

BUCH

The Advice Trap

Bleiben Sie demütig, neugierig – und ändern Sie für immer die Art, wie Sie führen

Michael Bungay Stanier | Vahlen © 2021 | 240 Seiten

Buch kaufen

getAbstract-Rating

★ 9 | Praktische Beispiele | Unterhaltsam | Inspirierend

Das lernen Sie

- Wie Ihr Beratungsdrang andere entmutigt und Innovationen bremst.
- Weshalb Sie oft unbewusst in die Opfer-, Retter- oder Anklägerrolle rutschen.
- Wie Neugier und kluge Fragen echte Herausforderungen sichtbar machen.
- Warum Großzügigkeit und Verletzlichkeit Sie zu einer besseren Führungskraft machen.

Vermittelte Skills

Coachbar sein | Neugierig sein | Verletzlichkeit zeigen | Fragen stellen

Über den Autor

Michael Bungay Stanier ist Unternehmer, Autor und Coach. Er tritt regelmäßig als Redner auf, unter anderem bei Google und Microsoft.

Rezension

Der Autor ist überzeugt: Ein coachender Führungsstil führt zu leistungsfähigeren Mitarbeitern, mehr Profit und Innovation. Diese These vertrat schon Bungay Staniers voriges Buch *The Coaching Habit* – und empfahl: mehr zuhören, weniger reden. Das ist allerdings leichter gesagt als getan, denn unser Drang, anderen Ratschläge zu erteilen, ist tief verwurzelt. Um ihn in den Griff zu kriegen, bedarf es tiefgreifender Arbeit an sich selbst. Der Autor erklärt kurzweilig und höchst praxisnah, wie es dennoch gelingt.

Take-aways

- Indem wir unserem Drang nachgeben, anderen ständig Ratschläge zu erteilen, hemmen wir sie in ihrer Entwicklung.
- Um Ihren Beratungsdrang zu zähmen, sollten Sie sich zunächst seine Funktionsweise bewusst machen.
- Entwickeln Sie einen „Coaching Habit“: Bleiben Sie länger neugierig und stellen Sie die richtigen Fragen.
- Helfen Sie anderen, deren wirkliche Herausforderungen zu finden.
- Hinter unserem Beratungsdrang steckt oft der Irrglaube, ohne uns laufe nichts. Überwinden Sie diesen Irrglauben.
- Seien Sie großzügig und zeigen Sie sich verletzlich.
- Wo tatsächlich ein Ratschlag angebracht ist, geben Sie ihn klar und nachdrücklich.

Zusammenfassung

Indem wir unserem Drang nachgeben, anderen ständig Ratschläge zu erteilen, hemmen wir sie in ihrer Entwicklung.

Viele Manager sitzen in der Ratschlagfalle. Sie wissen zwar: Eine gute Führungskraft sollte die Haltung eines Coaches einnehmen, also länger neugierig bleiben und nicht sofort Ratschläge erteilen. Aber trotz aller guten Vorsätze gelingt es ihnen oft nicht. Wir lieben es nun einmal, anderen Ratschläge zu erteilen, dabei verfehlen wir oft das eigentliche Problem oder überschätzen den Nutzen unseres Beitrags. Dadurch demotivieren wir unser Gegenüber

und schränken es in seiner Selbstständigkeit und Kreativität ein. So verhindern wir letztlich Innovationen und schwächen im schlimmsten Fall das Team oder sogar die ganze Organisation.

> *„Ratschläge verstärken den Status quo der Hierarchien und Prozesse, wodurch Ihre Organisation gelähmt wird."*

Wie aber können wir unseren Beratungsdrang zähmen? Die Antwort klingt einfach, ist aber schwer umzusetzen: Wir müssen unsere Werte, Überzeugungen, unseren Blick auf die Welt verändern. Doch immer wieder fallen wir in alte Muster zurück und brechen unser Veränderungsvorhaben schließlich frustriert ab. Ein Grund dafür ist, dass wir kurzfristig Vorteile aus unserem Verhalten ziehen und dafür langfristige Nachteile in Kauf nehmen.

Diese Dynamik lässt sich am sogenannten Karpman-Drama-Dreieck darstellen. Dieses Modell unterscheidet drei fehlerhafte Rollen, die wir im Alltag einnehmen: Opfer, Ankläger und Retter. Jede dieser Rollen bringt uns kurzfristig Vorteile, langfristig aber Nachteile. Als Opfer etwa können wir Verantwortung auf andere abladen, kommen dafür aber nicht voran, fühlen uns machtlos und wütend. Als Ankläger schieben wir ebenfalls anderen Schuld zu und fühlen uns ihnen auch noch überlegen. Der Preis dafür: Ankläger sind einsam und reizbar. Als Retter schließlich können wir uns als verkannter Held fühlen. Opfern wir uns doch im Versuch auf, die Welt bzw. das Unternehmen zu retten, ohne dass unser Heldentum anerkannt würde. Dafür sind wir frustriert, weil wir uns ständig um die Angelegenheiten anderer kümmern und keine Zeit mehr für unsere eigenen haben.

Um unseren Beratungsdrang in den Griff zu kriegen, müssen wir zunächst verstehen, wie er sich ins Spiel zu bringen versucht. Mal flüstert er uns nämlich ein, nur wir hätten die richtige Antwort auf ein Problem; mal, nur wir könnten eine bestimmte Situation retten; und dann wieder, wir dürften auf keinen Fall Kontrolle abgeben. Hinter all dem steht letztlich unsere Überzeugung, wir seien anderen überlegen. Dadurch aber entmenschlichen wir sie und auch uns selbst. Wir nehmen den anderen allen Mut und hemmen ihr Potenzial.

Um Ihren Beratungsdrang zu zähmen, sollten Sie sich zunächst seine Funktionsweise bewusst machen.

Machen Sie sich bewusst, welche Art Gegenüber und welche Art Situation Ihren Beratungsdrang triggert. Meist handelt es sich um eine bestimmte Kombination von Gegenüber und Situation. Versuchen Sie, diese Kombination zu benennen. Anschließend beobachten Sie, wie genau sich der Drang bemerkbar macht – etwa, welche Verhaltensweisen er Ihnen suggeriert, mit welchen Gefühlen er sie auf eine Triggersituation reagieren lässt. Im nächsten Schritt gehen Sie Ihren Motiven auf den Grund: Welche Art kurzfristige Befriedigung

verschaffen Sie sich, indem Sie Ihrem Beratungsdrang nachgeben? Sobald Sie die Antwort haben, sollten Sie sie hinterfragen: Ist der Vorteil vielleicht nur ein kurzfristiger? Zum Beispiel könnten Sie herausgefunden haben, dass Ihre Neigung zum Alleswissen Ihnen den Ruf einbringt, der Klügste im Raum zu sein. Bei näherer Betrachtung sehen Sie aber ein, dass Sie damit das Potenzial Ihres Teams hemmen. Oder Ihre Neigung zum Allesübernehmen lässt Sie glauben, Sie hätten unbegrenzte Fähigkeiten. Dafür aber laufen Sie Gefahr, sich zu überfordern. Oder Ihre Neigung zum Alleskontrollieren hält Ihnen Unbekanntes vom Leib, verhindert aber gleichzeitig, dass Sie neue Möglichkeiten erforschen.

Jetzt, wo Sie den Schaden kennen, den Ihr Beratungsdrang Ihnen und anderen zufügt, sollten Sie sich den Nutzen einer Verhaltensänderung klarmachen. Wo Sie etwa andere ermutigen, statt ihnen Ratschläge aufzudrücken, leisten Sie einen wertvollen Beitrag. Wo Sie Verantwortung zur Abwechslung einmal abgeben, entlasten Sie sich. Wo Sie andere dabei unterstützen, eine Entscheidung zu treffen, statt ihnen die Entscheidung einfach abzunehmen, helfen Sie ihnen. Oder wo Sie sich dem Unbekannten öffnen, zapfen Sie eine Quelle für Innovation an.

> *„Das ist das zukünftige Ich: eine Möglichkeit, besser zu denken, besser zu führen, sich besser zu fühlen und besser zu sein.“*

Ein wirkungsvolles Mittel gegen Beratungsdrang – neben Empathie und Achtsamkeit – ist übrigens auch Demut. Damit ist nicht gemeint, dass Sie sich kleinmachen sollten. Stattdessen kennen Sie Ihre Stärken, aber auch Ihre Schwächen. Sie nehmen sich wichtig, aber nicht zu wichtig, und wissen, dass es neben Ihrer Stimme auch noch andere gibt.

Entwickeln Sie einen „Coaching Habit“: Bleiben Sie länger neugierig und stellen Sie die richtigen Fragen.

Um Ihren Beratungsdrang zu zähmen, hilft es auch, einen sogenannten Coaching Habit zu entwickeln, sprich die Gewohnheit, sich in Interaktionen mit anderen ein wenig wie ein Coach zu verhalten. Dazu müssen Sie vor allem eines tun: länger neugierig bleiben. Ihre Neugier stärken Sie mit sieben Kernfragen. Fragen Sie den anderen, was ihn gerade besonders beschäftigt. Ermutigen Sie ihn weiterzusprechen, indem Sie ihm die Anschlussfrage „Was noch?“ stellen. Erkundigen Sie sich, worin Ihr Gesprächspartner seine eigentliche Herausforderung sieht, oder fragen Sie ihn, was er will. Bitten Sie ihn, die Kosten einer Entscheidung zu reflektieren, sprich „Wozu sagen Sie Nein, wenn Sie dazu Ja sagen?“. Oder Sie fragen, wie Sie helfen können und was dem anderen besonders genützt hat. Die Reihenfolge dieser Fragen können sie variieren und die Fragen selbst beliebig kombinieren. So lässt sich

beispielsweise die Nachfrage „Und was noch?“ mit allen anderen Fragen verbinden. Sie ist besonders effektiv, weil die erste Antwort oft nicht die beste ist.

> *„Wenn Sie etwas länger neugierig sind, gibt es fast immer ein besseres, spannenderes, umfassenderes und nützlicheres Problem, das gelöst werden will.“*

Lassen Sie dem anderen genügend Zeit, zu antworten. Wenn eine Frage nicht funktioniert, stellen Sie die nächste. Bevorzugen Sie außerdem Was-Fragen, da sie am ehesten neue Einsichten eröffnen. Warum- und Wie-Fragen sollten Sie vermeiden. Sie sind unergiebig, lösen beim anderen oft eine Verteidigungshaltung aus und lenken den Fokus zu stark auf Lösungen. Lassen Sie auch Stille zu, wenn nicht sofort eine Antwort erfolgt. Und vor allem: Hören Sie zu. Konzentrieren Sie sich auf die Antwort des anderen.

Helfen Sie anderen, deren wirkliche Herausforderungen zu finden.

Machen Sie es sich zur Aufgabe, hinter scheinbaren Problemen die wirklichen Herausforderungen zu finden. Helfen Sie anderen dabei. Seien Sie unnachgiebig und fragen Sie so lange nach, bis Sie den Kern einer Sache berühren. Geben Sie sich nicht mit der ersten Antwort zufrieden. Wenn jemand von sich selbst ablenkt, etwa indem er sich über einen Kollegen auslässt, müssen Sie den Fokus wieder auf ihn selbst lenken – zum Beispiel durch die Frage „Was ist die wirkliche Herausforderung für *Sie*?“ Wenn Sie den Eindruck haben, Ihr Gegenüber meidet Schwierigkeiten und redet am eigentlichen Thema vorbei, sollten Sie das ansprechen. Wenn das Gespräch ins Abstrakte abdriftet, führen Sie es zum Konkreten zurück. Wenn jemand sich in überflüssigen Details ergeht, unterbrechen Sie ihn und bringen ihn wieder auf das eigentliche Thema zurück: seine wahre Herausforderung.

> *„Ihre Aufgabe besteht darin, dem anderen zu helfen, beim Herausfinden der wirklichen Herausforderung besser zu werden, damit er oder sie klüger, selbstbewusster und selbstständiger wird.“*

Auch kurze Worte der Zustimmung wie „ja“, „gut“ und „super“ oder Körpersignale wie Nicken sind hilfreich. Geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, dass es wichtig ist und wertgeschätzt wird. Das gelingt etwa durch Aussagen wie „Das wissen Sie besser als ich“ oder „Vielleicht liege ich falsch, aber …“. Überlassen Sie dem anderen bei Entscheidungen die Wahl, das stärkt ihn in seiner Autonomie.

Hinter unserem Beratungsdrang steckt oft der Irrglaube, ohne uns laufe nichts. Überwinden Sie diesen Irrglauben.

Um eine Coachinggewohnheit zu erlangen und zu festigen, braucht es ständiges Üben und Wiederholen. Am besten teilen Sie den gesamten Ablauf in einzelne Abschnitte und üben jeden davon mit großer Achtsamkeit. Sie könnten sich auf eine Frage konzentrieren und je nach der Wirkung, die Sie erzielen möchten, unterschiedliche Wörter betonen. Praktizieren Sie Ihre Coachinggewohnheit täglich und auf verschiedenen Kanälen – ob in E-Mails oder Telefonaten, in der Konferenz oder der Kaffeepause. Beispielsweise können Sie ritualisierte, langweilige Meetings beleben, indem Sie die Teilnehmer eingangs fragen, was sie gerade besonders beschäftigt oder was die wirkliche Herausforderung für sie ist. Formen Sie jeden Tagesordnungspunkt in eine Frage um. Holen Sie sich am Ende von den Teilnehmern Feedback ein: Was war nützlich? Was könnte man besser machen?

Mithilfe von Feedback kriegen Sie auch Ihre Furcht vor einem möglichen Scheitern oder vor Chaos in den Griff. Wo Sie Ihrem Beratungsdrang Zügel anlegen, sind solche Ängste natürlich. Schließlich steckt hinter dem Drang der Glaube, alles komme allein auf Sie an. Entsprechend fürchten Sie bei der Umstellung auf mehr Zuhören und Zulassen, dass Ihre eigenen Ideen untergehen, dass nichts mehr funktioniert, dass niemand anders Verantwortung übernimmt. Dagegen hilft, wenn Sie Ihre Ängste benennen. Beobachten Sie dann, ob sich Ihre Befürchtungen tatsächlich bewahrheiten. Wo nicht, beobachten Sie, was stattdessen passiert.

> *„Indem Sie Ihre Ängste genau benennen, können Sie feststellen, ob die von Ihnen vorgestellte Katastrophe tatsächlich eintritt oder nicht, wenn Sie diesen neuen Führungsstil annehmen.“*

Stellen Sie sich außerdem auf Rückschläge ein. Immer wieder werden Sie sich dabei erwischen, wie Sie anderen Ratschläge geben. Nehmen Sie das aber nicht zum Anlass, aufzugeben. Kehren Sie stattdessen zur Neugier zurück und stellen Sie Fragen. Beginnen Sie ungeachtet aller Rückschläge immer wieder neu und mit einfachen Übungen.

Seien Sie großzügig und zeigen Sie sich verletzlich.

Ein zentraler Wert im Coaching ist Großzügigkeit: eine offenherzige, einladende Haltung gegenüber anderen, die stets vom Guten in den Menschen ausgeht. Indem Sie etwa großzügiger mit Schweigen umgehen, können Sie Gespräche vertiefen. Haben Sie keine Angst vor der Stille, sondern akzeptieren Sie sie. Auch wenn es sich nur um wenige Sekunden handelt, öffnet sich dadurch ein Raum für neue Einsichten. Eine andere Form der Großzügigkeit besteht darin, offen über Ihre Gefühle zu sprechen. Seien Sie ehrlich, geben Sie zu, wenn Sie aufgeregt,

abgelenkt oder gelangweilt sind. Auch mit Wertschätzung sollten Sie großzügig umgehen. Sagen Sie anderen, wie wichtig sie für Sie sind, loben Sie sie für guten Einsatz, auch wenn etwas danebengegangen ist.

Eine weitere Grundhaltung beim Coaching ist es, sich verletzlich zu zeigen. Um eine Coachinggewohnheit zu erlangen, müssen Sie bereit sein, Kontrolle und Macht abzugeben und Ihre wunden Punkte und Schattenseiten zu zeigen. Kurz: Sie müssen bereit sein, sich selbst coachen zu lassen. Dazu braucht es nicht unbedingt einen professionellen Coach. Sie können sich auch selbst coachen, indem Sie sich Fragen stellen, die Sie zum Nachdenken bringen. Ein bewährtes Mittel dazu ist es, ein Tagebuch zu führen.

Wo tatsächlich ein Ratschlag angebracht ist, geben Sie ihn klar und nachdrücklich.

Ratschläge gehören zu Ihrem Repertoire als Führungskraft, vor allem wenn Sie einen autoritären oder taktgebenden Führungsstil pflegen. Doch auch bei einem coachenden Führungsstil lassen sich Ratschläge nicht ganz vermeiden. Dabei kommt es jedoch darauf an, wie Sie das tun. Formulierungen wie „Meiner Einschätzung nach“ oder „Ich könnte falschliegen“ befreien Ihr Gegenüber vom Druck, Ihre Idee für die beste halten zu müssen. Ihnen selbst nehmen solche Sätze den Druck, die beste Idee haben zu müssen.

> *„Wenn es absolut der richtige Moment für Sie ist, einen Rat zu geben, dann tun Sie es mit Nachdruck.“*

Wenn Sie aber spüren, dass dies der perfekte Augenblick ist, um einen Ratschlag zu geben, tun Sie es mit Nachdruck – etwa, indem Sie sagen: „Ich möchte Ihnen hier meinen besten Ratschlag geben“. Fragen Sie den anderen anschließend, ob Ihr Ratschlag sich gut anfühlt, ob er nützlich war und zu etwas Neuem geführt hat.

Ein coachender Führungsstil führt nachweislich zu einer besseren Unternehmenskultur, zu engagierteren Mitarbeitern und mehr Profit. Dennoch wird Coaching viel zu selten genutzt. Um diese Führungskompetenz zu entwickeln, müssen Sie an Ihre eigenen Grenzen gehen, mit Mut und Humor.

Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

Buch kaufen

https://getab.li/40920

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

getAbstract trägt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieser Zusammenfassung. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zusammenfassung darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der getAbstract AG (Schweiz) in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln – elektronisch, als Fotokopie oder auf andere Weise – reproduziert, übertragen oder zum Trainieren von maschinellen Lernsystemen verwendet werden.