



Zwischen Anpassung und Widerstand

Von Renate Biebrach

Über den Umgang mit Niederlagen, den Schlüssel zum Ich und unsere Arbeit als Coach und Trainer.

In vielen Jobs haben sich die Spielregeln verändert. Zum Beispiel sind Berufe, die menschliche Zuwendung verlangen – etwa im Gesundheitsbereich – so durchrationalisiert, dass die Zeit für Begegnungen knapp wird. Oder die Verwaltung, die bekanntlich Ordnung und Gleichmaß braucht, wird durch ständig wechselnde Programme durcheinandergewirbelt. Führungskräfte müssen von ihren Mitarbeitern immer mehr verlangen, und sie haben kaum Zeit, sie zu unterstützen. Alle leiden darunter.

Ein großer Teil unserer Aufträge im Coaching besteht darin, Menschen für diese neuen Anforderungen fit zu machen. Diese Förderung der Anpassung hat aber ethische Grenzen, und die Frage für den Coach lautet, ab wann eher Widerstand angezeigt wäre. Ich behaupte, Ermutigung zum Widerstand ist angezeigt, wenn mein Coachee keine „gute Arbeit“ mehr machen kann.

Wir wissen selbst ziemlich genau, was gute Arbeit ist: Es ist das, was uns ein angenehmes Gefühl verschafft. Worauf wir

stolz sein können. Gute Arbeit ist verbunden mit Anerkennung, zu der auch eine angemessene Bezahlung gehört. Sie ist verbunden mit einem Expertenstatus, mit dem Gefühl dazugehören und in gewisser Weise unentbehrlich zu sein. Aus all dem speist sich unsere Selbstachtung.

Hinzu kommt: Gute Arbeit hat einen Sinn; sie vermittelt uns die Gewissheit, zu einem Ganzen beizutragen. Sie macht das Leben der Menschen in irgendeiner Weise besser. Unser Leben ist Arbeit; und ein gutes Leben ist zu einem großen Teil gute Arbeit. Gute Arbeit heißt nicht, dass es leicht ist. Arbeit hat immer ihre Härten. – Auch in der freiesten Tätigkeit gibt es Abgabetermine, Qualitätsansprüche und Preisverhandlungen. Wir brauchen die Herausforderungen der Arbeit, um uns zu strukturieren, um an ihnen zu wachsen und zufrieden mit uns zu sein. Wer seine Arbeit gerne macht, erträgt die damit verbundenen Anstrengungen. Dann kann auch Coaching ein guter und ethisch vertretbarer Beitrag sein, um die Menschen erfolgreich im Job zu halten.

Bin ich hier am richtigen Ort?

Wenn ich an meine letzte berufliche Schlappe denke, fällt mir zuerst ein, wer mir hätte helfen sollen. Dann fällt mir ein, wer von meiner Niederlage profitiert. Da gibt es also eine ganze Reihe von Schuften und Verrätern, denen ich grolle. Und dann verbringe ich einige Zeit damit, die Umstände zu analysieren, die dazu geführt haben, dass etwas schief laufen konnte. Danach erst fangen meine Überlegungen an, durch welche Entscheidungen ich das Scheitern hätte verhindern können. Schließlich verzeihe ich mir, weil ich zu diesem Zeitpunkt nicht alle Informationen hatte, und überlege, was ich in Zukunft anders mache. Das ist eine Art Selbst-Coaching.

Die Niederlage ist eine Chance, aufs Neue zu fragen: Bin ich hier am richtigen Ort? Wofür bin ich eigentlich da? Viele Menschen können das nicht auf Anhieb sagen, spüren aber deutlich, wenn sie nicht das Richtige tun. Dann wächst in ihnen der Wunsch, etwas an ihrem Leben zu ändern.

Es gibt im NLP-Coaching eine wunderbare Übung dazu. Sie heißt: „Der Tod als Ratgeber“ und stammt von Joseph O’Connor¹. Sie lebt aus der Weisheit der religiösen Tradition verschiedener Kulturen und arbeitet mit Visualisierungen und der sogenannten Timeline, einer „Zeitlinie“, symbolisiert durch eine Schnur, die auf den Boden gelegt wird.

Wir legen also fünf Meter rote Schnur auf den Boden und stellen an das Ende einen bequemen Sessel. Vorne, am anderen Ende, sitze ich mit meinem Coachee. Ich sage: „Die Schnur hier bedeutet die Länge deines Lebens, von der Geburt bis zum Tod. – Wo, meinst du, stehst du jetzt?“

Im Kopf meines Gegenübers beginnt es zu arbeiten: Raus aus dem Alltagsbewusstsein, das ja häufig so eine Art Blindflug ist. Rein in eine höhere Bewusstheit, mit der man plötzlich das ganze eigene Leben von außen sieht – und die Jahre schätzt: Wie alt bin ich geworden und wie lange habe ich noch zu leben? Und während ich mit meinem Coachee langsam auf seinen gefühlten Jetzt-Zeitpunkt der Schnur zugehe, wird ihm die Zeit, die er schon gelebt hat, deutlich bewusst. Und die Zeit, die er noch zu leben hofft, wird für ihn kostbar wie selten zuvor.

Wir halten am Gegenwartspunkt inne; und ich frage ihn: „Kannst du dir vorstellen, wie du als alter Mensch, kurz vor deinem Tod, dort in dem Sessel sitzt und auf dein Leben zurückschaust?“

Ein Rat an das jüngere Ich

Ja, jeder kann sich selbst am Ende des Lebens vorstellen. Und das löst manchmal heftige Gefühle aus: Wir machen uns dann in Gedanken klein und dünn, sehen uns mit grauem Haar und Falten, mit einem trüben Blick und gebeugtem Rücken. Wir merken, ob wir aus der angenommenen Distanz wohlwollend oder kritisch, amüsiert oder enttäuscht zurückschauen. Wir spüren, wie es wäre, wenn wir das jetzige Leben gradlinig verlängerten.

Diese Bilanzierung möchte ich meinem Coachee nicht ersparen. Und es arbeitet weiter in ihm, während wir zusammen langsam seine verbleibenden Jahre und Jahrzehnte entlang der roten Schnur abschreiten. Dann setzt er sich in den Sessel und schaut zurück. Manche Coachees sind so identifiziert mit der Aufgabe, dass sie in diesem Moment tatsächlich gealtert aussehen.

Ich frage: „Kannst du jetzt dein jüngeres Ich da hinten sehen?“ – Ja, das kann er.

Wer sich selbst so „von außen“ sieht, erfasst mehr von sich, als ihm bewusst ist. Es ist sehr bewegend. Als Coach lasse ich dafür etwas Zeit, ohne dass ich erfahren müsste oder wollte, was mein Gegenüber in dieser Situation denkt. Ich fordere nur auf: „Gib deinem jüngeren Ich vom Ende des Lebens her ein paar gute Worte – und eine Empfehlung!“

Mein Coachee sagt einige wenige, sehr existenzielle Sätze. „Sprich noch einmal mit deinem Vater!“ Und: „Du bist Musiker, mach Musik!“ Einsichten, die auf diese Weise gewonnen werden, sind von großer Relevanz für den weiteren Lebensweg. Plötzlich ist klar, was diesem Menschen am Herzen liegt, was und wen er liebt, wofür er Verantwortung übernehmen will und was er noch erleben möchte.

An Niederlagen wachsen

Wer die Arbeit tut, für die er geschaffen ist, der ist zufrieden und oft glücklich. Dieser Mensch hat viel Energie und den Mut, „nein“ zu sagen, wenn er etwas tun soll, was nicht dazu passt. Wenn ich meine Wertvorstellungen und Überzeugungen geklärt habe, dann kann ich Ziele entwickeln und mich mit Zielen identifizieren, dann kann ich Prioritäten setzen und mich abgrenzen. Das heißt nicht, dass man immer nur tun soll, wonach einem zumute ist. Das ist unmöglich. Und selbst wenn es ginge, es würde uns nicht gut bekommen. Das Leben wäre zu einfach, es wäre sterbenslangweilig!

¹ Mc Dermott, Ian und O’Connor, Joseph (2002): NLP und Gesundheit. Die offenen Geheimnisse der Gesunden. Kirchzarten: VAK Verlag

Das Leben ist Geschenk und gleichzeitig Herausforderung. Herausforderung bedeutet, dass ich scheitern kann und in einigen Fällen scheitern werde. Eine solche Erfahrung ist schmerzhaft. Sie ist erst bewältigt, wenn sie mich bereichert, wenn ich ein Stück weit ein anderer Mensch geworden bin. Das scheint mir das Geheimnis der Resilienz zu sein: Nicht, dass ich eine Niederlage wegstecke, als ob es mir nichts ausmacht, sondern dass ich zulasse, dass es etwas ausmacht und bewirkt. Gerade dadurch gewinne ich an innerer Stärke. Gutes Coaching fördert diesen Prozess.

Was können wir außerdem quasi vorbeugend dafür tun, unsere emotionale Widerstandskraft zu stärken? Alles, was unser Selbstwertgefühl aufbaut, alles, was unsere Verbundenheit mit Gott und der Welt, mit den Menschen fördert, alles, was uns positiv auf die Zukunft ausrichtet, stärkt zugleich unsere Fähigkeit, mit Schwierigkeiten fertig zu werden, Krisen zu überstehen. Das sagen zum Beispiel die vielen neuen Bücher zur Resilienz.

Damit greift die Ratgeberliteratur die wissenschaftliche Resilienzforschung auf, Erkenntnisse, die in psychosozialen Langzeitstudien an Kindern aus bitterarmen Verhältnissen gewonnen wurden. Zwei Drittel dieser Kinder werden erwartungsgemäß bis zum achtzehnten Lebensjahr kriminell und bleiben ihr Leben lang am unteren Rand der Gesellschaft. Und ein Drittel dieser Kinder schafft es, sich als Erwachsene ein glückliches, erfolgreiches Leben aufzubauen. Was können wir von diesen Menschen lernen?

Der wichtigste Schlüssel ist: Wissen, wer ich bin und was ich will.

Ich möchte eine kurze Übung (Kéré, 2011) vorstellen, ein kleines, stilles Ritual aus der Achtsamkeitsbewegung, das mir selbst mitten im beruflichen Alltag, am Schreibtisch, während einer Konferenz, im Stehen, im Gehen ein sicheres Gefühl dafür zurückbringt, wer ich bin und was ich will.

Halten Sie einen Moment inne und fragen Sie sich: Wie geht es mir?

1. Welche Botschaft schickt mir mein Körper? Alles im Fluss? Oder gibt es verspannte Stellen? Dann schicken Sie Liebe dorthin!
2. Welche Botschaft schickt mir mein Gefühl? Alles in Ordnung? Oder gibt es eine Störung? Dann danken Sie für die Botschaft.
3. Was beschäftigt meinen Geist? Gibt es hier etwas zu lernen? Oder bin ich unkonzentriert? Treibt mich etwas um? Dann legen Sie fest, wann Sie sich damit beschäftigen werden.

4. Welche Botschaft hat meine Seele für mich? Ist es stimmig und gut, was wir hier machen? Dient es dem Ganzen – oder sind wir auf einem Irrweg? Dann danken Sie der Seele für die Botschaft.

Nehmen Sie jetzt bewusst wahr, dass Sie selbst die Instanz sind, die diese Botschaften empfängt und verarbeitet. Sie entscheiden. Das ist der Schlüssel.

Auch mitten im Gespräch dürfen wir bei uns selbst sein, nicht nur beim anderen, nicht nur bei der Sache. Das nimmt dem anderen oder der Sache nichts. Und uns gibt es Gelassenheit und Freundlichkeit, innere Ruhe und Orientierung für gute Entscheidungen.

Wenn Menschen zu uns ins Coaching kommen, haben sie Probleme, die sie mit eigenen Mitteln nicht lösen konnten. Manche dieser Probleme sind mit der Arbeit am subjektiven Erleben erheblich zu bessern oder erträglich zu machen: Coaching ist dann „Reframing“, Erarbeitung einer neuen Sicht auf alte Sachen.

Manche Probleme erfordern allerdings eine Auseinandersetzung in der äußeren Realität – oder einen Bruch, einen Ausbruch. Dann muss der Coach mit dem Coachee den verlorenen Schlüssel suchen, das Wissen, wer ich bin, was ich will und wozu ich auf der Welt bin.

Literatur:

- Vasek, Thomas (2013): *Work life Bull Shit*. Warum die Trennung von Arbeit und Leben in die Irre führt. München: Riemann Verlag
- Heller, Jutta (2013): *Resilienz*. Sieben Schlüssel für mehr innere Stärke. München: Gräfe und Unzer Verlag
- Horn, Sabine und Seth, Martina (2013): *Stressfrei, gerne und erfolgreich arbeiten*. Resilienz im Beruf. Freiburg: Kreuz Verlag
- Welter-Enderlin, Rosmarie; Hildebrand, Bruno (Hrsg., 2006): *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände*. Heidelberg: Karl Auer Verlag
- Wellensiek, Sylvia Kéré (2011): *Handbuch Resilienz-Training*. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Weinheim, Basel: Beltz Verlag



Renate Biebrach, Düsseldorf-Kaiserswerth, Lehrtrainerin und Lehrcoach (DVNLP) im Ute Griessl Institut.
Website: www.nlp-kaiserswerth.de