

Ganz im Gegenteil

Telefonläuten. Eine angespannte Stimme. „Ich suche jemanden für ein Gespräch. Ich denke, Coaching ist das, was ich brauche. Es ist nichts mehr so wie es einmal war, ich komme nicht mehr zurecht. Ich suche Rat.“ Ein reduziert dargestellter Anruf, der uns von Führungskräften erreicht. Von Menschen, die gewohnt sind, Ziele zu planen und zu erreichen, in Projektmilestones und Prozessketten zu denken, Entscheidungen zu treffen, zu kommunizieren und Probleme zu lösen. Menschen, die ihre Ideen und Konzepte zu verteidigen gelernt haben, die Strukturen geschaffen, Visionen entwickelt und Erfolge errungen haben. Irgendwann aber reicht der Möbelladen der Methoden, der Wahrnehmungsebenen, der Glaubenssätze nicht mehr aus – erst kommt die Unruhe, dann das Gefühl der Hilflosigkeit, dann der Anruf.

Telefonläuten. Eine bestimmte Stimme. „Machen Sie mir bitte aus Herrn X einen besseren Menschen. Der soll nicht so viele Konflikte verursachen. Er ist fachlich unverzichtbar, aber wo er auch ist, tritt er hinten um, was er vorne aufgebaut hat.“ Nicht selten erhoffen sich Klienten und Auftraggeber rasante Entwicklungsschritte – oft gespeist durch zahllose erfolgreiche Eigenversuche, Veränderungen zu bewirken, neue Positionen zu erklimmen oder das Verhalten anderer Menschen zu beeinflussen.

Die Hoffnung schwingt mit, ein Business Coach habe qua Interventionsrepertoire den Rucksack voller Erfahrungspetern, die nur mehr aufzureihen sind, um das erwünschte Resultat zu erhalten.

Wir halten an dieser Stelle kein Plädoyer, Fülle, Vielfalt und Methodenreichtum zu verdammern. Ganz im Gegenteil. Wir wollen vielmehr anbieten, die Perspektive zu wechseln und auch dem „leeren Raum“ eine eigene Qualität zu gewähren.

Der theoretische Hintergrund



Leerer Raum? An dieser Stelle mag es sinnvoll sein, sich zu bekennen. Wir arbeiten auf der Grundlage des Konstruktivismus nach Glasersfeld, von Foerster u.a., also im Kontext der Denkphilosophie, die die Frage nach der „Wirklichkeit der Wirklichkeit“ stellt. Wir verabschieden den Gedanken einer Objektivität zugunsten der Haltung, dass der Mensch allein für sein Denken, Wissen und somit auch Handeln verantwortlich ist.

Diese Subjektorientierung im Denken des Konstruktivismus führt dazu, dass jeder Mensch, der sich seine eigene Wirklichkeit konstruiert, sich nie sicher sein kann, dass die eigene Wirklichkeit von anderen Menschen ebenfalls „mit“-konstruiert wird. Einzig hilfreich ist in diesem Kontext die Kommunikation, die brauchbares Wissen zu erzeugen vermag.

Im Konstruktivismus wird zwischen zwei Arten von Wissen unterschieden. Zum einen wird das Wissen angesprochen, dem wir vertrauen wollen und das wir durch Kommunikation mit anderen Menschen bestätigen können. Eine angemessene Form dieser Bestätigung findet sich zum Beispiel in konsensorientierten Gesprächen. Mit ihrer Hilfe wird „intersubjektive Wirklichkeit“ erarbeitet und mit ihr die im Konstruktivismus höchste und zuverlässigste Ebene unserer Erfahrungsrealität dargestellt.

Die zweite Form ist das Wissen, das dem Menschen als „frag-würdig“ oder gar als illusorisch vorkommt. Dieses Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass es wohl vorhanden zu sein scheint, es aber selbst durch Kommunikation mit anderen Menschen noch nicht „viabel“ - im Sinne von brauchbar, stimmig und sinnvoll verknüpfbar mit der eigenen konstruierten Wirklichkeit - geworden ist. Oft ist dieses fragwürdige Wissen der Anlass für einen Klienten anzurufen und Rat zu wünschen.

Der praktische Hintergrund

Massive Veränderungsprozesse, Unsicherheiten mit kritischen Konsequenzenvermutungen, besondere Problem- oder Konfliktsituationen erzeugen ein Dilemma, in dem sich sonst wohlpräparierte und qualifizierte Menschen in die Ecke gedrängt fühlen. Sollen in solchen Situationen zum Beispiel Entscheidungen getroffen werden, und werden diese dann auch wider besseres Wissen getroffen, dann kommt Kommunikation zurück – in Form von Meckern, Nörgeln, Buh-Rufen. Oder in Form von Selbstzweifeln, Verlust an Selbstsicherheit oder Orientierungslosigkeit, die den Klienten bewegen, mit einem Coach an der Wirklichkeit zu arbeiten.

Allen Anstrengungen zum Trotz mögen auch hartgesottene Konstruktivisten, auch Coachs mit dieser Denkrichtung, sich nicht dazu hinreißen lassen, davon zu sprechen, es gäbe die Chance auf hundertprozentige Viabilität. Wen dieser Umstand hintergründig interessiert, der sei eingeladen, im Reich der Physik bei Niels Bohr weiter zu forschen. Seine „Kopenhagener Interpretation“, mit der aller Form von Kausalität abgeschworen wird, bringt es vielleicht so auf den Punkt: Wir schaffen uns die Welt nach unseren eigenen Modellen.

Die Konstruktivisten unter den Coachs können sich mit dieser Denkrichtung erhalten, worauf es vielen Klienten ankommt. Sie können sich so verstehen als Auslöser und Begleiter einer vom Klienten gewollten Zukunft. Nicht das empathische „ich verstehe Sie und fühle mit Ihnen“ bringt den Klienten weiter, sondern die Professionalisierung des Klienten in der Erweiterung des eigenen Perspektivenraums. Es steht dem Coach gut an, sich zu bremsen und damit nicht Gefahr zu laufen, dem Klienten gut gemeinte Ratschläge zu geben. Zu beachten, dass die eigene Welt nie objektiv zur Welt des Klienten werden wird, schafft die sinnvolle Distanz. Ähnlich so, wie es sich rund um Augsburg auf einem Getreideacker zugetragen haben muss:

Ein Ballonfahrer hat sich verirrt. Er sieht unter sich auf dem Feld einen Bauern und ruft ihm zu: „Wo bin ich?“ Der antwortet: „In einem Ballon.“

Das Konzept des „leeren Raums“ führt somit zu einem Prozess, aus dem die bereits vorhandenen Designermöbel in Form tradierter Problemlösungsmechanismen, Entscheidungstechniken, Kommunikationsregeln usw. für einige Momente einmal vor der Tür gelagert werden. Im Dialog zwischen Klient und Coach entsteht in diesem leeren Raum eine neue Konstruktion, die einen wesentlichen Vorteil birgt. Sie ist unmittelbar verknüpft mit Gefühlen und Empfindungen, die der Klient verspürt. So entsteht die Bereitschaft zur Veränderung, zur neuen Haltung, zur Kommunikation.

Der Coach ist in diesem Kontext ein kompetenter, systemisch denkender Prozessbegleiter. Seine „Möbeltransporter“ - wir nennen sie Interventionen -, die die bereits bestehenden Wirklichkeits-Modelle vor die Türe begleiten und dort „parken“ sind zum Beispiel „gegentylogische Gespräche“. Kennen wir die Typologie unseres Klienten – ist er beispielsweise sehr strukturliebend, dann nehmen wir die Haltung des Gegentypus ein und führen mit ihm ein strukturhinterfragendes, enttabuisierendes Gespräch.

Kennen wir seine Denkpräferenz, ist er beispielsweise sehr analytisch-konservativ denkend, so nutzen wir zur Bearbeitung seines Anliegens bereichernde Elemente aus dem kreativ-gestalterischen Kontext.

Hören wir im Briefing, dass das Anliegen unmittelbar mit Ursache-Vermutungen verknüpft wird, so nutzen wir systemische Coachingelemente, wie beispielsweise Organisationsaufstellungen.

Oder wir stellen zirkuläre Fragen, die bisherige Denkmuster auffächern. Oder wir arbeiten am Wertesystem des Klienten und entfalten dabei Zugänge, die den individuellen Wertekanon - also die Eigenschaften, die zur Hochschätzung würdig machen – sinnvoll zu erweitern vermögen. Bei all diesen Interventionen geht es nie darum, das bisher Konstruierte als „falsch“ oder „schlecht“ zu diskriminieren – wie gesagt, die Möbel parken vor der Türe, sie sind weiterhin da.

Der Klient ermöglicht sich vielmehr über diese Zugänge selbst, seine bisherigen Modelle zu überdenken, seine Wirklichkeit partiell neu zu konstruieren. Wir verstehen in diesem Akzent das Coaching als Management einer wertvollen, differentiellen Beziehung und das Ergebnis als Prozess mit einem wertschöpfendem Charakter. Dieses Coaching beginnt und endet beim Klienten, es weicht nicht aus und fokussiert. Es misst sich einzig an der Wirkung, die es erzeugt und die nur der Klient im Abgleich seines intrapsychischen Marktes messen kann.

Die Akzeptanz eines solchen intrapsychischen Marktes würdigend – er besteht für uns u.a. aus Wünschen, Hoffnungen, Bedarfen, Empfindungen, Werten usw., die nach Ausgleich und Balance trachten –, begrüßen wir also im Coaching einen Klienten, der seinen Wirklichkeitsraum bereits mit „Möbeln“ eingerichtet hat. Da steht das Anliegen-Möbel, die verstaubten Möbel früherer eigener Interventionen, das Porträt eines Wunsch-Coachs, der rote Erwartungsteppich zukünftiger Erfolge, verschiedene Sitzgelegenheiten, auf denen gedanklich Menschen ihren Platz gefunden haben, die persönliche Empfindungen hervorriefen. Da steht ein riesiger Schrank mit Regalböden, auf denen wir etwas über die Typologie

des Klienten entdecken, seine Präferenzen, Verhaltensdispositionen, seine Kompetenzen und vieles mehr.

Als Coach betreten wir einen Raum, nehmen ihn wahr im Briefing, in Coachingsequenzen, in Reaktionen auf Interventionen. Als Auslöser und Begleiter einer gewollten Zukunft wollen wir sodann unseren Beitrag dazu leisten, dass der Klient entrümpelt, umstellt, anstreicht. Das Konzept des „leeren Raums“ hilft uns dabei. Das Ergebnis ist eine neue Ordnung, ein erweiterter Optionenraum, ein Perspektivenwechsel.

Seine Vorteile sind:

- Wertschätzung dessen was war und dessen was ist
- Bewusstmachen und Bearbeitung stimmiger und hinderlicher Glaubenssätze
- Konzentration auf das Anliegen des Klienten und kein Methoden-Overload
- Systemische Beleuchtung des Anliegens und keine Schnellschuss-Lösungen
- Kein Wettstreit der Wirklichkeitskonstruktionen, kein Kampf um Wahrheit, denn:

***Der Glaube, es gebe nur eine Wirklichkeit, ist die gefährlichste Selbsttäuschung.
Paul Watzlawick***