

Sonja Radatz

Coaching-Grundlagen für Führungskräfte

Mit Coaching neue Weichen
in der Führung stellen



Verlag
Systemisches Management

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	9
1. Warum sollten Führungskräfte coachen?	11
1.1. „Führung“ gestern – „Führung“ heute und morgen	11
1.2. Die drei grundlegenden Führungsinstrumente	14
1.2.1. Team-Handeln	16
1.2.2. Autoritäts-Handeln	17
1.2.3. Delegations-Handeln	20
2. Was ist evolutionäres Coaching?	22
2.1. Worum geht es im evolutionären Coaching?	24
2.2. Was passiert beim evolutionären Coaching?	25
2.3. Die Darstellung von Zusammenhängen im evolutionären Relationsmodell	26
2.4. Die Gestaltung unseres Gesprächsrahmens im Coaching	34
2.5. Ansatzpunkte im Mitarbeitercoaching	35
3. Die evolutionäre Haltung als Grundlage des Coachings	37
3.1. Die Guckloch- versus Teil der Welt-Haltung	37
3.2. Die Wechselwirkung im Führungsverhalten	39
3.3. Die in der evolutionären Haltung vereinigten Theorie-Richtungen	43
3.3.1. Systemisches Denken	45
3.3.2. Der radikale Konstruktivismus	46
3.3.3. Die Autopoiesis	47
3.4. Die Coaching-Haltung in der Führung	48
3.5. Sieben Voraussetzungen für die Umsetzung der evolutionären Coaching-Haltung in die Praxis	49

3.5.1. Lethologische Begabung	49
3.5.2. Vertrauen und Wertschätzung	50
3.5.3. Eigene Ziele und Hypothesen loslassen	50
3.5.4. Freiwilligkeit des Coaching-Gesprächs	51
3.5.5. Unterstützung anderer bei deren Lösung	51
3.5.6. Dissoziieren	52
3.5.7. Bei jedem Coaching lernt (auch) die Führungskraft	52
4. Evolutionäre Fragen: Das Coaching-Kernwerkzeug	53
4.1. Eigenschaften evolutionärer Fragestellungen	53
4.1.1. Evolutionäre Fragen sind offene Fragen	54
4.1.2. Evolutionäre Fragen sind Denkfragen	54
4.1.3. Evolutionäre Fragen zielen darauf ab, die Zukunft zu optimieren	55
4.1.4. Evolutionäre Fragen fragen danach, was Mitarbeiter tun können, anstatt was „sein soll“	56
4.1.5. Evolutionäre Fragen sind lösungsfokussiert	57
4.1.6. Evolutionäre Fragen beziehen sich immer auf die Optimierung des Systems	57
4.1.7. Evolutionäre Fragen fokussieren auf das Innen – und nicht auf das Aussen	57
4.1.8. Evolutionäre Fragen sind niemals Suggestivfragen	58
4.2. Arten von evolutionären Fragestellungen	58
4.2.1. Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen	59
4.2.2. Verhaltensfragen statt Fragen zur Situation	59
4.2.3. Fragen nach Unterschieden	59
4.2.4. Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen	60
4.2.5. Fragen zum Infragestellen von Handlungsmustern	60
4.2.6. Dissoziationsfragen	60
4.2.7. Hypothetische Fragen	60

4.2.8. Paradoxe Fragen	60
4.2.9. „Verrückte“ Fragen	61
5. Der Ablauf evolutionärer Coachings	62
5.1. Start und Problemdefinition	63
5.2. Zielerarbeitung	65
5.3. Ein klarer Auftrag – die Gestaltung des Coachingsystems ...	66
5.4. Lösungsfokussierung: Kriterien der Zielerreichung festlegen .	67
5.5. Standortbestimmung und Lösungsarbeit	69
5.6. Bildung von Maßnahmen und nächsten Schritten	70
6. Coaching-Instrumente in der Praxis	74
6.1. Die Anwendung gewöhnlicher evolutionärer Fragen	75
6.2. Als erfolglos bewertete Verhaltensmuster verändern	77
6.3. Einbeziehung virtueller Experten	80
6.4. Einbeziehung virtueller Unbeteiligter	81
6.5. Die Choreographie Innerer Stimmen	82
6.6. Räumliche/ zeitliche Dissoziation	85
6.7. Coaching-Goldwaage	86
6.8. Rollenwechsel im Coaching	87
6.9. 360°-Coaching	89
6.10. Personifizierung von Symptomen	90
6.11. Symbolisierung mit Bausteinen oder Alltagsgegenständen ..	94
7. Spezielle Coaching-Abläufe für spezielle Situationen	97
7.1. Das Sparringspartnership-Rad	97
7.2. Die Coaching-Karten	99
7.3. Hot Shot-Coaching	99
7.4. Coaching im Mentoringprozess	101
7.5. Konfliktcoaching®	103
7.6. Die Verwendung von Coaching-Partikeln im Alltagsgespräch	111

7.6.1. Von der Problembesprechung zur Frage nach dem Ziel	.111
7.6.2. In jedem Gespräch: Auftrag holen	.111
7.6.3. Den Mitarbeiter selbstständig arbeiten lassen – mit evolutionären Fragetechniken	.112
7.6.4. Schweigen	.112
7.6.5. Skalenfragen	.112
7.6.6. Welche Frage sollte ich Ihnen als nächstes stellen?	.113
8. Hilfreiche Selbstcoaching-Konzepte	.114
8.1. Ein Erklärungsmodell zur Entstehung und Veränderung unserer persönlichen Strukturen	.115
8.2. Ausgangspunkt des Eigencoachings: Die Reflexion der persönlichen Struktur	.116
8.2.1. Evolutionäre Fragen zur Erforschung der persönlichen Struktur	.117
8.2.2. Der Leadership-Würfel	.121
8.2.3. Die evolutionäre Selbstcoaching-Toolbox	.122
8.2.3.1. Selbstcoaching-Tools für die Arbeit an der eigenen Identität	.123
8.2.3.2. Tools für das Prozess-Selbstmanagement	.125
8.2.3.3. Tools für die Optimierung persönlicher Entscheidungsstrukturen	.126
8.2.3.4. Tools für die Optimierung der persönlichen Kommunikationsstrukturen	.128
8.2.3.5. Selbstcoaching-Tools für die Arbeit an den persönlichen „Handlungen und Spielregeln in der Alltagssituation“	.129
Literatur	.132

1. Warum sollten Führungskräfte coachen?

Viele Führungskräfte nehmen ihre Führungssituation heute grundlegend verändert wahr; und sie versuchen verzweifelt, dieser Situation mit den Instrumenten, Methoden und Werkzeugen von gestern Herr zu werden: Indem sie ihre Anweisungen verschärfen, noch engere Grenzen setzen, noch deutlicher Vorgaben machen, noch mehr kontrollieren und noch „verlässlichere“ Steuerungsinstrumente einsetzen. Doch je mehr und genauere Anweisungen sie geben, je mehr sie versuchen, die Dinge „in den Griff zu bekommen“, je schärfere Steuerungsinstrumente sie wählen und auf je „objektivere“ Beine sie ihre Führung stellen wollen, desto mehr haben viele von ihnen das Gefühl, zu scheitern.

Viele haben den Eindruck, mit ihren bisherigen Instrumenten buchstäblich „an eine Grenze zu stoßen“.

Nun – kann denn ein „Mehr desselben“ die adäquate Antwort auf neue Herausforderungen sein? Mit Sicherheit nicht. Daher lautet die zentrale Fragestellung aus meiner Sicht:

Wie können wir morgen erfolgreich führen?

Wollen wir uns dieser Fragestellung qualifiziert widmen, so müssen wir uns zunächst überlegen, welche Unterschiede zwischen „Führung“ heute und gestern bestehen, welche Führungshaltung morgen zum Erfolg führen könnte und wie sich uns neue Führungsinstrumente aus einer zukünftig erfolgreichen Haltung heraus erschließen können.

1.1. „Führung“ gestern – „Führung“ heute und morgen

Die Leitung eines Teams oder Unternehmens und insbesondere der Umgang mit den Mitarbeitern waren immer schon herausfordernde Aufgaben, allerdings wurden sie von den meisten Führungskräften noch selten in der Vergangenheit so komplex wie heute erlebt: Denken wir nur einmal daran, wie rasant sich in den letzten Jahren die Technologie weltumspannender Kommunikation, die Produktions- und Vernetzungsmöglichkeiten und weltweiten Informationsquellen entwickelt haben; wie sich unser Tätigkeitsradius vergrößert hat; wie sich die Absatzmöglichkeiten verändert haben; wie sehr sich die

Produktlebenszyklen verkürzt haben; um wie viel größere Führungsspannen in den flacher gewordenen Hierarchien bewältigt werden müssen (neben all den Netzwerken und Projekten, die darüber hinaus lose im Unternehmen angesiedelt sind); wie stark sich die Halbwertszeit des Wissens verkürzt hat; und um wie viel virtueller die Mitarbeiterbeziehungen geworden sind, ganz einfach, weil wir vermehrt mit überregional ansässigen beziehungsweise tätigen Mitarbeitern zu tun haben.

Gingen wir davon aus, diese und noch mehr Herausforderungen in irgendeiner Form selbst „im Griff“ haben zu wollen, dann würden 24 Stunden Arbeit pro Tag bei Weitem nicht ausreichen. Dennoch besteht nach wie vor bei vielen Führungskräften der Anspruch,

- über alles Bescheid und in jedem Fall mehr zu wissen als ihre Mitarbeiter;
- immer genau informiert zu sein, wer woran arbeitet und wie diese Aufgaben optimal bewerkstelligt werden können;
- nicht nur Ziele, sondern im Optimalfall auch noch die exakten Wege der Zielerreichung vorgeben zu müssen;
- anweisen, steuern und kontrollieren als die zentralen Aufgaben der Führungskraft zu sehen;
- und für den Mitarbeiter stets mit-, vor- oder nachdenken zu müssen.

Führungskräfte, die auch heute noch diese Vorstellung von Führung haben, könnten schon heute oder morgen auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen. Denn sie laden nicht nur jede Menge „Affen“ in Form von Verantwortung auf ihre Schultern (Blanchard et al., 2005) und riskieren nicht nur jeden Tag einen Herzinfarkt; sie verzichten nicht nur auf das Wissen ihrer Mitarbeiter, sondern erzeugen häufig auch noch echte „Roboter“ aus ihren Mitarbeitern (Maturana und Bunnell, 2001).

Damit meine ich, dass sie durch ihr kontinuierliches Verhalten – ihr stetes Mit- und Vorausdenken für ihre Mitarbeiter – diese dazu bringen, sich mehr und mehr zurückzulehnen und ihr selbständiges Denken auszuschalten, bis diese schließlich schon morgens ihr Hirn „bei der Stechuhr abgeben“ und dieses erst bei Verlassen des Büros wieder abholen – also ihr Wissen und ihr selbstverantwortliches Denken völlig in die Freizeit verlagern. Und all das, obwohl die meisten Führungskräfte es ja nur gut gemeint haben.

Dies lässt sich sehr gut mit einem Bild verdeutlichen (Wüthrich, Winter und Philipp, 2001): Wenn wir in einer Schachtel einen Flohzirkus halten, der wunderbare Kunststücke vollbringt, dann kann es manchmal ganz schön anstrengend werden, dafür zu sorgen, dass die Flöhe letztendlich irgendwann einmal

wieder in der Schachtel landen (wobei zu diskutieren wäre, ob denn die „Flöhe“ überhaupt immer wieder in die Schachtel zurückkehren müssen): Der Flohzirkusbesitzer muss den Kunststücke vollbringenden Tieren geradezu nachlaufen, um ihnen immer wieder aufs Neue eine sichere Rückkehr zu ermöglichen. Da nimmt es nicht Wunder, dass manch ein stolzer Besitzer auf die kreative Idee kommt, einen Deckel auf die Schachtel zu setzen, um den Flöhen dann bei Bedarf – und nur bei Bedarf – einen großen Auftritt zu ermöglichen und sie danach wieder sorgsam wegzusperren. Nun – die Folgen sind abzusehen:

Die Flöhe werden nach Aufsetzen des Deckels noch einige Male versuchen, ihre Kunststücke zu machen und werden, nachdem sie sich einige Male schmerzhaft den Kopf angestoßen haben, entnervt aufgeben. Und selbst wenn der Deckel geöffnet wird, sind diese Flöhe dann nicht mehr bereit, Kunststück zu machen – sie haben gelernt, sich anzupassen; sie handeln entsprechend der ihnen gesetzten Rahmenbedingungen.

Nun, die Frage, die für viele Führungskräfte entsteht, ist: Wie kann erreicht werden, dass in einem so komplexen Umfeld, wie wir es heute erleben, in dem die einzige Sicherheit, die wir haben, in der Unsicherheit zu bestehen scheint – wie kann also in solch einem Umfeld erreicht werden, dass täglich in allen Bereichen Kunststücke vollbracht werden und mit der Komplexität optimal umgegangen werden kann?

Ich behaupte, dies kann erreicht werden, wenn die Führungskraft außerhalb sehr grundsätzlicher Entscheidungen, die sie meint, unbedingt autokratisch setzen zu müssen, sich hauptsächlich als Rahmengeberin (Ermöglicherin) und Förderin für ihre Mitarbeiter sieht, bei denen sie darauf vertrauen kann, dass sie von sich aus „Kunststücke vollbringen können“ (sonst hätte man sie ja umsonst eingestellt), aber in ihren Beiträgen für das Unternehmen und in ihrer Weiterentwicklung durchaus jemanden brauchen können, der immer wieder mit ihnen gemeinsam Fragen der Optimierung aufwirft und ihr Handeln – in Abstimmung mit ihren Zielen – in Frage stellt, um ihnen zu ermöglichen, ihre Handlungsalternativen und ihre Erfahrung kontinuierlich zu erweitern.

Und das würde eine Verschiebung in der Bedeutung und Anwendung der drei grundlegenden Führungsinstrumenten bedeuten: weg von der Alleinentscheidung hin zur Delegation beziehungsweise zur gemeinsamen Entscheidung im Team.

Lassen Sie uns die Führungsinstrumente und deren Potentiale im nächsten Kapitel unter die Lupe nehmen.

- wo wir die Selbstverantwortung und /oder Weiterentwicklung bei einer Person fördern wollen,
- wo wir das Beschreiten neuer, vielleicht unkonventioneller Wege bewusst fördern möchten, um aus dem gelebten Alltag auszusteigen,
- wo wir zwar als Sparringpartner bei der Lösung anstehender Fragen zur Verfügung stehen, aber nicht „alle Affen auf unsere Schultern laden wollen“ (im Sinn von „alles selbst machen müssen“).

Wichtig ist dann allerdings die „totale Delegation“: Entscheidungen und die selbstverantwortliche Umsetzung einem Mitarbeiter anzubieten und später wieder an sich zu reißen beziehungsweise zu versuchen, die Mitarbeiter mitten in der Umsetzung „auf Linie zu bringen“ schafft meiner Erfahrung nach mehr Frust, als die Aufgabe von vornherein selbst zu übernehmen. Anders ausgedrückt: Wer delegiert, sollte die Rahmenbedingungen gleich zu Beginn mit formulieren, und nicht zwischendurch versuchen, „das Ruder herum zu reißen“. Genau hier, wo wir uns für Delegation – wenn auch wahrscheinlich unter gesetzten Rahmenbedingungen – entscheiden, macht Coaching Sinn; nein, vielmehr: Hier kann in Folge Coaching, wie ich es verstehe – als eine Form von Beratung ohne Ratschlag, in der wir hauptsächlich Fragen stellen und unser Gegenüber dabei unterstützen, eine für ihn optimale Lösung zu finden – auf eine natürliche Art und Weise angewendet werden, weil jede Form von Entscheidung, von Ratschlag, von Anweisung, von Antwort im Sinne der oben angeführten Punkte eine kontraproduktive Wirkung hätte. Autoritäts-Handeln schließt nämlich Coaching aus. Coaching ist aus meiner Sicht eine unmittelbare Folge des Delegations-Handelns – und nur dieses Handelns.

Und genau darin könnte auch der Grund bestehen, warum oft behauptet wird, Führungskräfte könnten nicht coachen: Wenn „Führung“ und „Management“ für uns grosso modo die Anwendung von Autoritäts-Handeln bedeutet, dann können wir natürlich nicht coachen.

Daher gilt aus meiner Sicht für jede Führungssituation: Entweder Autoritäts-Handeln – oder Coaching als Folge von Delegations-Handeln.

6. Coaching-Instrumente in der Praxis

Den zuvor dargestellten Coaching-Ablauf können wir nun mit beliebigen Fragestellungen füllen – oder wir gestalten ihn ganz elegant als durchgängiges Coaching-Instrument – als Instrument, das sich durch das gesamte Coaching zieht, aber dennoch die wichtigen Phasen im Coaching wie die Problemdarstellung, Zieldefinition, Auftragsgestaltung, Lösungsfokussierung, Lösungserarbeitung und Maßnahmen (teilweise implizit) enthält.

Die Wahl der Coaching-Instrumente erfolgt idealer Weise je nach Ziel des Mitarbeiters für das anstehende Coaching. Welche Instrumente ich in meiner Coaching-Praxis bislang sehr erfolgreich mit welchen Zielen von Mitarbeitern verknüpft habe, stellt die folgende Abbildung dar (siehe Abbildung auf der nächsten Seite).

Die Zuordnung von Coaching-Instrumenten zu Zielen des Coachees

A bis K steht für:

- A: Anwendung gewöhnlicher evolutionärer Fragen
- B: Als erfolglos bewertete Verhaltensmuster unterbrechen
- C: Einbeziehung virtueller Experten
- D: Einbeziehung virtueller Unbeteiligter
- E: Die Choreographie innerer Stimmen
- F: Räumliche/ zeitliche Dissoziierung
- G: Coaching-Goldwaage
- H: Rollenwechsel im Coaching
- I: 360°-Coaching
- J: Personifizierung von Symptomen
- K: Symbolisierung mit Bausteinen beziehungsweise Alltagsgegenständen

Ziele des Mitarbeiters	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Abstand von einer/ Klarheit über eine Situation gewinnen	x		x	x	x	x			x		x
Anstehende Entscheidung	x		x	x	x	x	x		x		
Zukunfts-Entwurf, Planung	x		x			x			x		x
Wie umgehen mit einem Thema/ einer Person	x		x	x		x		x			
An (psycho-)somatischen Beschwerden arbeiten	x		x	x		x				x	
Arbeit an den eigenen Verhaltensmustern/ Optimierung der Verhaltensmuster	x	x	x	x	x			x			
Ordnung für sich schaffen	x		x	x	x				x		x
Vorbereitung eines wichtigen Gesprächs	x		x		x			x			

6.1. Die Anwendung gewöhnlicher evolutionärer Fragen

Evolutionäre Fragestellungen, wie ich sie im Kapitel 4.2. ab S. 58 ff vorgestellt habe, können wir praktisch immer anwenden. Wichtig dabei ist nur, den Faden nicht zu verlieren und jedes Thema so auszuschöpfen, dass der Coaching-Prozess als rund empfunden und die Lösung in einem möglichst effizienten Prozess erarbeitet wird.

Die meisten angehenden Coaches in unseren Ausbildungen am ISCT empfinden es in den Anfängen ihrer Coaching-Tätigkeit immer ungleich schwieriger, „einfach evolutionäre Fragen“ im Prozess anzuwenden als einem klar strukturierten

rierten Coaching-Instrument zu folgen. Deshalb möchte ich hier einen Entscheidungsbaum vorstellen, der die Arbeit mit „ungeordneten“ evolutionären Fragen erleichtert und hilft, auch ohne klare Vorgaben den Überblick im Coaching-Prozess zu bewahren.

In diesem Entscheidungsbaum (siehe Abbildung) wechselt sich stets eine Phase des Sammelns auf breiter Ebene mit einer in die Tiefe gehenden Kriteriensuche ab.

Der Entscheidungsbaum im Coaching

1. Sammlung (breite Ebene):

Ausgehend vom Ziel werden zunächst alle Personen/ Themen/ Situationen gesammelt, die für die Zielerreichung beleuchtet werden müssen.

Beispielhafte Fragestellungen:

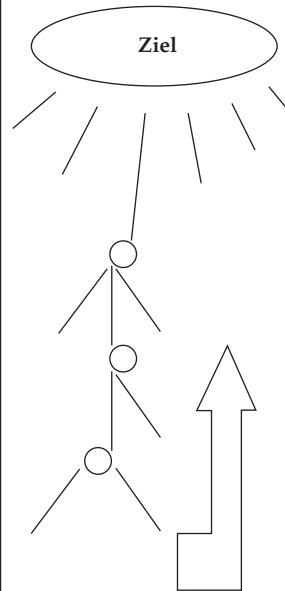
- Wer würde es aller merken, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Wer noch? Wer noch?
- Welche Themen müssen wir bearbeiten, damit Sie Ihr Ziel erreichen? Welche noch? Welche Situationen müssen wir besprechen, damit Sie Ihr Ziel erreichen?

2. Kriteriensuche (Tiefe):

Für jede einzelne genannte Person/ Themenstellung/ Situation wird dann in die Tiefe gefragt – und zwar so lange, bis bei dieser Person/ Themenstellung/ Situation aus Sicht des Coachees alles ausgeschöpft ist, was zur Zielerreichung beitragen könnte. Erst dann wird im Entscheidungsbaum wieder hinaufgegangen, um den nächsten Punkt aus der Sammlung auf breiter Ebene für die Kriteriensuche zu verwenden.

Beispielhafte Fragestellungen:

- Woran, an Ihrem Verhalten, würde denn A merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Woran noch? Und wenn Sie das täten – was täte A dann? Was noch?
- Und was wäre Ihre Reaktion darauf?
- Und welche Auswirkungen hätte das auf Ihre ganze Belegschaft?



7. Spezielle Coaching-Abläufe für spezielle Situationen

Nicht immer haben wir die Möglichkeit, eine oder 1 1/2 Stunden in ein Coaching zu investieren; und gleichzeitig sind wir täglich mit Situationen konfrontiert, in denen ein gewöhnliches Coaching ganz einfach nicht optimal passt – etwa wenn ein Mitarbeiter nur eine kleine Fragestellung hat; oder wir über einen längeren Zeitraum Coaching in einem Mentoring-Prozess anbieten wollen; oder wenn es um die Lösung von Konflikten geht.

Dafür habe ich spezielle Coaching-Abläufe konzipiert, die im Folgenden näher erläutert werden.

7.1. Das Sparringpartnership-Rad

Gerade wenn Führungskräfte Neulinge auf dem Gebiet des Coachings sind, aber auch, wenn sie an irgendeiner Stelle des Gesprächs mit einem Mitarbeiter merken, dass sie mit Coaching vermutlich besser weiterkommen würden, eignet sich das Sparringpartnership-Rad bestens, um ganz einfach in jeder Situation erfolgreich in ein Coaching-Gespräch einzusteigen.

Dabei sollten Sie sich nicht scheuen, das Rad (siehe Scheibe im hinteren Umschlag des Buches) immer ganz offen neben sich liegen zu haben, wenn Sie ein Gespräch führen. Denn es kann in allen Verhandlungs-, Feedback-, aber auch in alltäglichen Gesprächen und natürlich vor allem in Coaching-Gesprächen verwendet werden. Das Rad unterstützt Sie wesentlich bei Ihren ersten Schritten im Führen von Coaching-Gesprächen und im generellen Führen durch Fragen.

Je nach formulierter Problemlösungsphase des Mitarbeiters oder sonstigen Gesprächspartners kann entweder in der entsprechenden Phase des Rads eingestiegen oder nur eine Frage zur entsprechenden Phase gestellt werden (siehe Abbildung auf der nächsten Seite).

Problemlösungs- und Einstiegsphasen im Sparringpartnership-Rad

Formulierte Problem- / Lösungsphase des Mitarbeiters	Einstiegsphase im Sparringpartnership-Rad
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Mitarbeiter ist sich über das anstehende Problem nicht im Klaren ■ Der Mitarbeiter sieht seine Situation „im Nebel“ ■ Der Mitarbeiter möchte wissen, woran er im Moment ist 	1. Problemklärung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Mitarbeiter weiß zwar, worin sein Problem besteht, ist sich aber nicht über sein Ziel im Klaren ■ Der Mitarbeiter hat widersprüchliche Ziele ■ Der Mitarbeiter hat Ziele, die mit den Zielen anderer in Konflikt stehen 	2. Zielerarbeitung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Mitarbeiter weiß, was er erreichen will, möchte aber erarbeiten, wo er ansetzen soll 	3. Auftragsklärung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Mitarbeiter kennt seine Ziele beziehungsweise gewünschten Ergebnisse, weiß aber nicht, wie er diese erreichen soll 	4. Suche nach optimalen Lösungskriterien
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Mitarbeiter weiß, welche Lösungsmöglichkeiten er hat, aber nicht, welche er wählen soll ■ Der Mitarbeiter möchte seine gewählte Lösung optimieren 	5. Standortbestimmung und Lösungsarbeit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Mitarbeiter hat eine klare Vorstellung von der Lösung und möchte nun Maßnahmen erarbeiten 	6. Maßnahmen/ Nächste Schritte

8. Hilfreiche Selbstcoaching-Konzepte

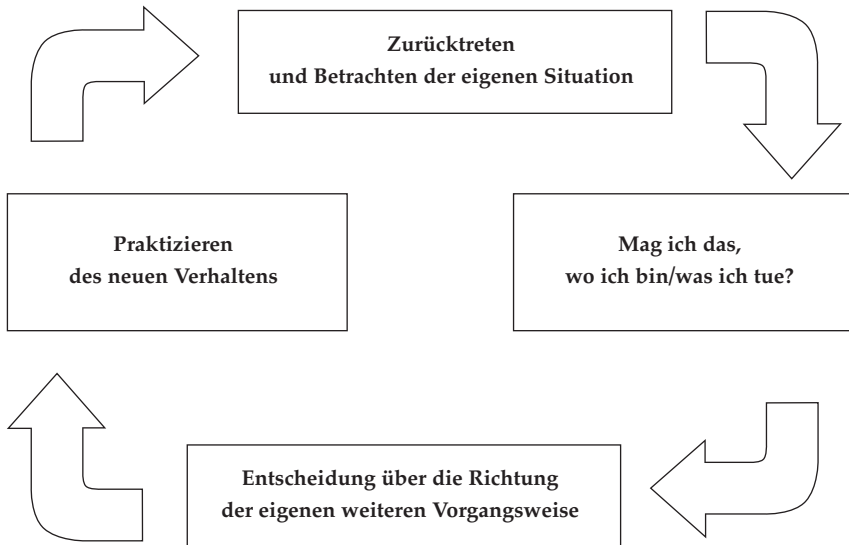
Welchen Wert Selbstcoaching für uns haben kann, hängt wie beim Coaching anderer Menschen maßgeblich davon ab, für welche grundsätzliche Lebenshaltung wir uns entscheiden. Auch hier können wir zwischen der so genannten Guckloch-Haltung und der Teil der Welt-Haltung wählen. Die Guckloch-Haltung nehmen wir dann ein, wenn wir uns die Welt so vorstellen, dass wir sie stets von außen durch ein Guckloch betrachten. Dann läuft die Welt quasi vor unseren Augen ab, und wir müssen sie so hinnehmen wie sie „ist“ – wie wir sie wahrnehmen. Aber wir können nicht eingreifen. Wofür sollten wir dann Selbstcoaching betreiben? Oder anders gefragt: Wofür sollten wir an uns selbst arbeiten, wenn die Welt, die wir wahrnehmen, mit unserem eigenen Verhalten nichts zu tun hat?

Aussagen wie „Die Situation ist eben so“, „Das erfordert der Markt“ oder „Da kann ich nun auch nichts ändern“ oder „Ich würde ja gerne, wenn...“ sind in unserer traditionellen Arbeitswelt sehr verbreitet und deuten auf eine ausgeprägte Guckloch-Haltung hin.

Die Teil der Welt-Haltung jedoch inkludiert uns als Teilhaber und Teilnehmer in jene Welt, in der wir uns augenblicklich bewegen – als Teil des „sozialen Systems“ (des Teams, des Unternehmens, der Familie, der Gesellschaft, des Kulturkreises), in dem wir uns im Moment bewegen. Diese Lebenshaltung verschafft uns insofern ein grundlegend anderes Weltbild, als wir etwas zu dem beitragen können, was wir erleben. Oder anders, prägnanter ausgedrückt: Wir können uns nicht aus der Verantwortung herausnehmen zu antworten.

Und auf den Punkt gebracht: Wir sind so maßgeblich an der Welt beteiligt, die wir wahrnehmen, dass wir sagen können: Wir erzeugen die Welt, die wir sehen.

Wenn wir uns nun sinnvoll mit dem Thema Selbstcoaching beschäftigen wollen, müssen wir uns wohl oder übel mit der Teil der Welt-Haltung auseinandersetzen. Wir drehen dann nicht nur mechanisch an den „Handlungsrädern“, wie wir dies in Seminaren leider häufig tun, sondern setzen uns statt dessen geistig in Beziehung zu dem sozialen System, um das es uns im Selbstcoaching jeweils geht – also zum Beispiel in Beziehung zu unserem Team.

Das Reflexions-Rad (nach H. Maturana)**8.1. Ein Erklärungsmodell zur Entstehung und Veränderung unserer persönlichen Strukturen**

Ich gehe mit Jean Piaget (Piaget, 1976: 17) konform, dass jeder Mensch mit einer bestimmten Struktur zur Welt kommt, einem Schema beziehungsweise Denkraster, der noch sehr grob konzipiert ist. Dieser Denkraster lässt sich gut mit den früheren Lochkarten-Computern vergleichen (von Glasersfeld, 1996: 113), die Lochkarten mit bestimmten Lochungen aussortieren, egal, welche Lochungen die Karte sonst noch aufweist. Und gemäß der Theorie der Autopoiesis (Maturana und Varela, 1984: 112) bestimmen wir mit unserem Denkraster, was wir tun. Das heißt nichts anderes, als dass wir nur und ausschließlich Verhaltensweisen anwenden, die in unserem Denkraster, in unserer Struktur verankert sind. Wir wiederholen dabei immer wieder das, was in der Vergangenheit funktioniert hat; dadurch erhält unser Denkraster Festigkeit. Und gleichzeitig verfeinern und verändern wir im Laufe unseres Lebens die Sortiermuster unseres Denkrasters (also die Ausprägungen unserer Struktur) aufgrund der Erfahrungen, die wir machen – auch im Berufsleben und im Alltag als Führungskraft.

Was bringt uns nun dazu, unsere Sortiermuster, die konkreten Ausprägungen unsere persönlichen Strukturen zu verändern? Nun, wir stehen ständig mit unserer Umgebung in Wechselwirkung, das bedeutet, wir beeinflussen kontinuierlich unsere Umgebung und werden von unserer Umgebung beeinflusst – gemäß unseren Sortiermustern (oder mit anderen Worten: Mit unserem Denkraster entscheiden wir, welche anderen persönlichen Sortiermuster aus unserer Umwelt erkannt werden und welche ungehindert unseren Raster passieren, ohne auch nur eine Spur bei uns zu hinterlassen. Und wir bestimmen mit der immer neuen Definition unseres Denkrasters, was uns in welcher Form „tangiert“). Lediglich jene erkannten Sortiermuster, die wir aufgrund des jeweiligen Systems, in dem wir uns gerade befinden, als „Störungen“ unserer gewohnten Strukturen erleben, führen letztendlich dazu, dass wir unsere Handlungsmuster in Frage stellen, an der als neu erlebten Situation prüfen und gegebenenfalls verändern – und auf diese Weise unseren Denkraster in seinen Möglichkeiten erweitern, uns also anpassen (Maturana und Varela, 1984: 113).

Natürlich verändern wir nur dann etwas, wenn wir einen Grund dafür haben (weil das bisher Getane nicht mehr zum Erfolg führt – was immer dann der Fall ist, wenn sich im betreffenden sozialen System Änderungen ergeben oder wir das soziale System wechseln, etwa das Team oder das Unternehmen, in dem wir arbeiten) oder wenn wir unsere persönlichen Ziele verändern. Meist merken wir erst, dass unser Tun nicht mehr erfolgreich ist, nachdem wir einige „Ehrenrunden“ gedreht haben beziehungsweise ein entsprechendes Feedback unserer Umgebung bei uns als „Störung“ unseres bisherigen Handlungserfolges angekommen ist.

Eine Erweiterung unserer Handlungsmöglichkeiten, unseres Repertoires im Sinne einer „Veränderung“, einer Anpassung, eines Lernens braucht aus meiner Sicht keinen langfristigen „Entwicklungsprozess“ hin zu einem außerhalb von meinem gegenwärtigen Ressourcen liegenden Zielzustand, wenn ich in der Teil der Welt-Haltung davon ausgehe, dass nichts außerhalb unserer Welt stattfindet. Denn dann können wir nur denken, was wir denken können (was sich also innerhalb unseres persönlichen Denkrahmens befindet), oder anders gesagt: Wir können nicht über unseren Denkrahmens hinaus denken. Und so gesehen haben wir es mit neuen Verhaltensweisen relativ einfach: Wir wählen sie aus einem vorhandenen Repertoire aus. Wir müssen nicht jahrelange „Entwicklungsprozesse“ durchwandern, bis wir endlich dort sind, wo

wir hin wollen – um dann bei einer neuerlichen Änderung unserer Ziele oder unseres sozialen Systems erst recht wieder jahrelange Umdenkprozesse einleiten zu müssen, sondern wir können aus unserem bestehenden Verhaltensrepertoire auswählen, verschiedene Verhaltenskomponenten neu kennen lernen oder durch eine Neufestlegung unserer persönlichen Struktur (s. S. 30 ff) neue Verhaltenskomponenten schaffen – ähnlich wie wir es auch beim Coaching unserer Mitarbeiter unterstützen; wir können uns heute für diese Verhaltensweise entscheiden und morgen für eine andere, wenn dies für uns Sinn macht – und wenn wir uns diese neue Verhaltensweise auch mit unsrem Denkraum bilden können.

Dieses persönliche Verhaltensrepertoire vergleiche ich gerne mit einem Kleiderschrank: In unserem Kleiderschrank gibt es endlich viele Kleidungsstücke. Diese können wir je nach Situation und Anforderung entsprechend wählen; und naturgemäß werden wir stets dafür sorgen, weder overdressed noch underdressed zu erscheinen. Wenn wir neue oder veränderte Anlässe für uns orten (oder weil wir gerade Zeit und Muße haben; oder weil wir etwas an uns verändern wollen; oder weil wir etwas Neues ausprobieren möchten, weil uns die alten Sachen schon zu abgenützt und nicht mehr passend erscheinen), dann werden wir uns neue Kleidungsstücke zulegen. Wir probieren sie zunächst – nur selten sind wir so verrückt, teure Kleidungsstücke ohne Anprobieren zu kaufen -, und überlegen, wie wir sie mit anderen Kleidungsstücken aus unserem Kasten kombinieren können; überlegen auch, ob sie zu uns passen; ob sie zu den Anlässen passen, für die wir sie gekauft haben. Letztendlich integrieren wir sie in unseren Kleiderschrank und nutzen sie – mehr oder weniger, bis wir wieder einmal einen „Aufräumtag“ haben, an dem wir jene Kleidungsstücke, die uns zu groß oder zu klein geworden oder zu abgenützt sind, oder nicht mehr zu dem passen, was wir heute repräsentieren wollen, entsorgen beziehungsweise durch neue ersetzen.

Aber wir müssen uns nie von Kleidungsstück zu Kleidungsstück „entwickeln“ – sondern wir entscheiden uns für das eine oder das andere; wir wählen.

Wenn immer wir nun Eigencoaching praktizieren, machen wir nichts anderes als einen „Aufräumtag“: Wir entscheiden, welche Kleidungsstücke in Form von Verhaltensweisen und dahinter liegenden anderen Strukturelementen noch passen – und welche nicht mehr. Immer nach dem Motto „Die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen“ wählen wir situations- und zielbezogen, was weiterhin getragen/ getan werden soll – und was den Weg alles Irdischen gehen soll.

Wir können uns dafür vorstellen, dass sich bei uns ein Ablauf abspielt, wie ihn Humberto Maturana in seinem Reflexions-Rad (siehe Abbildung S. 115) darstellt:

Wir treten also im Eigencoaching aus unserer gedanklichen Tretmühle, aus dem Denkalldag heraus und fragen uns: „Mag ich noch das, wo ich bin beziehungsweise wie ich mich verhalte?“. Und dann entscheiden wir uns, unser Verhalten weiter wie bisher zu führen – aber dann bewusst und unter Einbeziehung des Preises den wir dafür zahlen – oder ein neues Verhalten zu wählen. Und dieses Verhalten wenden wir dann an; bis zu jenem Zeitpunkt, an dem es uns wieder als sinnvoll erscheint, unser Tun aufgrund von erlebten Veränderungen erneut in Frage zu stellen.

8.2. Ausgangspunkt des Eigencoachings: Die Reflexion der persönlichen Struktur

Eigencoaching bedeutet, immer wieder die persönlichen Denk- und Handlungsstrukturen in Frage zu stellen und zu entscheiden, ob wir einzelne Strukturausprägungen beibehalten wollen oder nicht. Warum und bei welcher Gelegenheit aber sollten wir unsere persönlichen Strukturen in Frage stellen?

Nun, es macht durchaus Sinn, einerseits kontinuierlich Resümee über die aktuelle Situation zu ziehen – etwa jede Woche oder jeden Monat. Dabei können wir uns selbst Fragen zur Veränderung unserer persönlichen Struktur stellen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite) und anlässlich von konkret gemachten Erfahrungen Punkt für Punkt entscheiden, in welchen Bereichen wir andere Denkmuster oder andere Handlungen ausprobieren wollen.

Jedenfalls sollten wir aber unsere persönlichen Denk- und Handlungsstrukturen in Frage stellen, wenn wir Veränderungen in einem unserer bestehenden Systeme erleben, zum Beispiel in folgenden Bereichen:

- Veränderte Situation/ Struktur im Unternehmen,
- veränderte Situation/ Struktur im eigenen Team,
- Übernahme einer neuen Position,
- Übernahme neuer Aufgabenbereiche/ Verantwortungen,
- Hinzukommen oder Weggehen von Teammitgliedern,
- Neugestaltung persönlicher Ziele,
- Erleben eines (wiederholten) Misserfolgs von Handlungen.

Das kompakte Coaching-Buch für Führungskräfte!

- Wann können und „dürfen“ Führungskräfte coachen?
- Wie werden sie von notorischen „Beantwortern“ zu cleveren Fragenstellern?
- Wie können sie Coaching-Elemente pragmatisch in der Gesprächsführung nutzen?
- Wie führen sie professionelle Coachings in der Praxis durch?

Das beschreibt Sonja Radatz, Erfolgsautorin des Fach-Bestsellers „Beratung ohne Ratschlag“ in diesem Praxisbuch.

Erfahren Sie, wie Sie Coaching – ausgehend von einer neuen Führungshaltung – meisterhaft in Ihrem Führungsalltag einsetzen.

Die Coaching-Scheibe im Buch unterstützt Sie dabei.

1. Auflage 2007

ISBN 978-3-902155-08-5
