

Leistung durch Coaching

Mitarbeiterführung in einer virtuellen Arbeitswelt

Bearbeitet von
Dr. Reiner Czichos

1. Auflage 2014. Buch. 366 S. Kartoniert
ISBN 978 3 648 05026 2

[Weitere Fachgebiete > Pädagogik, Schulbuch, Sozialarbeit > Besondere Pädagogik > Coaching, Training, Supervision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

3

Über das Lernen in Organisationen

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Sobald man aufhört, fällt man zurück.“

Gerne benutze ich dieses Sprichwort von Benjamin Britten. Es wurde von einem großen deutschen Automobilhersteller in einer Imagekampagne eingesetzt. Lernen ist „in“. Das brauche ich nicht weiter zu belegen. Nur einige Hinweise noch: Sie haben schon vom Konzept der „lernenden Organisation“ gehört? Sicher. Besonders große Unternehmen, also große Organisationen, haben erkannt, dass Größe und Finanzkraft allein nicht mehr als Überlebensgarantie ausreichen. Es gilt zu wachsen, besser zu werden, neue Ziele zu erreichen. Organisationen müssen flexibel auf die Veränderungen im Umfeld reagieren oder gar pro-aktiv auf das Umfeld einwirken können.

Indes, ich habe einige Schwierigkeiten mit dem Begriff „lernende Organisation“. Begriffe haben Bedeutung bzw. Menschen geben Begriffen Bedeutungen. Wer soll lernen? Die Organisation? Die Organisation an sich gibt es nicht, es sei denn, wir meinen die berühmte Blaupause, das Blatt Din A4, auf das Sie als Chef Ihre Organisationsstruktur, das Organigramm, zeichnen; Sie natürlich ganz oben.

Für mich besteht bei der „Lernenden Organisation“, wie es so oft ist bei solchen Begriffen, die Gefahr, dass ein Konzept von oben über die Menschen in einer Organisation gestülpt wird. Und diese Menschen, vom Manager bis zum einfachen Mitarbeiter (Manager sind auch Mitarbeiter!) bleiben passiv. Wie oft habe ich in Diskussionen mehr oder weniger deutlich gehört: *„Das ist alles ganz prima, was wir hier lernen. Aber wenn ich das jetzt so anders mache, dann heißt das doch, dass ich bisher alles falsch gemacht habe!“* Erkennen Sie sich in diesem Zitat wieder? Wenn die Mitarbeiter ständig rudern = lernen, dann lernt die Organisation. Allzu oft ist der Kampf darum, dass die Menschen Neues akzeptieren, neues Wissen in Verhalten umsetzen, jedoch der Kampf des Don Quichotte gegen die Windmühlen.

Warum? „Rudern“ = Lernen erfordert Kraft und Einsatz. Oft scheint es einfacher, die Augen zu verschließen, nicht hinzuschauen und darauf zu hoffen, dass schon nichts Schlimmes geschehen wird und man im richtigen Moment noch „etwas“ unternehmen wird: *„Das haben wir ja schon immer so geschafft!“*

3.1 Coaching und Motivation

Gute Resultate, sprich hohe Leistung, Mitarbeiterzufriedenheit und vor allem motivierte Mitarbeiter, sind nur selten reine Glücksfälle. Meistens steckt die engagierte und harte Arbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter dahinter. Hier liegt auch die eigentliche Aufgabe von Führungskräften: nicht nur bei schönem Wetter, wenn alles glatt läuft, zu administrieren, sondern in schwierigen Situationen Mitarbeiter zu führen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter und ihre Leistungsprobleme sowie Entwicklungsnotwendigkeiten und Entwicklungspotenziale zu erkennen und entsprechend auf sie einzugehen, treffen den Kern dessen, was man managen = führen nennt. Sie verdienen als Manager = Führungskraft eigentlich erst dann Ihr Gehalt, wenn Sie Ihre Mitarbeiter führen = coachen. Vielen von Ihnen wird es schwer fallen, im Gespräch unter vier Augen mit Ihren Mitarbeitern über Leistungsprobleme zu reden und mit ihnen Aktionspläne zur Leistungsverbesserung und Mitarbeiterentwicklung zu beschließen.

Wie verbessert man die Leistung von Mitarbeitern? Durch Motivation? Indem man die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennt und befriedigt? Man will mehr Leistung durch Motivation erreichen. Reicht das überhaupt?

Coaching in seinen unterschiedlichen Formen hat zum Ziel, die Leistung zu verbessern. Der konstruktive Coaching-Prozess und die damit erzielten Leistungssteigerungen wirken wiederum motivierend. Motivation ist so gesehen das Ergebnis von mehr Leistung. Coaching- und Motivationstechniken sollten also als sich notwendigerweise ergänzende Managementtechniken gesehen und genutzt werden. Viele Motivationstheorien geben daher also nur jeweils die halbe Antwort.

Motivation	= Bedürfnisse befriedigen
→ führt vielleicht zu Leistungssteigerung	
Coaching	= Leistungssteigerung
→ führt meistens zu Motivation	

Coaching soll/will in einem für Manager und Mitarbeiter konstruktiv-positiven Prozess Stärken und Schwächen des Mitarbeiters erkennen, Stärken ausbauen und Schwächen abbauen. Ziel ist es:

- die Aufgaben besser zu verstehen,
- die aufgabenbezogenen Fertigkeiten zu verbessern,
- die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zu verstärken,
- Gelegenheiten für persönliches und professionelles Wachstum zu erkennen und zu nutzen.

Auch in dieser Definition ist der motivationale Charakter des Coaching angesprochen: Persönliches und professionelles Wachstum sind in der Maslow'schen Bedürfnispyramide ganz oben angesiedelt.

3.2 Gurus und Pragmatiker

Coaching steht bei vielen Managern und Beratern unter Verdacht, doch wieder nur alter Wein in neuen Schläuchen zu sein. Auch bei den Managementphilosophien und -techniken gibt es Modeerscheinungen. Wenn das Alte nicht funktioniert hat, aus welchen Gründen auch immer (vielleicht weil niemand die Techniken ernsthaft angewendet hat), dann greift man zum neuen Angebot, zur nächsten Management-M(eth)ode. Außerdem kann man sich mit neuen Paketen mit neuem Namen selbst einen Namen machen.

Ganz grob eingeteilt, können Sie in der Beratungspraxis zwei Coaching-Richtungen erkennen:

1. Da sind die Guru-Berater, die sich als Manager-Coach inthronisieren, als Begleiter, als Freund, als Schatten, als graue Eminenz im Spiel mit den Top-Managern (Wow, welch Titel! „Executive Coach“). Deren Spezialgebiete scheinen (wieder einmal) die Kommunikation, das allgemeine Verhalten, der Führungsstil, das Selbstbild zu sein. Diese selbstverständlich zertifizierten „Gurus“ machen das Image von Coaching in der Literatur und in Managementzirkeln aus.
2. Und da sind die sachlichen Pragmatiker, die sagen, dass Coaching schon immer stattgefunden hat, z. B. zwischen dem Meister und seinem Lehrling. Sie betonen den sachlichen Leistungsaspekt. New Age Thinking und damit auch die psychologischen Aspekte grenzen sie aus.

Eine detaillierte, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen beiden und eventuell weiteren Richtungen will ich anderen Autoren überlassen. Nur einige Bemerkungen, die helfen, meine Denkweise zu verdeutlichen:

- In der Therapie hat man erkannt, dass die Familie, die Bezugsgruppe des Klienten, in die Therapie einbezogen werden muss.



BEISPIEL

Sie hören auf zu rauchen; Ihr Partner/Ihre Partnerin raucht weiter. Wann werden Sie wieder anfangen zu rauchen oder wann werden Sie sich trennen?

- Die Schlussfolgerung daraus für das Business: Einzel-Coaching muss mit Team-Coaching gekoppelt sein. Das Einzel-Coaching von Managern durch Gurus löst den Manager jedoch aus seiner Bezugsgruppe heraus. Es ist damit ein elitärer, auf die hierarchische Durchsetzungsmacht des Managers hoffender Schritt, aber ein Schritt zurück in der Organisations- und Personalentwicklung.

3.3 Coaching und Verhaltensänderung

Coaching zielt, geplant oder ungeplant, immer auch auf die Veränderung von Verhalten ab.



BEISPIEL

Selbst wenn ich einen Verkäufer nur dazu ermutige, in Meetings aufzustehen und am Flipchart zu visualisieren, wenn ich ihn also zum Gebrauch einer Technik auffordere, ist das in den Augen der anderen Personen im Meeting eine Verhaltensänderung des Verkäufers. So haben sie ihn noch nicht argumentieren sehen. Er wirkt sicherer, überzeugender. Die Resonanz seiner Meeting-Partner ist positiver. Er bemerkt das. Das motiviert ihn: „*Die mögen es, wenn ich visualisiere!*“ Daher setzt er die Technik künftig öfter und verstärkt ein. War das Visualisieren zuerst etwas Fremdes für ihn, so wird es jetzt immer stärker zum Teil seiner selbst. Und erstaunlich: Eine ganze Reihe anderer Verhaltensweisen können sich daran anschließen, quasi automatisch, wie z. B.: langsamer reden, Fragen stellen, sich besser vorbereiten etc.

Je effektiver Sie als Coach diesen Lern- sprich Verhaltensänderungsprozess begleitend unterstützen, desto eher werden Sie das neue Verhalten beim Coachee fest einprogrammieren.

Was ich zeigen will ist, dass sich durch den neuen Einsatz einer Technik komplexe Verhaltensketten verändern können. Geplant oder ungeplant führt Coaching also gleichzeitig zu Verhaltensänderung. Denn man kann nicht einzelne konkrete Verhaltensweisen isoliert betrachten und behandeln. Der Mensch ist ein komplexes System aus voneinander abhängigen Verhaltensweisen. Eine Veränderung zieht andere Veränderungen nach.

Nun können wir natürlich auch andersherum diskutieren.

- Inwieweit ist es die Aufgabe von Führungskräften, das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu verändern? Woher nehmen sie die Legitimation dazu? Überschreiten wir hier nicht die Grenze zur Manipulation?
- Und: Es geht doch gar nicht um den Menschen, sondern um die Leistungssteigerung für das Unternehmen, oder? Nur dieses Mal geschickter, effektiver, subtiler.

Ein Ausflug in die Führungsethik bietet sich hier an. Ich gestehe, ich kann das nicht wirklich leisten. Aber mit den folgenden vier Bemerkungen kann ich meinen Standpunkt klar machen:

- Ob wir es wollen oder nicht, wir führen und/oder manipulieren uns gegenseitig, meistens ohne es zu wissen.
- Wenn Coaching als eine offene Lernpartnerschaft zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gelebt wird, dann schließt sich Manipulation von selbst aus.
- Grundlage für das Coaching sind die offen diskutierten und vereinbarten Bedürfnisse und Ziele beider, des Mitarbeiters und der Führungskraft.
- Ich denke nicht, dass Sie sich als Manager Mitarbeiter wünschen, die sich so ohne weiteres manipulieren lassen. Auf solche Mitarbeiter können Sie in schwierigen Situationen (z. B. Kundenverhandlungen) nicht setzen. In den meisten Unternehmen werden selbstständige, selbstverantwortliche und professionelle Mitarbeiter gebraucht.

3.4 Persönlichkeitsmodell



Zwiebelmodell zur Persönlichkeit

Man kann „Persönlichkeit“ im Zwiebelmodell mit mehreren Schichten darstellen. Ich gebe Ihnen hier ein stark vereinfachtes Modell mit nur vier Schichten an die Hand. Das genügt, um zu diskutieren, an welchen Schichten Sie als Coach arbeiten sollten und an welchen eher nicht.

Gewiss gibt es in unserem Sprachgebrauch den Begriff der Persönlichkeit. Für mich ist „Persönlichkeit“ etwas Gesamthafes, nämlich das Gesamtbild, das wir vom Anderen haben. Sie ist nichts Geheimnisvolles, was tief im Inneren den Kern des Menschen ausmacht. Ganz nüchtern betrachtet, macht das genetische Material den Kern des Menschen aus, also alles das, was er von seinen Eltern an Anlagen geerbt hat. Ich betrachte das als den Rahmen, innerhalb dessen sich seine Werte, Einstellungen und Motive und das „beobachtbare sprachliche und nicht-sprachliche Verhalten“ durch Erziehung und Erfahrungen entwickeln können.

Wichtig ist mir, dass aus der Sicht des Beobachters, des Coachs also, nur zwei von vier Schichten unmittelbar beobachtbar sind: die Techniken und Werkzeuge, die der andere einsetzt, und das ganz konkrete sprachliche und nicht-sprachliche (Körpersprache) Verhalten. Leider schließen die meisten Beobachter von den Techniken bzw. Werkzeugen und von den Verhaltensweisen auf die Werte, Motive und Einstellungen und schlimmer noch auf den „Charakter“ des Menschen. Das ist reine Interpretation und Spekulation.

Ich meine, dass Sie als Coach nur an den äußeren beiden Schichten arbeiten können bzw. sollten. Selbst wenn Sie die Expertise eines Psychotherapeuten oder gar eines Psychoanalytikers hätten, haben Sie nicht die Zeit, um Ihre Mitarbeiter „umzubauen“. Und woher könnten Sie das Recht dazu ableiten?

3.5 Der Manager als Rollen-Modell

Ich möchte noch ein Stück weiter gehen: Müssen Sie all das wissen und können, was Ihre Mitarbeiter wissen und können sollten? Das ist eine interessante Frage. Sie als Coach haben sicherlich ein gutes Gefühl, wenn Sie alles vorher und besser wissen und können als Ihre Mitarbeiter. Dieser Vorsprung tut gut. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass Sie vor lauter Besserwisserei und Besserkönnerei den Mitarbeitern nicht helfen, selbst zu lernen, sondern das anstehende Problem dann lieber selber lösen, weil Sie es eh besser und schneller können. Ich wette, die folgende Sicht ist einer der wichtigsten Gründe, weswegen viele Manager Stress- und Zeitprobleme haben: *„Das muss ich selber machen! Da kann ich nicht auf meine Mitarbeiter warten!“*

Sicherlich sollten Sie jedoch wissen, was Trainer in Seminaren Ihren Mitarbeitern beizubringen versuchen. Übrigens: Es ist erstaunlich, wie viel Vertrauen viele Chefs in die Trainer haben. Die Trainer werden auf die Mitarbeiter losgelassen ohne intensives Briefing, ohne besondere Lernziele, ohne sich einmal selbst anzuschauen und anzuhören, welche Theorien und Botschaften er/sie verbreitet. Und dann kommt die Überraschung nachher, wenn die Teilnehmer nach dem Seminar tatsächlich das Neue anwenden wollen. Allzu oft stellt man dann fest, dass das nicht zum Unternehmen oder vielleicht nur nicht zum Führungsstil des Chefs passt. Aus! **Return on Training verschenkt.**

Über die Lerninhalte — auch im Detail — Bescheid zu wissen, ist eine Sache. Das aber alles zu können, ist eine andere Sache. Sicherlich sind Sie ein Rollenmodell für Ihre Mitarbeiter, aber doch wohl nicht für jede einsetzbare Technik.

3.6 Inhaltsfreies Coaching und Lernpartnerschaft

Lassen Sie mich bitte ein bisschen ironisch sein. Wenn Sie für alles Wissen und Können das Rollenmodell für Ihre Mitarbeiter sein sollten, dann, so nehme ich an, ist Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung nicht sehr erfolgreich. Denn die Kundenstruktur, die Art der Herausforderungen und Probleme sind differenzierter, so dass Sie sie mit all Ihrem Wissens- und Verhaltensbereich nicht abdecken könnten.

Mitarbeiter tendieren dazu, das zu tun und zu sagen, was Sie tun. Sie sind das Model für Ihre Mitarbeiter, ob Sie wollen oder nicht. Sie sind Vorbild. Schauen Sie sich einmal bei Ihren Mitarbeitern um und versuchen Sie zu entdecken, was die Mitarbeiter Ihnen nachmachen: Ihre Arbeitseinteilung, Ihre Kleidung, Ihre Marotten, Ihre Sprüche etc. Sie können sich auch bewusst und geplant als Rollenmodell einsetzen.



BEISPIEL

Ein Manager, den ich kannte, beschloss für sich selbst, dreimal pro Woche Kunden zu besuchen. Was er vorher nur auf Anfrage getan hatte, tat er jetzt geplant. Die Mitarbeiter haben das offenbar bald gemerkt: „Wenn der Boss häufiger zu Kunden geht, dann scheint das wohl wichtig und richtig zu sein!“ Man hat die Verkäufer seitdem entscheidend häufiger nicht im Büro, sondern bei den Kunden gesehen.

Das heißt aber nun auch, dass Sie als Coach nicht beweisen müssen, dass Sie alles besser können. Sie müssen jedoch Prozesse und Techniken einsetzen können, die Ihren Mitarbeitern helfen etwas zu lernen, was Sie selbst nicht können und eventuell auch nicht zu können brauchen. Wozu haben Sie denn Mitarbeiter? Sie brauchen sich doch nicht auf alles selbst zu spezialisieren. Sie sollten sich jedoch als Coach spezialisieren. Für dieses Konzept bevorzuge ich den Begriff „**inhaltsfreies Coaching**“.

Die Parallele dazu ist die Rolle eines guten Moderators. Nehmen Sie ruhig den Moderator, wie Sie ihn abends im Fernsehen sehen. Stellen Sie sich vor, der Moderator müsste über alles selbst genauso Bescheid wissen wie seine Gesprächspartner! Das geht nicht. Das Geheimnis eines guten Moderators, eines Talkmasters, liegt wohl darin, dass er den groben Rahmen des Themas so weit versteht, dass er die richtigen Fragen stellen kann. Und der Moderator bekommt um so mehr aus seinen Partnern heraus, je mehr gute Fragen er stellt, und je mehr er auch präzise nachfragt. Und durch die Antworten auf seine Fragen lernt er selbst dazu, zumindest ergeben sich für ihn neue Fragen daraus.

Wenden Sie dieses Bild auf sich als Coach an: Als inhaltsfreier Coach helfen Sie Ihren Mitarbeitern zu lernen, und auch Sie selbst lernen dazu. Oder anders: Sie und Ihr Mitarbeiter bilden eine Lerngemeinschaft: also keine „Besser-Schlechter-Beziehung“ oder „Lehrer-Schüler-Beziehung“, sondern eine Lernpartner-Beziehung. Das ist deswegen möglich, weil selbst neue Mitarbeiter meistens genügend Wissen und Können bzw. genügend innere Ressourcen haben, um Neues selbst zu entdecken, d. h. zu lernen bzw. ihr Verhalten zu verändern. Ich behaupte sogar, dass sie oft mehr und Besseres wissen und können als Sie und Ihre „alten“ Mitarbeiter. Die Neuen haben Wissen und Können woanders (Uni, andere Unternehmen etc.) frisch aufgetankt. Es kommt nur darauf an, ob und wie Sie ihnen helfen, dieses Wissen und Können auf Ihr Unternehmen umzusetzen — es also nutzbar zu machen, statt zu sagen: „*Bei uns macht man das anders!*“ Für das, was Ihre Mitarbeiter noch nicht wissen und können, brauchen sie Hilfe zur Selbsthilfe.

3.7 Coaching – Seminare – Coaching

Zwei wichtige Schlussfolgerungen ergeben sich aus dem vorherigen Kapitel:

- Entweder brauchen Sie als Coach einen theoretischen Bezugsrahmen, und zwar
 - sowohl bezogen auf die Coaching-Prozesse und -techniken als auch
 - im Hinblick darauf, was Sie beim Mitarbeiter coachen wollen, wie z. B. Einwandbehandlung oder Vorteilsverkauf oder Fragen stellen.

- Oder/und Ihre Coaching-Aktivitäten sollten integriert sein in einen umfassenden Entwicklungs- bzw. Trainingsplan, der mindestens sowohl Seminare durch externe oder interne Trainer als auch das Coaching vor und nach den Seminaren vorsieht. Oder anders: die Seminare vermitteln Theorien und Techniken pur; Ihr Coaching ist das „Training“ in und an der Praxis.

**WICHTIG**

Seminare, auch von prominenten Trainern, können nicht Ihre Coaching-Bemühungen ersetzen. Und Ihr Coaching kann keine Seminare ersetzen. Beide bedingen sich gegenseitig.

Trainer bemühen sich, nicht nur viel Geld zu verdienen, sondern die Seminare so zu gestalten, dass die Teilnehmer immer bereits Theorie und Praxis miteinander verbinden können, in Diskussionen und in Übungen und Rollenspielen. Aber was sind schon zwei, drei oder auch fünf Trainingstage ein- oder zweimal im Jahr? Profisportler trainieren fünfmal in der Woche jeweils einige Stunden! Wie oft trainieren Sie bzw. Ihre Mitarbeiter?

Training muss kontinuierlich stattfinden.

Noch konkreter: Viel **Return on Training** wird verschleudert, weil Mitarbeiter zu Seminaren geschickt werden, ohne dass sich die Führungskräfte vorher mit diesen Mitarbeitern über das Seminar, die Ziele, Inhalte unterhalten haben. Besser wäre es doch, wenn Führungskraft und Mitarbeiter vorher darüber diskutieren würden:

- was der Mitarbeiter dort Besonderes lernen sollte,
- was er/sie nach dem Seminar damit anfangen soll.

**TIPP**

Sie sollten bereits vor dem Seminar planen, was in die Praxis umgesetzt werden soll und wie dieser Transfer stattfinden soll. Dieses Gespräch vorher, der Plan, die Umsetzung in die Praxis und Ihre Unterstützung dabei, das alles sind Coaching-Aktivitäten, die Sie Ihrem Unternehmen, Ihrem Mitarbeiter und sich selbst schuldig sind.

Und glauben Sie mir, auch den Trainern macht das Arbeiten mehr Spaß, wenn sie sehen, dass Sie mithelfen, aus Ihrem Unternehmen eine lernende Organisation zu machen.

3.8 Praxis – Theorie/Konzepte – Praxis

Das Ziel von Coaching ist, dass Mitarbeiter künftig etwas „anders tun“. Der Weg dahin heißt Lernen. Coaching ist ein Prozess, der das Lernen unterstützen soll.

Was heißt das für Sie als Coach Ihrer Mitarbeiter?

- Sie sollten sich einige Coaching-Theorien und -Techniken bewusst aneignen, sofern Sie das nicht schon getan haben. Sie sollten in der Lage sein, Theorien und Techniken zu erklären und selbst vorzuleben. „*Do what you preach! Preach what you do!*“
- Zumindest aber sollten Sie Ihre Praxiserfahrung, die Sie erfolgreich gemacht hat, durchdenken und ausformulieren, um sie vermitteln zu können.
- Sie sollten immer daran denken, dass Ihre Mitarbeiter jeweils ihre eigenen Praxiserfahrungen haben.
- Ihre Aufgabe ist es, die Brücke zwischen Ihrer eigenen Praxiserfahrung und der Praxiserfahrung des Mitarbeiters herzustellen.
- Aber selbst, wenn Sie keine Ahnung haben von dem, was Ihr Mitarbeiter lernen soll, können Sie durch inhaltsfreies Coaching helfen: Stellen Sie Fragen, hören Sie hin, benützen Sie den Bedarfsanalyse-Prozess, den Problemlösungsprozess (siehe hierzu Kapitel 8.6.1) etc.

Wussten Sie, dass man bis vor wenigen Jahrhunderten nicht wusste, dass es einen Puls gibt, dass also das Herz schlägt? Der Briefwechsel zwischen einem englischen und einem italienischen Arzt belegt das. Da man kein Konzept vom Pulsschlag hatte, konnte man ihn auch nicht als Herzschlag wahrnehmen.

Was will ich mit dieser wahren Geschichte ausdrücken? Wir brauchen Konzepte (englisch „conceive“ = wahrnehmen), um Dinge wahrzunehmen.

Suchen Sie einmal etwas, ohne zu wissen, was Sie suchen sollen. Sie werden tausend Sachen finden, aber trotzdem nichts gefunden haben. Oder: Nehmen wir an, Sie haben sich ein neues Auto gekauft, die Marke spielt hier keine Rolle. Wetten, dass Sie dieses Auto jetzt viel häufiger auf den Straßen sehen als zuvor? Ihr Gehirn ist programmiert auf diesen Typ. Jetzt erst nehmen Sie es wahr, obwohl vorher genauso viele Autos dieses Typs davon auf den Straßen fuhren, Ihnen das jedoch bisher nicht aufgefallen war.

Ich behaupte, dass Coaching nicht theorielos, quasi als Praxishuberei, ablaufen kann. Theorien sind Konzepte, die helfen zu erkennen, was man und wie man etwas tut und wie man es anders machen könnte. Konzepte helfen zu erkennen oder Dinge in einem anderen Rahmen zu sehen (sog. Reframing).