

Wozu Perspektivwechsel?

Coaching-Nutzen

Coaching: Begriffshintergrund und Geschichte

Der Begriff „Coach“ stammt aus dem Englischen und bedeutet ursprünglich „Kutsche“ (Coaching = Kutschieren). Der Begriff verweist demnach auf ein Transportmittel, das Menschen hilft, einen Ort zu verlassen und einen Weg zurückzulegen, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Coaching kann somit als „Reisedienst“ mit dem Ziel verstanden werden, Menschen auf ihrem Weg, bestimmte persönliche Ziele zu erreichen, zu begleiten und zu unterstützen.

Der auf eine Person bezogene Begriff „Coach“ wurde zunächst hauptsächlich im Sport verwendet, wobei der Coach von vornherein mehr als nur Trainer ist, der Fähigkeiten systematisch vermittelt. Der Sport-Coach an der Seitenlinie spricht den Adressaten direkt an, „kommentiert, verweist auf Spielzüge, Varianten und Optionen. Er deckt Lücken auf, verborgene Möglichkeiten und stellt thematische Bezüge in einem größeren Rahmen her.“¹

„So wie ein Sport-Coach seinen Spielern Mut macht, sie taktisch unterstützt und betreut“, werden von ihm dementsprechend auch Fragen aufgeworfen und Perspektivwechsel angeregt.² Das bedeutet, dass der Coach dem Coachee zusätzlich als Begleiter und/oder Mentor (Mentoring) hilft, sich selbst zu motivieren, seinen Zielfokus aufrecht zu halten und den Selbstglauben zu stärken.

Die Nutzung des Begriffs durch Berater setzte sich Anfang der 90er Jahre durch, u.a. zwecks Abgrenzung von anderen Formen der Beratung oder des Trainings. Seither wird Coaching als Methode der Personalentwicklung in Unternehmen sowie für die Weiterbildung von Führungskräften in Softskill-Kompetenzen und Verkauf eingesetzt.

Entwicklungswiderstände zu überwinden heißt, das eigene Hirn auszutricksen

Das Interesse steuert die Wahrnehmung. Anders gesagt: Als „Gewohnheitstiere“ haben (alle) Menschen qua Natur die Neigung, diejenigen Verhaltensweisen und Erkenntnisgrundlagen häufiger bzw. immer wieder heran zu ziehen, die sie zuvor schon häufig bzw. fast immer zurate gezogen haben. Diese ritualisierten Verhaltensweisen bzw. in jedem Menschen vorhandenen, zugleich von Individuum zu Individuum inhaltlich variierenden Erkenntnis-, Denk- und Handlungsmuster geben uns das Gefühl von Sicherheit, bzw. die Illusion (den Glauben), uns in der eigenen Umgebung zurechtfinden zu können.

Das menschliche Gehirn trifft bei jeder Sinneswahrnehmung eine qualifizierte Vorauswahl, mit welchem Sinneseindruck sich tiefergehend auseinandergesetzt wird. In den vorhandenen Auswahlrastern nicht oder nur schwach priorisierte Sinneserfahrungen und mit ihnen verknüpfte Assoziationen werden von vornherein als geringer wichtig voreingestuft, lediglich abgeschwächt „durchgelassen“ bzw. gleich ganz ausgeblendet. So wird die Welt für den Menschen auf ein „gesundes“ Maß an Komplexität zurechtgestutzt, das jedoch der anzunehmenden „realen“ Komplexität, der „wirklichen Wirklichkeit“ nicht entspricht. Idealerweise wird gerade soviel ausgeblendet, dass das Individuum sich mit dem Wahrgenommenen gerade noch rational und emotional beschäftigen kann, ohne die Übersicht zu verlieren.

¹ Quelle: Berufsziel – Eine Beilage der Süddeutschen Zeitung, 02/08, S. 2.

² Quelle: Berufsziel – Eine Beilage der Süddeutschen Zeitung, 02/08, S. 2.

Zugleich wird nur so wenig ausgeblendet, dass uns eine individuell verschieden große und zuverlässige Anzahl gewohnter Erkenntnis- und Handlungsalternativen zur Verfügung steht.

Die jeweilige Auswahl von durch Wiederholung manifestierten, mehr oder minder fest eingefahrenen Ritualen hat viele Vorteile. Die entstehenden Automatismen in Wahrnehmung, geistiger Verarbeitung und Umsetzung in Handlung (oder Unterlassung!), sind wesentliche Grundlage menschlicher Überlebensfähigkeit in einer zunehmend komplizierter werdenden Lebensumwelt.

Der Nachteil liegt in dem hierfür notwendigen Ausblenden all solcher Reize, gedanklichen und emotionalen Verarbeitungen und daraus alternativ resultierender Handlungen, die in bestimmten Situationen zielführender bzw. erfolgversprechender sein könnten als diejenigen, auf die wir aus Gewohnheit bzw. Automatismus zugreifen. Das bedeutet, ohne einen Perspektivwechsel bzw. eine bewusste Einflussnahme auf das, was wahrgenommen und auch „durchgelassen“ wird, tendiert ein Mensch dazu, auch neuen Herausforderungen und Problemen mit den immer wiederkehrenden „altbekannten“ Reaktionen zu begegnen.

Dies ist letztlich eine andere Beschreibung des Phänomens der „Betriebsblindheit“, mangelnder Flexibilität bzw. der (somit sehr natürlichen) „Veränderungsunfähigkeit“. Im Resultat zählt es jedoch in der gegenwärtigen Welt, insbesondere der Berufswelt, immer weniger, dass die Ursprünge dieses Veränderungswiderstands eigentlich in einer von der Natur gut gemeinten Schutzfunktion liegen.

Wesentlicher Ausdruck der gegenwärtigen (hoch technisierten, „beschleunigten“, kurzlebigen) Lebensumwelt ist, dass neben vielen neuen (ungewohnten) Reizen auch eine Vielzahl von neuen Anforderungen auf jeden Menschen eindringen. Und insbesondere in beruflichen Zusammenhängen fragen nur wenige Unternehmen oder Vorgesetzte danach, ob es einem leicht fällt, sich den Anforderungen im Sinne des Unternehmens und seiner Ziele zu stellen. Wesentlich aus Sicht der Leistungsorganisation ist es vielmehr, dass die Erfüllung gestellter Anforderungen im Resultat möglichst erfolgreich (effektiv) und ressourcensparend (effizient) gelingt.

Grundlage für den eigenen beruflichen bzw. persönlichen Erfolg ist es demnach, situativ möglichst viele unterschiedliche Handlungswege zu kennen, entscheidungssicher eine zielführende Auswahl daraus treffen und den ausgewählten Weg erfolgreich beschreiten zu können. Voraussetzung dafür ist, überhaupt Handlungsalternativen zu kennen, bzw. sie aus eigener Kraft entwickeln zu können.

Über den Tellerrand blicken: Alternativen erkennen – Handlungsfähigkeit erhöhen

Ein wesentlicher Schlüssel für die eigene erfolgreiche Entwicklung liegt somit darin, bislang unbekanntes (vom Gehirn frühzeitig ausgeblendetes oder schnell verworfenes) Alternativen neu kennen zu lernen, mit den bereits bekannten abzugleichen, sie dem Bekannten – wenn hilfreich – hinzuzufügen und künftig situativ und gezielt anwenden zu können. Perspektivwechsel, der „Blick über den Tellerrand“ ist ein wesentlicher Erstzugang zur Erweiterung des eigenen Wahrnehmungs- und potenziellen Handlungsfelds. Hierbei nehmen Fremdmeinung, interdisziplinärer Erfahrungsaustausch, vielfältiges und kontinuierliches Feed-back sowie das Experimentieren mit den Lösungsansätzen anderer eine wichtige Rolle ein.