

# The Advice Trap

Bungay Stanier

2021

ISBN 978-3-8006-6285-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

**Ihre Aufgabe** besteht darin, Ihr Coaching zu einer alltäglichen Interaktion zu machen.

## **Jede Interaktion kann coach-ähnlich sein**

---

**Coaching ist kein besonderes Ereignis mehr, es ist eine Form des Zusammenseins.**

**W**enn Sie die Geleitworte zu diesem Buch gelesen haben, werden Sie sich vielleicht an diesen Satz erinnern. Das schrieb Peter Block vor fast 20 Jahren in seiner Empfehlung zu meinem ersten Buch.

Coaching ist keine einmalige, gelegentliche Managementinteraktion mehr nach dem Motto „Kommen Sie in mein Büro, damit ich Sie coachen kann.“ Weil Coaching ein Verhalten im gegenwärtigen Moment ist – etwas länger neugierig bleiben, etwas langsamer zum Handeln und zu Ratschläge übergehen –, ist es eine alltägliche Methode, um in einer Interaktion anwesend zu sein, in jeder Kommunikationsform, in jedem Moment. Sie haben immer die Wahl, etwas länger neugierig zu sein.

Erstens sollten Sie die verschiedenen Kommunikationskanäle kennen, durch die Sie coach-ähnlicher wirken können, und deren Vor- und Nachteile. Zweitens verstehen Sie, dass bestimmte Interaktionsformen besonders angemessen sind, um coach-ähnlicher zu sein.

## Nutzen Sie jeden Kanal

---

### Gleichzeitig: in Person, über Videokonferenz oder am Telefon

Beginnen wir mit dem Offensichtlichsten. Sie kommunizieren in Echtzeit mit diesem Menschen. Immer, wenn Sie dies tun, können Sie etwas länger neugierig bleiben. Sie müssen kein Coaching-Telefonat planen. Sie müssen Ihre Gesprächspartnerin nicht in den speziellen Coaching-Raum einladen. Sie können jemandem eine Frage stellen, während Sie gemeinsam den Flur entlanggehen, auf den Fahrstuhl warten oder einen Kaffee trinken.

Auch Videokonferenzen sind ein häufig genutzter Kanal, insbesondere in unserer Welt der global verteilten Organisationen und virtuellen Teams. Mit Zoom, Skype, Hangouts oder einem der vielen anderen Anbieter können Sie sich verbinden und neugierig sein. Es kann herausfordernder sein, vollkommen präsent zu bleiben, denn immerhin ist auch Ihr E-Mail-Programm und Ihr Instant Messenger *genau dort, wo Sie sind*. Wenn Sie sich in einem Videogespräch befinden, sollten Sie alle Ablenkungen abschalten, in die Kamera und nicht auf den Bildschirm schauen und dem anderen Ihre ganze Aufmerksamkeit widmen.

Das Coaching über Telefon scheint für manche unmöglich. Die Bedenken darüber, die Feinheiten der Körpersprache nicht zu sehen, fühlen sich wie ein Hindernis an. In Wahrheit ziehen viele professionelle Coaches das Telefon vor, weil Sie alle Vorteile des Präsentseins mit dem anderen Menschen haben, ohne die Ablenkungen eines physischen Zusammenseins. Wenn man sich in Person trifft, insbesondere mit jemandem, mit dem man in einer Form von Machtbeziehung steht wie mit einer Chefin oder einem Mitarbeiter, können die Beteiligten eine „gute Miene“ machen. Ein Telefongespräch kann eine Umgebung sein, die es dem Menschen manchmal erlaubt, die Maske abzunehmen. Es ist zudem außergewöhnlich, welche Energieveränderungen und andere Feinheiten Sie hören können, wenn Sie wirklich zuhören.

## Nicht gleichzeitig: E-Mail und Textnachrichten

Asynchrone Kommunikationskanäle, wie E-Mail, Slack und Textnachrichten, bei denen der Austausch nicht gleichzeitig und unmittelbar sein muss, werden oft als Kanäle für ein coach-ähnlicheres Verhalten übersehen. Wenn Sie sich nicht in der Gegenwart des anderen Menschen befinden, können Sie leicht vergessen, dass Ihre Rolle darin besteht, dem anderen zu helfen, das Problem zu finden, klüger und eigenständig zu werden, und nicht notwendigerweise darin, die Lösung zu bieten. Diese Form des Austauschs, in der Sie die Lösungen vorgeben, bedeutet, dass es Ihrem Ratschlag-Monster gut geht, während es an der Tastatur sitzt, wenn Sie über diese Kanäle kommunizieren.

Das können Sie jetzt verändern. Finden Sie einen Platz für die sieben Fragen aus *The Coaching Habit* in der Nähe Ihrer Tastatur. Setzen Sie sich das Ziel, mindestens eine davon zu stellen, bevor Sie Ratschläge, Meinungen und Empfehlungen losschicken. Vielleicht wollen Sie sogar zwei dieser Fragen stellen.

Etwas coach-ähnlicher zu sein, kann besonders wirksam werden, wenn Sie diese langen, weitschweifenden E-Mails bekommen, die einige Menschen in Ihrem Leben unvermeidlich senden werden. Das sind diese E-Mails, die Sie dreimal durchlesen müssen, um dann zu schreiben, „Siehe meine Antworten weiter unten“, und jeden Abschnitt einzeln zu kommentieren. Jetzt können Sie etwas coach-ähnlicher vorgehen und das wird alles verändern. Drücken Sie auf „Antworten“, erkennen Sie an, dass scheinbar viel los ist, und stellen Sie eine Frage, vielleicht: „Was ist hier die wahre Herausforderung für Sie?“ oder „Was wollen Sie von mir?“, wenn dies nicht klar sein sollte. Tun Sie das eine Zeit lang kontinuierlich und Sie werden bemerken, dass einige E-Mails kürzer werden und schneller zum Punkt kommen. Zudem werden sie so formuliert sein, dass Sie in der Lage sind, eine bessere Hilfe anzubieten.

E-Mail oder  
Textnachricht?  
**Ihr Ratschlag-  
Monster sitzt  
wahrscheinlich  
an der Tastatur.**

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Es ist wichtig, in jedem schriftlichen Austausch aktiv den richtigen Umgangston zu finden. Im Abschnitt über TERA haben wir schon drüber gesprochen, dass das Gehirn so geprägt ist, dass es im Zweifel annimmt, eine Situation sei schlecht. Deshalb sollten Sie dafür sorgen, dass Ihre E-Mail oder Ihre Textnachricht so verstanden wird, wie sie beabsichtigt ist. Eine Möglichkeit dafür ist die Nutzung von Emoticons ☺. Eine weitere Möglichkeit ist eine Formulierung, die den Umgangston ausdrückt. „Aus Neugier ...“ ist eine gute Formulierung, um jede Frage mit etwas mehr Leichtigkeit zu stellen, oder Sie können darauf hinweisen, dass Sie den anderen absichtlich etwas herausfordern. Versuchen Sie es mit: „Mit dieser Frage möchte ich Sie etwas herausfordern ...“; „Das hört sich vielleicht etwas direkt an, aber ich möchte Sie trotzdem fragen ...“.

Die besten Ratschläge  
kommen von Menschen,  
die keine Ratschläge  
geben.

Matthew McConaughey

## **Mixen!**

„Kann man es mixen?“ ist eine ikonische Marketingkampagne für die Mixer der Firma Blendtec. Um die Kraft ihrer Geräte zu demonstrieren, gingen sie an die Grenze dessen, was man mit einem Mixer für möglich hält, überschrit-

ten diese Grenzen und wurden zuletzt gesehen, wie sie im weiten Horizont entchwanden. Es begann relativ harmlos, zum Beispiel mit dem Co-Hühnchen: ein halbes gekochtes Hühnchen (mit Knochen) und eine Büchse Cola. Schnell wagten sie sich in unbekanntes Gebiet vor: iPhones; Petroleumfackeln; Gartenschläuche. Das Letzte, das ich gesehen habe, war ein Amazon Echo. Sie werden froh sein zu hören, dass es weitaus leichter ist, Coaching mit alltäglichen Geschäftsinteraktionen zu mixen.

## **Unter vier Augen**

Seien wir ehrlich, das regelmäßige wöchentliche Treffen unter vier Augen kann eine entmutigende Erfahrung sein. Es kann leicht zu einem ritualisierten Bericht werden, der ehrlich gesagt beide Seiten des Gesprächs langweilt. Sie wollen wissen, was den anderen bewegt ... irgendwie zumindest. Ihr Gegenüber will Ihnen versichern, dass alles okay und er ein guter Mitarbeiter ist, der hart arbeitet, aber er mag den Ton des Gesprächs nicht, in dem er es immer wieder beweisen muss. Verschenden Sie Ihre kostbare gemeinsame Zeit nicht mit aktuellen Informationen; es gibt zahlreiche andere Wege, wie Ihr Team Sie über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden halten kann.

Mit einem coach-ähnlichen Ansatz können Sie die Erfahrung neu beleben. Verlassen Sie die standardisierte Tagesordnung, die dazu führt, dass sich das Treffen so zäh anfühlt, und beginnen Sie mit: „Was beschäftigt Sie gerade besonders?“ Wenn das eine große Veränderung ist, dann könnten Sie Ihr Gegenüber vielleicht vorher darüber informieren, damit er oder sie sich nicht aufregt oder erstarrt. Wenn der andere Ihnen sein Problem schildert, versuchen Sie es nicht für ihn zu lösen, zumindest nicht sofort. Stellen Sie eine weitere Frage, vielleicht: „Also, was ist hier die wirkliche Herausforderung für Sie?“ Beobachten Sie, wie lang Sie in diesem Meeting sein können, bevor Sie eine Idee oder eine Meinung teilen müssen.

## **Meetings**

Wenn die Meetings gut sind, umso besser. Wenn sie schlecht sind, denkt jeder: „Das sind zwei Stunden meines Lebens, die ich vergeudet habe.“ Bücher über bessere Meetings werden jedes Jahr veröffentlicht und verkaufen sich gut.

Beachten Sie all die klugen Tipps, wie möglichst wenige Teilnehmenden (die Regel „von zwei Pizzen sollten alle satt werden“ bei Amazon ist eine gute Orientierung) und entweder die Hälfte der geplanten Zeit (damit man zum Punkt kommt) oder die doppelte Zeit (damit man tatsächlich die Zeit hat, gemeinsam kreativ zu denken). Fügen Sie dann noch etwas Neugier hinzu.

Beginnen Sie mit: „Was beschäftigt Sie gerade besonders?“

Wenn Sie eine Tagesordnung haben, können Sie jedes Thema in eine Frage verwandeln. Wenn Sie ein Meeting haben, sollte es dazu da sein, etwas zu feiern oder ein Problem zu lösen. Fragen Sie bei jedem Thema, „Was ist hier die wirkliche Herausforderung?“, damit klar wird, was Sie lösen wollen und welche Daten dafür nützlich wären.

Beenden Sie das Meeting mit der Frage: „Was war darin am nützlichsten oder wertvollsten für Sie?“ Das ist eine Möglichkeit, um innezuhalten und auszudrücken, was in dem Meeting hilfreich war und was Sie im nächsten Meeting beachten sollten, um es noch besser zu machen.

## **Feedback und Leistungsbeurteilung**

Coaching und Feedback werden oft in der gleichen Kategorie zusammengebracht. Ich denke, sie sind ziemlich verschieden. Coaching bedeutet, ständig neugierig zu bleiben und dadurch dem anderen Menschen zu ermöglichen, die Arbeit zu tun, die Einsicht zu finden, die Lösung zu entdecken. Feedback ist dann notwendig, wenn Sie das Gespräch beginnen wollen, um Ihre Sichtweise einer Situation mitzuteilen: Es ist nicht gut gelaufen (was meist das Gesprächsthema ist) oder es lief gut.

Obwohl Coaching und Feedback verschieden sind, wirken sie auch gut zusammen. Feedback ist typischerweise