

Effektives Coaching

So stärken Sie Ihre Veränderungskompetenz

Von Doris Stempfle und Ricarda Zartmann



Viele Coachingprozesse scheitern und führen nicht zu den gewünschten Verhaltensveränderungen. Es scheint, als ob klassisches Coaching nicht diejenige Instanz in den Veränderungsprozess integrieren kann, auf den es entscheidend ankommt – nämlich den unbewussten Willen, der der gewünschten Veränderung Stolpersteine in den Weg wirft.



Kaum naht der Jahreswechsel, ist in den Unternehmen auf den Führungsetagen eine Zunahme der VIPs zu verzeichnen. Damit sind allerdings nicht die „Very Important Persons“ gemeint – sondern die „Versager In der Praxis“: Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter vereinbaren Ziele, mit denen der Erfolg im nächsten Jahr gesichert werden soll. Sie fassen im beruflichen und privaten Bereich Vorsätze, wollen Dinge verändern und auf eine andere Schiene setzen.

Hoher Veränderungsdruck – geringer Veränderungswille

Doch zumeist ist das Ergebnis ernüchternd. Zwar sind Veränderungen rasch geplant und Vorsätze rational begründet: Jeder weiß, dass der Change in der Vertriebsabteilung notwendig ist, die Verkäufer ihre Kundenorientierung erhöhen müssen und – im privaten Bereich – das Rauchen endlich eingestellt werden sollte. Doch dann ist es, als ob im „Oberstübchen“ ein Schalter umgelegt wird: „Haben wir das nicht schon immer so gemacht? Warum das, was einigermaßen funktioniert, ändern? Bis jetzt ist

es doch immer noch gut gegangen!“

Die Konsequenz: Ade, Vertriebsschangeprozess, ade, optimierte Kundenorientierung, ade, Gesundheit. Mit fliegenden Fahnen wechseln wir ins Lager der Bewahrtypen, der VIPs, der „Versager In der UmsetzungsPraxis“, die Weltmeister sind, wenn es gilt, Ziele zu setzen, Vereinbarungen zu treffen, Vorsätze zu fassen – und bei der Umsetzung noch nicht einmal Kreisklassen-niveau erreichen.

Das ist fatal – gerade in wirtschaftlich schwierigen Umbruchzeiten, durch die ein immens hoher Veränderungsdruck aufgebaut wird. Die Unternehmen leben von ihrer Wandlungsfähigkeit, Flexibilität und Dynamik, diesen Veränderungsdruck in konstruktive Veränderungsenergie zu kanalisieren. Dazu müssen sie sich permanent selbst neu erfinden. Wenn dann allerdings sogar die Führungskräfte darin versagen, den erforderlichen Veränderungswillen aufzubringen, ist die Existenz des Unternehmens bedroht.

Coaching als Königsweg – mit Stolpersteinen

In dieser Situation schicken viele Unternehmen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter auf Seminare, um deren Veränderungsbereitschaft zu fördern. Als ein Königsweg wird häufig das Coaching angesehen, denn ein Coaching verfolgt das Ziel, den Coachee auf dem Weg zum selbst gesteckten Ziel zu begleiten. Im persönlichen, fast schon privaten Verhältnis zwischen Coach und Coachee wird der Ansatzpunkt gesehen, zu nachhaltigen Verhaltens- und Einstellungsveränderungen zu gelangen, die über den (Coaching)Tag hinaus Bestand haben. Ziel ist, dass der Coachee aus eigenem Antrieb die Verhaltensänderung wünscht, weil er eingesehen hat – die rationalen Argumente sprechen ja dafür! –, dass sie unumgänglich ist. Die dahinter stehende Coachingüberzeugung lautet: Verhaltensänderungen sind im Rahmen der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen möglich, sofern er diese Veränderung als Weiterentwicklung versteht.

Doch immer wieder ist das folgende Phänomen zu beobachten: Der Coach leitet gemeinsam mit einem Verkäufer aus den

Unternehmenszielen glasklare Abteilungsziele ab, die sie schließlich auf die Aufgabenbeschreibungen des Außendienstmitarbeiters herunter brechen. Der Verkäufer gibt sein Jawort – er hat sie ja auch selbst erarbeitet. Alle Vernunftgründe der Welt sprechen nun dafür, dass der Coachee die selbst formulierten und selbst erarbeiteten Ziele erreichen kann. Aber er scheitert! Woran liegt das?

Der unbewusste Wille ist entscheidend

In dem Beispiel gehört es zu den Zielvereinbarungen, dass der Verkäufer das ungeliebte Geschäft der Kaltakquisition vorantreibt. Das bedeutet: Eine Adressliste mit Hunderten von Telefonnummern abarbeiten, einen im Zeitlupentempo schrumpfenden Aufgabenstapel und ein Kunden-Nein nach dem anderen verkraften, ab und zu ein Lichtblick, ein Goldnugget, also ein interessierter Kunde, nachdem der Verkäufer jede Menge Schlamm und Dreck weggeräumt – sprich: unbefriedigende und unergiebiges Telefonate geführt hat. Keine Verbindung, falsche Nummer, „Warten Sie, ich stelle Sie durch“, endlose Warteschleifen, endlich jemand am Apparat, „Dafür bin ich nicht zuständig, rufen Sie bitte ... an.“ Ein frustrierendes Geschäft. Und dieses frustrierende Geschäft drückt aufs Gemüt, baut eine innere Sperre auf, der innere Schweinehund, der unbewusste Wille flüstert dem Verkäufer ein: „Lass es doch sein, warum rufst du nicht lieber einen Stammkunden an, mit dem

schließt du sofort eine Routineauftrag ab.“

„Das Fleisch ist willig, der Wille schwach“, die Ratio sagt, es sei absolut vernünftig, auch Kaltakquisitionsanruf Nummer 236 zu tätigen – aber der unbewusste Wille sagt „Nein“ und baut destruktive Verhinderungsenergie auf.

Veränderungsintensität als Gegenpol

Die Herausforderung besteht mithin darin, diesen unbewussten Willen zu erkennen und ins Reich des Bewussten zu heben. Dann können die Blockaden beseitigt und die Stolpersteine auf dem Weg zur Zielerreichung beiseite geräumt werden, die den Coachee daran hindern, konstruktive Veränderungsenergie aufzubauen.

Doch damit nicht genug: Jeder Mensch verfügt über einen unterschiedlich ausgeprägten Intensitätsgrad, mit dem er seine Ziele realisieren und seine Vorsätze verwirklichen will. Diese Veränderungsintensität ist die Kraft, die er dem unbewussten (Blockade)Willen entgegensetzen kann:

- Wer über eine geringe Veränderungsintensität verfügt, hat dem unbewussten Willen, alles beim Alten zu lassen und jede Veränderung zu torpedieren, so gut wie nichts entgegenzuhalten.
- Führungskräfte mit geringer Veränderungsintensität geben schneller auf, lassen die guten Vorsätze eher fahren und den Changeprozess bereitwillig im Sande verlaufen

als Führungskräfte, die über eine hohe Veränderungsintensität (Wille) verfügen.

„Erkenne den unbewussten Willen“

Die neuen Coachingherausforderungen heißen daher:

- Der Coachee stellt unter Begleitung des Coaches seine Veränderungsintensität fest, über die er verfügt.
- Dazu wird geprüft, wie es mit dem bewussten Veränderungswillen aussieht – dieser Schritt ist leicht zu bewerkstelligen. Entscheidend jedoch ist, den unbewussten Willen – und damit die tatsächliche Veränderungsbegeisterung oder den unbewussten Veränderungsunwillen – quantifizierbar und messbar zu machen.
- Gemeinsam entwickeln der Coach und Coachee in Abhängigkeit von der Veränderungsintensität eine Strategie, die dem Coachee hilft, den notwendigen Veränderungsprozess in Gang zu setzen.
- Parallel wird die Veränderungsintensität des Coachees gestärkt.

Zusätzlich zu dem im Coachingprozess gemeinsam festgezurrte Veränderungsstrategie rückt nun die Bereitschaft und der Wille des Coachees zur Veränderung in den Mittelpunkt - und zwar auf der bewussten und der unbewussten Ebene.

Selbsteilungskräfte stärken

„Knackpunkt“ der neuen Coachingphilosophie, mit der das Unterbewusstsein in den Veränderungsprozess integriert wird, ist die Beantwortung folgender Frage: Wie kann der unbewusste Wille „dingfest“ gemacht und derart beeinflusst werden, dass er den Coachee im Veränderungsprozess zumindest nicht behindert und blockiert, sondern – ganz im Gegenteil – unterstützt und antreibt?

Das Problem: Die meisten Menschen sind Gefangene eines auf linearer Kausalität und rationalen Prinzipien beruhenden Denkmodells. Sie lehnen den Gedanken ab, dass der Mensch die Grenzen der Rationalität durchaus sprengen kann. Wer aber erst einmal die Existenz eines blockierenden unbewussten Willen akzeptiert hat, kann bei Veränderungsprozessen die Frage an sich selbst richten, ob es auf einer unbewussten Ebene Kräfte gibt, die die Veränderung und die Zielerreichung hemmen.

Die Folge: Mit Hilfe der Instrumente des Selbstmanagements und der reflexiven Selbstbefragung aktivieren Vertriebsleiter und Führungskräfte ihre „Selbsteilungskräfte“. Dies gelingt noch besser, wenn eine unabhängige Instanz eingeschaltet wird, etwa ein Coach, der überdies ein Tool nutzt, das vom Züricher Institut für Veränderungskompetenz entwickelt wurde.

Mit Changebooster® Blockaden erkennen

Der ChangeBooster® wird als PC-basiertes Tool eingesetzt,

um Informationen über den Willen zu erhalten, bevor der Veränderungsprozess begonnen hat. Das Instrument geht davon aus, dass sich die Intensität in Veränderungsprozessen aus 15 Aspekten zusammensetzt. Diese Aspekte werden analysiert – der Coachee erkennt mit Unterstützung des Coaches, wo Potentiale unbenutzt brachliegen oder unzureichend ausgeschöpft werden. Sie stellen so fest, warum sich der unbewusste Wille des Coachees gegen die Veränderung stellen würde.

Der Coachee kann einschätzen, wie es um seine Veränderungsintensität bestellt ist. Im Beispiel des Verkäufers, der innerliche Vorbehalte gegen die Kaltakquisition aufgebaut hat, ohne sich dessen bewusst zu sein, mag das Gespräch mit dem Coach genügen, um den unbewussten Widerständen auf die Schliche zu kommen. In anderen Fällen kann vor allem der ChangeBooster® bei der Erkenntnis dessen helfen, was im Bewussten als positiv wahrgenommen wird, im Unbewussten jedoch negative und Bedenken auslösende Aspekte umfasst:

- Der Vertriebsleiter, der um die Bedeutung weiß, mit dem leistungsschwachen Verkäufer ein Kritikgespräch führen zu müssen, erkennt, dass er im Inneren vor dieser Aufgabe zurückschreckt. Er lehnt solche Gespräche ab und entwickelt einen tiefen Widerwillen, den er sich aber nicht eingestehen kann, weil er sich dessen nicht bewusst ist. Jetzt – da er

sich dieser Hemmung bewusst geworden ist –, kann er an seiner Einstellung zu unangenehmen Mitarbeitergesprächen arbeiten.

Einsatzbereiche: Selbsterkenntnis und Mitarbeiterunterstützung

Die Erkenntnis des hemmenden unbewussten Willens und der ChangeBooster® lassen sich in vielerlei Hinsicht nutzen: Der Führungskraft und der Vertriebsmitarbeiter verhelfen sie zu einer gesteigerten Selbsterkenntnis – sie wissen, wo sie ansetzen müssen, um zu effektiven Veränderungsprozessen in sich selbst zu gelangen.

Hier ist ein ganzer Satz gestrichen. Jetzt ist der Weg frei, gegen die im Unbewussten tätigen negativen Aspekte vorzugehen – etwa gegen die unüberwindliche Abneigung gegen die Kaltakquisition.

Erst jetzt kann das klassische Instrumentarium des Coachings und des Selbstmanagements genutzt werden, um endlich die guten Vorsätze und die gewünschte Veränderungsprozesse in Erfolge zu verwandeln. Denn erst jetzt ist der wahre „Feind“ erkannt, der die Umsetzung der Vorsätze und Veränderungen bisher blockiert hat – der unbewusste Wille.