

Coaching verändert die Einstellung

Coaching gehört heute schon zum "Standardrepertoire" der Führungskräfteentwicklung. Die Frage allerdings, wie Coaching tatsächlich wirkt, blieb lange offen. Eine Antwort gibt nun eine aktuelle Studie: Executive Coaching löst motivationshinderliche Zweifel und benennt Subjektive Theorien, die die Führungskraft am Handeln hindern.

Das Handeln aller Menschen wird durch die "Subjektiven Theorien" geleitet, die sie über sich selbst und die sie umgebende Welt haben. Ein Manager, der annimmt, dass er Entscheidungen seines Vorstands nicht beeinflussen kann, handelt anders als einer, der davon ausgeht, dass seine Entscheidungsvorlagen tatsächlich Gehör finden. Ein Vertriebsvorstand, der glaubt, sich in vertriebsstrategischen Fragen umfassend auszukennen, handelt anders als einer, der selbst an seiner strategischen Kompetenz zweifelt. Wie die Untersuchung von 15 Coaching-Fallstudien ergab, trägt Coaching tatsächlich dazu bei, Handeln von Führungskräften zu verändern, indem es ihre Subjektiven Theorien verändert.

Das Coaching-Modell

Subjektive Theorien lassen sich danach unterscheiden, ob sie in der Motivations- oder Volitionsphase des Handelns wirken. In der Motivationsphase geht es darum, Ziele zu definieren, und in der Volitionsphase darum, sie umzusetzen. Bei beiden kann der Handlungsfluss gestört sein: in der Volitionsphase dadurch, dass Zielvorstellungen nicht hinreichend konkretisiert werden, in der Motivationsphase durch Zielkonflikte.

In der Motivationsphase wirken die Subjektiven Theorien auf das Handeln, indem sie die Erwartungen prägen, die die Elemente der Motivationsbildung verknüpfen. Diese Elemente sind die Ausgangssituation, die geplante Handlung selbst, ihr unmittelbares Ergebnis und das mit diesem verfolgte Ziel.

Eine Ausgangssituation könnte beispielsweise die Phase vor einer Examensprüfung sein, die geplante Handlung eine intensive Vorbereitung auf die Prüfung, deren Ergebnis ein gutes Examen und das damit verfolgte Ziel ein anspruchsvoller und gut dotierter Arbeitsplatz, Lob von Professoren oder Eltern, Freude an der eigenen Leistungsfähigkeit oder das Gefühl, besser als andere zu sein.

Faktoren für die Motivation

Ob die Motivation für eine Handlung hoch oder gering ist, hängt von Subjektiven Theorien ab, die die genannten Elemente miteinander in Form von Erwartungen verknüpfen. Eine hohe Situations-Ergebnis-Erwartung (das Ergebnis tritt auch ohne die geplante Handlung ein) verringert die Motivation für die Handlung. Eine hohe Handlungs-Ergebnis- oder eine hohe Ergebnis-Folgen-Erwartung wie auch ein hoher Anreizwert des Ziels selbst erhöht die Motivation. Wird beispielsweise ein gutes Examensergebnis auch ohne intensive Vorbereitung erwartet, reduziert dies die Motivation dazu. Eine hohe Erwartung, dass eine intensive Vorbereitung tatsächlich ein gutes Examen bewirken wird und dieses nicht durch einen "ungerechten Prüfer" bedroht ist, erhöht die Motivation.

Die Wirkung dieser Subjektiven Theorien beruht nicht auf ihrer objektiven Richtigkeit, sondern auf ihrer subjektiv angenommenen Geltung. Executive Coaching trägt dazu bei, solche Subjektiven Theorien zu verändern, die für den Manager ein Hindernis geworden sind. Oftmals sind einem Manager seine Subjektiven Theorien gar nicht oder nur unvollständig bewusst: Sie müssen erst erarbeitet werden.

Beispiel: Die Gefühle entscheiden

Dies ist beispielsweise der Fall beim Vorstand eines Biotech-Unternehmens, Herrn B. Er ist für die Bereiche Finanzen und Strategie zuständig und kommt mit dem Problem in das Coaching, dass er nicht in der Lage sei, Strategien zu formulieren. Sein Unternehmen befindet sich in einer finanziell prekären Lage und musste für das Einwerben neuen Eigenkapitals in einer weiteren Finanzierungsrunde dringend eine neue, schlüssige Strategie präsentieren. Diese war aber nicht von ihm, dem dafür zuständigen Vorstand, definiert worden, sondern vom Vorstandsvorsitzenden. Als Erklärung hierfür benennt Herr B. seine Unfähigkeit, Strategien zu formulieren und präzisiert, "dass ich es eh' nicht so (wie der Vorstandsvorsitzende) auf den Punkt hätte bringen können", "dass ich eh' nicht durchgedrungen wäre". Da er aber über langjährige Erfahrung bei verschiedenen Unternehmen in der Industrie verfügt und auf Nachfrage hin sehr wohl in der Lage ist, die strategischen Leitlinien und ihren Veränderungsbedarf genau zu benennen, scheint das Genannte nicht die ganze Wahrheit zu sein.

Durch die detaillierte Durchsprache eines "Critical Incident", nämlich den Moment der Definition der neuen Strategie durch den Vorstandsvorsitzenden, wurde als Ursache der vermeintlichen Unfähigkeit ein Zielkonflikt identifiziert. Wichtig ist es dabei, den Critical Incident nicht nur kognitiv zu rekapitulieren, sondern die Gefühle dabei genau zu ergründen. Bei Herrn B. war das dominante Gefühl, von seinem Vorstandsvorsitzenden nicht anerkannt zu werden.

Auf weitere Nachfrage ergab sich, dass dies an eine Subjektive Theorie geknüpft war, die auf Erlebnissen in der Kindheit basierte. Aus der Interaktion mit seinem Vater hatte Herr B. als Kind gelernt, dass er Anerkennung dann bekommt, wenn er seinen eigenen Standpunkt zurücknimmt. Danach musste er sich im Zielkonflikt zwischen "Strategie formulieren" und "Anerkennung bekommen" gegen das Formulieren eines eigenen Standpunkts entscheiden. Die Fragwürdigkeit dieser Subjektiven Theorie für den Berufsalltag war Herrn B. intellektuell klar, sobald er sie formuliert und auf den Berufskontext bezogen hatte. Nun ging es darum, diese Erkenntnis in die Praxis zu überführen: zunächst durch das Ausformulieren von Strategieelementen und punktuelles Widersprechen gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden. Dies führte zu positiven Erfahrungen und damit auch zur emotionalen Verankerung der neuen Subjektiven Theorie: "Ich gewinne Anerkennung durch Formulierung und Umsetzung eigener Positionen."

Oft fehlt die Motivation

In der empirischen Studie zeigte sich, dass die überwiegende Mehrzahl von Coaching-Klienten Klärungsbedarf in der Motivationsphase hatte. Zwar formulierten einige zunächst ein Anliegen in der Volitionsphase. Bei 14 der 15 Klienten stellte sich dann aber heraus, dass der Schwerpunkt des Coachingbedarfs in der Motivationsphase lag. Motivationshinderliche Zweifel betrafen in allen Fällen das eigene Können und Wollen, also die Handlungs-Ergebnis-Erwartung, nur in zwei Fällen lagen auch Zweifel über Funktionszusammenhänge in der Unternehmenswelt vor (Ergebnis-Folgen-Erwartung, Situations-Ergebnis-Erwartung).

Dies hing in zwei Drittel aller Fälle mit Zielkonflikten zusammen. Diese konnten zu 80 Prozent im Coaching aufgelöst werden. Bei allen Klienten erhöhte das Coaching die Motivation.

Fazit: Methodenmix erforderlich

Wie die Untersuchung weiter ergab, verbessert Coaching nicht nur in der Motivations-, sondern auch in der Volitionsphase die Handlungsfähigkeit durch die Veränderung Subjektiver Theorien. Allerdings sind jeweils unterschiedliche Methoden erforderlich. Bei der Unterstützung der Zielklärung in der Motivationsphase sind explorative oder tiefenpsychologisch orientierte Verfahren erforderlich, bei der Konkretisierung von Zielen in der Volitionsphase ist eine verhaltenstherapeutisch orientierte Vorgehensweise erforderlich. Dies ist von erheblicher Bedeutung für die Aus- und Weiterbildung von Coaches. Sie muss Elemente beider Methodenrichtungen enthalten. Nur dann ist davon auszugehen, dass die vom Coach gewählte Methode tatsächlich vom Anliegen des Klienten bestimmt ist und nicht von den methodischen Vorlieben des Coaches.

Autor: Dr. Jens Riedel	Weitere Informationen: Jens Riedel, Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien, Gabler/DUV, Wiesbaden 2003
-------------------------------	--