in eine konstruktive Richtung verändern, in diesem Sinne eine Orchestrierung vornehmen. Also eine Abstimmung nach außen. Hypnosystemisch heißt ja: Ich habe Methoden, die mir mit den inneren Prozessen optimales Arbeiten erlauben. Das ist der Hypno-Aspekt. Der systemische Aspekt bezieht sich mehr darauf, wie die Wechselwirkungen nach außen sind, wie ich also meine Beiträge optimal gestalten kann und wie ich mit den Beiträgen von anderen umgehen kann. Dieses Wechselspiel wird immer mitbetrachtet, denn so bewirkt man eine Art Übersichtsposition zwischen den inneren und äußeren Prozessen.

K.R.: Noch mal zurück zur Entstehungsgeschichte. Sie haben erwähnt, dass im hypnosystemischen Ansatz Konstruktivismus und Kybernetik verbunden werden.

G.S.: Ursprünglich war der systemische Ansatz der leitende Ansatz. Ich komme aus der Familientherapie, die sich im Laufe der 70er Jahre in die systemische Therapie entwickelt hat. Im Zweitberuf bin ich ja Diplom-Volkswirt, so habe ich meine Kontakte zum Wirtschaftsbereich. Da wurde dann deutlich, dass gerade der systemische Ansatz für den Bereich Organisationsentwicklung sehr hilfreich ist. In den 70er Jahren war dieser Ansatz eher problemorientiert, da standen Problem-

analysen im Mittelpunkt. Teilweise wird das heute noch so umgesetzt.

Dann habe ich entdeckt, dass alle systemischen Interventionen von der Ericksonschen Hypnotherapie abgeleitet sind. So habe ich begonnen, diese zu lernen und aufzunehmen, bin dann bei Milton Erickson selber gewesen und habe begonnen, beide Bereiche zusammenzuführen. Denn in beiden Konzepten gibt es ganz parallele Hinweise. Es geht immer um die Betrachtung von Mustern, von Wechselwirkungen, und auch die Idee der Veränderung ist die gleiche. Dass man nämlich durch die Änderung der Muster, die Bildung von Unterschieden, Veränderung in Gang setzen kann.

Der entscheidende Punkt bei der Ericksonschen Arbeit ist, dass man überhaupt nicht auf Probleme schauen muss. Weil alles Geschehen ein Ergebnis von Aufmerksamkeitsfokussierung ist, ist es entscheidend, eben diese Aufmerksamkeit so schnell es geht in Richtung der Kompetenzen des Menschen zu richten. Also nicht in Richtung der Probleme, sondern in Richtung der Kompetenzen. Durch diese Vorgehensweise verändern sich die Menschen schon während des Gesprächs, indem sie eine andere Position einnehmen, aus der ein bestehender Konflikt leichter angebar wird.

Wenn man nur über Probleme redet, kann es leicht sein, dass man in einen Bewusstseinszustand gerät, der einen schwächt, und der einen nicht mehr den Zugang zu den Kompetenzen ermöglicht, die man gerade braucht, um das Problem zu bewältigen. Es geht nicht darum, Probleme zu bagatellisieren, es geht darum, neue Kompetenzzugänge aufzubauen, die es ermöglichen, dass man eben die Probleme besser bewältigen kann.

Diese Kombination aus systemisch und hypnotherapeutisch war immer mein Hauptarbeitsgebiet.

Die meisten Grundideen kommen so wieso aus der Ericksonschen Denkwelt.

Bei Erickson habe ich das systematisch gelernt. Das hat mich in meiner Arbeit sehr verändert. Als ich bei Milton Erickson selber war, da wurde mir klar, wie ich ein problemorientiertes systemisches Arbeiten in ein kompetenzlösungsorientiertes verwandeln kann.

K.R.: Es gibt ja verschiedene Coaching-Ansätze, beispielsweise auch den MRI-Ansatz. Worin unterscheidet sich der MRI-Ansatz vom hypnosystemischen?

G.S.: Die Denkansätze haben die gleichen Wurzeln. Auch der MRI-Ansatz ist weitestgehend aus der Ericksonschen Hypnotherapie abgeleitet. Die Begründer des MRI-Ansatzes waren John Weakland, Dick Fish, Paul Watzlawick und Don Jackson, die in den 40er und 50er Jahren die Ericksonsche Theorie studiert haben. Es sind auch noch andere Konzepte aus dem Ericksonschen Ansatz entstanden, beispielsweise die Doublebind Hypothese in der Familienforschung. Das ist alles von der Ericksonschen Arbeit abgeleitet worden, die wirklich als entscheidende Mutter aller dieser Verfahren gelten kann.

Der Unterschied zwischen den Verfahren ist nicht groß. Der MRI-Ansatz konzentriert sich in erster Linie auf einen Aspekt: Es geht um Muster, um die Organisation von Mustern, die Menschen haben, immer verbunden mit der Idee: Wenn ich etwas verändern will, dann muss ich nicht alles verändern. Es reicht aus, wenn ich ein wesentliches Element im Muster verändere. MRI konzentriert sich auf folgenden Aspekt im Muster: Welche Lösungsversuche wurden bisher unternommen und zwar unter der Annahme, dass jemand, der schon länger ein Problem hat, bisher Lösungsversuche praktiziert hat, die das Problem nicht gelöst haben.

Insofern ist dieser Ansatz schon „problemorientiert“, weil man sich mit den Lösungsversuchen befasst, die bisher

nicht funktioniert haben. Entscheidend ist hier die Reduzierung der Komplexität durch die Konzentration auf nur ein Element, das verändert wird. Wenn der Lösungsversuch geändert wird, ändert sich das ganze Muster. Das ist die Hauptausrichtung des MRI-Ansatzes.

K.R.: Dann ist es ja nicht zutreffend, bei MRI von einem problemorientierten Ansatz zu sprechen. MRI ist ja eigentlich auch lösungsorientiert...

G.S.: Meiner Meinung nach ist es keine passende Beschreibung, wenn man bei MRI von Problemorientierung spricht. Es ist eigentlich lösungsversuchsorientiert. So in diesem Sinne: Was wären hilfreiche Lösungsversuche, und was sind Lösungsversuche, die das Problem eher stabilisieren?

Der entscheidende Unterschied zwischen MRI und meinem Ansatz ist: Ich arbeite zwar mit ähnlichen Grundannahmen wie MRI – als ein Ansatz von vielen Zugängen. Dabei konzentriere ich mich aber auf die Lösungsversuche, die auch bisher schon erfolgreich waren, und solche finden wir immer wieder, Konzentration also auf die bisherige Eigenkompetenz der Kunden; ich schlage auch einmal neue Lösungen vor, aber mehr fragend („Könnten Sie sich vorstellen...“) und alles transparent erklärend, immer mit der Einladung: „Was könnten Sie anders machen und was würde in Ihr einzigartiges Wertesystem am ehesten passen?“ Ich bitte die Coachees, Lösungsmöglichkeiten zu prüfen und unterstütze sie bei der Prüfung, damit sie wieder in Kontakt mit ihrer Intuition kommen.

Beim MRI-Ansatz ist es weitgehend noch immer so, dass die Menschen die Lösungsversuche mehr von außen angeboten bekommen. Die Coaches machen in diesem Fall nicht alles transparent, was ihnen durch den Kopf geht, sondern schlagen bestimmte Lösungsvorschläge strategisch vor, ohne immer aufzuklären, was sie da machen.

K.R.: Dann zeichnet sich der hypnosystemische Ansatz im Vergleich zu MRI durch mehr Transparenz aus?

G.S.: Das ist ein entscheidender Punkt! Der hypnosystemische Ansatz setzt auf Transparenz, verbunden mit der Einladung, sofort die verschiedenen Lösungsangebote auf innere, intuitive Reaktionen zu prüfen und abzustimmen mit dem, was Damasio „somatische Marker“ nennt. Das ist wichtig, weil es mein zentraler Gedanke ist, die Kognition und die Intuition zu einer Kooperation zu bringen. Daher ist es sinnvoll, den Menschen nicht nur Angebote zu machen, sondern gleichzeitig den Prozess zu nutzen, damit sie lernen, diese neuen Angebote mit Achtung für innere Reaktionen zu prüfen. Die Coachees bekommen damit nicht nur neue Angebote, sondern werden auch darin unterstützt, Beobachter ihrer eigenen Prozesse zu werden, damit sie loyaler und achtungsvoller mit sich umgehen können.

K.R.: Sie sprechen also ganz bewusst von Lösungen, genau gesagt von erlösten Lösungen und unerlösten Lösungen. Grundsätzlich ist damit alles Lösung, weil es immer das Potenzial eines Menschen ausdrückt.

G.S.: In meinem neuen Buch habe ich das Liebesaffären zwischen Problemen und Lösungen genannt. Eigentlich ist schon die Unterscheidung zwischen Problem und Lösung eine Irreführung, weil damit ein Sprachmuster entsteht, das aussagt: Das eine ist eine Lösung und das andere ist nur ein Problem. Mit dem hypnosystemischen Verfahren kann man genau zeigen: Auch das, was wir Problem nennen, ist sehr wohl für andere Ziele, die einem nicht immer klar sind, eine Lösung. Allerdings oft zu einem hohen Preis. Es geht nicht darum zu sagen: Oh, das ist ein Problem und das muss jetzt beseitigt werden, und das andere ist die tolle Lösung. Es geht vielmehr um eine integrierte Lösung, indem die Kraft des Problems und die Kraft der sogenannten Lösung zusammengeführt

werden. Man könnte sagen, dass es um eine Lösung auf der nächst höheren logischen Ebene geht. Ich finde es auch ganz treffend, hier von erlösten und unerlösten Lösungen zu sprechen.

K.R.: So in dem Sinne, ich kann einen Stein, der mir im Weg liegt, auch dazu nehmen, um ein Haus zu bauen...

G.S.: Ja, ich kann diesen Stein wegwerfen oder mich über ihn ärgern, aber ich kann auch sagen: Oh, das ist eine interessante Energie! Wofür kann ich sie nutzen? Ich kann diesen Stein, der mir im Weg liegt, auch würdigen, und da geht es dann nicht darum, wer mir diesen Stein in den Weg gelegt hat. Ich habe immer die Wahl, ob ich mir an diesem Stein den Fuß anstoße, oder ob ich ihn als Geschenk nehme und nutze. Das ist die wesentliche Idee: Wie schaffe ich es, den Stein auch als Geschenk anzunehmen – allerdings muss ich dann meinen Fuß woanders hintun.

K.R.: Die Menschen lernen damit, ihre eigene Würde wieder zu finden, entdecken ihr Selbstwertgefühl, verlieren nicht den Glauben an sich selbst...

G.S.: Genau. Als Facharzt für Psychotherapeutische Medizin mache ich heute noch Supervisionen für Kliniken. Auch bei Kliniken, die sehr wohlmeinend sind in dieser Richtung habe ich oft den Eindruck, dass die Organisation eher das Kleinmachen von Klienten oder Teammitgliedern praktiziert, dass die Leute selbst einfach nicht genug wertgeschätzt werden. Die Hierarchiemodelle der früheren Zeiten sitzen tief.

Im Gegensatz dazu setzen mein Team und ich an der Fachklinik am Hardberg seit ca. 10 Jahren und an der SysTelos-Klinik in Siedelsbrunn ein Klinikkonzept um, in dem bei den Klienten nichts als Problem betrachtet wird. Die entscheidende Aufgabe für die Klienten und das Team ist dann, alle Beiträge so zu übersetzen

und zu schauen: was ist an der Situation wertvoll, welche Bedürfnisse melden sich, und wie können wir diese auf eine andere Art berücksichtigen.

Das schließt nicht aus, dass es für das Miteinander Regeln braucht, die einen Rahmen geben; aber durch die ressourcenorientierte Betrachtung entsteht eine ganz starke Gleichrangigkeit und ein enorm interessanter Lernprozess zwischen den Leuten. Und das ist es dann auch, was die Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit steigert.

K.R.: Damit entsteht eine ganz neue Dynamik...

G.S.: Ja, das macht auch den Therapeuten mehr Spaß. Das bedeutet natürlich, dass in einer solchen Organisation hierarchische Prozesse verändert werden müssen. Auch, wenn ich in einer Leitungsfunktion bin, ist es in der Regel nicht so, dass ich sage: Leute, so wird's jetzt gemacht! Ich sage meine Idee und frage: Was ist eure Idee? Ich habe mal eingeführt, dass Klienten bei den Teamsitzungen dabei sind, sozusagen als „reflecting team“. Da wollten am Anfang nur 40% der Therapeuten mitmachen, die anderen hatten Angst kritisiert zu werden. Das Ritual sah dann so aus, dass die Therapeuten im Team zusammen saßen und über die Klienten redeten. Die Klienten sitzen dabei und hören zu. Dann hören die Therapeuten auf und die Klienten erzählen, was sie darüber denken. Also: was so über sie geredet wird und ob sie das brauchen können oder nicht. Und dann sagen die Therapeuten wieder, was sie von den Klienten brauchen können, und dann wird der Arbeitsplan für die nächste Woche ausgehandelt.

Mittlerweile nehmen 90% der Therapeuten an diesem Verfahren teil. Die 90% sind nicht dadurch zustande gekommen, dass ich das durchgedrückt oder verfügt hätte, sondern einfach durch die Tatsache, dass die Therapeuten nach und nach gemerkt haben, dass die Arbeit durch diese Vorgehensweise viel leichter und kreativer wird.

K.R.: Dann ist debattieren keine Zeitverschwendung, sondern eine konstruktive und effiziente Angelegenheit...

G.S.: Genau, denn eigentlich geht es um Vernetzung der Kompetenzen aus unterschiedlichen Richtungen. Das ist die grundlegende systemische Idee. Da geht es ja auch immer um Vernetzung und Wechselwirkung, verbunden mit der Frage, welche Vernetzung denn hilfreich wäre. Das kann man natürlich nicht nur innerlich machen, das muss man bis in das System nach außen bringen. Meine Idee ist, das so konsequent wie möglich auf allen Ebenen umzusetzen.

K.R.: Nochmal zu den Coaching-Ansätzen – es gibt ja noch weitere Ansätze...

G.S.: Es gibt wahnwitzig viele Ansätze. Wenn man die Entwicklung betrachtet, dann sieht man, dass sich die meisten Coaching-Ansätze aus den Wurzeln therapeutischer Konzepte entwickelt haben: Transaktionsanalyse, Gestalttherapie, Gesprächstherapie...

Mitte der 70er Jahre haben wir den Mailänder Ansatz nach Heidelberg geholt. Mara Selvini, Luigi Boscolo und Gianfranco Cecchin waren auch immer mit dabei. Da haben wir unsere Familientherapiemodelle weiterentwickelt und den systemischen Ansatz von der Selvini Gruppe übernommen. Das lief parallel, und von dort aus habe ich den Ericksonschen Ansatz entdeckt. Da gibt es ganz klare Gemeinsamkeiten. Paul Watzlawick hat ja den Mailänder Ansatz sehr stark mit beeinflusst und die Klausurtagung mit den Mailändern und Paul Watzlawick hat wieder vieles von Erickson übernommen. So ist die Verbindung entstanden. Beide Ansätze sind von der Basis ähnlich, wobei der Mailänder Ansatz problemorientierter war und dann durch den Ericksonschen Ansatz verändert wurde.

K.R.: Der Unterschied liegt dann also immer wieder in der Bedeutung, die der Wertschätzung beigemessen wird...

G.S.: Es geht nicht nur um Wertschätzung, sondern auch um das Denken in Mustern, in Wechselwirkungen. Jedes individuelle Verhalten ist ohne Kontext nicht verstehbar. Verhalten kann man nicht aus dem Individuum heraus verstehen. Wenn Sie nur das Individuum betrachten, wird Ihnen so manches Verhalten nicht als angemessen erscheinen. Aber wenn Sie das Individuum in seinen Kontext stellen, sehen, in welchen Wechselwirkungen es steht, und die Wirkung seines ganzen Reagierens anschauen, dann erhält das Ganze einen anderen Erklärungsrahmen. Da wird dann das Individuelle in einen größeren Zusammenhang gestellt. Da erscheint das Individuelle sinnvoller, und dann ist Wertschätzung möglich. Wertschätzung ist das Ergebnis. Der Zugang zur Wertschätzung ist der kontextbezogene Blick.

2. Hypnosystemisches Coaching im Unternehmen

K.R.: Welche Meilensteine müssen im hypnosystemischen Coaching beachtet werden, wenn ich es in einem Unternehmen umsetzen möchte?

G.S.: Ein Coaching-Prozess ist spezifischer als eine Organisationsentwicklung. Das gleiche kann man aber auch dort anwenden. Im Coachingprozess ist das erste, was ein Coach beachten muss, dass er nicht sofort inhaltlich mit den Coachingfragen anfängt, sondern das Coaching als ein Ereignis in einem Kontext versteht, und damit prüft: Wer kam auf die Idee des Coachings? Ist es die eigene Idee, oder kommt es aus der Hierarchie? Wer denkt was über das Coaching? Wie wirkt sich das überhaupt aus, wenn derjenige gecoacht wird? Findet er das akzeptabel oder entwürdigend (was gar nicht so selten ist, wenn er es selber nicht wollte)? Und wie wirkt sich das auf das Denken

und Reagieren in seinem Umfeld aus? Wenn das Unternehmen von der Idee getragen wird: Wer gecoacht wird, zeigt Schwäche, dann ist das vollkommen anders in der Wirkung, als wenn es heißt: Wer sich qualifizieren will, macht Coaching. Die Bedeutung von Coaching ist von Unternehmenskultur zu Unternehmenskultur sehr unterschiedlich. Allein, welche Bedeutung dem Coaching gegeben wird, das hat schon Wirkung. Das muss der Coach als erstes erklären.

Als nächstes muss geklärt werden, was der Coachee braucht oder will, sonst kann dieser denken: Mit mir stimmt etwas nicht. Und das schwächt den Coachee, und er wird das Coaching als Belastung empfinden. Wenn wir das idealtypisch betrachten, kommt die Frage mit dem Anliegen nicht sofort. In Verbindung mit dem Anliegen muss auf jeden Fall die Entstehungsgeschichte angeschaut werden. Selbst wenn jemand von „Problemen“ redet, ist es wichtig, diese Betrachtung in Richtung „Anliegen“ zu verwandeln. Anliegen und Problem ist nicht das gleiche. Da muss der Blick nach vorne gehen. Coaching muss immer als Ereignis gesehen werden, das auf seinen Sinn hin überprüft wird. Sinn macht es nur, wenn man den Zielaspekt integriert. Da alles Erleben aber sowieso Aufmerksamkeitsfokussierung ist, haben wir mit diesem Zielaspekt einen weiteren Schritt in der Zielvisionsgestaltung. Mit der Frage: Was soll das Ergebnis sein, oder woran würde man die Zielerreichung prüfen können?, ergibt sich automatisch eine klare Auftragsmöglichkeit und eine Entwicklung des Bewusstseins in die Zukunft wird unterstützt.

Als nächster Schritt wird eine Zielvisionsentwicklung vorgenommen, so detailliert und konkret wie möglich. Indem ich beschreibe, was ich in drei Monaten tun werde, bin ich schon während ich rede auf dem Weg dahin. Zielvisionsgestaltung ist ein sehr wichtiger Schritt. Danach wäre es hilfreich zu schauen, wo es das, was sie als Zielbereich anstreben, bereits in ihrem Leben gab. Schon allein die Zielvisions-

beschreibung kann Leute dazu bringen, dass sie den Eindruck haben: Oh Gott, ich bin noch nicht so weit. Und wenn ich da als Coach sofort weitergehe in die Kompetenzvergangenheit und frage: Gibt es Episoden, wo Sie das schon einmal so ähnlich erlebt haben?, da wird dann erfahrbar: Aha, ich bin ja doch kompetenter, als ich dachte.

Denn Sie finden immer solche Erfahrungen, wo gewünschte Kompetenz bereits gelebt wurde. Das habe ich noch nie anders erlebt. Dadurch verändert sich die Bedeutung des Coachings. Die Coaching-Bedeutung ist dann nicht: Ach Gott, der ist ja noch nicht so weit, sondern wird eher zu einem Ritual der Würdigung, Auswertung und Ausweitung schon jetzt vorhandener Kompetenzen. Wenn man soweit ist, hat man die Kompetenzen schon aktiviert. Dann kommt in meinem Ansatz die entscheidende Aufgabe, die sich von anderen Ansätzen der Lösungsorientierung unterscheidet. Bis jetzt haben wir die Kompetenzen wieder entdeckt. Das ist der leichtere Teil. Viele, die lösungsorientiert arbeiten, denken, nun ist die Arbeit erledigt, aber für mich beginnt sie da erst richtig.

Denn jetzt hat man die Kompetenzen wieder entdeckt und es zeigt sich: Es gibt viel mehr, als sie dachten. Da könnten wir jetzt sagen: Wenden Sie diese doch einfach an. Das tue ich auch, verbinde das aber sofort mit Fragen.

Zum Beispiel: Was könnte Sie denn veranlassen haben, die Kompetenzen noch nicht zu nutzen, obwohl Sie die Kompetenzen haben? Wenn ich dann sage: Mensch, jetzt machen Sie das doch mal!, dann wird indirekt, ohne, dass ich es will, das, was bisher verhindert hat, die Kompetenzen zu nutzen, abgewertet.

Also muss ich da wieder schauen, ob es gute Gründe gibt, warum der Coachee die Kompetenzen zwar hatte, aber noch nicht genutzt hat.

Immer nur im Vergleich wird deutlich, welche Auswirkungen sich ergeben, wenn man seine Kompetenzen konsequent nutzt, also die Auswirkungen



„Die Bedeutung von Coaching ist von Unternehmenskultur zu Unternehmenskultur sehr unterschiedlich. Allein, welche Bedeutung dem Coaching gegeben wird, das hat schon Wirkung.“

der direkten Kompetenznutzung und die Auswirkungen, wenn man sie noch nicht genutzt hat. An diesem Vergleich der Auswirkungen zeigt sich so gut wie immer, dass es eben keine Inkompetenz war, seine Kompetenz nicht zu nutzen.

Es klingt vielleicht komisch: Es war vielmehr eine Kompetenz, die Kompetenz

nicht zu nutzen. Da haben Sie dann bewusst einen Zielkonflikt auf dem Tisch, und dann wird die Arbeit erst richtig interessant, weil Sie die Leute dann dafür würdigen können, dass sie eigentlich eine Leistung vollbracht haben, indem sie die Kompetenzen nicht nutzten – und zwar als Schutz oder auch aus Loyalität gegenüber anderen Menschen.

Dadurch entsteht eine neue Aufgabe für den Coachee, und das nenne ich in meinem Verfahren Ambivalenz-Coaching. Also ein Coaching der widersprüchlichen Zielrichtungen und wie man diese zu einem konstruktiven dritten Weg integrieren kann. Mache ich das oder dieses – beides ist konflikthaft – und wie kann beides optimal kooperieren, in Synergie

gebracht werden zu einer ganzheitlichen Lösung.

K.R.: Das ist dann der ganze Coachingzyklus?

G.S.: Das ist der ganze Zyklus. Der letzte Teil wäre dann immer: Wie kann das, was wir hier gemacht haben, in den Alltag transferiert werden. Denn von der Idee der Aufmerksamkeitsfokussierung her kann man ganz klar zeigen, dass Sie nach einer tollen Coachingsitzung noch lange nicht den Transfer machen.

Zuhause ist das dann ein anderer Kontext mit anderen Regelungen. Es muss eine Art Hilfestellung geben, damit man die Muster mit in den Alltag hinübernehmen kann, denn der Alltag ist hypnotisch anders organisiert. Ohne, dass Sie es merken, richtet sich Ihre Aufmerksamkeit sofort um, wenn Sie einen anderen Raum betreten, wenn Sie andere Leute sehen. Dann treten die Dinge, die Sie in einer Coachingsitzung ganz wunderbar entwickelt haben, erst mal wieder zurück. Deshalb braucht man noch zusätzliche Interventionshilfe, damit man die neuen Dinge mit in den Alltag hinübernehmen kann. Das ist ein ganz wichtiger Punkt.

K.R.: Wenn man einmal so einen Zyklus durchlebt hat, dann ist man auch souveräner mit der Selbstgestaltung und kann zukünftig solche Prozesse eher mit sich ausmachen...

G.S.: Ja. Mein Erfolg als Coach zeigt sich darin, dass die Leute rausgehen und merken: Ich brauche gar keinen Coach mehr, ich bin mein eigener Coach. Man kann sich dann zwar noch mal eine Außenperspektive gönnen, aber nicht mit der Idee: Ich brauche es unbedingt. Die Leute sollen mit der Idee rausgehen: Ich habe erlebt, dass ich meine Kompetenzen situationsgerecht anwenden kann, und ich kann mein eigener optimaler Coach sein.

K.R.: Es geht also primär darum, eine Denkhaltung zu lernen, die den Menschen dann durch das Leben weiter trägt...

G.S.: Es geht darum, gewisse Grundstrategien zu lernen, wie Sie elastisch und immer mit dem Kompetenzfokus auf alle Widrigkeiten im Leben antworten können. Selbst wenn jemand sagt: Das ist ein tolles Ergebnis, ich habe mein Ziel erreicht, und ich bin so froh, dass ich beim Gunther Schmidt war – der hat das für mich gemacht – dann ist das für mich immer ein Misserfolg.

K.R.: Also die Unabhängigkeit und die Souveränität zu haben: Ich brauche jetzt den Gunther Schmidt, aber dann gehe ich meinen Weg selber weiter..

G.S.: Für mich ist es immer toll, wenn man mir sagt: „Das, was Sie mir da angeboten haben, das konnte ich gut nutzen, aber ich bin letztendlich derjenige, der es selbst genutzt und angewandt hat.“ Das ist eine der Grundverständnisweisen, die ich den Leuten gleich zu Beginn des Coachingprozesses anbiete. Wenn hier Erfolg entsteht, dann ist das die Leistung des Coachees, und ich bin ein zuarbeitender Dienstleister. Sie können mich schon Coach nennen, aber eigentlich bin ich nur ihr Coach-Kollege, denn der Selbstcoach, der sind sie selber. Ich kann den Coachees Dinge anbieten, und wenn sie es nicht umsetzen, dann wird es nichts. Und wenn es etwas wird, dann heißt das, sie haben es umgesetzt, dann ist das ihre Leistung, und das muss von vornherein gewürdigt werden.

K.R.: Dann sind Sie sozusagen ein „Sichtweisenauflockerer“...

G.S.: (lacht) Ja, so können Sie das sehen.

K.R.: Welche Voraussetzungen brauchen Führungskräfte, um diesen Ansatz im Unternehmensalltag mit ihren Mitarbeitern umsetzen zu können?

G.S.: Führungskräfte als Coach spielen

eine andere Rolle. Es geht eher darum, die Kommunikation so transparent wie möglich zu gestalten, denn die Führungskraft als Coach erlebt oft eine Zwickmühle: Sie will wertschätzend mit den Mitarbeitern sein; aber die Mitarbeiter haben andere Interessen und Sichtweisen als die Führungskraft. Die Führungskraft wiederum muss auch Interessen und Ziele umsetzen, die nicht immer genau die gleichen sind wie die der Mitarbeiter.

Diesen Konflikt lösen viele Verantwortliche über Druck und Abwertung, und zwar mit Selbstabwertung und mit Fremdabwertung. Das ist für mich der zentrale Punkt beim Führungskräfte training: Den Menschen Ideen anbieten, durch die sie merken können, dass man das auch gut mit Wertschätzung lösen kann. Wertschätzung heißt aber nicht, dass ich alles mache, was der andere will und dass ich meine eigenen Aspekte nicht zu betrachten hätte und diese sozusagen über Bord werfe.

Hier kommt es auf transparente Metakommunikation an. Das kann dann so aussehen, dass die Führungskraft transparent macht: Ok, ich verstehe euren Standpunkt und eure Wünsche. Ich bin insofern in einer Zwickmühle, weil ich bestimmte Vorgaben in Form von Produktivitäts- und Umsatzzielen zu erfüllen habe. Aus dieser Verantwortung heraus brauche ich von euch bestimmte Leistungen, auch wenn ihr das von euch aus nicht so seht. Die Führungskraft hat also genau zu prüfen: Was kann ich noch zur Verantwortung anbieten, wo muss ich Restriktionen setzen. Da komme ich als Führungskraft nicht darum herum. Das muss von der Führungsseite transparent gemacht werden, und nicht: Meine Sicht ist die Richtige und eure die Falsche. Sondern: Eure Sicht ist auf eure Art auch richtig, aber unter diesen Regelungsbedingungen hat meine Sichtweise Vorrang. Vorrang und falsch oder richtig ist nicht das Gleiche. Ich muss klar stellen: Ich kann verschiedene Punkte noch zur Verhandlung an-

bieten und manche Punkte eben nicht. Wenn diese und jene Restriktion gesetzt ist, dann lautet die Frage, die sich die Führungskraft stellen muss: Wie können wir unser Ziel unter Berücksichtigung unserer Restriktionen erreichen.

K.R.: Restriktionen sind ja nichts Schlechtes...

G.S.: Restriktionen gibt es eben im Leben; das Problem entsteht dann, wenn man die Restriktionen nicht anerkennt, wenn man immer dagegen hadert oder sich zu schnell ohnmächtig macht. Das ist jetzt kein Plädoyer für unkritische Anpassung, sondern für ein ständiges Prüfen: Kann ich noch etwas gestalten und auf welche Art wird es konstruktiv; wo wird es erschöpfend und destruktiv (zum Beispiel, wenn ich immer weiter dagegen ankämpfe). Es ist sehr schwierig, das herauszuarbeiten.

K.R.: Der wesentliche Ansatzpunkt ist, dass man die Zwickmühle offen anspricht...

G.S.: Ja. In meinem Team mache ich das so: Ich sage den Leuten, dass ich ihre Interessen verstehe und dass ich mich darauf verlassen muss, dass die vereinbarten Ziele erreicht werden. Das ist auch die Voraussetzung dafür, dass ich dem Team Spielräume ermöglichen kann, denn wenn die Ziele nicht erreicht werden, dann bekomme ich wiederum Druck von der Klinikleitung. Die Klinik ist ja in einen Konzern mit bestimmten Rahmenrichtlinien eingebettet, die ich auch nicht verändern kann. Es ist also eine Vereinbarung auf Gegenseitigkeit. Nach dem Motto: Wenn ihr wollt, dass ich euch sehr viel Freiraum lasse und Unterstützung gebe, dann brauche ich umgekehrt auch etwas von euch. Sonst muss ich andere Regelungen anbringen, die mich eigentlich überhaupt nicht interessieren. Aber ich muss diese Vorgaben beachten, sonst gibt es Schwierigkeiten. An der Stelle kann man immer noch über

die Restriktionen murren, aber es wird, indem es offen angesprochen wird, nicht als Willkür der Führungskraft gesehen, sondern eher als Kooperation im Umgang mit Restriktionen.

K.R.: Ist eine Führungskraft somit immer auch ein Coach?

G.S.: Das bezieht sich nicht nur auf die Führungskraft als Coach, sondern auf die Weisungsbefugnis, die Art, wie sie die Zielentwicklung gestaltet und wie sie Entscheidungen trifft. Das gilt für alle Prozesse.

K.R.: Dann sollte eigentlich jede Führungskraft diese Verhaltensweisen beherrschen...

G.S.: Ganz klar. Wer in der heutigen Zeit eine gute Führungskraft sein will, muss viel Kompetenz haben, Zielentwicklung anbieten zu können – und nicht nur anbieten zu können, sondern auch plausibel zu machen. Die Führungskraft ist im Grunde auch auf die Mitarbeiter angewiesen. Die Mitarbeiter sind Kunden der Führungskraft, und die Führungskraft muss den Mitarbeitern eine gute Marketingstrategie mit klaren Zielen anbieten, sonst ziehen die Mitarbeiter nicht mit und es gibt nur Dienst nach Vorschrift. Wenn die Zielvereinbarung formuliert wird, dann muss die Führungskraft auch immer wieder zusehen, wie sie die Mitarbeiter fördern kann und wie sich die Mitarbeiter fühlen. So entscheidet sich, ob die Mitarbeiter mehr oder weniger motiviert sind. Wenn es um die Förderung von Mitarbeitern im eigentlichen Sinne geht, dann sind wir tendenziell wieder bei einer Coaching-Aufgabe, bei der es um die Ziele für die betreffende Person geht.

K.R.: So kommt man bei dem Thema „Die Führungskraft als Coach“ um Hierarchien und Restriktionen nicht herum?

G.S.: Ich würde nicht generell sagen, dass

Hierarchien notwendig sind. Es gibt viele Unternehmen, die in einer bestimmten Entwicklungsphase sehr viel Kraft dadurch bekommen, weil sie keine Hierarchien haben und dadurch viel kreativer und spielerischer sein können. Eine Hierarchie würde hier den Prozess nur behindern. Je höher die Komplexität in einer Organisation wird, desto mehr brauchen wir typischerweise auch Regelungen, die die Komplexität steuern. Und Hierarchie ist so eine, die Komplexität reduzierende Maßnahme, die sehr sinnvoll sein kann – jedenfalls unter unseren gesellschaftlichen Bedingungen. Hierarchie muss dabei nicht unbedingt heißen, der Chef sagt, wo es langgeht, und haut allen auf die Köpfe.

Wenn Sie so wollen, ist die Demokratie auch eine Hierarchie. Wenn es vielfältig widersprüchliche Interessen gibt, die nicht in die gleiche Richtung gehen, dann kommt es automatisch im System zu Patt-Zuständen, weil die unterschiedlichen Richtungen sich alle durchsetzen wollen. Die prallen aufeinander und es geht nicht konstruktiv weiter, wenn es nicht auf die nächst höhere logische Ebene geht.

In einer Demokratie müssen Regelungen für den Umgang mit Unterschieden gefunden werden, wenn sie handlungsfähig bleiben soll. Das Patt muss aufgelöst werden, beispielsweise durch das Setzen von Prioritäten, indem also entschieden wird: Was ist vorrangig, was ist nachrangig, was wird gemacht und was gelassen. Die Opposition in einer Demokratie ist ja nicht weniger fähig als die Regierung – sie wird eben momentan in der Entscheidung einfach nicht vorrangig behandelt. Wenn die Opposition unterdrückt wird, dann ist die Demokratie kaputt.

Das hierarchische Prinzip in einer Demokratie wäre dann die Mehrheit. Bei höherer Komplexität braucht man Entscheidungshilfen für den Umgang mit Unterschiedlichkeit. Wichtig ist, dass beispielsweise die Minderheit in der Demokratie dafür geachtet wird, dass sie zurückbleibt und nicht noch missachtet wird.

Denn wenn die Machthaber die Minderheit auch noch unterdrücken, dann wird es dauerhaft destruktiv. Ich würde insofern nie sagen, eine Hierarchie ist grundsätzlich schlecht oder gut. Das hängt von den Kontextbedingungen ab. Wenn man schon eine Hierarchie hat, dann ist es für alle Beteiligten das Beste, wenn man sie nicht nur problematisiert, sondern nutzt. Ich komme aus der 68er-Studentenbewegung, ich war damals ganz gegen Hierarchie. Heute ist es für mich ganz wichtig, Hierarchien zu beachten und zu achten, gerade im Dienste der Mitarbeiter. Wenn die Hierarchien nicht beachtet werden, dann kommen diejenigen, die Hierarchievertreter sind, unter Druck, den sie dann weitergeben. In den Unternehmen sind das dann immer die Mitarbeiter, die den Preis bezahlen müssen.

K.R.: Welche Anwendungsfelder gibt es denn grundsätzlich für hypnosystemisches Coaching?

G.S.: Im gesamten Feld des Coachings, aber genauso im Bereich der Teamentwicklung und im Entwickeln von größeren Change-Management-Prozessen in Organisationen. Meiner Meinung nach gibt es gerade bei Veränderungsprozessen die Schwierigkeit, dass einseitig parteiisch für Veränderung vorgegangen wird. Damit wird tendenziell all das entwertet, was bisher war. Mit dem, was war, sind die Mitarbeiter in einer Organisation aber am meisten verbunden. Diese Entwertung des Gewesenen wirkt sich demotivierend aus und erzeugt Abwehr gegen die notwendige Veränderung.

Die Grundideen des hypnosystemischen Coachings können Sie bis in den Alltag mitnehmen, also auch im täglichen Umgang miteinander anwenden, um sich bewusst zu machen, zu wem man durch die Begegnung mit anderen Menschen wird. Also die Frage: Was passiert mit mir, wenn mich jemand streng oder freundlich anschaut? Da wird man jeweils zu einem

anderen Menschen. Diese Grundidee, dass alles Erleben Aufmerksamkeitsfokussierung ist und wie man das steuern kann, das lässt sich auf alle Lebensbereiche übertragen. Hier gibt es keine Grenzen.

Die Grenze entsteht eher dadurch, ob es jemand will, dass man so mit ihm umgeht, oder ob man das Wissen einseitig zum Durchsetzen der eigenen Interessen anwendet. Das wird auf diejenigen, der das Wissen missbraucht, zurückschlagen. Man kann nicht einseitig mit Beziehungen tricksen und diese kontrollieren. Das geht eine Weile gut, aber nie auf lange Sicht.

K.R.: Damit vermittelt hypnosystemisches Coaching in gewisser Weise auch die Grundweisheiten des Lebens: An das Gute im Menschen glauben ist die Voraussetzung für ein glückliches, erfülltes Leben – und Leben ist nur sehr bedingt planbar und kontrollierbar...

G.S.: Aus meiner Sicht mündet das Ganze letztendlich sehr wohl in eine spirituelle Komponente. Damit habe ich gar kein Problem. Ich würde es lieber nur so beschreiben: Es ist eigentlich nicht nur der Blick auf das Gute im Menschen. Menschen sind zu allem fähig, zu allem Guten und auch zu allem Schlechten. Der systemische Ansatz in Verbindung mit den Kompetenzaspekten weist darauf hin: Je nach dem, wie der Kontext ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Menschen eher konstruktiv Gutes tun – im weitesten Sinne – oder brutalste Grausamkeiten begehen. Das hängt sehr vom Kontext ab. Wenn wir das Beispiel Jugoslawien nehmen, das hat mich sehr erschüttert. In der Hochphase der Konflikte habe ich eine Dokumentation gesehen. Da haben sie Ehepaare gezeigt, die auseinander gegangen sind auf die gegenseitigen Fronten und aufeinander geschossen haben. Der Mann hat sich loyal zu seiner Herkunft verhalten und die

Frau zu ihrer, und plötzlich waren Menschen, die 20 Jahre auch sicher schöne Zeiten miteinander hatten und gut gelebt haben, im Feindeslager.

Da kann man aus systemischer Sicht nicht sagen: Aha, jetzt haben sie ihr wahres Gesicht entpuppt und früher, das war gelogen – das wäre Quatsch – aber der Kontext hat sich so verändert, dass plötzlich anderes im Menschen aktiviert wird. Also ist die ethische Pflicht, die Aufgabe, die sich daraus ableitet: Wie kann ich Beiträge zu Kontexten leisten, die dazu führen, dass das so genannte Gute im Menschen besser blühen kann. Ich kann aber auch Beiträge machen, dass das Böse blüht, das, was eher lebenszerstörend wäre. Insofern ist alles möglich, aber der Mensch hat eine ethische Verantwortung Beiträge zu leisten, die Umwelten schaffen, in denen ökologische Nischen für Konstruktives möglich sind.

Ich glaube, dass Institutionen wie die Kirche deshalb gescheitert sind, weil sie noch diese Unterscheidung „Gut oder Böse“ haben. Die Idee dahinter ist gar nicht schlecht. Es wird praktisch so geregelt, dass das Gute und das Böse in die Individuen hineinverlagert wird. Ich bin gut oder böse, der Kontextbezug löst das dann auf. Da kann ich dann sagen: Ich habe alle Potenziale. Auch das so genannte Destruktive ist irgendwie ein Potenzial, aber ich brauche eine steuernde Funktion, wenn ich Lebensförderliches machen will. Dafür brauche ich Bedingungen, damit ich es gut machen kann. Dann lösen sich Gut und Böse auf.

K.R.: Geht es also immer auch um Projektion?

G.S.: Da kommen Sie nicht drum herum. Sonst können Sie im Leben keine Orientierung haben.

K.R.: Vielen Dank für das sehr bewegende Gespräch!



**fundierte
praxisbezogene
serviceorientierte
systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 409 55 66-77
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net