

Coaching auf Schnee: Eine Erfahrung, die Spuren hinterlässt

Helmut Kowalewski | Christian Maier

„Wie erlange ich Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit?“ und „Wie kriege ich die Kurve?“ sind zwei zentrale Fragen, die sich beim Skifahren genauso stellen wie im Beruf. Denn beides findet auf unsicherem Terrain statt und fordert uns immer wieder heraus, eine neue Richtung einzuschlagen. Vor allem Veränderungsprozesse erzeugen Unsicherheit und wirken schwierig. Coaching auf Schnee bedeutet, den Wandel in einem ganz anderen Bereich körperlich zu erfahren, um dann den Transfer in die berufliche Situation zu leisten.



Steht man zum ersten Mal im Leben auf Skiern, zeigt sich die innere Befindlichkeit in der äußeren Haltung umso deutlicher, je größer die Befürchtungen sind. Der Körper wirkt angespannt, die Atmung geht flach, man versucht, sich möglichst nicht zu bewegen. Die aufrechte Haltung signalisiert, dass der Kopf weit vom rutschigen Übel entfernt sein möchte.

Aber so offensichtlich es für den Zuschauer ist, dass ein derart versteifter Körper nicht wird Skifahren können, so normal ist diese körperliche Reaktion für den Skianfänger. Der Mensch ist es gewohnt, sich mit sicherem Schritt auf festem Untergrund fortzubewegen. Sobald es rutschig wird, steuert er dagegen. Deshalb spannt der Körper sich an und versucht, durch ein Minimum an Bewegung das Unvermeidliche zu vermeiden. Das ist zwar normal, aber nicht zielführend.

Die Kunst des professionellen Ausrutschens

Da das Rutschen zum Skifahren dazugehört, bleibt dem Anfänger nichts anderes übrig, als sich damit anzufreunden. Der eigentliche Reiz dieser Sportart besteht nämlich genau nicht darin, das Unsichere „sicher“ zu machen. Er liegt vielmehr darin, auf unsicherem Terrain in sich selbst sicher zu werden. Der erste Schritt ist daher, die Unsicherheit anzuerkennen. Das setzt voraus, dass man sich das Unsichere im Inneren wie im Äußeren anschaut und es kennenlernen will, statt wegzuschauen und es zu vermeiden.

Wie sieht das aber nun in der Ski-Realität aus? Üblicherweise erteilen wohlmeinende Skilehrer in solchen Situationen eine Fülle von Ratschlägen, damit der Skischüler „drüber wekommt“. Am Ende kann er dann zwar rutschen, macht Kurven und hat das Skifahren gelernt, aber nichts über den eigenen Umgang mit der Unsicherheit erfahren. Anders ist es, wenn man von der Coaching-Seite herangeht:

„Gute Idee, wieder einen Ski abzuschmalen, das fühlt sich gleich viel besser an. Langsam taste ich mich mit den anderen Anfängern vor, jeder nur mit einem Ski und dem sichernden Fuß ohne Ski. Wir stoßen uns ab, die Stöcke halten uns in der Balance. Schon rutschig, aber auch lustig! Die Gleitphasen werden länger, jetzt wieder in die andere Richtung. Hoppla, was war das? Ich bin hängen geblieben, mit dem Schuh im Schnee – jetzt schon wieder. Irgendwie stört mich der Schuh! Wir sollen den zweiten Ski anschnallen. Endlich richtig rutschen!“

Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit

Und damit ist das kurz zuvor noch Unvorstellbare eingetreten: Das, was vorher Sicherheit gab, wird zum Störfaktor. Bei dem Wunsch, immer mehr ins Gleiten zu kommen, zu rutschen, ist der Fuß ohne Ski bloß im Weg. Mit dieser Erkenntnis erlangt der Lernende die erforderliche Haltung, um sich weiterzubewegen, weiterzuforschen. Er hat den Reiz des Neuen erkannt und möchte mehr davon. Zeit für eine große Entdeckung, die man beim Skifahren und im Leben machen kann.

Die Entdeckung der Leichtigkeit

Ein guter Skifahrer fährt mit Leichtigkeit den Hang hinunter. Häufig entgegen Anfänger, dass das nur leicht aussehe, in Wirklichkeit aber schwer sei. Stimmt das? Dann wäre das Skifahren auch für den Könnler schwer und er täte nur so, als ob es leicht wäre! Dabei gilt für alles Können: Wenn man etwas kann, sieht es nicht nur leicht aus, es ist leicht.

Das Ziel besteht also darin, einen Zustand der Leichtigkeit herzustellen. Deshalb ergibt es keinen Sinn, das Ganze schwer anzugehen! Und dennoch: Wie viele Anfänger glauben zu wissen, dass etwas schwer ist, obwohl sie es noch nie probiert haben? Das gilt für körperliche Aktivitäten genauso wie für andere Lernthemen und natürlich auch für den Beginn eines Veränderungsprozesses. Und dann wird Schritt für Schritt das Schwere kultiviert, irgendeine Methode angewandt und versucht, die Fülle an erhaltenen Informationen zu verarbeiten. Ausgehend vom Gefühl der Unsicherheit, das zu Beginn völlig normal ist, wird das Leichte in die Zukunft verlagert: Erst wenn du es kannst, wird es leichter, dann darfst du dich gut fühlen.

„Wie kriege ich die Kurve?“

Lehrer und Methoden erklären, „wie die Kurve geht“. Dabei kommt es gar nicht auf die Kurve an, sondern auf den Richtungswechsel. Die Kurve bildet lediglich die äußere Form. Wer mit Methoden an eine Kurve herangeht, definiert bloß, was genau bei den vielen verschiedenen Varianten an Kurven passiert, und vermittelt das Thema verbal. Die Frage „Wie kriege ich die Kurve?“ lenkt den Fokus hingegen auf den Skifahrer selbst und offenbart die ganze Dimension des eigenen Umgangs mit Herausforderungen.

rungen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Lösungen gelten dann für alle Kurven – beim Skifahren wie im Leben. Eine Kurve meistern bedeutet genau das: einen Richtungswechsel meistern.

Beim Richtungswechsel lässt man etwas Altes, Gewohntes los, begibt sich kurzzeitig in einen Zustand absoluter Unsicherheit, bevor sich wieder etwas Neues einstellt, das Sicherheit bietet. In diesem Fall gibt es kein Herantasten wie beim Erforschen des Rutschigen: Nur wer das Alte komplett loslässt, kommt in das Neue hinein. Und je nach Gefahrenpotenzial und persönlicher Geschichte erzeugt das mehr oder weniger Angst. Man hat das gewohnte Alte nicht mehr und das ungewohnte Neue noch nicht. Es gab schon Skianfänger, die empfanden beim Gedanken an eine Kurve nahezu Todesangst, weil sie befürchteten, ins Tal hinunterzustürzen, wenn sie die Kurve nicht kriegen.

Die Kunst des Loslassens

Hinzuschauen, was die Herausforderung – das Loslassen – und meine eigenen Befürchtungen mit mir machen, führt zur eigenverantwortlichen und mündigen Meisterung der Herausforderung. Mithilfe von Tipps und Methoden lernt man nur die Kurve, nichts jedoch über den eigenen Umgang mit Ängsten, über die eigene Fähigkeit loszulassen oder wie man mit Gewohnheiten umgeht und sich auf neue Herausforderungen einlässt.

Es ist nämlich ein großer Unterschied, ob ich weiß, wie die Kurve geht, oder ob ich mich selbst gefragt habe, wie ich die Kurve kriege. Im ersten Fall ahme ich kopfgesteuert eine äußerlich als richtig definierte Form nach, während im zweiten Fall der Blick zu mir selbst geht und ich zum Wesentlichen jeder Kurve, jedes Richtungswechsels, vordringe.

„Mit zwei Skiern macht das Rutschen noch mehr Spaß, allerdings taucht die Frage auf, wie man am Ende des Hanges umkehrt. Eine merkwürdige Frage, die wir anstelle einer Antwort bekommen: ‚Wie viele Kurven gibt dieser Hang her?‘ Alle schauen sich den flachen Hang an, der in einem Gegenhang ausläuft, und schon fährt der Erste los. Keine Kurve, zwei Kurven, acht Kurven, bei jedem ist es anders. Wir reden darüber, kein Ergebnis, weitere Versuche, noch mehr Kurven. Einer fragt, wie sie gehen, keiner weiß es, alle tun es. Ich kriege die Kurve, ohne zu wissen, wie sie geht. Ich will mehr über Kurven lernen, ich will weitere Herausforderungen, der Berg ruft!“

Erfolg lässt sich nicht vermeiden

Und so wird aus jedem Veränderungsprozess ein Lernprozess fürs Leben, der sich auf alle weiteren Herausforderungen positiv auswirken wird. Denn wenn ich weiß, wie ich Kurven kriege, kann ich das auf alle Arten von Kurven, die das Leben für mich parat hält, anwenden. Wenn ich nur weiß, wie die (eine) Kurve geht, muss ich bei jeder neuen Variante wieder nachfragen.

„Am Morgen war ich noch ängstlich und hatte wenig Vertrauen in meine Fähigkeit, die Skier selbst durch den Schnee zu steuern. Im heutigen Lernprozess wurde ich in jeden Schritt einbezogen, ohne technische Korrekturen, ohne mühsames Sich-Überwinden und ohne unangenehmen Appell an meinen nicht vorhandenen Mut. Es verbindet mein Innenleben, mein momentanes Körperempfinden mit dem, was mir in der Natur entgegenkommt. Am Abend hatte ich ein gutes Selbstwertgefühl und die Sicherheit: Jetzt bin ich selbst Herr über meine Bretter, ich bestimme sie und nicht umgekehrt.“

Und so wächst, basierend auf der Erfahrung „ich kann“ (rutschen, Kurven fahren), die in sicherem Terrain angelegt wurde (flacher Hügel), der Wunsch, die nächsten Schritte zu gehen.

Ein Planungsunternehmen beim Skicoaching

Von Beginn an spielte Skifahren bei Carpus+Partner eine große Rolle, da die Gründer begeisterte Skifahrer waren. Das Unternehmen wuchs und erreichte irgendwann eine kritische Größe, nicht nur in Bezug auf die Skihütte, die mit 60 Plätzen an ihre Grenzen kam. Auch im Unternehmen selbst wurde die Kommunikation schwieriger und es gab Probleme, vor allem in der crossfunktionalen Zusammenarbeit. Es stellten sich Fragen wie: Wer ist der Wichtigste im Team? Wie geht Führung? Soll der beste Experte führen? Was ist Führungskompetenz?

Solange diese Fragen nicht beantwortet waren, herrschte eine ausgesprochen schlechte Stimmung und der spontane Ausspruch eines Vorstandsmitglieds wurde zum Motto: „Das gibt es doch gar nicht, dass wir so viele Probleme haben, bei allem, was wir füreinander tun!“ Ein Maßnahmenprogramm war die Folge, das weg von der Anklage hin zu mehr Selbstverantwortung führen sollte. Und eine Maßnahme waren die Skitage.

Begleitet vom Coach Christian Maier wurden die bis dahin eher feucht-fröhlichen Skihüttentage zu einer gemeinsamen Forschungsreise. Es ging nun darum, sich gegenseitig in einem anderen Kontext wahrzunehmen, gemeinsam Spaß und Leichtigkeit zu erleben und Grundlagen für Problemlösungen zu entwickeln. Und wir fanden neue Wege, indem wir uns im Spiegel des Skifahrens auf völlig neue Weise erleben durften.

Nicht „mehr Tempo, mehr Kilometer“, sondern verlangsamen, um besser spüren zu können, wie das Innere auf das Äußere Einfluss nimmt. Mehr Qualität, mehr sehen und spüren, was die Natur bietet, mehr sehen, was Menschen, was Kollegen um einen herum tun.

„Alle waren sehr neugierig auf diese Teamtage. Unterschiedliche Menschen mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten, auch im Schnee, standen in den Bergen und wurden mit völlig neuen Ideen in Bezug auf Körper, Geist und Seele beim Skifahren konfrontiert. Diese Konfrontation war deutlich spürbar und sichtbar. Brüche wurden erkennbar. Ausbruch aus der Gruppe ins Abseits der Piste. Leistung, Tempo und auch gelangweiltes Verharren.“

Keine Antwort ohne Frage

Zwei Tage bevor alle eintrafen, waren schon zehn Führungskräfte mit dem Coach vor Ort. Das Ziel: die drei Teamtage vorbereiten, sicherstellen, dass alle gut ankommen, und sich auf die eigenen Rollen einstimmen. Denn die Führungskräfte sollten als Coaches je eine Skigruppe begleiten und die Verbindung untereinander halten. Da sie in ihren skifahrerischen Fähigkeiten nicht unbedingt die Besten waren, blieb ihnen nur die Coaching-Rolle, was auch das Ziel war.

„Statt gesagt zu bekommen, was wir tun sollen, wurden wir gefragt. Am ersten Tag lautete die übergeordnete Frage: Was brauchen wir, um gut anzukommen? Und: Wie findet jeder zu seinem eigenen Schwung? Und tatsächlich, nicht einfach losfahren, sondern erst einmal spüren: Wie geht es mir eigentlich wirklich? Und wie den anderen? Spannend ist auch der Austausch dazu und wie viel Stress in der Gruppe herrscht: Bin ich gut genug, komme ich mit, hoffentlich bin ich nicht der Letzte, was wird von mir erwartet? Das Büro steht versammelt auf der Piste, äußerlich sehen alle anders aus in den Skiklamotten, innerlich nicht.“

EINBLICK

Carpus+Partner AG

Die Carpus+Partner AG ist ein international tätiges Beratungs- und Planungsunternehmen mit 300 Mitarbeitern an vier Standorten in Deutschland. Als Berater, Experten und Generalplaner für komplexe Bauprojekte mit Schwerpunkt Unternehmensimmobilien lösen sie alle Aufgaben von der ersten Idee bis zur Wertschöpfung der Immobilie.

„Ungewohnt der Raum, ungewohnt die Zeit, ungewohnt die Fragen: Wie geht es euch wirklich? Was brauchst du fürs Ankommen? Wie wollen wir miteinander in unserer Unterschiedlichkeit – den äußeren, skifahrerischen Fähigkeiten und den inneren – umgehen? Reden wechselt mit Fahren, Austausch mit Erfahren. Interessant ist die subjektiv so unterschiedliche Antwort auf die Frage, was schnell und was langsam ist. Wie schnell ist wirklich gut für mich? Fahre ich am Limit oder habe ich noch Sicherheitsreserven? Wann wird es für mich und andere gefährlich?“

Sich aufeinander einschwingen

Für die Führungskräfte, die als Coaches die Gruppen begleiteten, gab es zwei wesentliche Erkenntnisse: Zum einen war es für sie ungewohnt zu fragen, statt anzuordnen, zum anderen ging es nicht um das Erreichen eines bestimmten äußeren Ziels, sondern darum, die Beteiligten in ihrer Unterschiedlichkeit besser kennenzulernen und vor allem zu Wort kommen zu lassen. Beim Skifahren wurde dies noch dadurch unterstützt, dass so manche Führungskraft über deutlich weniger skifahrerische Fähigkeiten verfügte als die Mitarbeiter.

Aber auch für die Teilnehmer war dieser Freiraum zunächst sehr ungewohnt. Er ermöglichte es, aus dem gewohnten „Rennen“ auszusteigen und inezuhalten. Nach anfänglichen Irritationen wurde das immer selbstverständlicher und sollte sich auch im Arbeitsalltag des Unternehmens immer mehr etablieren.

„Die Wahrnehmung schärfen für das, was im Augenblick wesentlich ist. Für das, was ein Team gerade braucht. Rücksicht, Akzeptanz, fördern und fordern.“

Hinsehen und hinhören, in den Austausch kommen. Über Ängste und Nöte, aber auch Wünsche und Hoffnung sprechen. Immer mal wieder verlangsamen und stehen bleiben. Ja, ich spreche vom Skifahren in der Gruppe. So wurde aus einer hektischen, geschwindigkeits- und leistungsgetriebenen, heterogenen Gruppe ein achtsam gleitendes, genussvoll schwingendes Team. Sichtlich bewegt durch persönliche Erfahrungen.“

„Es entstand ein Gefühl von ‚Wir‘. Wir lernen uns kennen, über den Job hinaus. Wir lernen uns kennen, wenn es ‚eng‘ wird in der Gruppe. Wir lernen den anderen kennen, wie er auch im Arbeitsalltag sein wird. Wir können in Kontakt gehen und die störenden Themen ansprechen, was im Büro nicht so einfach ist.“

Den gemeinsamen Rhythmus finden

Erst musste jeder seinen eigenen Schwung finden und in der Lage sein, ihn aus eigener Kraft beizubehalten oder andernfalls schnell wiederzufinden. Dann galt es zu erkennen, dass sich zwei oder mehr Menschen nur dann aufeinander einschwingen können, wenn sie in ihrem Schwung bleiben und nicht „außer sich“ geraten, weil sie es anderen recht machen wollen. Schließlich folgte der nächste Schritt, nämlich einen gemeinsamen Rhythmus zu finden, der von innen kommt.

„Nebeneinander, hintereinander, zu zweit oder als ganze Gruppe. Nicht wie in Skikursen, sondern mit wechselnder Führung, wechselnden Themen, wechselnden Fragen: Wie bleibe ich in der Spur? Ist das überhaupt meine Spur? Ist das mein Tempo?“

„Wenn ich meinen Schwung verliere, falle ich raus. Ich will es den anderen recht machen, ich versuche mich anzupassen und schon verlasse ich die Spur, überfordere mich. Worum geht es? Sich einlassen, ohne sich aufzugeben. In sich selbst bleiben, statt außer sich zu sein. Sich selbst ernst nehmen, um andere ernst zu nehmen. Nur wenn ich im Fluss bin, kann ich mich auf die anderen einschwingen. Nur wenn sie es auch sind, können sie es zulassen.“

„Und dann ist der Rhythmus plötzlich da, ein Gefühl von Flow, das alle trägt. Ein wunderbar harmonisches Bild entsteht, eine Einheit in der Vielfalt, die uns den Hang hinunterträgt. Nicht die äußerlich gelernte und perfekte Form, wie es Skilehrer gerne im Verbund vormachen, sondern eine aus der Gruppe heraus entstandene Verbindung – fast wie ein Vogelschwarm am Himmel. So fühlt sich Team wirklich an.“

Spuren hinterlassen

In den Bergen beim Skicoaching wurde der Grundstein für die Erkenntnis gelegt, dass persönliche Weiterentwicklung bei jedem Einzelnen mit Lernen und Reflexion einhergeht, und das ein Leben lang.

„Eine wesentliche Erkenntnis war, dass wir die Dinge selbst in der Hand haben. Wir haben neue Möglichkeiten gefunden, uns aufeinander einzulassen, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Die Bereitschaft, sich inneren Bildern und Wahrnehmungen zu öffnen, ist gestiegen und es herrscht allgemein mehr Offenheit. Wir sind zusammengewachsen und haben erlebt, dass man mit Leichtigkeit mehr erreicht. Und das Eingangsmotto wurde zum Ausgangsmotto: Das gibt es doch gar nicht, dass wir so viele Probleme haben!“

„Zu guter Letzt haben wir das gemeinsame Reflektieren geübt, eine Praxis, die uns noch heute trägt – in unserer jetzigen Interaktion. Hier findet sich heute einiges wieder, auch wenn sich viele Menschen verändert haben, andere Wege gegangen oder neu im Unternehmen sind. Diese Kultur ist noch da – eine Spur, die geblieben ist und weiter vertieft wurde. Wir haben damals einen Change gewagt und uns diesen ‚erfahren‘. Einen Change, der heute in unserer agilen Organisation weiterentwickelt wird.“

„Und: Wir können nach wie vor gut feiern und am nächsten Morgen wieder voll aktiv sein!“

c!

Helmut Kowalewski

von Carpus+Partner ist Architekt und systemischer Berater. Er begleitet Veränderungsprozesse in Unternehmen mit einem partizipativen Ansatz und gestaltet Räume und Ideen, die Menschen ein anderes Arbeiten ermöglichen.



Christian Maier

(immer game Institut) ist selbstständiger Coach, Trainer und Autor. Er begleitet Menschen und Unternehmen, wenn es darum geht, Menschen zu bewegen, sich selbst zu bewegen und Agilität zu leben. Sein Buch zum Thema: „Endlich wollen statt sollen. Entdecke, was du kannst, und lerne wie von selbst“ (2017).

