

Perspektiven im Coaching

Ein Ziel von Coaching besteht darin, die persönliche Entwicklung von Menschen in Organisationen zu unterstützen.

Aufmerksamkeit erhöhen und Selbstverantwortung fördern

Dafür sind vor allem Impulse nützlich, die die Aufmerksamkeit der Coachees für sich selbst und für die Kontexte, in denen sie agieren, erhöhen. Denn eine gesteigerte Aufmerksamkeit fördert die Fähigkeit, für die eigenen Entscheidungen und das eigene Handeln Verantwortung zu übernehmen (s. John Whitmore, Coaching for Performance).

Coaching verhilft Menschen in Organisationen zu einer nachhaltigen Erweiterung ihrer persönlichen Handlungsmöglichkeiten und kann damit gleichzeitig auch zur Entwicklung der Kultur einer Organisation beitragen.

Dies gelingt vor allem dadurch, dass Coaches ihre Gesprächspartner dabei unterstützen, persönliche Denk- und Verhaltensmuster klarer zu sehen, andere vielleicht ungewohnte Perspektiven und Sichtweisen auf Situationen einzunehmen und neue Handlungsweisen auszuprobieren.

Perspektiven und Landkarten

Nicht nur die persönliche Einschätzung einer konkreten Situation, sondern unsere gesamte Wahrnehmung der Realität ist geprägt von den Perspektiven, aus denen wir sie betrachten. Diese bestimmen die "Landkarten", mit deren Hilfe wir uns in der Welt orientieren.

Ob es sich um neue Aufgaben oder Ziele, Beziehungen zu anderen Menschen, unsere Selbsteinschätzung oder um Herausforderungen durch gravierende Veränderungen handelt – unsere Perspektive von der aus wir blicken, prägt unsere Einschätzungen, unsere Entscheidungen und unser Handeln.

Ob derartige Perspektiven auf Grundveranlagungen beruhen oder auf Denk- und Verhaltensroutinen, tut im Coaching meist nichts zur Sache.

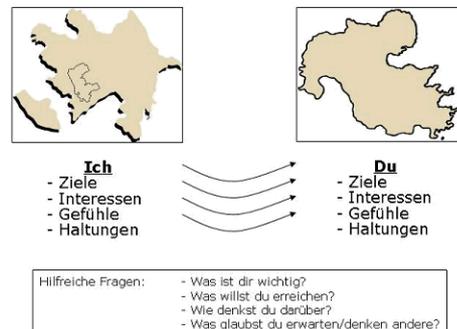
Ebenso wenig geht es darum, richtige von falschen Perspektiven zu unterscheiden oder vorschnell nach Gründen und Ursachen dafür zu suchen, warum immer wieder aus einer bestimmten Perspektive auf ein Thema geblickt und andere eher vermieden werden.

Landkarten entdecken

Für ein erfolgreiches Coaching ist es vielmehr entscheidend, dass Coaches zu Beginn eine "interesselos-neugierige" Beobachter-Perspektive einnehmen, um die "Landkarte" ihres Gesprächspartners zu entdecken. Sie sollten versuchen herauszufinden, welche Perspektiven ihre Gesprächspartner einnehmen und ihnen mit Hilfe geeigneter Fragen andere, durchaus auch gegensätzliche Perspektiven anbieten.

Innere Landkarten erkunden

Voraussetzung: „Interesselose“ Neugier



Die Beobachter-Perspektive beschränkt sich aber nicht nur auf die Beobachtung des Gegenübers. Coaches müssen sich auch selbst beobachten, um ggf. zu bemerken, wann ihre persönlichen Denk- und Wahrnehmungsgewohnheiten und ihre Erfahrungen (evtl. auch in derselben Organisation) ihnen den Blick auf die Situationen ihrer Gesprächspartner verstellen.

Erst wenn sie sich darüber im Klaren sind, kann das Einbringen ihrer persönlichen Perspektiven (in Gestalt von Hypothesen und eigenen Erfahrungen) für die Coachees bereichernd sein.

Welches Gewicht der Fähigkeit zukommt, mit unterschiedlichen Perspektiven umgehen zu können, dazu sei folgendes Buch von Howard Gardner empfohlen:

Five Minds for the Future

Auf den ersten Blick ist Howard Gardners Veröffentlichung nicht als Management Buch zu erkennen. Als Psychologe, Pädagoge und Kognitionsforscher ist sein Ansatz breiter angelegt. Doch auch Manager werden von den Einsichten und Thesen Gardners profitieren. Denn sie geben Antwort auf die Frage, welche Kompetenzen für die Gestaltung unserer Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden.

Dass Gardner nicht von Kompetenzen, sondern von mindsets spricht, sagt schon viel über die Ausrichtung des Buches. Um mit den immer komplexeren Anforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft umgehen zu können, sind nicht allein Fertigkeiten und Fähigkeiten gefragt (dass es auf die durchaus ankommt, wird gleich zu sehen sein), es sind vor allem bestimmte Einstellungen und Haltungen – eben mindsets – die darüber entscheiden, ob einzelne und Organisationen den Herausforderungen der Zukunft gewachsen sein werden.

Die fünf Mindsets

Das **disciplinary mind** ist für Gardner durch ausgeprägte Professionalität gekennzeichnet. Hier geht es darum, auf dem Feld einer Profession tiefe Kenntnisse und Erfahrung zu erwerben und sie lebenslang weiter zu entwickeln. Konzentration, Disziplin, aber auch die Fähigkeit, die unterschiedlichen Ansätze und Richtungen einer Disziplin zu überblicken sind hier ausschlaggebend. Und natürlich: Seien es BWL, Jura, ein Handwerk, eine Natur- oder Geisteswissenschaft oder andere Disziplinen – die Profession sollte nicht (nur) aus Gründen der Opportunität gewählt werden, sondern aus tiefer Motivation heraus. Weil sie – zumindest sieht es Gardner so – ein Leben lang unsere Homebase bleibt, von der aus wir agieren.

Das **synthesizing mind** beschreibt die Fähigkeit, die professionelle Sicht aus der eigenen Fachrichtung zu suspendieren und auch für andere Professionen, Perspektiven, Weltbilder und Erklärungen offen zu sein. Der juristische Blick, der Marketing Blick, der Blick des Forschers und Entwick-

ler, des Controllers oder Personalers alleine reichen nicht aus, um komplexe Rahmenbedingungen zu verstehen und angemessene Entscheidungen zu treffen. Gardner plädiert vehement gegen die Scheuklappen eines immer ausgeprägteren Spezialistentums. Er fordert Widersprüchliches zusammenzudenken: Intensive Spezialisierung soll einhergehen mit der Fähigkeit, die Perspektive auf Zusammenhänge zu bewahren und der Bereitschaft, sich vom Blick über den Zaun anregen und irritieren zu lassen.

Womit wir beim **creating mind** sind. Gardner greift hier ein Konzept seines Kollegen Mihaly Csikszentmihalyi auf. Anders als es viele Verfechter sogenannter Kreativitätstechniken behaupten, hat Kreativität und Einfallsreichtum nichts mit assoziativen Spielereien zu tun. Bei Lichte betrachtet ist Kreativität die Frucht des disciplinary und des synthesizing minds. Denn echte Kreativität kommt nur aus der tiefen Kenntnis einer Disziplin oder domain und der individuellen Fähigkeit, diese durch einen sei es kleineren oder größeren Schritt erweitern oder verändern zu können.

Der Unterschied zwischen dem **respectful mind** und dem **ethical mind** ist auf den ersten Blick nicht leicht zu sehen. Bei genauerer Betrachtung aber einleuchtend.

Respekt anderen Sichtweisen, Menschen und Kulturen gegenüber ist einerseits die Voraussetzung, sich durch Perspektiven anderer befruchten lassen zu können, aber schlicht und einfach auch ein Wert an sich. In einer globalisierten Welt reicht jedoch Respekt den konkreten Menschen gegenüber, mit denen wir es zu tun haben, nicht aus. Nach Gardner benötigen wir auch eine ethische Ausrichtung auf das Ganze: "In taking ethical stances, an individual tries to understand his or her role as a worker and his or her role as a citizen of a region, a nation, and the planet."

Howard Gardner: Five Minds for the Future, Harvard Business School Press, Boston 2006