

News - Letter

Juli 2008

Tschötschel
Coaching

Meine Kollegen stehlen mir meine Zeit!

Man könnte ihnen Ihr Auto stehlen, oder ihre Uhr. Aber Zeit kann man ihnen nur stehlen wenn sie sich zum Komplizen machen.

Wie sie ein Telefonat oder Gespräch eröffnen. So läuft es auch. Wenn sie frage: „Na, wie geht's denn so?“, dann dürfen sie sich nicht wundern, wenn ihnen der Mensch jetzt seine Lebensgeschichte erzählt. Sie haben ihn ja dazu eingeladen. Wenn sie aber jemanden anrufen und sagen: „Herr (oder Frau) Soundso, haben sie zwei Minuten Zeit, um meine Frage zu beantworten?“ dann setzen sie ein ganz klares Signal. Und sind doch höflich.

Viel unhöflicher ist es nämlich, wenn sie fragen: „Wie geht's denn so?“ und ihren Gesprächspartner dann abwürgen, wenn er Ihre Einladung annimmt und ihnen erzählen will, wie es ihm geht.

Mit besten Grüßen



Peter Tschötschel

Inhaltsverzeichnis

- Erkennen und „Bekennen“ von selbst erarbeiteten Erfolgen
- Coaching als Mittel, Leistungsträger „an Bord“ zu halten? Coaching
- Zum permanenten Lernen: „zuhören“ statt nur „hören“ Zum perma-



News - Letter

Juli 2008

Tschötschel
Coaching

Erkennen und „Bekennen“ von selbst erarbeiteten Erfolgen

Mit einiger Verblüffung nehmen wir in unserer praktischen Coaching-Arbeit zur Kenntnis, dass ausgesprochen viele Menschen, auch solche mit nachweislichen Erfolgen, „ihr Licht unter den Scheffel stellen“:

So stellte sich z.B. In einer Kennenlernrunde zu Beginn eines Seminars der verantwortliche Geschäftsführer eines großen Stahlwerkes als „kaufmännischer Angestellter in der Firma ...“ vor.

Das hat mit „Bescheidenheit“ nichts zu tun. Nachdem der Coach später im Seminar diese Art, sich vorzustellen, nochmals ansprach, ergab die weitere Diskussion, dass der Mann „sich nicht abheben“ wollte, dass er „dazugehören“ wollte.

Wie kommst so etwas? Viele TOP-Führungskräfte haben den von Dr. Bayer so genannten „Doggeneffekt“ schmerzlich kennen (und fürchten) gelernt: Eine Dogge ist ein ausgesprochen gutmütiges und verspieltes Tier – das Problem liegt nur darin, dass niemand mit ihr spielt, weil sie so groß ist! Das ist die eine Seite der Medaille.

Die andere Seite liegt darin, dass mit der Nennung der wirklichen Funktion natürlich bestimmte Erwartungshaltungen der Umgebung produziert werden, denen der Mann vermutlich befürchtete, nicht entsprechen zu können. Wenn dem jedoch so ist, so sollte er sinnvollerweise an seinem Selbstwertgefühl arbeiten! Der Erfolg wurde ihm ja nicht geschenkt! Er kann diesen mit Stolz vertreten!

Die „opportunity“ in diesem Beispiel liegt in der Veränderung bzw. Korrektur der irrigen Annahme des Geschäftsführers, seine berufliche TOP-Position würde ihn „automatisch“ einsam machen.

Bereits in dem genannten Seminar erwies sich das Gegenteil: Durch seine Erfolge wurde er für andere „sozial attraktiv“, er wurde Vorbild, und er wurde „Orientierung“.

Stehe zu Deinen Erfolgen – auch vor dir selbst - und mache die Erfahrung, dass Du dadurch Akzeptanz und Respekt erntest!
(Dr. Hermann Bayer)

Der von unserem Geschäftsführer genannte Wunsch des „dazugehören Wollens“ ist sehr wohl – und sogar ausschließlich - durch „Be-kennen“ statt durch „Verbergen“ erreichbar. Bei seiner verbergen-den Strategie unterliegt er der ständigen Bedrohung, dass „die Wahrheit ans Licht kommt“, er muss permanent „auf der Hut sein“.

Dazugehören wird er damit nicht, sondern er wird wegen seiner so gelebten „Undurchsichtigkeiten“ gar Misstrauen ernten: das genaue Gegenteil ist also der Fall!

Zitate, Tipps, etc.

Erkennen Sie die Wirkungen des „Gesetzes der sich ins Gegenteil kehrenden Anstrengung“. Dieses psychologische Gesetz erklärt, dass Vermeidungs-Handlungen, die aus einer Sorge oder aus einer Befürchtung heraus erfolgen, paradoxerweise genau dasjenige Resultat zur Folge haben, das derjenige fürchtet und vermeiden will! Es ist eine wirklich vertrackte Geschichte, sprechen Sie daher einmal mit Ihrem Coach darüber!

Coaching als Mittel, Leistungsträger „an Bord“ zu halten?

Das amerikanische Entrepreneur Magazine befragte im März 2006 zusammen mit der Beratungsfirma PriceWaterhouseCoopers die Inhaber bzw. Geschäftsführer der 340 am schnellsten wachsenden Unternehmen in den USA über ihre Hauptsorgen. Das Ergebnis: unglaubliche 78% sagen, dass die Antwort auf die Frage „Wie schaffen wir es, unsere besten Leute an Bord zu halten?“ ihre aller erste Priorität sei. Die „Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen“ lag als zweithäufigste Nennung mit 38% der Antworten weit dahinter.

Und wie lautet die Antwort auf diese offenbar brennende Frage? Die Unternehmen in der Untersuchung, die jährlich \$500.000 und mehr für Assessments, technische und persönliche Weiterbildung, Programme zu Work-Life-Balance etc. ausgeben, liefern sie: die beste Methode sei nach ihrer Erfahrung zum einen, die permanente Investition in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Zum anderen sei „Coaching in der Fläche“ – also nicht nur für (Top-) Führungskräfte, sondern für alle Leistungsträger - dabei die beste Methode, individuell zu fördern und zu motivieren.

Dieser Sicht der Dinge stimmen wir uneingeschränkt zu. „Selbstverständlich“, werden Sie sagen, liebe Leser, „Ihr lebt ja davon!“ Das schon – jedoch: „Wenn ‚Motivation‘ gesagt wird, ist in Wirklichkeit ‚Veränderung‘ gemeint“ merkt Julia R. Galosy, Director of Training bei Dun & Bradstreet an. So ist es: Bei persönlicher Entwicklung und Motivation geht es in der Tat immer um Veränderungen – solchen von Einstellungen, von Bewertungen, von Verhaltensweisen und Handlungen. Und genau an diesem kritischen Punkt wirkt Coaching am besten! Eine Studie in den USA zeigt Coaching als viermal effektiver als Training, um individuelle Veränderungen einzuleiten und Produktivitäten zu steigern - und eine Erstinvestition in Coaching erbringt demnach einen 5,7-fachen ROI! (Befragung von 100 Executives durch Manchester, Inc.)

Der besondere Charme des hier von den amerikanischen Firmen vorgeschlagenen Ansatzes liegt unseres Erachtens in einem doppelten Aspekt:

1. Coaching ist nicht (nur) als Mittel
 - zur Lösung persönlicher Probleme
 - zu sehen, sondern vielmehr als
 - Optimierungsmethode für Leistungsträger aller Ebenen.
2. Wenn in Menschen investiert wird,
 - dann richtig – nach dem Motto
 - „nicht kleckern, sondern klotzen“.

Natürlich ist Amerika nicht Deutschland. Business heute allerdings folgt zum großen Teil durchaus international übergreifend geltenden Regeln. Und bedenken wir weiter: die befragten Firmen wuchsen und wachsen seit Jahren nicht umsonst am schnellsten! Wir erlauben uns daher, das Fragezeichen in unserer Überschrift provokativ in ein Ausrufezeichen zu wandeln.

News - Letter

Juli 2008

Tschötschel
Coaching

Kein Manager wird offen die Wichtigkeit und den Nutzen von Mitarbeiter-Feedback in Frage stellen. Warum aber zeigt eine Vielzahl von Untersuchungen auch heute noch, dass Führungskräfte unangemessen oft

- Feedback als „Nörgeln einzelner“ verstehen (das gibt es natürlich!)
- vor Feedback „davonlaufen“?
- Feedback schlicht ignorieren?

Und der „Trick höherer Ordnung“: so manche Manager „integrieren“ ihre Mitarbeiter in Besprechungen, fordern „offenen Aussagen“, diskutieren diese – und sehen zu, dass die Diskussion in der Folgezeit in Vergessenheit gerät. Sie verwechseln Feedback mit einem „psychologischen Trick“ der „Beruhigung“. Das aber geht schief und mündet in Vertrauensverluste!

Daher: Haben und pflegen Sie einen wirksamen „Feedback-Prozess“? Sind dafür bestimmte (regelmäßige) Termine und Zeiten vorgesehen? Erfolgen anschließend gemeinsame Aktionen zur Umsetzung der Gesprächsergebnisse?

Zum permanenten Lernen: „zuhören“ statt nur „hören“

Unsere Fähigkeit und Bereitschaft, wirklich „zuzuhören“ kann den Unterschied ausmachen, ob wir Kunden behalten oder verprellen, Mitarbeiter für uns gewinnen oder frustrieren, ein Geschäft abschließen oder verlieren. Klar, wissen wir, wissen Sie – warum finden wir es dann – besonders in Drucksituationen - so selten? Weil wir in Drucksituationen „sichern“, wie es psychologisch heißt, unsere Selbstschutzmechanismen aktivieren, gewissermaßen „zu“ sind für andere Menschen und deren Haltungen, Meinungen, Aussagen. Stellen Sie sich die eigene „Sicherung“ wie einen Schutzanzug, eine Panzerung, eine Rüstung vor; je mehr wir davon (vermeintlich) brauchen, desto „unbeweglicher“ werden wir, desto enger wird unser Blickfeld, unsere Wahrnehmung, desto eingeschränkter unser Reaktionsmuster.

Um – insbesondere auch in belastenden Situationen.- offen zu bleiben, wirklich zuzuhören, stehen wir vor einer lebenslangen Lernaufgabe.

Rufen wir uns die dabei wesentlichen Aspekte für den Alltag nochmals in Erinnerung und machen wir uns diese als Leitlinie unseres Gesprächsverhaltens immer wieder bewusst:

1. Konzentrieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner, unterbrechen Sie Ihre Arbeit, schauen Sie ihn/sie an.
2. „Stellen Sie sich in die Schuhe“ des anderen, versuchen sie „hinter“ den Worten auch emotionale Aspekte wahrzunehmen.
3. Vermeiden Sie (zunächst) verbale und nonverbale ablehnende Äußerungen. Antworten/reagieren Sie nicht im Affekt, genau dies ist Ihr (überkompensatorischer) Sicherungsmechanismus.
4. Beobachten Sie vielmehr Ihren Gesprächspartner, nehmen Sie „ganzheitlich“ wahr.
5. Seien Sie offen und ehrlich, wenn Sie antworten und Stellung nehmen.
6. Wenn etwas unklar ist, wenn Sie im Zweifel sind, fragen Sie. Stellen Sie dabei offene und öffnende Fragen.
7. Seien Sie besonnen und halten Sie sich zurück: Ihr Redeanteil ist bei weitem geringer als derjenige ihres Gesprächspartners!