

Absicht, Verhalten und Wirkung: die drei Dimensionen effektiven Coachings

Dr. Reiner Czichos

Coaching in der Führungspraxis scheint sich meist darauf zu beschränken, mit Mitarbeitern intensive Gespräche zu führen und ihnen Feedback zu geben – in der Hoffnung, dass der Mitarbeiter sein Verhalten ändert. Im besten Falle beschreibt die Führungskraft als Coach dem Mitarbeiter nach den Regeln des Feedbacks das aus ihrer Sicht unerwünschte Verhalten. Selten aber wird thematisiert, welche Absichten der Mitarbeiter mit seinem Verhalten verfolgt hat und welche Wirkung eine Veränderung in seinem Verhalten auf seine Arbeitsumgebung hat. Der Autor zeigt das komplexe Verhältnis zwischen Absicht, Verhalten und Wirkung auf und legt dar, dass im Coaching alle drei Dimensionen Berücksichtigung finden müssen.

Ein reales Fallbeispiel

Ein Abteilungsleiter, den ich jüngst coachte, half seinen Mitarbeitern auf vielerlei Art und Weise. Er griff korrigierend ein, spielte die Feuerwehr. Nach seinen Absichten befragt, antwortete er mir: „Die machen immer wieder Fehler; da muss ich eingreifen! Ich muss helfen, damit alles in geordneten Bahnen verläuft.“ Mit einem breiten Lächeln im Gesicht fügte er gar hinzu: „Wenn die im Urlaub sind, machen die wenigstens keine Fehler.“ Und tatsächlich konnte er mir eine ganze Reihe Beispiele nennen, in denen es nur durch sein Eingreifen gelang, größere Probleme zu vermeiden.

Helfen zu wollen, da zu sein, wenn man gebraucht wird, ist zunächst eine Stärke, eine zu lobende Absicht. Das ist eine der Rollen einer Führungskraft. In einem Fragebogen zum eigenen Führungsstil sah sich der Abteilungsleiter als unterstützend/hergebender freundlicher Idealist, als stark mitarbeiterorientierte Führungskraft.

Seine Absicht und sein Verhalten kamen bei seinen Mitarbeitern jedoch als Einmischung bzw. bestimmend-übernehmendes Führungsverhalten an. Das ergaben die Fragebögen, die die Mitarbeiter in bezug auf ihren Abteilungsleiter ausgefüllt hatten. Ein Mitarbeiter über seinen Chef: „Der treibt sich in höheren Management-Zirkeln rum. Hier ein Meeting, dort ein Workshop. Zwischendurch ruft er uns per Handy an und fragt nach dem Rechten und gibt seine Anordnungen. Für alles und jedes will er gefragt werden. Wenn er mal wieder im Büro ist, bestimmt er, wie etwas zu entscheiden und zu tun ist! Wir sind doch keine kleinen Kinder! Glaubst du denn, dass wir immer nur Fehler machen?“ Die Mitarbeiter interpretierten die „gut gemeinte“ Hilfe als Bevormundung und Einmischung. Sie unterstellten ihm sogar die Absicht: „Der will uns nur dominieren und uns nicht selbständig arbeiten und unsere eigenen Erfahrungen machen lassen! Damit steht er bei seinem Chef als Retter gut da – und von uns erwartet er untertänigen Dank.“

Meine Beobachtung vor Ort ergab: Die Mitarbeiter ließen sich, obwohl sie sich über die Vorgehensweise des Abteilungsleiters beklagten, sehr gerne helfen. Sie forderten die Hilfe ihres Chefs geradezu heraus. Sie kamen oft genug „freiwillig“ mit ihren Problemen zu ihm und fragten ihn nach seiner Entscheidung. Der Abteilungsleiter antwortete gerne – und fühlte sich in der Ansicht bestätigt, seine Mitarbeiter seien noch sehr unreif und zum

selbstständigen Arbeiten nicht in der Lage. Für die Mitarbeiter hatte diese Konstellation durchaus Vorteile: Sie waren die Verantwortung los.

Die Absichten der einzelnen Mitarbeiter für dieses Verhalten mögen individuell sehr unterschiedlich sein. Jedoch: Hier hat sich ein „Spiel“ eingespielt, das beiden Seiten „hilft“ und von Nutzen ist. Der Abteilungsleiter kann (auch sich gegenüber) beweisen, dass er der „große Helfer und Retter“ ist, nur er alles beherrscht und im Griff hat. Und die Mitarbeiter geben die Verantwortung für die Lösung heikler Probleme einfach ab.

Zusammengefasst lässt sich dieser Fall also wie folgt beschreiben:

- Die Absicht des Abteilungsleiters lautet: „Ich will und muss helfen.“ Er ist der Meinung, er pflege den unterstützend/hergebenden und mitarbeiterorientierten Führungsstil.
- Seine bestimmenden Verhaltensweisen sind: kontrollieren, eingreifen, korrigieren.
- Die Wirkung bei den Mitarbeitern: „Der Abteilungsleiter führt uns bestimmend/übernehmend und zielorientiert und lässt uns keinen Platz zur Entfaltung und eigene Entscheidungen.“

Der dargestellte Fall zeigt, wie leichtsinnig man aus beobachtetem Verhalten auf die vermeintlichen Absichten des Gegenübers schließt. Ein Coach müsste mit dem Abteilungsleiter erst einmal klären:

- Was will er selbst erreichen, wenn er helfend eingreift?
- Verbirgt sich hinter seinem Eingreifen mehr als eine bloße Absicht? Eine Einstellung? Eine tief verwurzelte Werthaltung? Hilft sich der Abteilungsleiter vielleicht selbst am meisten, wenn er anderen hilft?
- Was erwarten die Mitarbeiter tatsächlich bzw. stattdessen von ihm? Welche Art von helfendem Verhalten wäre angebracht?
- Was ist für die Mitarbeiter noch Hilfe, was ist schon Bevormundung?
- Sind seine Absichten den Mitarbeitern bekannt? Wie kann der Abteilungsleiter seinen Mitarbeitern seine Absichten bekannt machen?

Absichten sind leicht zu verändern

Sicher bestimmen unsere Absichten unser Verhalten. Aber unsere Absichten sind wesentlich leichter zu verändern als unsere Verhaltensprogramme. Wir setzen das Verhalten ein, mit dem wir meinen, unsere Absichten am besten umsetzen zu können und die Wirkung bei anderen zu erzielen, die wir erreichen wollen. Jeder von uns hat aber nur ein mehr oder weniger begrenztes Spektrum an Verhaltensweisen im Laufe des Lebens erlernt. Vielleicht ist das eingreifende Helfen des Abteilungsleiters die einzige ihm zur Verfügung stehende Verhaltensweise, um anderen zu helfen.

Unsere Absichten speisen sich einerseits aus unseren seit der Kindheit erworbenen und nun tief verwurzelten Werten und Einstellungen. Andererseits lassen wir uns aber auch durch unser Umfeld und unsere wichtigen Bezugspersonen beeinflussen: durch den Lebenspartner, durch Vorbilder, durch Chefs und Kollegen. Aber auch die Unternehmenskultur und damit die Erwartungen des Unternehmens formen unsere Absichten. Vermittelt durch unsere

Bezugspersonen, lernen wir, was in einer bestimmten Situation richtig ist und was nicht – und wir beginnen, uns danach einzurichten. Oder wir geraten irgendwann in konfliktgeladene Situationen und verlassen dann sogar dieses Umfeld.

Ich möchte Ihnen ein Beispiel dafür nennen, wie die Erwartungen eines Unternehmens die Absichten von Menschen bestimmen kann: In einem eher konservativ-behäftig geprägten Unternehmen startete man Kostensparprogramme und weit tragende Struktur- und Prozessveränderungen. Vorstand und externe Unternehmensberater predigten nun: „Seid kreativ und zeigt Initiative!“ Ein Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur wurde angekündigt. Mitten in diesen Veränderungsprozessen hatte man mit den High Potentials eine Potenzial-Analyse durchgeführt. Erstaunlich, unglaublich und nicht nachvollziehbar, wie viele Führungskräfte sich in dieser Analyse selbst als initiative und kreative Führungskräfte definierten. Diese High Potentials hatten offensichtlich ihr Wunschbild bzw. die soziale Erwünschtheit – abgeleitet aus der neuen und erwünschten Unternehmenskultur – in den Fragebogen übertragen. Die Realität sprach aber eine ganz andere Sprache; jedenfalls konnte ich in meinen darauf folgenden Seminaren und Coachings diese initiativen und kreativen Führungskräfte in ihrem Verhalten nicht als solche identifizieren.

Absichten ändern allein genügt nicht

Das Beispiel zeigt: Absichten kann man (leichter) beeinflussen und ändern! Absichten können sich ändern, weil aus dem Umfeld Anpassungsdruck kommt, wenn Menschen z. B. eine neue Rolle übernehmen oder wenn etwa größere Veränderungen in ihrem Leben eintreten.

Allerdings dauert es häufig lange oder gelingt nie, sich auch die dazu geforderten Verhaltensweisen anzueignen. Die High Potentials hatten internalisiert, dass sie doch bitte schön kreativ und initiativ sein mögen; und sie wollen dies gewiss auch. Beobachten konnten wir aber eher ein bewahrend/festhaltendes (verfahrensorientiert bzw. gewissenhaftes) und unterstützend/hergebendes (mitarbeiterorientierte bzw. stetiges) Führungsverhalten.

Man kann auch bewusst und geplant an der Veränderung von Absichten arbeiten: In mentalen Filmen (Imagineering) kann man neues Verhalten gefahrlos ausprobieren und so das Gefühl aufbauen, dass die neuen Verhaltensweisen erfolgreich sein können. Ein Coach kann die Absichten eines Coachees in einem intensiven Gespräch relativ schnell verändern. Mit konstruktivem Feedback kann er bei ihm Einsichten erzielen, die bei ihm dann die Absicht bzw. den Willen aufbauen und verstärken, von jetzt ab anders zu handeln.

Aber das Beispiel belegt auch: Es genügt nicht, wenn im Coachingprozess nur an den Absichten der Coachees oder Mitarbeiter gearbeitet wird. Erfolgreiches Coaching muss auch an den beiden anderen Dimensionen ansetzen.

Coaching braucht Verhaltenstraining

Verhalten ist ungleich schwerer zu verändern als eine Absicht. Verhaltensmuster sind im Gehirn fest einprogrammiert. Je häufiger ein Verhaltensmuster bis dato abgerufen und eingesetzt wurde, desto unausweichlicher ist es, dass es immer wieder ausgelöst wird, wenn eine entsprechende Situation mit den entsprechenden auslösenden Reizen auftritt.

Coaching greift zu kurz, wenn man nur an und mit den Absichten arbeitet, diese versucht zu verändern. Ihr Coachee könnte z. B. gerne zustimmen, seine Meetings kooperativer und

reaktiver zu gestalten. Aber folgt der Einsicht und der Absichtserklärung auch immer die entsprechende Handlung, das entsprechende Verhalten? Und: Liegt diese Verhaltensänderung überhaupt im Bereich des Möglichen? Um dies zu klären, sollte ein Coach sich fragen:

- Hat der Coachee (schon) die erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Tools, um seine Absichten in Verhalten umzusetzen?
- Braucht er beim Training des neuen Verhaltens Unterstützung (durch den Coach)?

Allerdings: Ein Coachee wird sich auf kein Verhaltenstraining ernsthaft einlassen und das neu Gelernte aktiv umsetzen, wenn er zuvor nicht seine Absicht verändert, wenn er also die Notwendigkeit eines Changes nicht eingesehen hat. Der Coach kann und soll ihm helfen, diese Notwendigkeit einzusehen – notfalls indem er den Coachee mit den möglichen oder gar schon tatsächlichen fatalen Auswirkungen seines unerwünschten Verhaltens konfrontiert. Eine der häufigsten Ausreden, eine Verhaltensveränderung nicht anzugehen, ist: „Das passt nicht zu mir; da bin ich nicht mehr authentisch!“ Woher weiß man das, wenn man es nur theoretisch abstrakt durchdacht und mit dem Coach besprochen oder gar nur bei einer anderen Person gesehen hat? Man sollte neue Schuhe nicht nur anschauen und zurückstellen, sondern ein paar Meter darin gehen, um zu prüfen, ob sie passen.

Ich meine, dass es erfolgreicher ist, einen Coachee mit sanften Druck und ggf. auch gegen seine eigenen Absichten dazu zu bringen, die ersten Schritte einer Veränderung zu tun. Nur in der Praxis kann er erkennen, dass es sich lohnt, sie zu gehen. Und Absichten können sich erst dann langfristig festigen, wenn man mit einem neuen Verhalten erfolgreich ist.

Der Coach als Verhaltenstrainer

Als Coach sollten Sie in der Lage sein, Ihrem Coachee theoretisch-abstrakt die notwendigen Stile und Verhaltensweisen zu erklären und vor seinem geistigen Auge Bilder vom neuen Verhalten entstehen zu lassen. Vor allem sollten Sie selbst ihm ein Beispiel sein können, indem Sie ihm das erwünschte Verhalten vormachen, z. B. in einem Rollenspiel oder noch besser in der Alltagspraxis.

Das bedeutet: Je mehr Sie Ihre eigene Stilflexibilität trainieren, desto besser können Sie Ihrem Coachee ein Sparringpartner und Modell sein. Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter. Sie sind ein Theater-Regisseur. Sie studieren Szenen ein. Oder ist Ihnen das Modell des Fußballtrainers lieber? Der lässt Spielzüge immer wieder üben, korrigiert, erklärt noch einmal, lässt wieder und wieder üben – bis die Spielzüge von selbst ablaufen, bis das neue Verhalten in den entsprechenden Situationen automatisch abgerufen wird.

Die Dimension „Wirkung“ im Coachingprozess

Erstaunlich, wie lange ein Mitarbeiter die gleiche Wirkung erzeugt, selbst wenn er bereits Absichten und sogar sein Verhalten verändert hat. Die Personen im Umfeld, die signifikanten Bezugspersonen, brauchen eine Zeit, um Veränderungen wahrzunehmen. Ich kenne einen Abteilungsleiter, der sich noch vor einem Jahr in Meetings sehr intellektuell-ironisch zu äußern pflegte und damit seine Kollegen und seinen Chef immer wieder brüskierte (obwohl er meistens Recht hatte). Als ich ihn vor kurzem wieder traf, war er offen und zugänglich und charmant. Er hörte zu und fragte nach. Er ließ sich auf die Argumente anderer ein. Doch, wie

wohl nicht anders zu erwarten: Das Bild, das seine Kollegen und sein Chef von ihm hatten, war noch immer das alte. Sie nahmen das neue Verhalten kaum wahr, glaubten eher an einen vorübergehenden Stimmungsumschwung.

Oft nimmt die Umgebung das neue Verhalten eines Kollegen, Mitarbeiters oder Chefs zwar wahr, drängt diese Person aber „aus Gewohnheit“ wieder in das alte Verhaltensmuster zurück: „Du warst wohl auf einem Seminar? Was soll denn das? Du hast wohl gelernt, dich gut zu verstellen! Bleib so, wie du bist. Wir kennen dich so, wir wollen dich so!“ Die Erklärung für dieses Festhalten am Gewohnten liegt auf der Hand: Wenn sich einer in einer Gruppe stärker verändert, müsste sich eigentlich auch die ganze Gruppe ändern. Die anderen Mitglieder müssten sich anpassen, sich auf das neue Verhalten des Coachees einstellen. Und das ist unangenehm und aufwändig.

Das bedeutet: *Neues Verhalten muss man seinen Bezugspersonen „verkaufen“ und ankündigen, so dass es wahrgenommen und wertgeschätzt und dann verstärkt wird.* Der Mitarbeiter muss über sein neues Verhalten reden, reden, reden, es zeigen und die Umgebung darauf aufmerksam machen. Der Coach kann ihm helfen, die Kollegen auf das neue Verhalten aufmerksam zu machen. Und: Einzel-Coaching mit dem Ziel, das Verhaltensprofil eines einzigen Coachees zu verändern, braucht gleichzeitig auch immer Coaching seiner Bezugsgruppe und Bezugspersonen. *Einzel-Coaching muss durch Team-Coaching ergänzt werden.* Die Bezugsgruppe muss einbezogen werden. Einleuchtendes Beispiel dafür: Mutter, Vater, Sohn und Tochter rauchen. Mutter hört das Rauchen auf. Vater, Sohn und Tochter rauchen weiter. Frage: Wann wird Mutter erneut mit dem Rauchen anfangen?

Beispiel: Vom Controller zum Projektleiter

Nehmen wir an, dass ein Abteilungsleiter Controlling, der in seinem Unternehmen als High Potential identifiziert wurde, im Zuge seiner Personalentwicklung ein größeres, unternehmensübergreifendes Projekt übernommen hat. Er muss Lieferanten und Kooperationspartner an einen Tisch bringen. Ein großer Teil seiner ehemaligen Mitarbeiter ist jetzt auch in seinem Projekt-Team. Die alte Rolle verlangte viel bewahrend/festhaltendes, vernunftorientiertes und analytisches Verhalten. Der Controller ist bekannt für genaues Arbeiten und dafür, dass man sich voll auf ihn verlassen kann: Er gilt als stetig und gewissenhaft. Die neue Rolle verlangt jetzt aber viel anpassend/harmonisierendes, kooperationsorientiertes und initiatives Verhalten. Das hat der frisch gebackene Projektmanager in einem Entwicklungsgespräch mit seinem Vorgesetzten bereits erkannt. Seine „neue“ Absicht ist also, dieses neue Verhalten in dem Projekt zum Maßstab seines Denkens und Handelns zu machen.

Das in der alten Rolle notwendige und gut eingeübte analytische Verhalten beherrscht er immer noch. Seine alten Mitarbeiter erwarten aus der Gewohnheit heraus von ihm ein starkes und analytisches Verhalten. So kennen und so wollen sie ihn halt. Sie verlassen sich wie selbstverständlich darauf, dass er bestens vorbereitet ist und auch wie gewohnt mit seinen Unterlagen und Analysen aushilft.

Auf Coach und Coachee kommen im Coachingprozess nun zwei wichtige Aufgaben zu:

- Der Controller muss die Verhaltensweisen kennen lernen, erlernen und trainieren, die der anpassend/harmonisierenden, kooperationsorientierten und initiativen Rolle gerecht

werden. Er muss dabei unterstützt werden, den Mitarbeitern auch einmal „Nein“ sagen zu können, wenn sie sich mal wieder auf seine gründliche Vorbereitung verlassen wollen.

- Den Projekt-Teammitgliedern muss – etwa im begleitenden Team-Coaching – die neue Rolle des Controllers klar gemacht oder „verkauft“ werden. Die Mitarbeiter müssen darauf aufmerksam gemacht werden, dass ihr Chef zum Beispiel nun weit stärker als Moderator tätig ist.

Nur so können die Absichtserklärung und das Verhalten sowie die Wirkung des neuen Verhaltens des Controllers auf die Umgebung, also auf das Projekt-Team, derartig aufeinander abgestimmt werden, dass das Projekt nicht leidet, sondern – im Gegenteil – von dem neuen Verhalten des Controllers profitiert.