

## Neurosystemisches Coaching

Geschäftsführer Dr. Klaus-Dieter Dohne ist Experte für Kommunikationsprozesse und Neurosystemisches Coaching. Er ist Diplom-Psychologe und seit 15 Jahren als Berater von Unternehmern und Unternehmen tätig. Sein Schwerpunkt ist die Übertragung von Erkenntnissen der neurobiologischen Forschung auf die Unternehmenswelt. In Zusammenarbeit mit führenden Neurowissenschaftlern lässt er aktuelle Ergebnisse der anwendungsbezogenen Hirnforschung in seine Beratungsarbeit mit einfließen.

Dieses Dokument erklärt den Begriff „Neurosystemisches Coaching“ und beschreibt Grundsätze und Vorgehensweise unseres einzigartigen Beratungsansatzes, der schon oft bei Einzelpersonen, Teams oder in Organisationen erfolgreich angewendet wurde.

### Was ist neurosystemisches Coaching?

*Modelle des neurosystemischen Coachings bzw. der neurosystemischen Beratung* beziehen sich – wie es in der Namensgebung zum Ausdruck kommt - auf die Grundlagen der Neurowissenschaften und der Systemtheorie. Anders als bei kausal-linear orientierten Beratungsansätzen wird dabei eine Sichtweise eingenommen, die ganzheitlich vorgeht, das System als Ganzes im Blick hat. Individuelles Verhalten und Kommunikationsprozesse zwischen mehreren Menschen werden also in ihrem relevanten Kontext, z.B. innerhalb von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen, von Teams oder einer spezifischen Organisationskultur gesehen.

Soziale Systeme finden sich überall dort, wo verschiedene Elemente miteinander in Beziehung stehen, sei es in Zweierbeziehungen, Familien, Freundeskreisen oder in Organisationen mit ihren vielfältigen Abteilungen und Teams. Ein System ist dabei stets auch eine Ganzheit. Ein einzelnes Element lässt sich nicht isoliert verändern, ohne dass es Auswirkungen auf das gesamte System hat. Leider ist es im Alltag immer noch gängige Praxis, dass erwartet wird, einzelne Menschen müssten sich verändern, während der gesamte Kontext stabil bleiben soll.

Soziale Phänomene unter systemischer Perspektive zu betrachten bedeutet also, über den einzelne Situationen oder Elemente hinaus zu denken. So wird menschliches Verhalten nicht einseitig irgendwelchen inneren Eigenschaften einer Person zugeschrieben, sondern es wird als Ergebnis von Interaktions- und Kommunikationsprozessen verstanden. Die Beziehungen zwischen Personen und dem jeweiligen Kontext darf man sich nicht „einfach wegdenken“. Ebenso spielt die jeweilige Organisationskultur eine wichtige Rolle, denn sie gibt Regeln vor, welche Verhaltensweisen erwünscht bzw. unerwünscht, erwartet bzw. nicht erwartet oder belohnt bzw. bestraft werden etc.

### Unsere Grundsätze

Als systemische Berater nehmen wir eine besondere Grundhaltung gegenüber Menschen und Organisationen ein:

- Grundlegend ist eine bedingungslose Würdigung und Wertschätzung jedes einzelnen Menschen und dessen Verhaltensweisen. Auf dieser Basis lassen sich Abwehr-, Schutz- und Absicherungsreaktionen, wie sie in Beratungs- und

Veränderungsprozessen immer wieder entstehen, am besten thematisieren und bewältigen. Wird dieser Punkt zu wenig beachtet, läuft man Gefahr, dass solche Prozesse viel Energie und Zeit absorbieren.

- Jede Person, jedes Problemlöseverhalten und jede Organisation ist in ihrer Art einzigartig. D.h., „Lösungen von der Stange“ sind rücksichtslos gegenüber dieser Einzigartigkeit von bestehenden Ordnungen und Verhaltensmustern. Außerdem wird dadurch die Komplexität von Situationen und Verhaltensweisen so stark reduziert, dass die Kreativität und Offenheit für neue Lösungen eingeschränkt wird.
- Die betreffenden Menschen bzw. Organisationen verfügen bereits über die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen, die sie zur Lösung ihrer Probleme benötigen. Es muss ihnen deshalb leicht gemacht werden, diese Lösungsoptionen selbst zu erkennen und zu realisieren. Wir schaffen in der neurosystemischen Beratung einen geeigneten Rahmen, damit unsere Kunden ihre „eigenen“ Lösungen finden und entwickeln können.
- Neurosystemische Beratung zielt darauf ab, das Wahrnehmungsspektrum zu erweitern. Durch die Erarbeitung neuer Perspektiven bieten sich erweiterte Handlungsspielräume. Auch (scheinbare) Widersprüchlichkeiten können als Möglichkeit genutzt werden, den Blick zu erweitern.
- Ziel ist es,
  - Sie und Ihre Organisation in Ihrer Selbststeuerung zu fördern,
  - die Aufmerksamkeit und Ressourcen auf die wirklich wichtigen Themen zu richten,
  - eine Ergebnisorientierung in Verbindung von Prozess und Person zu kreieren.

Ein einzelner Mensch lässt sich ebenfalls als ein eigenständiges System betrachten. Als Individuum vereinigt ein Mensch in sich widersprüchliche Persönlichkeitsanteile, Sichtweisen und Bedürfnisse in sich. Diese befinden sich in einem permanenten Ausbalancierungsprozess, so dass immer wieder neu verhandelt und entschieden werden muss, welche Anteile sich durchsetzen und welche nicht berücksichtigt werden („inneres Team“)..

Für unseren Beratungsansatz heißt das, wir lassen uns ein auf die Beziehungen zu den Menschen und auf ihren „inneren Dialog“, die diese mit sich selbst führen, und suchen gemeinsam nach Lösungen, um eine gute Balance herzustellen.

## **Die Rolle von Metakompetenzen**

Die Fähigkeit oder Unfähigkeit, sich erfolgreich Herausforderungen zu stellen, ist keineswegs angeboren oder gar zufällig, sondern wird in vielfältigen Erfahrungen durch Lernprozesse entwickelt. Die im Laufe des Lebens gemachten (Lern-)Erfahrungen bestimmen die subjektiven Bewertungen von neuen Situationen, Aufgaben und Angeboten.

Menschliche Leistungen lassen sich verstehen als Resultat eines komplexen Zusammenspiels zwischen individuell erworbenen sogenannten „exekutiven Metakompetenzen“. Dabei handelt es sich z.B. um Impulskontrolle, Problemlösungsorientierung oder die Orientierung nach Außen oder Innen. Menschen unterscheiden sich in ihren individuellen Ausprägungen dieser Metakompetenzen und agieren mit ganz individuellen Mustern in für sie bedeutsamen Situationen.

Dort den Fokus zu setzen und in eine Außenperspektive zu sich selbst zu gehen, um zu sehen, was man wie tut, ist zentraler Beratungsansatz der Beratungsarbeit von Culture Work.

## **Der neurosystemische Beratungsprozess**

Unser neurosystemischer Beratungsprozess selbst vollzieht sich in vier Phasen:

- Beschreibung
- Erklärung
- Bewertung
- Und ganz zum Schluss: Handlung

Am Anfang steht eine umfassende „Auftragsklärung“, in der ausschließlich Fragen gestellt werden bzw. Situationen ohne jede Bewertung beschrieben oder erzählt werden. Wichtig für den Prozess ist, dass genau herausgearbeitet wird, wie der Klient sein Anliegen und seine Ziele formuliert, welche ganz individuelle Sichtweise er auf die Situation hat und wie er sich Zusammenhänge erklärt.

### **Interaktions- und Kommunikationsmuster ohne Schuldzuweisung aufdecken**

Zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte in Organisationssystemen und Unternehmen betrachten wir nicht als unerwünschte Störungen, sondern als wichtige Informationsquellen. Ziel ist es, unseren Klienten durch sogenannte „zirkuläre“ Fragen zu ermöglichen, zu sich selbst und ihrem individuellen System eine Außenperspektive einzunehmen. Es geht hier weniger um Fragen im Sinne einer „polizeilichen Überprüfung“, wie z.B. „Was genau ist passiert?“ Denn darin läge die Gefahr, in einen Modus zu gelangen, den Menschen als einen Schuld- und Anklagekontext verstehen könnten. Die Folge wäre, dass die im System vorhandenen Kompetenzen nicht erlebbar und nutzbar werden.

Ganz im Gegensatz dazu dient eine ausführliche Exploration dazu, die wesentlichen Themen und relevanten Unternehmensstrukturen herauszuarbeiten. Hier können mit einer scheinbaren Leichtigkeit die aus dem Gleichgewicht geratenen – oft unbewusst und emotional gespeisten – individuellen Interaktions- und Kommunikationsmuster aufgedeckt werden.

### **Handlungsmuster spielerisch und vertraulich ermitteln**

Wir setzen unser - auf Basis neuester neurobiologischer Erkenntnisse entwickeltes - CW-iProfiling ein, um sichtbar zu machen, was hinter sprachlichen Ausführungen manchmal verborgen bleibt: die inneren Haltungen und dem Klienten eigenen Handlungsmuster in für sie oder ihn bedeutsamen Situationen.

Oft werden im Unternehmen und im privaten Umfeld bzw. in der Familie identische Handlungsmuster erkennbar. Und nicht selten findet man Hinweise auf immer wiederkehrende Strategien von Menschen, die die immer gleichen Probleme erzeugen. Um dieses zu erkennen, ist eine vertrauensvolle Beziehung für den Beratungsprozess entscheidend. Der Klient ist frei selbst zu entscheiden, welche auch privaten Themen er in den Beratungsprozess einbringen möchte.

Dabei stellen wir mitunter recht ungewöhnliche Fragen, wie etwa: „Wie haben Sie es geschafft, dass Sie seit 5 Jahren so ausgenutzt werden?“ Oder: „Was würden Ihre Mitarbeiter denken, wenn Sie sie mit einem Porsche direkt vorm Haupteingang parken? Mit wem müsste ich mich hier am ehesten verbünden, um zu scheitern? Was glauben Sie, wen ihr (Sitz-) Nachbar für den heimlichen Chef des Teams hält?“ Solche Fragen mögen ungewöhnlich und provokativ klingen, aber sie enthalten keine Wertung. Sie versuchen, die Informationen transparent zu machen, die im Alltag unausgesprochen bleiben, aber empfindungs- und handlungsbestimmend sind. Alle Verhaltensweisen eines Menschen machen schließlich aus seiner jeweiligen Innenperspektive (innere Haltung und Bewertungen) heraus Sinn. Auch wenn sie von außen betrachtet absurd, gestört, krank oder sogar despotisch scheinen mögen.

### **Destabilisierung des Systems ausschließen**

Jedes soziale System befindet sich in einer mehr oder weniger stabilen Ordnung. Durch die Kommunikations- und Interaktionsgeschichte der Systeme entstehen immer solche Muster, die funktional sind oder es in der Vergangenheit einmal waren. Jedes Problem ist der Versuch eines Systems, seine verloren gegangene Homöostase wieder zurück zu erlangen. Jeder Kontakt mit einem Berater stellt daher zunächst eine Destabilisierung, zumindest eine Beunruhigung für die Beteiligten in einem System dar.

Dasselbe passiert, zumindest subjektiv betrachtet, in Unternehmen, in denen Veränderungen von außen vorgenommen würden: Die Muster des System geraten ins Wanken – verständlich, dass dies Abwehr erzeugt. Denn welche verantwortungsbewusste Führungskraft schaut schon tatenlos einer drohenden Katastrophe zu?

### **Verstehen, respektieren und Veränderungskultur schaffen**

Diese vitale Abwehr aller Unternehmen gegen äußere Veränderungen gilt es zu verstehen und zu respektieren. Deshalb suchen wir immer nach Möglichkeiten, als Culture-Work-Berater notwendige Veränderungen in Unternehmen auf eine Weise herbeizuführen, die keine Abwehr erzeugt. Die Stärke unserer neurosystemischer Beratung liegt darin, dass wir die optimalen Bedingungen schaffen, in denen unsere Klienten Lösungen aus sich selbst herausfinden und diese dann aus eigener Kraft umsetzen.

### **Keine Standardkonzepte**

Statt vorgefertigter Standardkonzepte beschreiben wir gemeinsam mit unseren Klienten die Situation und legen alles Handeln in ihre Verantwortung. Schon oft haben wir in Beratungen erlebt, dass Kunden Konzepte von Unternehmensberatungen aus der Schreibtischschublade gezogen haben, die niemals umgesetzt worden sind. Nicht weil diese schlecht waren, sondern weil Veränderungen von außen erzeugt werden sollten und das individuelle Gleichgewicht der Organisation nicht respektiert wurde.

Damit Veränderungsvorschläge von den Kunden selbst kommen können, bleiben wir so lange wie möglich bei der Beschreibung des bestehenden Unternehmens-Systems und seiner Zusammenhänge. Wer zu früh aus der Beschreibung aussteigt und versucht, zu erklären oder gar zu bewerten, der verspielt seine Möglichkeiten, Handlungen zu initiieren, die dann auch tatsächlich umgesetzt werden.

## **Wertschätzung anstatt Bewertung**

Einmal auf der Bewertungsebene angelangt, entfalten die auf einer eher archaischen Ebene ablaufenden Bewertungsprogramme, wie z.B. die Klassifizierung nach „stark oder schwach“, „aktiv oder passiv“, „gut oder böse“, ihre Wirkung. Entsteht dabei Angst, ist gegen diese Wertungen selbst der beste Unternehmensberater machtlos. Wer ausführlich beschreibt und bei einer wertschätzenden Beschreibung bleibt, der gibt jedoch seinem Kunden die Möglichkeit, selbst die entscheidende Frage zu stellen, wie er denn aus seinem alten Muster aussteigen kann, ohne sein Gesicht zu verlieren. Erst dann ist der Boden bereitet für eine neue Lösung und konkrete Maßnahmen.

## **Eigene Handlungsmöglichkeiten halten länger**

Wenn unsere Kunden im Prozess die notwendige Distanz gewinnen konnten, um die eigenen automatisiert ablaufenden Muster bewusst und urteilsfrei betrachten zu können, wird es möglich, neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken und dabei zu erleben, wie diese Muster durchbrochen werden können, ohne dadurch eine Katastrophe oder Gesichtsverlust befürchten zu müssen. Wer ein solches Muster durchbricht, findet neue Lösungen für bessere und angemessenere Handlungen.

## **Das Culture Work Angebot**

Die neurosystemische Beratung ist wesentlicher Bestandteil unseres Kulturwandel-Angebotes. Das unterscheidet uns von allen anderen klassischen Unternehmensberatungen. Mehr zu unserem neuartigen und einzigartigen Kulturwandelansatz finden sie auch im Internet unter <http://www.culture-work.com/philosophie/kulturwandelansatz>.

Gerne erläutern wir auch Ihnen die Vorteile neurosystemischen Coachings. Für Sie als eigene Persönlichkeit, für Ihr Team oder Ihr Unternehmen. Schreiben Sie uns, rufen Sie uns an oder treten Sie mit uns unter [www.culture-work.com/kontakt](http://www.culture-work.com/kontakt) in Kontakt. Wir freuen uns, Sie kennen zu lernen.

Culture Work GmbH  
Kontakt: [info@culture-work.com](mailto:info@culture-work.com)  
Weitere Informationen: [www.culture-work.com](http://www.culture-work.com)  
Geschäftsführer: Dr. Klaus-Dieter Dohne, Dr. Bernd Müssig  
HRB 201993, Amtsgericht München