

Stefan Bauer-Wolf, Wolfgang Steger

Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen¹

STRATEGIEARBEIT IM COACHING

Der Begriff *Strategie* fällt häufig in unserer Arbeit mit Organisationen und Teams. Im individuellen Coaching ist dagegen selten von *Strategie* die Rede, es sei denn, es handelt sich wiederum um die Arbeit an Strategien der eigenen Organisation oder des zu leitenden Teams. Wir erinnern uns an keinen Coachee, der sich explizit Begleitung in einer persönlichen *Strategieentwicklung* wünschte.

Es ist gut möglich, dass andere Coaches andere Erfahrungen machen. Unsere Vermutung ist jedoch, dass der Begriff der Strategie von vielen Menschen negativ konnotiert wird. Diese Menschen sprechen ungern von einer persönlichen Strategie, vielleicht um nicht allzu berechnend oder machtbewusst zu wirken – in unserer Erfahrungswelt sind *Strategie* und *Berechnung* allerdings zwei grundlegend unterschiedliche Dinge. In unserem Verständnis leisten Coachees großartige Strategiearbeit, ohne dies beim Namen zu nennen. Und das ist gut so.

Strategiearbeit verstehen wir als den Versuch, das eigene Leben auf eine bestmögliche Zukunft auszurichten. Persönliche Entscheidungen, die den weiteren Lebensweg prägen, sind aus dieser Perspektive zutiefst strategische Entscheidungen. Coaching kann hier unterstützen, diese Entscheidungen möglichst bewusst und mit bestmöglicher Erfolgchance zu treffen.

Strategiearbeit im individuellen Coaching erreicht oft eine Qualität und Tiefe, die in der Erarbeitung einer Unternehmensstrategie nur selten gelingt. Dieser Artikel fokussiert auf Besonderheiten individueller Strategiearbeit. Er kann gerne als Anregung verstanden werden, auch in der Erarbeitung von Organisationsstrategien den Mut zu Tiefgang zu zeigen.

Strategiearbeit wird im Coaching selten explizit als solche bezeichnet. Wenn wir unter individueller Strategiearbeit den Versuch verstehen, das eigene Leben auf eine bestmögliche Zukunft auszurichten, dann spielt diese eine große Rolle im Einzelcoaching. In der Begleitung privater oder beruflicher Entscheidungen, im Umgang mit Krisen oder in der Erarbeitung und Reflexion persönlicher Ziele wird eine zentrale Qualität von Strategiearbeit deutlich: der Aufbau von Zukunftskompetenz.

STRATEGIE IST DIE ENTSCHEIDUNG FÜR EINE OPTION

Gäbe es keine Handlungsoptionen, bräuchten wir auch keine Strategie. Anstehende Entscheidungen sind daher eine zentrale Themenstellung im Coaching. Sie stellen die Weichen für die eine oder andere Zukunft. Die gedachten und befürchteten Konsequenzen dieser Entscheidung setzen Coachees unter Druck. Ein Beispiel aus der Coaching-Praxis:

Hannes² stand vor einer delikaten Entscheidung. Ihm wurde angeboten, den Job seines Vorgesetzten zu übernehmen. In seine persönliche Zukunftsplanung passte das Angebot sehr gut, Karriere und gutes Einkommen waren dem jungen Familienvater wichtige Anliegen. Hannes hatte eine gute Beziehung zu seinem Vorgesetzten und dieser hatte ihn über Jahre gefördert. Nun konnte Hannes' Entscheidung den Vorgesetzten den Job kosten. Wie könnte er seinen Mentor so hintergehen?

In dieser Entscheidungssituation half es Hannes nicht, Listen mit Pro- und Kontraargumenten zu erstellen. Für eine gute Entscheidung war es geradezu notwendig, sich mit den eigenen Werthaltungen und Motivationen auseinanderzusetzen.

Erfreulicherweise verfügen wir über ein sensationelles Instrument, das uns auch derart schwierige Frage-

¹ Antoine de Saint-Exupéry

² Alle Fallbeispiele werden anonymisiert dargestellt, die Namen der Protagonisten geändert.

stellungen recht rasch bearbeiten lässt: unseren Körper. Er macht es uns möglich, uns gedanklich in eine imaginierte Zukunft zu versetzen und von dort aus nachzuspüren, wie sich diese Zukunft körperlich anfühlt. Im besten Fall spüren wir unmittelbar die Stimmigkeit oder auch Unstimmigkeiten einer imaginierten Zukunft und können von dort aus neue Optionen kreieren.

Im Fall von Hannes war das Ergebnis dieser Arbeit für Coachee und Coach gleichermaßen überraschend: Als er sich in jene Zukunft versetzte, in der sein innerer Konflikt gelöst war, konnte er um vieles entspannter auf die heutige Situation „zurück“-blicken. Aus dieser Perspektive erschien ihm das in den letzten Wochen gezeigte Verhalten seines Vorgesetzten plötzlich überraschend stimmig. Vielleicht wusste dieser nicht nur ohnehin schon von dem Jobangebot an Hannes, sondern nahm seine eigene Ablösung bewusst in Kauf? Konnte dieser Gedanke auch in der realen Welt stimmig sein?

Im konkreten Fall war es tatsächlich so, dass der Vorgesetzte neue Herausforderungen suchte und in Hannes einen idealen Nachfolger sah. Es war ein vergleichsweise einfaches Gespräch mit seinem Vorgesetzten, das den inneren Konflikt in überraschendes Wohlgefallen auflöste.

Zugegeben, nicht jede schwierige Entscheidung löst sich so einfach. Und nicht immer ist es die optimale Lösung, alles offen anzusprechen. Eine gute Entscheidung bedarf aber immer der Bereitschaft, sich den entstehenden *Stimmigkeiten und Unstimmigkeiten* – und den inneren Konflikten – zu stellen. Die Qualität einer Entscheidung steigt mit der Fähigkeit des Coachees, sich auf diese Auseinandersetzung einzulassen.

STRATEGIEARBEIT IST AUSEINANDERSETZUNG MIT DER ZUKUNFT

Sie hilft uns, Gestaltende statt Opfer einer ungewissen Zukunft zu sein. Gute Entscheidungen stehen im Mittelpunkt gelungener Strategiearbeit, doch diese geht über einzelne zu fallende Entscheidungen hinaus. Strategiearbeit ist etwas hoch Dynamisches und Vielfältiges, ganz gleich ob wir sie für ganze Unternehmen, für Teams oder für unsere individuelle Entwicklung leisten: so dynamisch und vielfältig wie die Zukunft selbst.

Insbesondere in Organisationen herrscht bisweilen das Missverständnis vor, die Zukunft sei etwas Komplexes, aber mit genügend analytischem Aufwand und Verstand doch Berechenbares. In diesem etwas simplen Bild ist die Zukunft eine Fortschreibung der Vergangen-

heit, die durch neue Entwicklungen oder neue Störungen ein Stück aus der gewohnten Bahn gelenkt wird. Für die ideale Strategie gelte also lediglich, diese Entwicklungen möglichst rasch und möglichst genau zu verstehen.

Dieses Bild ist verlockend – beruht jedoch auf der Illusion absoluter Planbarkeit. Die Zukunft und optimale Zukunftsentscheidungen berechnen zu wollen führt unseren Verstand entweder in den – mehr oder weniger hilfreichen – Irrtum oder im Kreis herum. In dem Film „A Beautiful Mind“ stellt uns Russell Crowe den genialen Mathematiker und Nobelpreisträger John Forbes Nash vor, den der Versuch einer restlosen Entschlüsselung unseres Handelns in den Wahnsinn führt. Weniger extrem und dennoch dramatisch erleben wir die Situation von Menschen, deren Nachdenken über Handlungsoptionen zu einem Grübeln wird, aus dem heraus keinerlei Entscheidung mehr wünschenswert erscheint.

Um die Kirche im Dorf zu lassen: Die Beobachtung äußerer Entwicklungen ist wichtiger Teil jeder Strategiearbeit. Es wäre absurd, erkennbare Marktentwicklungen (oder auch den schwächer werdenden Beziehungsfluss zu meinem Partner) zu negieren oder verfügbare Analyseinstrumente aus Prinzip ungenutzt zu lassen. Kollektiv und individuell sind wir im Gegenteil mehr denn je im Sinne einer neuen Aufklärung gefragt, die eigenen Beobachtungen bewusst zu erweitern und gezielt neue Perspektiven einzunehmen. „Ungesund“ wird es aber für den Einzelnen, wenn er durch mehr und mehr Beobachtung das entscheidende Merkmal der Zukunft verdrängen will: die Ungewissheit.

Der Versuch, die Ungewissheit zu vermeiden, lässt uns quasi im Blick in den Rückspiegel verharren. Alle gesammelten Daten stammen aus der Vergangenheit, ist doch jede Beobachtung zum Zeitpunkt ihrer bewussten Verarbeitung schon wieder vorbei. Der Blick in die Vergangenheit ist wertvoll, um eigene förderliche oder hinderliche Beiträge zum Geschehen zu erkennen. Das Verstehen der Vergangenheit kann uns auch helfen, Hinderliches hinter uns zu lassen und so Zukunft besser zu gestalten. Dazu wieder ein Fallbeispiel:

Melanie wollte Sicherheit gewinnen, dass die Entscheidung für eine neue berufliche Ausrichtung die richtige war. Der Schlüssel zum Erfolg lag für sie im Blick zurück. Sie konnte aus der Reflexion ihrer bisherigen Karriere erkennen, warum einige Entscheidungen in der Vergangenheit nicht optimal gelaufen waren.

Über das bloße Erkennen hinaus konnte sie schließlich jenes Denkmuster loslassen, das sie bisher in der Umsetzung von (mehrfach überprüften und als stimmig erkannten) Entscheidungen gehindert hatte. Mit diesem Schritt gewann sie die Sicherheit, die Zukunft kraftvoller und erfolgreicher zu gestalten, ohne die Zukunft nun in irgendeiner Weise besser zu kennen als zuvor.

Wir können auch versuchen, Zukunft aus der Projektion des Vergangenen zu berechnen. Die entstehenden Bilder regen unsere Fantasie an, wohin die Zukunft gehen könnte. Sie ermöglichen uns, Szenarien zu entwickeln, eigene Ziele besser zu erkennen und Innovationen zu erfinden. Doch zu Gestalter_innen von Zukunft machen uns nicht die Zukunftsbilder selbst, sondern unsere Fähigkeiten, mit diesen stets ungewissen Bildern umzugehen.

Die Fülle der Fähigkeiten unserer Coachees, sich bestmöglich und gestaltend auf die Zukunft einzulassen, nennen wir *Zukunftskompetenz*. Hervorheben möchten wir folgende drei Fähigkeiten:

- **Anerkennen, was ist.** Eine innere oder äußere Realität bewusst oder unbewusst zu ignorieren, bindet viel Energie. Manchmal können wir förmlich zusehen, wie „Energien frei werden“ und vorher scheinbar unüberwindbare Hindernisse zu schrumpfen beginnen, wenn sie ausgesprochen werden. Mit der Aussage „Ja, ich habe Angst, zu scheitern. Aber das Gute daran ist, dass ich durch diese Angst erinnert werde, was mir eigentlich so wichtig ist an diesem Projekt“ verwandelte unlängst Barbara ein verdrängtes Hindernis in eine wertgeschätzte Ressource.
- **Mut, Ziele zu setzen.** Auch die eigenen Vorstellungen gilt es anzuerkennen: „So will ich das, so soll es sein!“ Die Qualität eines Zielbilds hängt zum einen davon ab, ob es etwas wirklich Neues beschreibt, anstatt dabei stehen zu bleiben, sich etwas Altes, Ungewolltes wegzuwünschen. Zum anderen ist die wahrgenommene Stimmigkeit des Zielbilds entscheidend. Die schlichte Frage „Wie ist es, wenn es richtig gut ist?“ ist hier als Einladung gemeint, der Kraft einer Lösung buchstäblich nachzuspüren (und nicht als Aufforderung, sich die eigene Welt ein bisschen schöner zu denken).
- **(De-)Mut, loszulassen.** Sich der Ungewissheit des Zukünftigen zu stellen meint, auch dafür offen zu sein, dass sich das eigene Ziel vielleicht nicht erfüllt. Sich seinem Ziel aus vollem Herzen zu widmen und gleichzeitig die Ungewissheit seiner Erfüllung anzuerkennen, ist ein hoher Anspruch (vgl. *FUTURE® Coaching*).



Stefan Bauer-Wolf (1971)

MSc., Dipl.-Ing., Organisationsentwickler und Professional Certified Coach.

www.oear.at, www.coaching-raum.at



Wolfgang Steger (1961)

Mag., Master Certified Coach, Ausbilder für Coaching und Mediation.

www.future.at

INDIVIDUELLE STRATEGIEARBEIT STÄRKT ZUKUNFTSKOMPETENZ ...

... auch über die bearbeitete Fragestellung hinaus. In der individuellen Strategiearbeit – sei der Auslöser eine anstehende *Chance*, der Wunsch nach einer stimmigen Entscheidung, eine persönliche *Krise* oder auch die *gute Gewohnheit*, eigene Ziele regelmäßig zu hinterfragen – richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die *Entfaltung von Zukunftskompetenz*. Immer wieder sind wir beeindruckt und bewegt von der Fähigkeit unserer Coachees, sich auf die Zukunft und den damit verbundenen eigenen Entwicklungsweg einzulassen.

Die Stimmigkeit von Entscheidungen, der Mut, Altes loszulassen, der leidenschaftliche Gleichmut vor einer stets ungewiss bleibenden Zukunft und die Freude an der eigenen Gestaltungskraft sind für uns zentrale Qualitäten gelungener Strategiearbeit. 🌱

QUELLENHINWEIS

FUTURE® Coaching:
www.future.at