

Das Ampel Modell

Ein einfacher und energieorientierter Ansatz zum Coaching von Führungskräften

© Franz Stowasser, Dipl. Soziologe/Betriebswirt Februar 98

COACHING, eigentlich ein Begriff, der die Betreuung, Motivierung und Unterstützung von Leistungssportlern beschreibt, wird als Fördermittel in der Arbeit von Führungskräften immer stärker nachgefragt. In Seminaren und in der betrieblichen Weiterbildung werden neue Kommunikationformen ausprobiert und Fähigkeiten zur Selbstorganisation aufgebaut. Bei der realen Umsetzung des Gelernten bleibt aber jede Führungskraft auf sich selbst gestellt.

In den letzten Jahren wurde erkannt, daß genau in der Phase der Umsetzung eines neu gelernten Stoffes bzw. in Phasen der Neuorganisation und Umstrukturierung betrieblicher Kompetenzen intensive Unterstützung für die jeweilige Führungskraft gewährt werden soll. Jeglicher Neuorientierungsprozess geht schneller und glatter, wenn die Gefahr betriebsblinder Aktion durch die fachliche Kommunikation mit einem COACH vermindert wird.

Aus der Systemtheorie ist bekannt, daß jeder, der mit komplexen Vorgängen zu tun hat - und das ist der tägliche Dienst der Industriemanager - die Fähigkeit haben muß, verschiedene Perspektiven zum System selbst einzunehmen.

Der bereits erwähnte Begriff der Betriebsblindheit wird oft ein wenig abwertend gebraucht und doch sind gerade diejenigen, die "Betriebsblindheit" am weitesten von sich weisen in ihr gefangen. Es gibt wohl keinen sichereren Hinweis auf eine eingeschränkte Sicht als die eigene Behauptung man könne alles überblicken.

Sprachliche Generalisierungen wie "alles, jeder, immer, nie" etc. sind häufig der Einstieg für eine Coaching-Sitzung. Das Weltbild dessen, der solche Generalisierungen gebraucht, hat sich mit der Zeit so verengt, daß der Eindruck entstanden ist, für ein bestimmtes Problem (zum Beispiel Vortragsangst) gäbe es keine Lösung mehr, weil ja schon "alles" versucht wurde und "nichts" genutzt habe.

Dies ist eine gute Voraussetzung für ein Coaching und der Einstieg in ein Einzelcoaching nach dem AMPEL - MODELL könnte wie folgt stattfinden:

Der Coach erörtert mit der Führungsperson die drei Ebenen der Energiebereitstellung, indem er den gegenwärtigen Zustand der Problemfestschreibung der Wartesituation vor einer roten AMPEL gleichsetzt. Er könnte die Führungsperson auffordern, sich alle Einzelheiten dieser Wartesituation voll bewußt zu machen.

Helfende Fragen dazu sind:

Worauf konzentrieren Sie sich in ist Ihrer Wahrnehmung hauptsächlich?

Was ist die Problemperspektive?

Welche Einzelheiten bemerken Sie in dieser Situation?

Welche Einzelheiten empfinden Sie als dominant?

Wie wissen Sie, daß es sich um eine perspektivlose Situation handelt?

An welche anderen Situationen erinnert Sie das?

Das ROTLICHT der AMPEL ist symbolisch für diesen Zustand der Problemfokussierung. In der Phase der Problembestimmung erörtern Coach und Führungsperson die Perspektive der bisheriger Betrachtungen und Handlungen.

In unserem Beispiel der FP mit Vortragsangst könnte die Aufmerksamkeit der FP bei einem öffentlichen Vortrag ganz auf die nonverbalen Reaktionen einer einzelnen Autoritätsperson gerichtet sein. Zusätzlich könnte sich die FP während des Vortrags innerlich kritisieren und kleine Unregelmäßigkeiten in der Stimme kommentieren, bis diese größer werden und die Stimme schließlich ganz versagt. Damit einher gehen Veränderungen der Haltung, der obere Brustbereich und der Bauchbereich verkrampfen sich, der Atem wird flacher, oft setzt ein Zittern der Hände ein. Wird auch dieses Zittern von der FP beobachtet und innerlich negativ kommentiert, so wird sich der Problemzustand mit Sicherheit verstärken.

Aus vielen Coachings in denen Vortragsängste eine Rolle spielten weiß ich, daß gute Vortragende den Raum als Ganzes wahrnehmen können und sich wenn schon auf Zuhörer konzentrieren, die ihnen sympathisch und zugeneigt sind und vielleicht sogar bestätigende Gesten machen. Anders die Vortrags Versager, sie blicken oder hören oft auf solche Autoritäten, die negative Kommentare abgeben oder sie interpretieren ein leichtes Kopfschütteln eines Zuhörers als Kritik am Vortrag.

Die Tendenz, jede Regung im Publikum in negativer Weise auf sich selbst zu beziehen war bei Vortragsproblemen oft vorhanden. Wenn dazu noch ein strenger und gnadenlos negativer innerer Kommentar kommt, dann ist die FP sicherlich in der ROTPHASE. Alle Warnsignale stehen auf Sturm, die Ampel zeigt rot, möglichst viel Energie wird innen behalten, rper kommt in einen Zustand der inneren Blockade.

Wird diese Blockade Erfahrung mehrmals gemacht oder, getreu der Lerntheorie, einmal sehr intensiv, dann wird bei dem Thema Vortrag aus der Erinnerung immer wieder das Körpergefühl der Blockade auftauchen. Ein guter Vortrag wird dann schwer zu halten sein.

Durch unterschiedliche Techniken aus dem Repertoire des Coaches wird nun die Führungsperson (FP) befähigt, aus der Rotlicht Phase in die Phase der Energiebereitstellung überzugehen, - vergleichbar mit dem gelben Licht einer Ampel. Das Gelb ist ein Hinweis darauf, sich Überblick über die Gesamtsituation zu verschaffen, Energie bereit zu stellen (an der Ampel ist es Kuppeln, Gang einlegen, den Fuß bereit zum Gas geben). Der Coach unterstützt die FP indem er "neue" Sinnessysteme anspricht.

Beispiel: Die FP verweist in ihrer Problemschilderung in der ROTPHASE häufig darauf, daß sie sich in einer bestimmten Situation schlecht fühle, einen Druck im Bauch und ein Zittern in der Stimme verspüre. Der Coach hört den Hinweis auf die intensiven und in dieser Situation hinderlichen Gefühle. Er wird bestätigen, daß er verstanden hat und daraufhin in der GELBPHASE verstärkt visuelle Aspekte ins Gespräch bringen, die FP darauf ansprechen, was es während des Vortrags noch zu sehen gibt, Inhalte, Farben, Distanzen und Aspektgrößen erwähnen. Die FP wird zu einer neuen Betrachtung angeregt und kann sich ihr Problem vielleicht erstmals als Bild oder Film vorstellen. Diese Art des Vorgehens regt auch zu

assoziativen und biassoziativen Ideenfindungen an, die FP beginnt, neue Ziele zu formulieren.

Mit dem Formulieren neuer Ziele hat sich auch die Zeitorientierung der FP geändert, die Aufmerksamkeit ist jetzt lösungsorientiert und richtet sich in die Zukunft. Dies ist ein deutliches Kennzeichen der GELBPHASE im Unterschied zur ROTPHASE, dort lag die Aufmerksamkeit vor allem beim Problem und in der Vergangenheit.

Der Coach achtet nun darauf, daß die FP den Wechsel aus der ROT- in die GELBPHASE als Fähigkeit sich selbst so gut lernt und für sich einprogrammiert, daß sie bei anderen Problemen den Wechsel selbst vollziehen kann. Der Coach unterstützt Prozesse und hilft, Erfahrungen zu Fähigkeiten werden zu lassen.

Mit einer lösungsorientierten und in die Zukunft gerichteten Aufmerksamkeit werden nun erreichbare Zwischenziele im Problemlösungsprozess formuliert. Erst wenn die ersten Schritte so klar sind, daß es der FP wirklich sinnvoll erscheint, mit neuer Kraft auf das gefundene Ziel loszugehen, beginnt die GRÜNPHASE.

In der GRÜNPHASE wandelt sich die bereitgestellt Energie tatsächlich in Handlungsenergie um. Hier wird Motivation Wirklichkeit. Das Lösungsziel ist in nachvollziehbaren Schritten so attraktiv, daß die FP mit ganzer Kraft darauf zu gehen will.

Sie wissen aus eigener Erfahrung, wieviel Kraft Sie mobilisieren, wenn Sie etwas wirklich wollen. Wenn Sie diese Kraft gespürt haben, waren Sie auf

die einzelnen Schritte Ihres Zieles fokussiert. Sie hatten Ihr Ziel sprichwörtlich vor Augen und jeder Muskel, jede Zelle Ihres Körpers wollte dorthin.

Welche Einzelheiten bemerken Sie in dieser Situation?

Welche Einzelheiten empfinden Sie als dominant?

Wie wissen Sie, daß es sich um eine wünschenswerte Situation handelt?

An welche anderen Situationen erinnert Sie das?

Was sehen, hören, fühlen Sie innerlich, wenn Sie an Ihr Ziel denken?

Biophysiological Untersuchungen, vor allem aus dem Bereich der Systemtheorie, haben gezeigt, daß das menschliche Handeln sehr von inneren Stimmungen und Denkprozessen abhängt. Ein einzelner Mensch kann seine Kraftquellen, seine Fähigkeiten und seine Brillanz in Problemkonstellationen manchmal nur mit anderen Menschen zusammen entfalten. Diese Erkenntnis führte zur Förderung der Teamarbeit in kreativen Bereichen und ließ das Berufsbild des Coaches im Leistungssport entstehen.

Daß der Coach nun auch im Geschäftsleben, in der Welt der professionellen Entscheider, als Impulsgeber zur Entwicklung und Potenzierung von Energien, Fähigkeiten und Ressourcen genutzt wird ist klar und folgerichtig.