

Abschlussarbeit

Marc Kaufmann

Ausbildungslehrgang “Lösungsfokussiertes Coachen und Beraten”

19. November 2019

Setz dich hin vor die Tatsachen wie ein kleines Kind, und sei bereit, alle vorgefaßten Meinungen aufzugeben, denn sonst erfährst du nichts.

(T. H. Huxley)

Abstract

Die Haltung des Nichtwissens ist eine der sechs Haltungen im lösungsfokussierten Coaching und für viele Coaches eine der am schwersten einzunehmenden Haltungen. Eigene Urteile, basierend auf eigenen Erfahrungen und Wahrnehmungsfiltern, erschweren es Coaches in ihrer Arbeit mit Coachees, Teams und Gruppen, wirklich vorurteilsfrei interagieren zu können.

Diese Abschlussarbeit beschäftigt sich mit der Haltung des Nichtwissens und mit Werkzeugen, die es lösungsfokussierten Coaches, Trainern und zukünftigen Lehrgangsteilnehmenden erleichtern sollen, die Haltung des Nichtwissens zu verdeutlichen, darzustellen und einzunehmen. Dazu wird diese Abschlussarbeit neben einem theoretischen Teil praktische Übungen vorstellen und Erlebnisse von Personen, die an diesen Übungen teilgenommen haben, wiedergeben und beleuchten.

Das Potential des Nichtwissens im Coaching

Wir leben in einer Welt, in der Wissen Macht und Unwissen gefährlich ist. Wissen bestimmt unseren Status und unsere Einflussmöglichkeiten. Der Grad an Bildung kann direkt mit einer besseren Gesundheit und höherer Lebenserwartung in Verbindung gebracht werden⁽¹⁾. Unsere Schulsysteme sind darauf ausgerichtet, schnell viel Wissen zu vermitteln. Wenn wir etwas wissen, werden wir mit guten Noten und Lob belohnt. Wissen hat Einfluss auf unser Selbstvertrauen und unsere Selbstsicherheit. Fehlendes Wissen erzeugt Unsicherheit und Angst vor Kontrollverlust. In der komplexen Berufswelt der Wissensarbeit wird lebenslanges Lernen propagiert. Stetiger Wandel erfordert kontinuierliche Adaption und permanenten Aufbau von Wissen.

Wieso ist dennoch im lösungsfokussierten Coaching das „Nicht-Wissen“ als grundlegende Haltung favorisiert?

So, wie im Konstruktivismus die Realität konstruiert wird, und es daher nicht die eine Realität gibt, so ist auch Wissen relativ. Wissen ist durch unseren kulturellen Hintergrund, unsere Erfahrungen, unsere Beobachtungen und unsere Erlebnisse geprägt und ist damit für uns einzigartig. Wiederholte individuelle Erfahrungen erzeugen in uns Überzeugungen und Glaubenssätze, formen in uns unser mentales Modell der Welt. Unsere Werte mit tief verankerten Annahmen und Schlussfolgerungen entstehen.

Das bedeutet, dass unser Erlebtes, Gelerntes und für uns wahres Wissen nur für uns gilt und nicht notwendigerweise für andere.

Andere Menschen machen andere Erfahrungen, andere Beobachtungen und haben andere Erlebnisse, da sie in anderen Umgebungen aufwachsen und vielleicht ähnliche, vielleicht aber auch ganz andere Schlussfolgerungen, ganz andere Glaubenssätze, ganz anderes Wissen daraus ziehen.

Das heißt, ganz egal wieviel Informationen, wie umfangreich das Wissen des Coaches über das Thema auch ist, der Coach wird immer weniger Wissen über den Problem- und damit auch über den Lösungsraum haben als der Klient, da er nicht über die Umgebungsinformation, die Erfahrungen und die Glaubenssätze des Klienten, sondern nur über seine eigenen verfügt. Das heißt auch, dass die Informationen, wie umfangreich sie auch sein mögen, vom Coach immer anders interpretiert werden und damit der Coach höchstwahrscheinlich auch immer andere Rückschlüsse ziehen wird als der Klient.

In letzter Konsequenz kann man damit auch davon ausgehen, dass man den Klienten niemals vollständig verstehen kann. Passend dazu die Aussage von Steve de Shazer:⁽²⁾ *„Es gibt kein wirkliches Verstehen, es gibt nur nützliche und weniger nützliche Missverständnisse“*.

In unserem mentalen Modell der Welt sind unsere Glaubenssätze eingepägt. Das bedeutet, dass wir mit unserem Wissen vorbelastet und damit in der Lösungssuche befangen sind.

Um nun wirklich unvoreingenommen eine für den Coachee wertvolle Lösung zu finden, hilft es von unserem Wissen über die Welt Abstand zu nehmen. Anstatt die Welt des Coachees mit unserer Welt zu vergleichen und in unserer Welt nach einer Lösung zu suchen, ist es für den Coachee viel hilfreicher, wenn wir uns vollständig auf den Coachee einlassen und in seiner Welt durch neugierige Fragen eine für den Coachee wertvolle Lösung suchen.

Anderson und Goolishian⁽³⁾ skizzieren die Haltung des Nichtwissens: *„Die Position des Nicht-Wissens zieht eine allgemeine Haltung oder einen Standpunkt nach sich, in welchem die Handlungen des Therapeuten reichhaltige, aufrichtige Neugier vermitteln. Das heißt, die Handlungen und die Haltung des Therapeuten drücken eher das Bedürfnis aus,*

mehr über das zu erfahren, was gesagt wurde, als vorgefasste Meinungen und Erwartungen über den Klienten, das Problem oder das, was geändert werden sollte, zu übermitteln.“

Marion Guerin knüpft auf ihrer Website ⁽⁴⁾ www.not-knowing-leadership.com daran an und schreibt: *„Diese Haltung ist neugierig, offen, präsent und bewusst wertfrei. Aus dieser Haltung heraus können Sie Fragen stellen, ohne bereits die vermeintlich richtige Antwort im Hinterkopf zu haben und darauf vertrauen, dass die Antworten auf Ihre Fragen immer schon im Inneren bereitliegen.“*

Nicht nur den Coachees hilft es, wenn wir aus einer Haltung des Nichtwissens heraus interagieren, auch für uns als Coaches ist die Haltung des Nichtwissens vorteilhaft. In der Haltung des Nichtwissens muss man nicht innerhalb kürzester Zeit auf den Punkt kommen; Wissen vermitteln; gehaltvolle Aussagen treffen; richtig sein und Recht bekommen; überzeugend eine Meinung und einen Standpunkt vertreten. Coaches brauchen hier keine Angst haben, nicht verstanden zu werden. In der Haltung des Nichtwissens nehmen Coaches Abstand von dem Wirksamkeitsdrang und der Verpflichtung eine funktionierende Lösung für Coachees präsentieren zu müssen. Coaches können entspannen und Raum für die Coachees geben. Sie können bewusst zuhören und die Coachees empathisch begleiten. Zutrauen in und Vertrauen für die Lösungsfindung durch die Coachees kann entstehen.

Denn: Im lösungsfokussierten Coachen und Beraten geht es nicht um den Coach! Hier geht es nicht um den Bauchnabel des Coachs. Hier geht es einzig darum, neugierig auf die Welt des anderen zu sein und empathisch beim Coachee zu sein.

Abstandnehmen vom eigenen Wissen hat einen weiteren Vorteil: Wenn ich mit meinem Wissen zuhöre, bin ich nicht mehr mit dem Klienten, sondern mit mir selbst beschäftigt und ich kann nicht mehr aufmerksam zuhören. Akzeptiere ich meine

Unwissenheit und höre auf, aus meiner Perspektive mit meinem Wissen zuzuhören, so kann ich mich voll auf den Coachee konzentrieren und die Anzeichen möglicher, für den Coachee vielversprechender Lösungsalternativen besser erkennen. Das schafft Aufmerksamkeit, Offenheit und Wissbegierde, in der bisher verborgene Lösungsräume erforscht werden können.

Peter Szabó⁽²⁾ schreibt dazu: *Je weniger ich [zu den Umständen des Problems] weiß, umso mehr bin ich darauf angewiesen, nachzufragen und mich zu versichern, ob das, was wir gerade tun, für den Kunden auf dem Weg zur Lösung hilfreich sein könnte.*

Warum ist es so schwer, die Haltung des Nichtwissens einzunehmen?

1. Unser Gehirn ist eine Energieoptimierungsmaschine. Automatisierte, unbewusste Abläufe sorgen für Vorbewertungen und stören unsere Objektivität.

Psychologen teilen die Denkprozesse unseres Gehirns in zwei kognitive Systeme ⁽⁸⁾. Einem System 1, das automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung – also unbewusst – arbeitet. Und einem System 2, das die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten lenkt, so z.B. komplexe Berechnungen. Wir sprechen in unserer Alltagssprache vom Unterbewusstsein (System 1) und vom Bewusstsein (System 2).

Wann immer wir einer neuen Situation im Leben begegnen, sind wir unsicher, wie wir darauf reagieren sollen und denken bewusst darüber nach. Die Folge: Die neurologische Aktivität ⁽⁶⁾⁽⁷⁾ ist hoch, der eingesetzte Energieaufwand ebenfalls.

Unsere kognitive Leistungsfähigkeit unseres Bewusstseins ist begrenzt. Um Energie zu sparen und damit mehr Energie für Unbekanntes und potentiell Lebensbedrohliches zur Verfügung zu haben, beginnt unser Gehirn daher diesen Ablauf zu automatisieren, wann immer wir einen Vorgang mehr als einmal durchführen. James Clear ⁽⁵⁾ spricht von „kognitiven Skripten“, die ablaufen, wann immer die passende Situation entsteht. Reiz-Reaktions-Abläufe entstehen, die – je häufiger sie wiederholt werden – aus dem bewussten Denken in das unbewusste Denken, in das Unterbewusstsein (System 1) verschoben werden. Gewohnheiten entstehen, um die sich unser Bewusstsein nicht kümmern muss und damit Energie sparen kann. Somit steht mehr mentale Kapazität für andere – potentiell (überlebens-)wichtigere – kognitive Prozesse im System 2 zur Verfügung.

Dieser Energiesparautomatismus stört unser Urteilsvermögen. Vor allem auch, weil wir ihn als Teil des unbewussten Denkens im System 2 überhaupt nicht mitbekommen. Wir denken, wir wären objektiv, sind es aber nicht.

2. Unsere Wahrnehmungsfähigkeit ist nicht so objektiv wie wir denken, sondern selektiv, verzerrt und durch die Umgebung beeinflusst.

Wikipedia ⁽⁹⁾ unterteilt den Wahrnehmungsprozess in äußeren Reiz, Transformation durch Sinnesorgane, Verarbeitung des Signals, kognitive Wahrnehmung, Wiedererkennung und Reaktion auf den äußeren Reiz.

Kognitive Verzerrungen stören den Wahrnehmungsprozess.

Kognitive Verzerrungen sind Energiesparmaßnahmen des Gehirns, um in der konstant auf uns einströmenden Signalfut die für uns wichtigen Informationen wahrzunehmen, ihnen Bedeutung zu geben und schnell auf sie reagieren zu können. Was uns evolutionsbiologisch in unserer Entwicklung geholfen hat, korrumpiert uns also in unseren Entscheidungen.

Da auch sie unbewusst ablaufen, sind wir uns über kognitive Verzerrungen nicht bewusst. Auch der Prozess der Wiedererkennung ist nicht objektiv. Unsere Interpretation der Wahrnehmung ist vom umgebenden Kontext beeinflusst. Wir assoziieren abhängig von der Umgebung, in der wir uns aufhalten. Hier zwei Beispiele für die subjektive Wahrnehmung und kontextbasierte Interpretation:



Abbildung 1: Antike Vase oder zwei Gesichter? Rubin's Vase oder Rubin's Face?

Die Bilder zeigen das gleiche Motiv, zwei Flächen, die unterschiedlich interpretiert werden können. Abhängig von der Orientierung der Bilder fällt es uns leichter im einen Bild eine Vase (weiße Fläche) zu erkennen. Im Bild auf der rechten Seite erkennen wir primär zwei

sich anschauende Gesichter. Unter welchen Bedingungen wir vorrangig welche Gestalt auf diesen (nach dem dänischen Psychologen Edgar Rubin benannten) Bildern erkennen ist Gegenstand von Diskussionen ⁽¹⁵⁾.

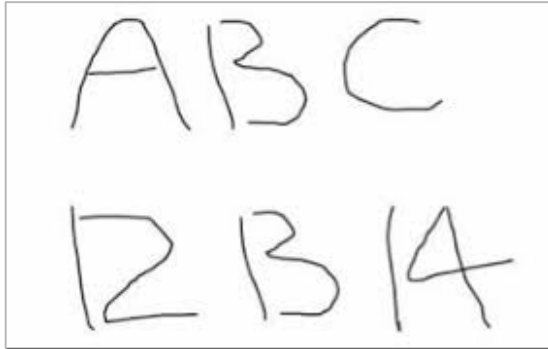


Abbildung 2: Buchstaben und Zahlenreihen - Figures im Context

Der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman ⁽⁸⁾ zeigt den Umgebungs-Effekt auf unsere Wahrnehmung in Abbildung 2. Liest man beide Reihen, so liest man „A B C“ und „12 13 14“. Bei genauerer Betrachtung des Bildes erkennt man, das „B“ bzw. „13“ durch das gleiche Symbol dargestellt wird.

Das gleiche Symbol wird im Kontext von Buchstaben als Buchstabe („B“) gelesen und im Kontext von Zahlen als Zahl („13“). Man könnte die obere Reihe auch als A 13 C und die untere Reihe als 12 B 14 lesen, tun wir aber nicht, da wir unbewusst eine Zuordnung, eine Sinnggebung für uns durchführen.

Auch die Wahrnehmung und die Wiedererkennung und Interpretation unserer Sinneswahrnehmung läuft für uns unbewusst ab und ist für uns willentlich nicht steuerbar.

Das bedeutet für uns, dass wir, selbst wenn wir denken, dass wir unsere Umgebung wertneutral und objektiv aufnehmen, bereits durch kognitive Verzerrungen, selektive Wahrnehmung und unseren umgebenden Kontext mit einer Suggestion oder Interpretation vorbereitet und damit gar nicht nicht-wissend sind.

3. Einmal Erlerntes, für uns Wahres ist schwierig loszulassen.

Eine weitere Schwierigkeit beim Einnehmen der Haltung des Nichtwissens ist, dass unser Wissen für uns absolute Gültigkeit besitzt. Unser Wissen ist durch körpereigene Belohnungsprozesse internalisiert ⁽⁵⁾, unzählige Male bestätigt und wird nicht mehr hinterfragt. Unser Wissen anzuzweifeln würde bedeuten, unsere Wahrheit, also unser mentales Modell anzuzweifeln und unsere Glaubenssätze, also das, wofür wir stehen, ja, unsere Identität anzuzweifeln.

Selbst wenn wir bewusst wollen, ist es für uns schwierig eine andere Haltung einzunehmen. Eindrucksvoll verdeutlicht das Destin Sandlin mit seinem Reverse Brain Bicycle ⁽¹²⁾, einem Fahrrad, das durch eine zusätzliche Übersetzung den Lenkmechanismus invertiert. Lenkt man auf diesem Fahrrad nach links, wird nach rechts gesteuert und umgekehrt. In dem Video zum Experiment werden die Schwierigkeiten deutlich sichtbar, die Destin und andere auf diesem Fahrrad haben, den Prozess des Fahrradfahrens „neu zu lernen“. Es zeigt, wie schwierig es Menschen fällt, einen einmal erlernten, internalisierten und hunderte Male bestätigten Vorgang zu invertieren, zu löschen und neu zu lernen.

Wenn wir also selbst erfahren haben, dass etwas auf eine ganz bestimmte Art funktioniert, ist es für uns sehr schwierig von unserem erfahrenen Wissen Abstand zu nehmen und etwas neu zu lernen. Selbst wenn wir glauben, dass wir es könnten, tun wir es nicht – zumindest nicht sofort. Denn wir sind überzeugt zu wissen, wie es geht. Wir wissen, dass wir Recht haben, selbst wenn das u.U. gar nicht stimmt.

4. Der Drang helfen zu wollen begrenzt den Lösungsraum

Unser natürliches Bedürfnis des Helfen-Wollens setzt uns unter Druck, eine Lösung für den Klienten finden zu wollen. Diese Erwartungshaltung uns gegenüber setzt uns unter Stress.

Der wiederum sorgt dafür, dass wir an alte, für uns bekannte und funktionierende Strukturen anknüpfen und damit die Möglichkeit verlieren, etwas Neues zu entdecken. Dieser Zwang begrenzt uns und führt unsere Aufmerksamkeit wieder zu uns, anstatt zu der Person, die das Problem hat – und damit auch Spezialist für die für sie gültige Lösung ist.

Wir denken über die nächste gute Frage nach oder sind von dem Gehörten geschockt und bewerten die Situation.

Ausprägen und Verstärken der Haltung des Nichtwissens?

Was können wir also tun, um leichter in die Haltung des Nichtwissens zu kommen und die Prägung des eigenen Wissens zu verlassen? Wie kann ich Dinge, die automatisch ablaufen und weitgehend außerhalb meiner bewussten Kontrolle ablaufen, nun beeinflussen?

Ganz generell ergibt sich an dieser Stelle der Abschlussarbeit nun eine gewisse Ironie, ein gewisses Paradoxon. Haben wir doch bis jetzt gelernt, dass uns unbewusste Prozesse bei der Einnahme der Haltung des Nichtwissens hinderlich sind. Und nun wollen wir dennoch bewusstes Wissen zur Einnahme der Haltung des Nichtwissens aufbauen? Kann das funktionieren?

Diese Arbeit vertritt die These, dass Wissensvermittlung zur Haltung des Nichtwissens in der klassischen Form der Wissensvermittlung, also über eine Ausarbeitung sehr schwer zu erreichen ist. Wissen zum Nichtwissen kann nur unzureichend in Schriftform vermittelt werden, da schriftliche Ausarbeitungen vor allem kognitiv bewusste Prozesse in System 2 ansprechen. In dieser Arbeit wird daher versucht, Wissen zum Nichtwissen durch das Selbsterfahren mit Übungen zu vermitteln, d.h. durch Teilnahme an Übungen das Potential der Haltung des Nichtwissens durch Ausprobieren selbst zu erleben. Und dadurch selbst zu erfahren, wie in dieser Haltung Vertrauen, Neugierde, exploratives Interesse möglich werden.

Die Werkzeuge können individuell, in Gruppen, als Coach oder als Trainer ausprobiert und reflektiert werden.

Werkzeug: Achtsamkeit: Werde dir bewusst, wo du mit deiner Aufmerksamkeit bist und wie schnell du Schlüsse ziehst!

Um die Haltung des Nichtwissens einzunehmen hilft es, sich zunächst der eigenen Aufmerksamkeit bewusst zu werden. Ähnlich wie es Andi Schmidbauer in seiner Bewusstseinsübung⁽¹⁹⁾ beschreibt, kann ich mich fragen: Welche Gedanken habe ich? Um was geht es mir gerade? Interpretiere ich gerade? Bewerte ich? Bin ich bei meinem Gegenüber oder denke ich über andere Sachen nach?

Wenn ich mir meiner Aufmerksamkeit bewusst bin, kann ich auch bewusst entscheiden, wie ich mit ihr umgehen will: Will ich gerade so (über mich nach-) denken oder will ich meine Aufmerksamkeit wieder bewusst auf mein Gegenüber lenken?

Es ist hilfreich, Beobachtungen von Interpretationen zu trennen. Der Autor dieser Arbeit hat dazu einen eigenen Bildschirmhintergrund verwendet. Zwei bildschirmfüllende Halbkreise. Im linken Halbkreis steht „Beobachtung“, im rechten Halbkreis „Interpretation“. Dieser Bildschirmhintergrund hat sich für den Autor als gutes Hilfsmittel herausgestellt (ärgerliche) Dinge des Alltags zu objektivieren.

Wann immer eine Irritation auftritt, kann man alle geöffneten Programmfenster minimieren, so dass der Blick auf den Bildschirmhintergrund frei wird. Dann stellt man sich die Fragen: „Was ist faktisch beobachtbar? Also was würde eine Kamera aufnehmen, ein Mikrofon aufzeichnen?“ sowie „Und was habe ich jetzt gerade interpretiert?“. Dieses Innehalten und Trennen von Beobachtung und Interpretation hilft in der Situation zu erkennen, was wirklich passiert ist.

Der Bildschirmhintergrund kann uns helfen, uns bewusst zu werden, dass das faktisch Beobachtbare oftmals nicht ganz so schlimm ist wie das, was man interpretiert hat. Oftmals werden dadurch ein wenig mehr Gelassenheit und auch Offenheit für eine neue Perspektive in der konkreten Situation möglich.

Wird der Blick auf den Bildschirmhintergrund oft genug bewusst genutzt, benötigt man ihn nicht mehr, um häufiger bei Irritationen innezuhalten und Beobachtung von Interpretation bewusst zu trennen. Ein persönliches Fallbeispiel, wie weit Interpretationen und Beobachtungen auseinanderlaufen können, kann in einem Blogeintrag des Autors ⁽²²⁾ nachvollzogen werden. Dort ist auch der Bildschirmhintergrund zum Download verfügbar.

Werkzeug: What You Think Is What You Get (WYTIWYG) ⁽²³⁾

Hilfreich für die Erkenntnis, wie schnell der Geist ungefragt voreilige Interpretationen liefert die den Raum für weitere Möglichkeiten verschließt, kann die Achtsamkeitsübung WYTIWYG sein.

Diese Achtsamkeitsübung kann verdeutlichen, wie sehr wir durch unser „schnelles Gehirn“ / System 1 verleitet werden, voreilige Schlüsse zu ziehen, also „Zu-Wissen“ was das ist, und somit aufhören weiter neugierig die Situation zu erforschen. Wir bleiben bei einem vermeintlich richtigen Schluss stehen und verpassen die Chance, Alternativen zu erforschen und damit vielleicht sogar zu viel besseren Lösungen zu kommen.

In dieser Übung werden die Teilnehmenden gebeten, die Augen zu schließen. Dann wird eine, in einem Tic-Tac-Reisebehälter verborgene Rosine ausgegeben. Die Teilnehmenden werden eingeladen, mit all ihren verbliebenen Sinnen das Objekt zunächst als Ganzes zu untersuchen. Der Moderator führt durch die Untersuchung mit Fragen zur Sinneswahrnehmung (Wie fühlt es sich an, wie riecht es, was kann man hören, usw.). Nach einiger Zeit der Wahrnehmung werden die Teilnehmenden darauf hingewiesen, dass das



Abbildung 3: Tic-Tac Reisebehälter

Objekt eine Schachtel ist, in der sich ein weiteres Objekt befindet, das als nächstes ertastet, erschnüffelt, erfühlt und geschmeckt werden kann. Der Moderator fragt nach Veränderung in der Wahrnehmung, nach Veränderung in den eigenen Gedanken. Schließlich werden die Teilnehmenden ermutigt, das Objekt in den Mund zu nehmen und sich auf die dortige Sinneswahrnehmung zu konzentrieren. Das Objekt wird noch nicht geschluckt, sondern zunächst erforscht. Dann darf langsam gekaut und danach geschluckt werden. Die

Teilnehmenden werden noch einen Moment eingeladen auf das zu achten, was nach dem Schlucken nun im Mundraum verbleibt. Auch hier wird wieder nach Veränderung gefragt.

In der anschließenden Reflexionsrunde berichten die Teilnehmenden davon, wie schnell man eine vorgefertigte erste Meinung hat, da der Geruch der Tic-Tac Schachtel überwiegt. Es wird auch von Überraschung berichtet, sobald die Schachtel geöffnet wird und nicht der erwartete Tasteindruck eines Tic-Tac sich einstellt. Andere Teilnehmende berichten von Freude und Neugier, sobald sich ein neuer Eindruck ergibt. Wieder andere Teilnehmende berichten von Unsicherheit und Widerstand, sich etwas in den Mund zu stecken, dass man noch nicht zugeordnet hat.

Die Übung und die Beiträge aus der Reflexion können zu einem Austausch über Wahrnehmung, voreilige Schlüsse, Unsicherheit, Neugierde und Vertrauen genutzt werden und damit als abwechslungsreicher, wahrnehmungsfokussierender Einstieg in eine Diskussion über die Haltung des Nichtwissens dienen.

Werkzeug: Brillante Momente ⁽¹⁷⁾

In der Haltung des Nichtwissens fokussieren wir uns auf unser Gegenüber, wir hören empathisch zu und sind neugierig, was uns unser Gegenüber anbietet. Wir klammern unser Wissen aus und sind ganz beim anderen. Ein Werkzeug, um zu zeigen, was mit diesem Fokus auf unser Gegenüber an Stärken und Fähigkeiten selbst in einer sehr kurzen Zeit sichtbar wird, ist die Übung „Brillante Momente“.

In dieser Übung stehen sich zwei Teilnehmende gegenüber und hören abwechselnd einen vom jeweils anderen Teilnehmer geteilten brillanten Moment aus seinem Leben an. Der zuhörende Teil fokussiert sich dabei auf die hinter der Geschichte liegenden Stärken und Fähigkeiten des Erzählenden. Dann werden vom Zuhörenden die erkannten Punkte geteilt und es wird geprüft, wie sehr das Gegenüber den erkannten Stärken und Fähigkeiten zustimmt.

Oft herrscht hier große Übereinstimmung und die Teilnehmenden sind überrascht, wie viel auch schon in kurzer Zeit an Stärken, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werten und Potentialen erkannt werden können, sobald man sich auf sein Gegenüber konzentriert und die eigenen Gedanken, Bewertungen, Vorurteile und Rückschlüsse auf selbst Erlebtes zurückstellt.

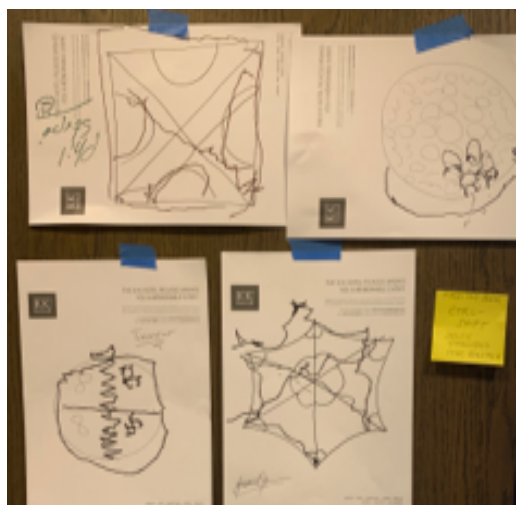
Werkzeug: Gruppenübung: Mirror Mandala ⁽¹³⁾

Diese Übung konzentriert sich auf den Aspekt, wie schwierig es sein kann von eigenem Wissen, von eigenen Erfahrungen und eigenen Fertigkeiten loszulassen und sich auf eine neue Situation mit Neugierde einzulassen – eine Situation, in der ich akzeptiere, dass ich hier jetzt nichts oder sehr wenig weiß und Dinge neu lerne.

In dieser Paarübung werden zunächst einfache Mandalas mit einem dünnen Stift auf Papier gezeichnet. Dann wird durch den Einsatz eines Sichtschutzes eine Situation geschaffen, die die Sicht auf das gerade gezeichnete Mandala verbirgt. Einem der Teilnehmenden ist es nun nur noch durch den Blick in einen Spiegel möglich, seine Zeichenhand und das gezeichnete Mandala zu sehen.

Nun werden die Teilnehmenden nacheinander aufgefordert durch den Blick in den Spiegel das Mandala mit einem dicken Filzstift nachzuzeichnen, wobei zunächst eine teilnehmende Person des Pärchens zeichnet und die andere teilnehmende Person sich um die Positionierung des Sichtschutzes und des Spiegels kümmert. Nach einigen Minuten wird gewechselt.

Durch den Aufbau bekommt das Gehirn der zeichnenden Person kontinuierlich spiegelverkehrte Informationen, und hat damit große Schwierigkeiten einfache, internalisierte Zeichenbewegungen so auszuführen, dass es den Linien des Mandalas folgt.



Die Aufgabe erzeugt zunächst Belustigung bei den Teilnehmenden. Dann ist Verwirrung, oft auch Ärger zu beobachten. In der Reflexion der Übung berichten Teilnehmende von Frustration, da man eine einfache Übung nicht ausführen kann. Auch Konzentration und großer Wille helfen nicht.

Teilnehmende, denen die Aufgabe besser gelingt, berichten, dass Zeichenbewegungen besser auszuführen sind, wenn “man im Kopf loslässt”, “einfach macht” und “das Hirn ausschaltet”. Sprich: Sich eben nicht konzentriert und “verkopft”, sondern die Situation annimmt, akzeptiert, dass da etwas Allgemeingültiges nicht so läuft wie erwartet, und sich mit Neugierde auf die ungewohnte Situation einlässt. Interessant ist auch die Rückmeldung von denselben Teilnehmenden, die berichten, auch wieder in die Blockade zurückzufallen, und zwar genau dann, sobald sich der Kopf zurückmeldet, z.B. mit bewertenden oder auch mit lobenden Gedanken (“Na also, es geht doch!”) - oder sie von anderen Geschehnissen (z.B. Kommentaren der Moderierenden) abgelenkt werden.

Diese Übung ist eine gute Einladung zu reflektieren, wie schwierig es ist, von den eigenen Glaubenssätzen Abstand zu nehmen und neue Positionen einzunehmen.

Werkzeug: Gruppenübung: Egg and Shell ⁽¹³⁾

Das Einlassen auf eine Situation, von der man zunächst nicht weiß, was passiert, kann auch mit der Übung „Egg and Shell“ gut erfahren werden.

In dieser Übung formen Teilnehmende Quadrupel, d.h. drei oder mehr Personen formen einen Kreis, indem sie sich an den Händen halten (die Schale, „Shell“), eine Person begibt sich in die Mitte des Kreises und wird zum Ei („Egg“).

Das Ei wird nun eingeladen, sich mit geschlossenen Augen in eine beliebige Richtung zu bewegen. Die Schale wandert mit, ohne die Person in der Mitte zu berühren. Nähert sich die Schale einem Hindernis (Wand, Stuhl, Tisch, o.ä.) wird das Geräuschlos über leichte Berührung dem Ei signalisiert. So kann sich das Ei frei im Raum bewegen, ohne Angst haben zu müssen sich irgendwo zu stoßen. Die Übung wird im Stillen durchgeführt, um den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, sich voll auf die Situation einzulassen. Nach zwei Minuten wird unterbrochen und die Rollen getauscht, bis alle Personen einmal in der Mitte waren.



Abbildung 4 Egg & Shell auf der Play4Agile Unkonferenz 2019 in Rückersbach

In der abschließenden Reflexion berichten einige „Eier“ über Unsicherheit am Anfang – immerhin ist man seines dominantesten Sinnes beraubt – und einen Moment des

Loslassens, des Sich-Einlassens auf die neue Situation, nach der die Übung dann durchaus genossen wird. Es wird dann z.B. von Neugierde auf die Situation berichtet, über unterschiedliche und neue Bezüge zu den Sinnen (Lichteinfall durch geschlossene Augen, Geräusche innerhalb und außerhalb des Raumes, Trittsicherheit und Kontakt zum Boden). Eine Beobachtung, die gut zum Beschreiben der Haltung des Nichtwissens genutzt werden kann.

Außenstehende bemerken, dass das Verhalten der „Eier“ in der Mitte individuell sehr unterschiedlich ist. Manche Personen in der Mitte gehen sehr zögerlich, sehr vorsichtig mit der Situation um. Andere Teilnehmende scheinen sehr schnell mit der Situation zurecht zu kommen und bewegen sich schneller in der Mitte.

Auch die Teilnehmenden in der Schale berichten von Ungewissheit, wissen sie doch nicht, wohin sich das „Ei“ bewegt. Es wird von Fokus und auch von Verantwortung berichtet, um sicherzustellen dass Hindernisse rechtzeitig signalisiert werden, so dass die Person in der Mitte sich nicht stößt. Eine schöne Metapher für das empathische Begleiten im Coachinggespräch, in dem wir als Coaches voll und ganz bei dem Coachee sind und jede Regung des Coachees beobachten, jedoch nicht interpretieren.

Werkzeug: Zwiebel Coaching im Kugellager

Eine Coaching Übung, die das Vertrauen in das Einlassen auf die Haltung des Nichtwissens überzeugend stärken kann, ist das sogenannte Zwiebelcoaching. Peter Szabó als Urheber der Übung ⁽²⁰⁾ spricht hier vom Kugellager.

Im Zwiebelcoaching sitzen sich Teilnehmende in einem inneren und äußeren Kreis gegenüber. Die Personen des inneren Kreises werden von den Personen im äußeren Kreis gecoacht. Das Coaching erfolgt durch das Ablesen von lösungsfokussierten Coachingfragen⁽²¹⁾, die auf Karten allen coachenden Personen im äußeren Kreis verfügbar gemacht werden.

In regelmäßigen Abständen rotiert der äußere Kreis, d.h. die Coaches gehen einen Platz im äußeren Kreis weiter, so dass die Coaches keinen Kontext über das haben, was mit dem bisherigen Coachee im inneren Kreis bisher besprochen wurde. Die Coaches sind also quasi gezwungen, in der Haltung des Nichtwissens zu agieren.

Aufgrund des Setups der Übung ist es den einzelnen Coaches unmöglich, sich auf vorhergehendes Erfahrenes zu verlassen und kommen daher auch gar nicht in Versuchung, „selbst mitzudenken“ – sie sind ganz automatisch in der Haltung des Nichtwissens.

In der anschließenden Reflexion berichten die gecoachten Personen, dass die Methode funktioniert und sie für die Bearbeitung ihres Themas weitergebracht hat. Das Wissen des Coaches über den umgebenden (Problem-)Kontext ist also für den Erfolg der Coachingsession überhaupt nicht relevant.

Die Coaches erfahren Vertrauen in die Methode, Vertrauen in das Loslassen und das Einlassen in das empathische Fragen in der Haltung des Nichtwissens. Auch die Vorteile des im Jetzt, im Moment zu sein, kann durch dieses Werkzeug nochmal unterstrichen werden.

Werkzeug: Beobachte aufmerksam – frage neugierig nach

Zentrales Element für das Einnehmen und Beibehalten der Haltung des Nichtwissens ist das aufmerksame Zuhören, was die Klienten kommunizieren.

Baeijaert und Stellaman ⁽¹⁰⁾ bringen es auf den Punkt: *“Zuhören verlangt, loszulassen, was sie denken und was sie selber wollen. Es bedeutet, für andere da zu sein“*

Hilfreich ist es hier, sich kontinuierlich zu vergegenwärtigen: Was sagen die Coachees, und wie wird es gesagt? Welche Schlüsselwörter werden verwendet? Welche Begriffe werden wiederholt und sind daher ganz besonders wichtig?

Neben dem bewussten Zuhören kann auch das Achten auf Non-Verbales wertvoll sein.

Wie ist die Körperhaltung und -Gestik, das Sprechtempo, -Tonalität und -Lautstärke? Wie und wann verändert sich das im Laufe des Gesprächs?

Auch hier gilt es nicht die Beobachtung, das Gehörte und das Gesagte zu interpretieren, sondern es als Möglichkeit zu sehen, neugierig im gewünschten Lösungsraum der Coachees weiter nachzufragen und sie dort zu halten, z.B. durch Gesprächsverlängerer, (non-)verbale Zustimmung oder Ermunterung durch eigene Gestik und Mimik.

Oftmals reicht laut Mark McKergow ⁽¹¹⁾ eine leichte Ermunterung durch den Coach um die Coachees in ihren Gedankengängen zur Lösungsfindung weiter zu unterstützen.

Werkzeug: Vertrauen in die Coachees

Was können wir als professionelle Coaches tun, um in die Haltung des Nichtwissens zu kommen? Auch wenn wir unsere unbewussten Entscheidungsvorgänge nicht steuern können, so können wir doch in bewussten Momenten uns dafür entscheiden, eine innere Grundhaltung des Nichtwissens anzunehmen, in dem man seine Absicht dazu still für sich ausspricht und sich während des Gesprächs kontinuierlich vor Augen hält. Wir können uns entscheiden, von unserem Wissen bewusst loszulassen, uns zu vergewissern, dass unser Wissen uns hier überhaupt nicht hilft und stattdessen Vertrauen in die Coachees zu haben. Die Annahme, die wir treffen, beeinflusst unsere Coachings. Sind wir, wie Daniel Meier⁽¹⁸⁾ es vorschlägt, überzeugt davon, dass *„ein Coachee alles mitbringt, was es zur Lösung braucht“*, oder dass *„Fortschritt unvermeidlich ist“*, so hilft uns das bei den Coachees zu bleiben und nicht in uns nach Lösungen zu suchen, sondern ruhig und gelassen den Coachees in der Suche nach einer für sie gültigen Lösung zu begleiten.

Sind wir in dieser Grundannahme unterwegs, fällt es uns viel leichter neugierig zu bleiben, aufmerksam zuzuhören, neugierig zu beobachten und mit echtem Interesse nachzufragen – eben in der Haltung des Nichtwissens zu operieren.

Abschließende Gedanken: Die Haltung des Nichtwissens als Trainierende

Kann die Haltung des Nichtwissens auch in Situationen nützlich sein, in der wir explizit für die Abgabe und das Vermitteln unseres Wissens und unserer Erfahrung beauftragt werden?

Ja! Absolut! Als Trainer kann ich, anstatt sofort auf eine Frage der Teilnehmenden zu reagieren und die (meiner Realität gemäß richtige) Antwort zu geben, ebenfalls zunächst die Haltung des Nichtwissens einnehmen und neugierig und mit Wertschätzung auf die Fragesteller eingehen und die Frage zurückgeben oder an die Gruppe weitergeben.

Damit lade ich die ganze Gruppe zum Nachdenken und zur Partizipation ein und habe als Trainer gleichzeitig die Möglichkeit zu prüfen, ob die vorher vermittelten Inhalte angekommen sind. Auch kann ich durch das Zurückgeben der Frage die Intelligenz der Gruppe nutzen und die Diversität sowie den Erfahrungsschatz der Gruppe aktivieren.

Mögliche Interventionen sind z.B. "Das ist eine gute Frage! Mit dem, was wir bis jetzt erarbeiten haben, wie würdest du sie beantworten?". Oder: „Exzellente Frage! Die betrifft uns alle. Lasst uns also alle darüber eine Minute nachdenken und dann einige Antworten hören.

Dann sehen wir, was als Option im Raum steht!". Alternativ kann man auch eine Paardiskussion anstoßen ("Wow! Das ist eine gute Frage für alle! Lasst sie uns alle beantworten, indem wir alle eine Minute darüber nachdenken, dann zu zweit darüber sprechen"), oder sie offen in den Raum zurückgeben („Danke für die herausfordernde Frage. Mag jemand aus der Gruppe die Frage beantworten?“).

Auch das Einnehmen einer Metaebene zusammen mit einer zirkulären Frage kann eine Trainer-Teilnehmer-Interaktion anders gestalten und Mehrwert für den Teilnehmer und die Gruppe schaffen. Denkbar ist zum Beispiel: "Danke für die Frage! Angenommen, wir beantworten die Frage aus der Perspektive des Scrum Masters, wie würde die Antwort lauten?"

Auch denkbar ist das Hinterfragen des fragestellenden Kontexts: „Was würdest du denn mit einer guten Antwort auf diese Frage anfangen können? Was würde sie dir ermöglichen?“

Weitere lösungsfokussierte Interventionen auf Workshopfragen finden sich auf der Webseite der SolutionsSurfers. ⁽²⁴⁾

Abschluss

Unsere Wahrnehmung ist unbewusst, selektiv und von kognitiven Verzerrungen gestört.

Unser Wissen basiert auf unseren Erkenntnissen und Wahrnehmungen, ist von unserer Vergangenheit geprägt und daher von geringem Wert, was die Lösung für den Coachee anbelangt.

Viel wertvoller ist es daher, Abstand vom eigenen Wissen zu nehmen, sich achtsam und bewusst auf den Coachee einzulassen und ihn in seiner Welt durch neugierige Fragen auf der Suche nach der für ihn passenden Lösung zu unterstützen.

Die Haltung des Nichtwissens schafft Aufmerksamkeit, Offenheit und Wissbegierde in der bisher verborgene Lösungsräume erforscht werden können.

Um diese wesentlichen Aspekte besser darzustellen und um von der Negation im Namen wegzukommen, empfiehlt der Autor eine Umbenennung von der „Haltung des Nichtwissens“ hin zu einer „Haltung der unbefangenen Neugierde“.

Die Potentiale der unbefangenen Neugierde können besser erlebt als erlernt werden.

Der Autor wünscht sich daher, dass die Lesenden beim Ausprobieren der vorgestellten Werkzeuge genau diese Haltung der unbefangenen Neugierde einnehmen und eine gehörige Portion Freude und Fluss beim Erleben der Werkzeuge erfahren.

Die Werkzeuge sind als Angebot zu sehen, ausprobiert zu werden und obgleich sie für den Autor in seiner Realität funktionieren, heißt das nicht, dass sie auch in der Realität der Lesenden funktionieren. ☺

Abschließend zusammengefasst zur Haltung des Nichtwissens / der unbefangenen Neugierde:

- Sei dir deiner Aufmerksamkeit bewusst!
- Beobachte aufmerksam!
- Frage interessiert nach!
- Bleib neugierig!
- Vertraue und lass los, was du meinst zu wissen!
- Freu dich darauf, überrascht zu werden!



Junge: Versuch nicht, den Löffel zu verbiegen. Das ist nämlich nicht möglich.

Versuch dir stattdessen einfach die Wahrheit vorzustellen.

Neo: Welche Wahrheit?

Junge: Den Löffel gibt es nicht.

(aus: Matrix, Warner Bros. 1999) ⁽¹⁶⁾

Quellenangaben

- (1) Feinstein, Sabates, Anderson, Sorhaindo, Hammond (2006) 'What are the effects of education on health?', Measuring the effects of education on health and civic engagement: proceedings of the Copenhagen Symposium; OECD 2006
- (2) Szabó (2019) Eine Theorie der Theorielosigkeit – lösungsorientierte Annahmen im Coaching; Bernd Birgmeier (Hrsg.): Coachingwissen – Denn sie wissen nicht was sie tun? VS Verlag für Sozialwissenschaften
- (3) Anderson und Goolishian (1992) zitiert aus Lösungen erfinden Peter De Jong & Insoo Kim Berg 7. Auflage (2014), Band 17 Systemische Studien, S.54; Verlag Modernes Lernen
- (4) <https://www.not-knowing-leadership.com/en/die-haltung-des-nicht-wissens/>
- (5) Clear (2018) Atomic Habits; Penguin Random House
- (6) Duhigg (2014) The Power of Habit; Random House, New York
- (7) Graybiel (2004) Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways
- (8) Kahnemann (2011) Thinking, Fast and Slow; Farrar, Straus und Giroux, New York
- (9) Wahrnehmungsprozess auf Wikipedia
<https://de.wikipedia.org/wiki/Wahrnehmung>
- (10) Baeijaert und Stellamans (2013) Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft; SolutionsAcademy Verlag
- (11) Mark McKergow im Ausbildungsmodul 10 im Lehrgang Lösungsfokussiertes Coachen und Beraten am 14.09.2019: „*How do you ride a horse? A little tap tap with the heels!*“

- (12) Reverse Brain Bicycle
<https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBIL0&t=11s>
- (13) Mirror Mandala inspiriert durch Dr. Debra Hockenberry, zitiert in CTRL-SHIFT Bonifer, Mike & Andrea K. Robbins, Inc. DBA BDI Publishers. (Dort als “No Brainer” benannt)
- (14) Egg & Shell veröffentlicht durch den Autor auf Tastycupcakes.org
<https://www.tastycupcakes.org/2019/06/egg-shell/>
- (15) Rubin’s Vase <https://www.illusionsindex.org/i/rubin-s-vase>
- (16) Matrix Filmausschnitt: <https://www.youtube.com/watch?v=dbn9kQg5yXc>
- (17) Kotrba, Miarka (2015) Agile Teams lösungsfokussiert coachen; dpunkt Verlag, Heidelberg
- (18) Daniel Meier im Ausbildungsmodul 9 im Lehrgang Lösungsfokussiertes Coachen und Beraten am 15.6.2019
- (19) <https://www.akademie-blickwinkel.de/aktuelles/183-die-frage-des-tages.html>
- (20) Peter Szabo referenziert im eMail Austausch vom 15. Oktober 2019 noch
<http://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/62269/methodenkoffer-detailansicht?mid=68>
- (21) Die Coachingfragen sind bald im Shop unter <https://sinnvoll-fuehren.com/> zu beziehen.
- (22) <http://agillero.com/category/blog/>
- (23) WYTIWYG inspiriert durch Eric McCollum’s Übung “Eat just one raisin” veröffentlicht in Nelson (2012), Education and Training in Solution Focused Brief Therapy; Haworth Press, New York
- (24) <http://bit.ly/nichtwissen>