

Spurwechsel Von Claus David Grube

Das Konzept „Ziel“ und Strategien in komplexen Kontexten und überhaupt

Stichwörter: Strategie, Ziel, Komplexität, am Rande des Chaos, fern vom Gleichgewicht, absichtsvolle Anpassung, Kontext, Metapher

Zusammenfassung der These: Strategie ist die Anpassung eines agierenden Systems (z.B. eines Menschen) an ein Kontext-System (z.B. der betreffende Mensch selbst, ein soziales System, die Umwelt, der Markt) zum Zwecke des Überlebens. Zum Überleben braucht das agierende System eine kontinuierlich verbesserte Anpassung, wie auch Beeinflussung und Kontrolle des Kontext-Systems. Das Konzept „Ziel“ und die damit verbundene „Ziel-Orientiertheit“ stammt aus einer Metaphorisierung der Erfahrung „Bewegen in der linear wahrgenommenen Raumzeit“ und ist für Strategien in non-linearen, komplexen Systemen (zu denen das agierende System selbst gehört, sofern es bewusst und lebendig ist, und ein Teil jeder Strategie ist selbst-referentiell) nur eingeschränkt geeignet. Der Artikel beschreibt konkrete Frageformulierungen zu komplexeren Strategien am Beispiel der Kontexte „Spurwechsel im Stau“ und „Börse“. Der Autor hält die „Ziel-Orientiertheit“ des NLP für eine Begrenzung und würde sie durch ein Konzept der „Absichtsvollen Anpassung“ (purposeful adaptation) ersetzen, wie es in der aktuellen Strategieforschung in Systemwissenschaften oder auch Unternehmensberatung, en vogue bis gebräuchlich ist.

Eine wohlgeformte Fahrt:

Im Sommer 2000 fuhr ich mit Sigg¹, einem (noch) recht traditionellen NLPler von Kärnten zurück nach Hamburg. Es war Sonntag und wir mussten am nächsten Tag früh eine Präsentation durchführen und waren spät losgekommen. Aber das Ganze war ja überschaubar: 1500 km Autobahn, ein schneller Wagen mit zwei rasanten Fahrern und 150 km/h Durchschnittsgeschwindigkeit, also 10 Stunden Fahrt, um Mitternacht in Hamburg. Eindeutig und wohl definiertes Ziel. Wohl definiert? Ja, da wir Ziele wohl formulieren können, erreichen wir NPLers auch mehr als andere und können schneller fahren. (Oder nicht?)

Dann wurde vor dem Tauerntunnel der Kontext weniger linear, denn dort hatte sich ein Stau gebildet. Laut Verkehrsfunk 10 km Stau und weitere vor den nächsten beiden Tunneln auf Grund erhöhten Verkehrsaufkommens. „Wann sind wir am Ziel?“ „Keine Ahnung!“ Der Kontext hatte einige unberechenbare Variablen entwickelt, die ihn von einem linearen, berechenbaren zu einem komplexen gemacht hatten.

Andere Fragen waren jetzt wichtig, näher: Welche Spur war günstiger, sollten wir wie die Einheimischen diese Abfahrt nehmen und den Weg durch die unbekanntenen Berge wagen, müssten wir evtl. eine Übernachtung suchen, würde die Blase entspannt bleiben?

„Ist dir schon aufgefallen, dass du immer auf der Spur bist, die langsamer läuft?“, fragte da mein spitzfindiger Freund. „Hmm.“ „Vielleicht solltest du mal einen Wellformed Outcome zur Spurwahl machen! Deine Überzeugung zu unserer Fahrtzeit war wohl auch nicht ganz kongruent!“ Au weia. Ich hatte mal eine NLP-kundige Freundin, die immer Parkplätze „kreierte“ und meine begrenzenden Glaubenssätze hatten dann die Schuld daran, wenn wir keinen fanden.

Wir formulierten also ein Ziel zum Spurwechsel, kannten den sinneskodierten Beweis und den Effekt auf unser Leben, würden nichts verlieren, genialer Spurwechsel war ökologisch, die Ressourcen der Intuition und des Gasgebens waren vorhanden und der begrenzende Glaubenssatz: „Ich bin immer auf der langsameren Spur!“, war auch gelöscht und ich glaubte von nun an kongruent: „Ich bin auf der Spur, die mich schneller voranbringt!“

„Erinnert mich irgendwie an Börse, besonders an Seitwärtsbewegungen im DAX“, sagte ich, der ich ja auch Derivate-Händler und Coach für Börsianer bin.

„Ja, wie?“, fragte Sigg, mein NLP-Freund.

„Na ja, es gibt zwei Möglichkeiten, long oder short, linke oder rechte Spur. Und meistens geht es überraschenderweise den anderen Weg. Und an manchen Tagen liegt man immer daneben. Und man weiß auch nicht, wo es hingeht und wann der Stau vorbei ist, d.h. ein eindeutiger Trend beginnt. Ist alles genauso.“ „Dann weißt du ja jetzt, was du machen musst. Ein Wellformed Outcome und deine Börsengewinne sind unausweichlich!“

„Schön wär's ja“, dachte ich, hatte aber leider schon ein paar Jahre NLP und Börse mehr hinter mir.

„Und nun, was mache ich nun mit dem Wellformed Outcome?“, fragte ich ironisch, als kurz vor dem Tauerntunnel auf der Spur rechts neben mir ein Wagen nach dem anderen vorbeizog, während die Spur, auf der ich mich befand, zum Halten gekommen war, weil vorne ein Auto mit kochendem Kühler die Fahrbahn blockierte. Zum Glück waren wir auf der Spur, die er vorgeschlagen hatte.

„Hmm.“

„Lass uns Wellformed Outcomes mit wohl formulierten Spurwechseln machen und Statistik darüber führen, wie oft wir auf der richtigen Spur sind!“ „OK!“ Das Ergebnis war niederschmetternd. Es schien fast so, als ob das wohlgeformte Ziel uns auf die langsameren Spuren brachte. Eine ähnliche Erfahrung hatte ich auch mit dem Setzen von definierten Zielen beim Börsenhandel gemacht.

Mich interessierte die Situation ob der Bezüge zum Börsenerfolg daher tatsächlich. Ich würde schon gerne auf der schnelleren Spur sein oder den Markt richtig lesen können.

„Wir bewegen uns hier ja in unterschiedlich komplexen Systemen,“ begann ich. „Was meinst du damit?“ „Na ja, wie ich bei John Holland² gelesen habe, sind die Extrempunkte der Komplexität eines Systems Ordnung und Chaos und unser System ‚Straße‘ hier war gerade etwas chaotischer geworden durch unkontrollierbare Variablen.“

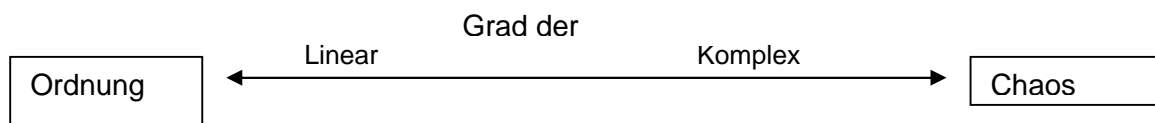
„Ja und?“

„Holland spricht davon, dass Leben „At the Edge of Chaos“ stattfindet, oder „Far from Equilibrium“ und dass dort an dem Punkt, wo das System kurz vor dem Punkt des zuviel Chaos, um darin leben zu können, ist, es am bewusstesten ist.“

„Also ist Ordnung oder Gleichgewicht unbewusst?“

„Ja, Ordnung bezeichnet er als tot. Imbalance ist Leben. Leben versucht die Ungleichgewichte auszugleichen und jeder Ausgleich schafft ein neues Ungleichgewicht und der letztendliche Erfolg ist der Tod. Dann ist totales Gleichgewicht und totale Ordnung, Grabesruhe.“

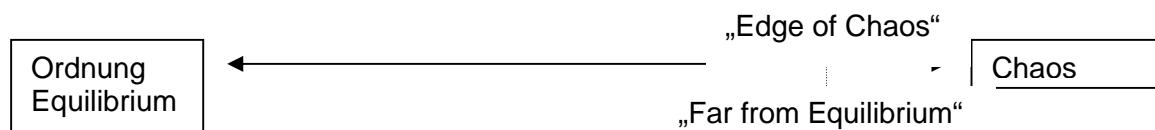
Mein Beifahrer zeichnete es auf:



„Das mit dem „Edge of Chaos“, verstehe ich das richtig? Beim Trommeln auf Kongas z.B. kann ich im Extremfall ganz geordnet spielen, was sehr langweilig ist, oder ganz chaotisch, was sehr anstrengend für den Zuhörer ist und es gibt genau eine Stelle dazwischen, wo der optimale Sound ist und der ist so nahe dran an Chaos wie möglich, bevor es umkippt?“

„Ja, genau, das ist eine zutreffende Analogie.“

Also fügte er dem Diagramm noch eine Linie hinzu:



Weitere Staus waren im Verkehrsfunk angekündigt. Unser Ziel war bis Mitternacht nicht erreichbar. Was macht man mit „Wellformed Outcomes“, die man nicht erreicht? Werden überhaupt welche erreicht? Ist das Leben nicht vielleicht etwas überraschender?

Eine Strategie hat das Kriterium „Erfolg“. Erfolg bedeutete, dass man in einem Kontext seine Absicht erfüllen kann, so etwas wie ein Gefühl von „Glück“. Glück sind wir, wenn wir in einem Kontext in Resonanz, in Harmonie sind, kein Bedürfnis mehr unerfüllt ist.

Um in „Glück“ und Resonanz zu sein, müsste ich mich dem Kontext und dessen Komplexität anpassen oder ihn gemäß meiner Absicht so beeinflussen, dass er sich mir anpasste.

„Was heißt das genau: Mit der Komplexität des Kontext in Resonanz zu kommen?“, fragte Siggie. „Nun, der Kontext oder das System, in dem du Erfolg haben willst, ist in einem Grad von Unberechenbarkeit und du musst mindestens genauso unberechenbar sein, um dem System überlegen sein zu können, so dass du es beeinflussen kannst. Das Gesetz des ‚Requisite Variety‘. Derjenige mit dem größten Werkzeugkoffer gewinnt potenziell am ehesten. Wenn du dir das Diagramm anschaust, könnte es

nicht sein, dass wir bei Nicht-Resonanz entweder chaotischer oder geordneter als der Kontext sind?“
 „Ja, der Freak ist chaotischer als die Gesellschaft und hat keinen Erfolg und der Beamte ist sehr geordnet und verpasst das Leben. Zu nahe oder zu weit entfernt vom Rand des Chaos, um im Kontext „Gesellschaft“ erfolgreich und glücklich zu sein“.

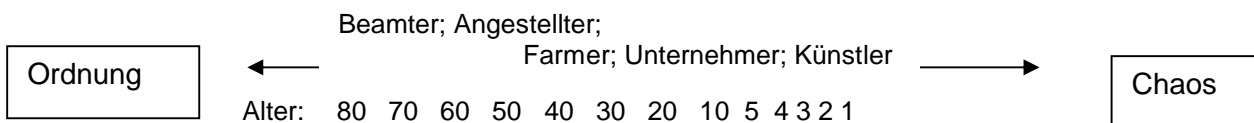
Wofür so ein Stau doch gut war! Unsere Kommunikation wurde spannend (heißt: Siggie begab sich in Resonanz zu meinem etwas komplexeren System, oder war ich der geordnetere?)

„Nun wäre es interessant zu klären, ob die Frage nach dem Ziel in Richtung Ordnung oder Chaos führt.“ „Gute Frage, ich würde sagen, es kommt drauf an. ‚Ziel‘ kommt ja aus dem Erfahrungsbereich ‚Bewegen und Orientieren in der Raumzeit‘, bzw. ‚Einen Weg gehen‘. Das metaphorisierte Konzept ist recht linear, ‚Ziel‘ macht eher ordentlicher und damit führt es vom Rand des Chaos weg.“³

„Bei Kindern und Jugendlichen kann das ja auch hilfreich sein, die brauchen etwas mehr Ordnung. Da sind Ziele gut. Der erwachsene Mensch ist dagegen eher gesetzt und eingefahren. Könnte da die Frage nach dem Ziel nicht wieder lebendiger machen und in Richtung Chaos führen?“ „Ja, das kann ich so sehen. Aber was wäre mit dem 35jährigen, der in Resonanz mit der Gesellschaft ist und Erfolg hat, und der sich Ziele setzt?“ „Na, das ist es ja, was wir machen, wodurch wir je älter desto geordneter werden. Ziel erreichen führt vom Chaos weg zur Ordnung und erreicht dadurch das Gegenteil von der angestrebten Lebensqualität. Denn die ist letztendlich am Rand des Chaos.“ „Ja, fatal. Besonders, wenn dieser eigentlich flexible Mensch sich mit einem komplexen Kontext befasst wie der Börse oder der Liebe oder ähnlichem: Ziele sind da für die Resonanz mit dem Kontext Gift. Es braucht wohl die andere Richtung und andere Fragen.“

Siggie zeichnete also ein Diagramm, welches Lebensalter und Berufe in Bezug zu Ordnung und Chaos setzte:

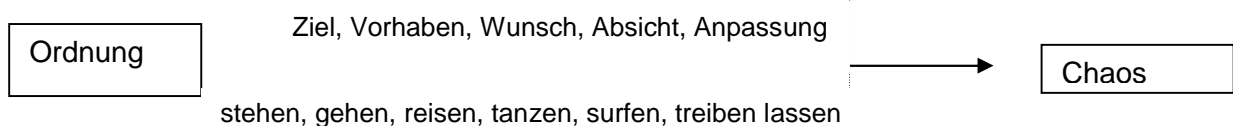
Diagramm 3:



„Wir könnten auch Ziele und ähnliche Begriffe in diesem Graph ordnen oder die Konzepte, von denen metaphorisiert wurde und die Kontexte und eine Art Rechenschieber bauen!“

„Langsam, langsam,“ ich kam nicht mehr mit bei seiner Begeisterung. „Ziele und ähnliche Begriffe, zeig mal!“

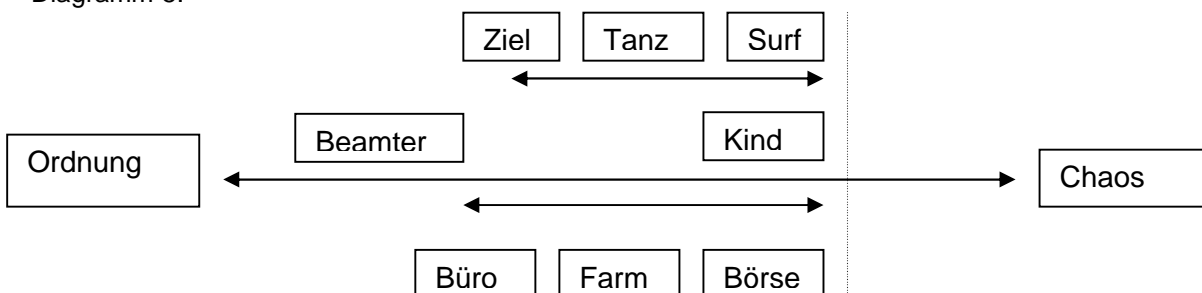
Diagramm 4:



„Interessant. Das könnte uns Hinweise für Fragen zu einem neuen Wellformed Outcome geben.“

Und Kontexte? „Kontexte könnte man ordnen von Beamtenstube bis Künstleratelier und Kinderzimmer oder bis Orkan auf offenem Meer, z.B.“

Diagramm 5:



„Jetzt müssen wir diese irgendwie in Bezug zueinander setzen, so dass wir mit einem Blick auf den Rechenschieber wissen, welche Frage wir stellen wollen, so dass der Befragte entweder flexibler oder geordneter wird!“

„Da müssen wir wohl erst genaue Fragen stellen. Als erstes würde ich fragen: **„In welchem Kontext möchten Sie welche Absicht künftig verwirklichen?“** Dann weiß ich den Kontext und kann seine Komplexität einschätzen. Absicht oder Intention ist vage gehalten und ich möchte wissen, ob der Klient Probleme mit dem Kontext hat, weil dieser chaotischer oder geordneter als er oder sie selbst ist. Zum Beispiel: ‚Ich möchte in meiner Firma beliebter sein.‘ Kontext Firma ist recht komplex, beliebter wird man, wenn man flexibel auf verschiedene Menschen eingehen kann, dieser Klient wird wohl etwas Chaotisierung, sprich flexiblere Rapportfähigkeiten, brauchen.

„Können Sie bisher diese Absicht nur begrenzt verwirklichen, weil Sie zu flexibel oder weil Sie zu fokussiert sind?“

„Uh, gemeine Präsupposition, aber raffiniert.“

„Danke. Nun kommt es darauf an einzuschätzen, wie überflexibel oder überfokussiert der Klient ist. Ein sehr starrer Mensch wird auch durch eine Zielformulierung zur Flexibilität angeregt. Ein eher lockerer Mensch könnte eine etwas unbestimmtere Metapher besser annehmen. Man könnte auch nach einer Altersmetapher fragen:

„Und in Bezug auf diese Absicht in diesem Kontext: Fühlen Sie sich da im übertragenen Sinn eher zu alt oder eher zu jung?“

Und nun müssen wir den Ansatz genau zuschneiden: Der metaphorisch zu junge, zu flexible braucht eine Fokussierung und daher eine Frage in Richtung Ziel, wobei ein genau definiertes Ziel eventuell über sich selbst hinauschießt. Es muss auch Raum für ‚Lernen‘ gegeben sein. Wir können erst einmal die Absicht präzisieren und zu einem konkreten Streben machen.

Wie sich Absicht, Intention, Wunsch, Vorhaben, Streben, Trachten, Ziel voneinander unterscheiden wäre noch auszuarbeiten.

Wenn wir nun aber einen Menschen an die Komplexität und Lebendigkeit des Kontext heranführen und in Resonanz bringen wollen, müssten wir etwas andere Metaphern nehmen als ausgerechnet ‚Ziel‘: ‚Tanz‘ zum Beispiel.

„Wie wollen Sie Ihren Tanz dem Groove in Ihrer Firma anpassen?“

oder besser formuliert:

„Wenn Sie sich die Situation in Ihrer Firma mal als eine Art großer Diskothek vorstellen und Sie dort bisher einen bestimmten Tanz gewählt hatten, wie könnte dieser Tanz so variiert werden, dass Sie mit der Musik der Firma erfolgreicher mitschwingen?“

„Und zu beachten ist, dass das Kriterium für Erfolg in einem komplexen Kontext durch Resonanz am Rande des Chaos erreicht wird: Der Tänzer, der zum Rhythmus wird, der Drachenflieger, der eins mit dem Wind wird, usw.!“

„Ja, klar. Dafür gibt es natürlich keine Rezepte, das muss in der Situation und mit Rapport kommen. Ich verstehe jetzt, warum du der Meinung bist, dass die Eingangsfrage der traditionellen NLP-Sitzung ‚Was ist dein Ziel‘ eventuell zu viel vorgibt und Flexibilität möglicherweise hindert. Es braucht also entweder Fokussierung oder Flexibilisierung?“

„Ja, **Mut** oder **Vertrauen**, genau gesagt. Oder eventuell auch ‚Mutrauen‘, nämlich sowohl Mut als auch Vertrauen!“

„Ah, Mut ist das proaktive Beeinflussen des Kontextes und Vertrauen das sich dem Kontext anpassen?“

„Exakt. ‚Purposeful adaptation‘ nennen es die in Komplexität denkenden Evolutionsbiologen. Und was in der Natur siegreich war, wird es auch im alltäglichen Fight sein.“

„Und was bedeutet das nun für unseren Spurwechsel hier?“

„Gute Frage. Sind wir zu fokussiert oder zu flexibel?“ „Zu fokussiert, würde ich sagen.“ „Richtig, wir wollen zu sehr. Wie werden wir flexibel? Welche Metapher könnten wir für unsere Intention, auf der schnelleren Spur zu sein, anwenden?“ „Vielleicht: In-Line-Skating?!“ „Oh ja, mal ist der eine Fuß vorne, mal der andere, mal kürzer, mal länger. Das ist eine gute Metapher für den Rhythmus des Verkehrsflusses hier, aber wie willst du dich an In-Line-Skating anpassen?“ „Verkehrsfluss‘ hast du eben gesagt. Wie wäre dieses: In einem Kanu auf einem Fluss mit Strömungen?“ „Ja klasse. Ich bin

schon mal Kanu gefahren und umgekippt. Hast aber recht. Wir machen keine Ziele mehr, sondern balancieren zwischen den Strömungen, mal sehen, ob das besser geht!“

Es ging besser. Wir waren häufiger auf den schnelleren Spuren. Die Wahrnehmung war anders. Und das ist auch der Sinn der richtigen Fragen: Die Lenkung der Wahrnehmung. Fragen nach Zielen führen zur Fokussierung. Das kann je nach Kontext angesagt oder gar nicht angesagt sein. Die Zielorientiertheit im NLP sollte lieber in eine ‚Kontext-Wachheit zur absichtsvollen Anpassung‘ erweitert werden.

Nachdem wir es durch den Tauerntunnel geschafft hatten, fragte Sigg: „Und wie schaffen wir es nun geschwind nach Hamburg?“ „Indem wir uns von dem Ziel lösen und einfach den Weg als Ritt auf einem wilden Stier oder einem riesigen Grizzly-Bären, je nach Börsenlage, begreifen und unsere Wahrnehmung so schärfen, dass wir mit unserer ‚Emergenten Strategie‘ überraschend früh ankommen.“ „Emergente Strategie, was ist das?“ „Das erkläre ich dir im Stau vor dem nächsten Tunnel!“

„Und auf der Fahrt durch Bayern erkläre ich dir dann, wie Absichten und Bedürfnisse zusammenhängen. Und in Hessen können wir uns über die Perception Control Theory (PCT) unterhalten, die ganz genau erklärt, wie wir nun unsere Spurwechsel besser machen.“

„Und in Niedersachsen?“

„In Niedersachsen können wir uns über die Selbstorganisation unserer Neurologie unterhalten und wie wir diese so beeinflusst haben, dass wir jetzt auf der besseren Spur sind.“

„Oh Mann, das ist ja eine interessante Fahrt, in der das Brummen der Maschine, die leise Eryka-Badu-Musik im CD-Player und unser Gespräch das Ziel sind...“

„Red‘ keinen Sch..., mein Ziel ist mein Bett.“

Zusammenfassung: Die Frage nach „Ziel“ müsste vorab überprüfen, ob sie ein System beeinflussen möchte, welches komplexer oder weniger komplex als das Konzept „Ziel“ selbst ist. Das weniger komplexe System wird durch die Frage nach dem Ziel potenziell flexibler und fokussierter. Das komplexere System wird durch die Frage nach dem Ziel fokussierter, was in gewissen Kontexten erfolgreich sein kann. In Kontexten, die komplexer sind, könnte sie der Flexibilität abträglich sein und wäre kontraproduktiv. Hier wäre es angezeigt Erfahrungen mit komplexen Kontexten wie Tanzen, Surfen, Ballonfahren, Segeln für Metaphern anzuwenden. Und auch in diesen Kontexten, bei denen das Hauptaugenmerk auf Anpassung an eine komplexe Umgebung liegt, verfolgen wir eine Absicht. Wie könnten wir diese Erfahrungen so in metaphorische Fragen einbauen, dass wir gleichzeitig Anpassung und Absicht konkretisieren ohne dabei un-komplex zu werden?

Oder: „Ziel“ ist eine Metapher aus dem Kontext „Pfeil und Bogen“, bzw. „das Ende eines Weges“. Da Coaching letztendlich eine Beeinflussung des hochkomplexen Systems „Neurologie eines Menschen“ anstrebt, würde die metaphorische Frage „Was ist dein Ziel?“ wörtlich genommen, die Neurologie als „Zielscheibe“ oder „Wegende“ ansprechen und es wundert dann nicht, dass wunderschöne, wohlformulierte „Zielvereinbarungen“ so selten erfüllt werden. Denn unsere Innenwelt ist nicht asphaltiert und man kann in ihr auch nichts treffen außer sich selbst, in der oder dem sich eine Innenwelt befindet, in der man nichts treffen kann außer sich selbst. Außer sich selbst.

¹ Sigg ist eine fiktive Person, Ähnlichkeiten mit lebenden Menschen sind zufällig.

² John H. Holland, University of Indiana, Supervisor-Board des Santa Fe-Institutes, bekannt für grundlegende Arbeiten zu „Genetischen Algorithmen“ und zur CAS-Theorie (Complex Adaptive Systems).

Autor von:

Emergence, Oxford University Press, 1998

Hidden Order, Addison Wesley Publ., 1996

³ Interessant ist auch die Metapher „ein Ziel **haben**“, welche aus der Überblendung der Konzepte „Bewegen in der Raumzeit“ und „Besitzen eines Objekts“ entstanden ist, doppelt linear. „Mit einem Ziel jonglieren“ würde die Metapher wieder komplexer gestalten.