

Schubladen-Coaching oder konzeptfreies Coaching?

Jede Führungskraft kennt die Situation, plötzlich ratlos vor einer Mitarbeiterreaktion zu stehen und nicht gleich ein passendes Führungs- oder Coaching-Rezept parat zu haben. Um sich vor den damit verbundenen unangenehmen Gefühlen, wie z.B. Unsicherheit und Angst vor Statusverlust zu schützen, wird ständig nach neuen Methoden und

Typologien gesucht, um besser und schneller mit den Schwierigkeiten und Fallen menschlicher Vielfalt umgehen zu können. Jedoch fühlen sich die meisten Mitarbeiter nach der Anwendung der neuen Methoden nicht besser verstanden. Was ist die Grundlage, um mit Ratlosigkeit in Führungssituationen gut umzugehen?

Vorteile und Grenzen des Schubladendenkens

Im Umgang mit Ratlosigkeit und den Fallen menschlicher Vielfalt haben wir gelernt, uns mit Vergleichen zu helfen. Das heißt, in Situationen, in denen wir nicht mehr weiter wissen, fangen wir automatisch an, in unserer Erinnerung oder in Fachbüchern und Datenbanken nach vergleichbaren Situationen und nach dem, was in diesen Situationen geholfen hat, zu suchen. Das kann für ein erstes Verständnis und für eine schnelle Problemlösung sehr hilfreich sein. Im Umgang mit der Komplexität menschlichen Verhaltens geht diese schnelle Hilfe jedoch häufig an der Realität vorbei und führt nicht zu dauerhafter Besserung, sondern zu einer Anhäufung von Verschlimmbesserungen. Ein prominentes Beispiel für vergleichende Vereinfachungen, die von Führungskräften in der Praxis eingesetzt werden, sind Verhaltenstypologien. Bei jeder diesen Typologien werden die Ursachen für menschliches Verhalten geclustert und die Cluster werden zur besseren Merkbarkeit z. B. mit Farben, Zahlen oder mit interessant klingenden Begriffen belegt. Zwei Vorteile dieser Typologien haben zu ihrer schnellen Verbreitung beigetragen: Jeder kann mit Typologien sofort anfangen zu coachen und sie erleichtern eine offene Kommunikation über menschliches Verhalten. Nachteil ist, dass Typologien verallgemeinernde Schubladen sind, und zwar unabhängig davon, ob es um Verhalten, Werte, oder um Team- und Unterneh-

menkonstellationen geht. Tatsächlich kann menschliches Verhalten oder das Geschehen in Organisationen durch Typologien nicht genau abgebildet werden. Das wäre so als würde man beim Druck auf den Auslöser eines Fotoapparates statt dem realen Bild eine ähnlich aussehende Bilddatei aus einer Datenbank hochladen. Ein Mitarbeitercoaching, das auf einer Typologie aufbaut, führt zu Annahmen über die betreffende Person, die nur zum Teil zutreffen. Daraus folgen ungenaue Schlussfolgerungen und nur scheinbar passende Maßnahmen. Das kann zu Scheinlösungen führen, deren Wirkung nach einem ersten guten Eindruck schnell nachlässt.

„Ein Mitarbeitercoaching, das auf einer Typologie aufbaut, führt zu Annahmen über die betreffende Person, die nur zum Teil zutreffen.“

Das gleiche Schubladendenken findet man beim methodenorientierten Coaching. Hier geht es darum, möglichst schnell das persönliche Problem des Mitarbeiters einzuordnen, um danach die vermeintlich passende Coachingmethode auszuwählen. Die Erfahrung mit vergleich-

baren Problemen reicht, um den Einsatz einer bestimmten Methode zu begründen. Je mehr Coachingmethoden jemand beherrscht, deren Anwendung schon vielen geholfen haben, umso sicherer kann sich die zu coachende Person bei ihm fühlen. Wenn der Weg (die Methode) zum Ziel wird, bleibt jedoch die Genauigkeit der Analyse auf der Strecke. Die gecoachten Personen merken nicht, dass ungenau mit ihnen gearbeitet wird, da sie sich sicher fühlen und sie Verhaltensdiagnosen, die aus dem Schubladendenken entstehen, gewöhnt sind.

Die Alternative zum Schubladendenken

Grundlage für dieses Schubladendenken ist vergleichendes Denken. Das heißt, Beobachtungen werden mit einer Datenbasis aus erworbenem Wissen und Erfahrungen verglichen und daraus werden entsprechende Schlussfolgerungen gezogen. Auch das Arbeiten mit Hypothesen kommt aus dem vergleichenden Denken. Sobald jedoch nach Bestätigung oder Widerlegung einer Hypothese gesucht wird, besteht das Risiko, dass Teile der Realität, die von den Hypothesen nicht abgedeckt werden, ausgeblendet bleiben. Vergleichendes Denken verleitet dazu, im Umgang mit Veränderungen von Menschen schnell zu Schlussfolgerungen und Lösungen zu kommen. Die effektivere und verständnisvollere Alternative zum vergleichenden Denken ist das „originale“ Denken, bei dem die Reali-

Schuladen-Coaching oder konzeptfreies Coaching?

tät wie ein Original, ohne Vergleiche, Bewertungen, Annahmen und Hypothesen betrachtet wird. Es wird mit dem gearbeitet, was die zu coachende Person sagt, tut und denkt. Es wird nicht interpretiert, es wird nicht spekuliert, es werden keine Vergleiche gezogen und es wird nicht vorschnell über Problemlösungen gesprochen. Der Fokus beim „originalen“ Denken liegt zuerst darauf, sich ein vollständiges Bild der Gesamtsituation zu machen, diese zu verstehen und sicher zu gehen, dass die zu coachende Person die Situation genauso sieht, wie sein Coach. Dieses Denken hat drei besonders hilfreiche Effekte: (1) Die zu coachende Person fühlt sich verstanden, (2) sie erlebt sich auf Augenhöhe mit dem Coach und (3) sie kommt durch Nachdenken über die Fragen des Coaches zu mehr Klarheit über sich selbst. Auf dem Weg zu mehr Klarheit werden Annahmen und Überzeugungen, die das Denken und Handeln der zu coachenden Person bestimmen, erkennbar. Woher diese Annahmen und Überzeugungen kommen, spielt keine große Rolle. Viel wichtiger ist es, diese Annahmen und Überzeugungen auf ihren Realitätsgehalt zu überprüfen. Z.B. ist eine oft zu findende Annahme im Projektmanagement, „es klappt alles, so wie wir uns das vorgenommen haben“. Beim Realitäts-Check dieser Annahme stellt sich jedoch heraus, dass immer wieder unvorhergesehene Probleme auftauchen, für deren Lösung zusätzliche Zeit eingeplant werden muss.

Konzeptfrei coachen, was heißt das?

„Originales“ Denken nimmt alles wie es ist, ohne zu spekulieren und zu bewerten. Spekulationen und Bewertungen entstehen aus Konzepten, wie jemand handeln oder wie jemand sein sollte. Konzepte sind z.B. soziale Ideale, wie friedliches Zusammenleben aussehen muss; Weltanschauungen, wieviel Kontrolle es braucht,

um Sicherheit zu gewährleisten; persönliche Ideale, wie man von anderen gesehen werden will oder Theorien, wie Motivation funktioniert. Jeder kommt im Laufe seines Lebens mit vielen Konzepten in Kontakt. Einige übernehmen wir, andere ignorieren wir. Im Umgang mit Mitarbeitern steuern diese Konzepte das Denken und die Wahrnehmung der Führungskraft. Es wird mit dem gearbeitet, was die Konzepte bestätigen und es wird ignoriert, was nicht zu den Konzepten passt. Z.B. die Überzeugung einer Führungskraft, dass jeder Mitarbeiter nur dann optimale Leistung liefert, wenn es sich für den Mitarbeiter finanziell lohnt. Dieses Konzept steuert in der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter die Wahrnehmung und das Denken der Führungskraft. Was dem Mitarbeiter darüber hinaus wichtig ist und was ihn motiviert, kann die Führungskraft nicht mehr klar sehen.

„Im Umgang mit Mitarbeitern steuern diese Konzepte das Denken und die Wahrnehmung der Führungskraft.“

Entsprechend einseitig fällt die Einschätzung des Mitarbeiters durch die Führungskraft aus und der Mitarbeiter fühlt sich immer wieder unverstanden. Konzeptfrei coachen ist für jede Führungskraft eine Herausforderung, umso mehr, je mehr Führungs- und Verhaltenskonzepte sie sich bereits angeeignet hat. Wie gelingt es ihr, trotz der Konzepte die Gesamtsituation des Mitarbeiters zu sehen und die Gedanken zu ignorieren, die ständig von den eigenen Konzepten produziert werden? Die eigenen Konzepte los zu werden bzw. sich auszureden, funktioniert

nicht. Es macht auch keinen Sinn zu versuchen, seinen Gedankenfluss besser zu kontrollieren. Der beste Zugang zum konzeptfreien Coaching besteht in der Fähigkeit, sich im Gespräch mit dem Mitarbeiter darauf zu fokussieren, den Mitarbeiter verstehen zu wollen und sich darauf zu fokussieren, was der Mitarbeiter sagt, denkt und was er getan hat. Die Fokussierung sorgt dafür, dass keine anderen ablenkenden Gedanken ins Spiel kommen.

Der Unterschied: Motivation, auch unangenehme Schritte zu gehen

Für viele zu coachende Personen, die bereits gecoacht wurden, ist das konzeptfreie Coaching ein völlig neues Erlebnis. Es finden keine Versuche mehr statt, sie in ein Problemraster einzuordnen und sie bekommen keine Methoden mehr genannt, die in ähnlichen Fällen besonders gut funktioniert haben. Sie merken beim konzeptfreien Coaching, dass es nur noch um sie geht und nicht um einen Kompetenzbeweis ihres Coaches. Sie bekommen Fragen gestellt, die sie selbst interessieren und über die sie nachdenken müssen. Dabei entdecken Sie eigene Annahmen, die sich als unrealistisch herausstellen und eigene Überzeugungen, die sie daran hindern, das zu erreichen, was ihnen wichtig ist. Sie müssen sich nicht von diesen Überzeugungen befreien oder negative Gedanken über sich selbst loswerden. Sie müssen nicht dem Glaubensbekenntnis ihres Coaches folgen und sich seine Theorien und Weisheiten einprägen. Was sie sich erarbeiten ist Klarheit über sich selbst und über ihre persönlichen Handicaps. Sie lernen, die Realität in ihrem direkten Umfeld zu sehen, wie sie ist und sich trotz ihrer Handicaps ihre Wünsche zu erfüllen. Diese Klarheit legt die Motivation frei, auch unangenehme Schritte zur Erfüllung wichtiger Wünsche zu gehen.