



Wie Coaching unterstützt, um zu verändern, zu akzeptieren und zu unterscheiden

Monika Udeani

Welche Erwartungen haben Auftraggeber*innen und Coachees an ein Coaching? Ist im Coaching alles möglich und jedes Ziel erreichbar? Einmal angenommen, Sie bestellen beim Tischler einen Schrank und erhalten am Tag der Lieferung einen wunderschönen Tisch mit Sesseln. Wie reagieren Sie darauf? „Oh, ja, genau den wollte ich immer schon!“ oder „Es tut mir leid, aber das habe ich nicht bestellt!“ Coachingprozesse liegen hinsichtlich dessen, was darin gewonnen wird, oft irgendwo dazwischen. Sie „liefern“ nicht exakt, was der Coachee sich zu Beginn vorstellt und zugleich oft deutlich mehr. Der gemeinsame Weg des Suchens und Findens hat etwas Überraschendes und nach vorne Offenes in sich. Wie lässt sich das verstehen, wenn Coaching-Anfragen doch recht klar sind: Was tun, wenn der/die Mitarbeiter*in „schwierig“ ist, wenn Aufträge ausbleiben, wenn nicht genügend Fachkräfte gewonnen werden können, wenn nach einer Umstrukturierung der erwartete Erfolg ausbleibt, wenn die Karriereplanung überfordert, wenn eine Führungskraft in einem Projekt ansteht etc.?

Problem oder Beschränkung?

Für Louis Cauffmann und Kirsten Dierolf besteht ein erster Schritt im Coaching darin zu unterscheiden, ob wir es mit einem Problem oder einer Beschränkung zu tun haben. (Cauffmann/Dierolf 2007, S. 128f.) Ein Problem ist etwas, wofür eine Lösung grundsätzlich denkbar, machbar ist, eine Beschränkung hingegen nicht. Beschränkungen entstehen oft durch Ereignisse, die in der Vergangenheit geschehen sind und/oder die nicht (mehr) in meiner Verfügbarkeit liegen, beispielsweise durch einen Unfall, bei dem Menschen unheilbar verletzt wurden, durch eine Fehlinvestition, die nicht refinanziert werden kann u. Ä. Aber auch räumliche und andere Spezifika können einen Kontext schaffen, der als gegeben anzuerkennen ist. Wenn eine Organisation im ländlichen Raum verortet ist und junge Menschen im Nahbereich angeworben werden sollen, ist die Anzahl dieser Menschen beschränkt und selbst die professionellste Social-Media-Präsenz kann wenig daran ändern. Wenn ich eine Fernbeziehung lebe, wird trotz bester Flugverbindungen die Entfernung Wien – Sydney nicht geringer und ein spontaner Konzertbesuch unwahrscheinlich.

„Wenn Sie eine Beschränkung als Problem behandeln, ist Ihr Vorhaben zum Scheitern verurteilt. Egal wie groß Ihr Portfolio von Techniken ist, Sie werden eine nicht lösbare Situation nicht ändern können. [...] Für Beschränkungen an sich gibt es keine Lösungen. Dafür, wie man mit den Konsequenzen einer Beschränkung umgeht, gibt es Lösungen [...].“ Meist haben wir es mit einer Mischung von Problemen und Beschränkungen zu tun und im Coaching kann erkundet werden, welche „Elemente der Situation gelöst werden können und welche nicht.“ (Ebd., S. 129f.) Für die Nicht-Lösbaren werden Strategien entwickelt, um in veränderter Form mit ihnen umzugehen. In den obigen Beispielen wäre zu erarbeiten: Wie können jene Menschen unterstützt werden, die verletzt wurden bzw. welche Vorsorge kann mittels verbesserter Sicherheitsmaßnahmen getroffen werden, wie kann eine alternative Finanzierung sichergestellt werden etc.

Tatsachen oder Annahmen über Tatsachen?

Paul Watzlawick und Kollegen treffen eine weitere Unterscheidung: „Für eine Theorie des Wandels ist eine klare Trennung zwischen Tatsachen und Annahmen über Tatsachen von entscheidender Bedeutung.“ Wird dies übersehen, kann die Kluft zwischen der Welt, wie sie ist, und der Welt wie sie möglicherweise aus meiner Sicht sein sollte – meinen Annahmen über die Welt –, ausgesprochen schmerzhaft sein. „Das zu lösende Problem ist die Überzeugung, dass die Dinge so und so sein *sollten*, und nicht der tatsächliche Sachverhalt.“ (Watzlawick 2013⁸, S. 88; 95)

Watzlawick und Kollegen nennen drei Utopie-Varianten. Utopien, altgriechisch „Nicht-Orte“, stehen hier für unsere Annahmen über Tatsachen, die kontinuierlich unzureichend mit den Tatsachen – sprich: der Welt, wie sie uns begegnet –, abgeglichen werden. Daraus folgt eine

Zielsetzung, die uns uns selbst oder andere Menschen als grob unzulänglich betrachten lässt oder ein Ausmaß an Vorbereitung aufbürdet, das den Aufbruch in Richtung Ziel beharrlich verzögert bis verhindert.

Anstatt die Utopien zu lösen, werden im Folgenden neben den Utopie-Varianten Ansätze für eine veränderte Haltung zu den Utopien gesucht und mögliche lösungsfokussierte Umdeutungen skizziert.

Utopie Variante 1: „Wer sich ein utopisches, das heißt unerreichbares Ziel setzt, schafft aus sich heraus durch diesen Akt der Zielsetzung eine Situation, in der die Unerreichbarkeit des Ziels nicht dessen utopischer Natur, sondern der eigenen Unzulänglichkeit zugeschrieben wird.“(Watzlawick, 2013⁸, S. 81)

Der eigenen Verfügbarkeit weitgehend entzogene Ziele bauen einen überhöhten Erwartungsdruck an die eigene Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit auf. Das Scheitern oder zumindest Stecken-Bleiben ist vorprogrammiert, weil der Erfolg exklusiv an das Erreichen des Ziels mit realistischere Weise nicht verfügbaren Mitteln gekoppelt ist. Es kann hilfreich sein, die Bewegungsrichtung beizubehalten und anstelle absoluter Werte („erreicht“ oder „nicht erreicht“) eine graduelle Entwicklung auf dieses Ziel hin zu beobachten. Die damit einhergehenden Fragen können dann lauten: Was kann ich in diese Richtung *beitragen*? Was geschieht bereits und soll auch weiterhin mit meinem Beitrag gewährleistet werden? Woran merke ich, dass das für mein Ziel hilfreich ist? Wer ist mit mir in diese Richtung unterwegs? Das Utopie-Ziel kann durch die Umdeutung „*Beitrag* zu diesem Ziel“ entsprechend jenen Möglichkeiten, die in der Verfügbarkeit der Person liegen, eine orientierend-stärkende Funktion erhalten.

Utopie Variante 2: „Da das Ziel fern ist, muss die Reise lang sein, und eine lange Reise bedarf langer Vorbereitungen. Die bange Frage, ob das Ziel überhaupt erreichbar oder, wenn erreicht, der langen Reise wert ist, braucht daher vorläufig nicht gestellt zu werden.“(Watzlawick, 2013⁸, S. 81)

Ist das Ziel allzu fern und unscharf, hat es wenig Zugkraft. Es liegt die Versuchung nahe, sich mit viel Engagement in unspezifischen Vorbereitungen zu ergehen oder in am Wege liegenden Häfen hängen zu bleiben. Zurück bleiben Ambivalenzen von Energielosigkeit und dem Wissen um die Aufbruchsnotwendigkeit, von Sorge, ob das Ziel erreicht werden kann und dem sich nicht Überwinden-Können, einen nächsten Schritt daraufhin zu setzen. Umso mehr gilt es den Fragen Raum zu geben: Und einmal angenommen, ich käme dort an, woran werde ich merken, dass es mein Ziel ist? Was ist dann anders? Was ist mir daran kostbar?

Wenn es noch kaum vorstellbar ist, einen kleinen Schritt daraufhin zu setzen, bietet sich der Flux-Modus (Varga von Kibéd 1/2012, S. 18-25) an mit der Frage: Was kommt mir gerade entgegen, das mich dabei unterstützen kann, meinem Ziel näher zu kommen?

Utopie Variante 3: „Der von ihr Befallene wähnt sich im Besitz der Wahrheit und damit nicht nur des Schlüssels, sondern auch der moralischen Verpflichtung zur Beseitigung alles Übels der Welt. In der Annahme, dass die Wahrheit, wenn sie nur klar und laut genug verkündet wird, alle Menschen guten Willens überzeugen muss, wird er zunächst missionarische Wege beschreiten. Führt dies aber nicht zum erwarteten Erfolg, so liegt die Schuld bei denen, die verstockt sind und sich der Wahrheit gegenüber verschließen.“(Watzlawick, 2013⁸, S. 84)

So manche blitzartige, tief reichende Erkenntnis bringt Klarheit und einen vermeintlichen Sendungsauftrag mit sich. Was dabei allzu leicht übersehen wird, ist der Umstand, dass es eine Erkenntnis über *meine* Welt ist, die sich mir eröffnet hat. Es lohnt sich nachzuhaken: Was zeichnet diesen meinen Kontext und meinen Blickwinkel aus? Wie zeigt sich das Erkannte darin als hilfreich, was ist dann anders? Welche Impulse ergeben sich für mich? Als Einladung zum Perspektivenwechsel: Was macht die spezifischen Kontexte anderer Menschen aus und welche Erkenntnisse und Impulse gewinnen sie daraus? Und einmal angenommen, es wäre möglich, Lerngewinne auf Augenhöhe als freie Angebote miteinander zu teilen, wie könnte das aussehen?

Sich in einem komplexen Umfeld bewähren

Besonders Führungskräfte stehen in der Verantwortung für ihre Organisation und haben vorab gesteckte Ziele zu erreichen. Dave J. Snowden gibt zu bedenken: „Im Bereich der Komplexität [...] legt man eine Bewegungsrichtung fest, nicht ein Ziel. Denn wenn man sich auf eine Reise begibt, wird man Dinge entdecken, von denen man nicht wusste, dass man sie entdecken kann und die einen hohen Nutzen haben. Wenn man ein eindeutiges Ziel hat, verpasst man vielleicht genau jene Dinge, die man unbedingt entdecken sollte.“¹ Der Vorteil davon: Die Bewegungsrichtung verleiht genügend Orientierung, um vorläufige Entscheidungen für die nächsten Handlungen zu treffen und hütet Spielraum und Achtsamkeit für relevante unerwartete Ereignisse, Einsichten und Informationen, die es in geeigneter Form in den Kurs zu integrieren gilt.

¹ Übersetzung MU, Original: “In complexity [...] you define a direction of travel, not a goal, because if you start on a journey you will discover things you didn’t know you could discover which have high utility. If you have an explicit goal you may miss the very things that you need to discover.” Dave J. Snowden - How leaders change culture through small actions, 26. Juli 2016
https://www.youtube.com/watch?v=MsLmjoAp_Dg

Wann ist ein Coaching-Anliegen komplex? Wir alle agieren in einem Umfeld einer Vielzahl interagierender Elemente (Personen, Institutionen, weiterer Faktoren wie Wetterphänomene, einer Pandemie ...), die in dynamischer Wechselwirkung und kaum jemals wirklich überschaubar sind. „Obwohl ein komplexes System im Nachhinein geordnet und vorhersehbar erscheinen mag, führt die Rückschau nicht zur Vorausschau, da sich die äußeren Bedingungen und Systeme ständig ändern.“² Folglich sind von Coaches keine vorgefertigten Standardrezepte mit Erfolgsgarantie zu erwarten, da sie den jeweiligen Erfordernissen der betroffenen Personen und deren spezifischer Perspektive und Eingebundenheit nie hinreichend entsprechen könnten.

Lernen und Wandel auf mehreren Ebenen

Wie konkret formuliert müssen Coaching-Ziele sein, wenn wie vorab dargestellt so viele Faktoren mitspielen und Ziele sich eine gewisse Fluidität erhalten sollen? Im lösungsfokussierten Coaching fragen wir nach dem Anliegen des Coachees und jenem, woran der Coachee bemerken wird, dass es für ihn/sie einen Schritt in die gewünschte Richtung geht. Die Frage nach dem Anliegen berücksichtigt, dass hier und jetzt für den Coachee etwas Bedeutung und vielleicht sogar akute Dringlichkeit hat, das vor einer Stunde noch einen anderen Namen hatte. Bisweilen ist die Achtsamkeit für jenes, was im Augenblick gerade dran ist, eine Nebentüre, durch die der Coachee niederschwelliger sein latentes Hauptthema zu betreten vermag.

Es gibt keine Garantie, dass Coachees exakt mit jenem „Ergebnis“ das Coaching verlassen, das sie sich vorgenommen haben, daraus mitzunehmen. „Heute ist es schon das zweite Mal, dass sich ein Bild in meinem Kopf verändert,“ meinte kürzlich ein Coachee. Coaching unterstützt darin, wendiger in den selbst gesetzten Vorstellungsrahmen zu werden und bislang unbekannte Horizonte zu erkunden. Es öffnet Türen zu neuen Lösungen, bietet Lernräume für erweiterte Lösungskompetenz und wandelt so manches Mal etwas in uns selbst.³

² Übersetzung MU, Original: “Though a complex system may, in retrospect, appear to be ordered and predictable, hindsight does not lead to foresight because the external conditions and systems constantly change.” David J. Snowden and Mary E. Boone, A Leader’s Framework for Decision Making, Nov. 2007 <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

³ frei nach Zita Németh, MCC, Dez. 2021.

Literaturverzeichnis:

Unterstreichungen im Text: MU

Cauffmann, Louis/Dierolf, Kirsten, Lösungstango. 7 Verführerische Schritte zum erfolgreichen Management, Heidelberg 2007.

Sparrer, Insa, Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis, Heidelberg 2009².

Varga von Kibéd, Matthias, Der Wechsel zwischen Iter und Flux - SySt®-Zeitkanalarbeit. In: SyStemischer 1/2012, 18–25.

Watzlawick, Paul/Weakland, John H./Fisch, Richard, Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern 2013⁸.

Dr.in Monika Udeani, info@organisationsberatung-udeani.at

<https://www.organisationsberatung-udeani.at/>