

Feuerstein-Coaching: Wandel durch Verhaltensänderung

Die Herausforderung

Alle Welt schreit nach Wandel! Alle Rahmenbedingungen für die Wirtschaft sind ständigen rasanten Veränderungen unterworfen. Die größte Konstante aber bleibt der Mensch: Neurologisch immer noch ein Neandertaler, sucht er nach Stabilität in seiner beruflichen und privaten Wirklichkeit. Wandel ist erst einmal Gefahr! So liegt der Schlüssel zur Bereitschaft, sich zu verändern, in der Art und Weise, wie Menschen ihre Wirklichkeit wahrnehmen und konstruieren.

Verhaltensänderung macht flexibel für den Wandel

Feuerstein-Coaching ist ein verhaltensändernder Prozess, der Probleme löst. Feuerstein-Coaching wirkt im Hier und Jetzt wie der Funke aus besagtem Stein, wenn die Schlagtechnik beherrscht wird: Obwohl winzig und von kurzer Dauer setzt der Funke, den der Coach schlägt, einen nachhaltigen Veränderungsprozess in Gang. Der Manager nimmt die Wirklichkeit anders wahr, lernt, sein Verhalten zu verändern und Veränderung vorzuleben. Das zirkuläre Problem zwischen Manager, Mitarbeitern und Unternehmen zerbricht. Wandel wird wieder möglich.

Die Methode

Feuerstein-Coaching basiert auf den Erfahrungen der radikalen Konstruktivisten um Paul Watzlawick und ihrem Instrument der (paradoxen) Intervention. Dieses Verfahren ist anerkannt eines der leistungsfähigsten und wirksamsten, um stabile Verhaltensveränderungen zu erreichen.

Maximal 10 Meetings schärfen Schlüsselqualifikationen

Feuerstein-Coaching ist Kurzzeit-Coaching: Nach maximal fünf Tagen (in fünf aufeinander folgenden Monaten) ist das Coaching beendet. In der Zeit zwischen den Coachingtagen erprobt der Manager sein verändertes Verhalten in der Praxis. Für Rückfragen steht ihm der Coach an sieben Tagen in der Woche zwischen 10 Uhr und 22 Uhr telefonisch zur Verfügung (Coaching-Hotline). Feuerstein-Coaching ist seit 13 Jahren erfolgreich bei Veränderungsprozessen, der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen, Führungsfähigkeit, Kommunikationsverhalten, Fehler- und Vertrauenskultur.

Fallbeispiel

Verkürzt und komprimiert läuft Feuerstein-Coaching wie folgt ab:

Tatort ist ein mittelständisches Unternehmen im Werkzeugmaschinenbau, seit über 30 Jahren am Markt, bisher ohne große Krisen. Der Gründer und Chef ist knapp über 60 Jahre alt. Er ist aufbrausend und führt sein Unternehmen wie ein „Sonnengott“. Seine Mitarbeiter sind kuschen gewöhnt. Sein direktes Umfeld hat sich seit Jahren mit dem lauten Führungsstil abgefunden. Zaghafte Versuche, den Boss zu einem Kommunikationstraining zu bewegen, hat er barsch abgelehnt. Wie es in diesem Unternehmen um Innovation und Wandel bestellt ist, kann sich jeder selbst ausmalen. Zum Jahresende 2000 bricht die Konjunktur ein. Das Unternehmen schreibt das erste Mal in seiner Geschichte tiefrote Zahlen. Hektik bricht aus, willkürlicher Aktionismus, die Stimmung ist am Tiefpunkt, der Umgangston im Managementmeeting wird noch lauter.

Externe Berater ins Unternehmen zu holen, lehnt der Chef ab. Für ihn sind das alles „Pfeifen“ und „grüne Jungs“. Einer seiner wenigen Unternehmerfreunde überredet ihn schließlich, einen Coach an sich heranzulassen. Man entscheidet sich für das Kurzzeit-Coaching. Zu mehr ist der Boss nicht bereit. Es ergibt sich folgendes Bild:

1. Wechselbeziehung des Chefs mit sich selbst: „Ich komme aus kleinsten Verhältnissen und habe es geschafft. Alles lief bisher glatt, also mache ich es richtig.“
Wechselbeziehung zu den Mitarbeitern: „Die bringen es überhaupt nicht. Nie kommt von denen was. Also muss ich es selber machen. Wenn ich es nicht rausreiße, wer dann?“
Wechselbeziehung zum Unternehmen: „Das ist mein Laden, das haben auch alle kapiert.“
2. Diese konstruierte Wirklichkeit hat sich bisher durch den Erfolg des Unternehmens am Leben erhalten. Warum etwas oder sich ändern?

Im dritten Gespräch setzt der Coach folgende paradoxe Intervention: „Ich möchte, dass Sie endlich aufhören, den Ihnen eigenen Führungsstil nur inkonsequent umzusetzen. Wenn Lautstärke Ihr Kennzeichen ist, dann bitte konsequent. Werden Sie jetzt bitte richtig laut, wenn etwas nicht klappt! Das einzige, was bei Mitarbeitern zum Erfolg führt, ist Konsequenz, Konsequenz und noch mal Konsequenz.“

Vorsichtiges Nachfragen in der Umgebung des Chefs einige Tage später: Die Explosionsrate war bereits merklich gesunken. Keiner der engsten Mitarbeiter konnte sich recht erklären, warum. Zum vierten Gespräch erschien ein ungewöhnlich in sich gekehrter Chef, der unmissverständlich klar machte, dass er den Coach für eine Pfeife halte: Diese dauernde Rumschreierei sei unzumutbar, besonders natürlich für ihn selbst. Er habe nach zehn Tagen entschieden, den Quatsch seien zu lassen. Danach wären endlich mal anständige Vorschläge von seinen engsten Mitarbeitern gekommen.

Nach dem fünften Gespräch konnten wir das Coaching beenden. Der Chef hatte kurz vorher der Bildung eines Teams aus erfahrenen Mitarbeitern und externen Unternehmensberatern zugestimmt, das Strategien gegen die immer noch andauernde Krise des Unternehmens erarbeiten sollte. Damit hatte der Veränderungsprozess begonnen, sich selbst zu tragen: beim Chef, den Mitarbeitern und im Unternehmen. Das Unternehmen ist heute noch am Markt und hat, nach einer Phase des Personalabbaus, wieder seine ehemalige Größe erreicht.