Andere Aufgaben, neue Arbeitsstrukturen und -prozesse, ein Positionswechsel – Mitarbeiter müssen sich fortlaufend an Veränderungen anpassen. Dabei durchlaufen sie immer wieder die gleichen Entwicklungsstationen. Mithilfe der Methode des topografischen Coachings können Führungskräfte verorten, wo sich ihre Mitarbeiter gerade befinden, und ihnen passgenaue Unterstützung bieten.

Ein Mitarbeiter ist chronisch überfordert und kann nicht delegieren, ein anderer liefert schlechte Ergebnisse und überschätzt sich gewaltig, während ein dritter seine Aufgaben hervorragend erledigt und momentan keinerlei Unterstützung bedarf. Immer mehr Führungskräfte erweitern ihr berufliches Rollenset um die Rolle des Coachs ihrer Mitarbeiter, fühlen sich angesichts der Vielzahl verschiedener Fragestellungen jedoch oft überfordert. Trotz oder auch gerade aufgrund hoher emotionaler Intelligenz: Sie spüren, dass sie in der besonderen Rolle des Entwicklungshelfers, der Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstentwicklung bietet, jetzt eigentlich etwas anderes anbieten müssten als „nur" aktives Zuhören und Rückendeckung. Nur was?

Orientierung bieten kann Führungskräften an dieser Stelle der neu entwickelte Ansatz des topografischen Coachings. Dessen Herzstück ist ein Raummodell der Veränderung, das seine Wurzeln in der Psychotherapie hat. Der Arzt und Psychotherapeut Christian Mayer hat festgestellt, dass Menschen in ihrer Entwicklung immer wieder die gleichen Stationen durchlaufen, die sich gut als Räume auf einer Landkarte beschreiben lassen. Im Raummodell der Veränderung wurde Mayers Modell mit Blick auf die Besonderheiten beruflicher Entwicklungsprozesse leicht modifiziert.

Entwicklungszustände als Orte oder Räume zu beschreiben, entspricht der typischen menschlichen Denkweise, wovon nicht zuletzt die vielen gängigen räumlichen Metaphern „Ich fühle mich eingesperrt", „hänge im luftleeren Raum", „sitze in einem goldenen Käfig" und „habe die Orientierung verloren" zeugen. So gesehen dockt das Raummodell der Veränderung direkt ans Denken an – ist daher leicht eingängig, gut greifbar und bietet mithin ein solides Fundament, um auf ihm eine Coachingsystematik aufzusatteln. Die Leitfrage lautet dabei: Welche Interventionen versprechen in welchem Entwicklungsraum besonderen Erfolg und sind gegebenenfalls besonders gut

Preview

- **Naheliegende Vorstellung:** Warum sich Entwicklungszustände gut als Räume darstellen lassen
- **Gesunde Stabilität:** Mitarbeiter im Dorado nicht aus den Augen verlieren
- **Unbekanntes Terrain:** Mitarbeitern in der Rätselzone den Rücken stärken
- **Hektische Halbwelt:** Den Mitarbeiter aus dem Provisorium herausführen
- **Eingeschlossene Entwicklung:** Dem Mitarbeiter sein Refugium gewähren
- **Neues Glück oder zurück:** Mitarbeiter bei der Gestaltung des Dorados 2.0 unterstützen

Topografisches Coaching

Den Mitarbeiter richtig abholen

Foto: busdriverjens/photocase.de

Führungskräfte neigen dazu, guten Mitarbeitern weniger Aufmerksamkeit und mithin auch weniger Anerkennung zu schenken. Diese werden sozusagen dafür bestraft, dass sie einen guten Job machen.

geeignet, eine Person möglichst zügig in den nächsten Raum zu begleiten.

Vor allem die Eingängigkeit des Ansatzes ist es, die ihn nicht nur für Coachs, sondern auch für Führungskräfte in der Rolle des Coachs ihrer Mitarbeiter interessant macht. In der Testphase zeigte sich, dass Führungskräfte sehr schnell – fast buchstäblich mit einem Blick – erkennen können, an welcher Station des topografischen Entwicklungsprozesses ein Mitarbeiter sich wahrscheinlich gerade befindet beziehungsweise wo er feststeckt. Zusätzlicher Vorteil, wenn die Führungskraft die topografische Perspektive einnimmt: Sie beschäftigt sich weniger mit den möglichen psychischen Ursachen von Problemen, sondern richtet ihren Blick sofort auf mögliche Lösungswege – eben auf jene, die der Ansatz für die einzelnen Stationen bereit hält.

Station 1

Das Dorado – Gesunde Stabilität

Jede Reise beginnt dort, wo alles gut ist oder bis zuletzt alles gut war, im Dorado. Die Mitarbeiter fühlen sich in diesem zu Hause, augenscheinlich pudelwohl, haben ihre Aufgaben im Griff, die sie zuverlässig erledigen. Weil Führungskräfte wie alle anderen Menschen auch dazu neigen, ihren Fokus vor allem auf Problembereiche – weil dort offensichtlich Handlungsbedarf besteht – zu richten, schenken sie Dorado-Mitarbeitern meist wenig Aufmerksamkeit und mithin oft auch wenig Anerkennung. Vor dem Hintergrund, dass Anerkennung ein Grundbedürfnis ist, also eines, dass weitgehend unabhängig von äußeren Umständen besteht, könnte man zugespitzt formulieren: Die Dorado-Mitarbeiter werden dafür (mit Anerkennungsentzug) bestraft, dass es bei ihnen rund läuft.

Um das zu vermeiden, sollte die Führungskraft immer wieder ihre Aufmerksamkeit bewusst auf die Dorado-Mitarbeiter lenken – und zwar aus einer positiven Haltung heraus: Was machen die Mitarbeiter ganz konkret besonders gut? Womit sind Sie besonders zufrieden? Und die Antworten an den Mitarbeiter weitergeben, gleichsam auch – gegebenenfalls in leicht abgewandelter Form – die Fragen: „Was, denkst Du, gelingt Dir bei Deiner Arbeit besonders gut."

Darüber hinaus ist ein coachender Führungstil von Mitarbeitern im Dorado durch beibehaltendes Feedback nach der W-W-W-Regel gekennzeichnet: Wahrnehmung („Bei Ihrer Präsentation im Projektteam hat mir die tabellarische Zusammenfassung besonders gut gefallen."), Wirkung („Das hat auf einen Blick Klarheit geschaffen, und alle waren sichtlich beeindruckt.") und die aus Coachingperspektive wichtigste Frage, die reflexive W-Frage („Wie hast Du das erlebt?").

Bei aller Fokussierung auf die Leistung und Stärken des Mitarbeiters sollte ein – wenn man so will – negativer Aspekt zumindest im Hinterkopf behalten werden: die Gefahr, dass der Dorado-Mitarbeiter zu viele Aufgaben an sich zieht und sich so mit der Zeit selbst überlastet. Um dieser latenten Gefahr entgegenzuwirken, sollte die Führungskraft ihn immer wieder einmal zur Reflexion der eigenen Leistungsfähigkeit und vor allem deren Grenzen anregen und die Bedeutung von Selbstfürsorge herausstellen. Darüber hinaus sollte sie sich selbst kritisch beobachten: Neige ich dazu, Sonderaufgaben und Projekte immer an diesen Mitarbeiter, der (noch) begeistert Ja sagt, zu verteilen?

Lesetipps

Christian Mayer: Wie in der Psychotherapie Lösungen entstehen. Ein Prozessmodell mit Anregungen aus der Literatur- und Filmwissenschaft.
Springer, Wiesbaden 2017, 34,99 Euro.
Das theoretische Gerüst des Topografischen Coachings. Dezidiert beschrieben werden psychische Zustände, die Menschen im Prozess der therapeutischen Lösungsfindung durchlaufen.

Bernd Wildenmann: Mitarbeiterentwicklung – Der Chef als Coach.
www.managerseminare.de/MS215AR02
Wie der Spagat zwischen der Führungsrolle auf der einen und der des Sparringspartners auf Augenhöhe auf der anderen Seite gelingt und welche Techniken Führungskräfte für die Rolle als Entwicklungshelfer ihrer Mitarbeiter im Repertoire haben sollten.

Karin von Schumann, Tamaris Böttcher: Coaching als Führungsstil – Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater.
Springer, Wiesbaden 2016, 9,99 Euro.
Dargelegt wird, welche Kompetenzen eine coachende Führungskraft mitbringen muss, wie sich diese entwickeln lassen und welche Coachinginstrumente fürs Mitarbeitercoaching besonders geeignet sind.

Station 2

Die Rätselzone – Unbekanntes Terrain

Mitarbeiter, die das Dorado verlassen, gelangen zunächst in eine verwirrende und fremdartige Rätselzone. In dieser empfinden sie Orientierungslosigkeit und Verunsicherung. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie freiwillig das Dorado hinter sich gelassen haben – also etwa die Position im Unternehmen gewechselt haben, um einmal etwas anderes zu machen – oder unfreiwillig aufgebrochen sind. Beispielsweise getrieben durch eine Umstrukturierung, die einschneidende Veränderungen in der Teamzusammensetzung mit sich gebracht hat, oder veränderter Arbeitsprozesse, etwa aufgrund eines neuen Softwaresystems.

„Ich schwimme noch etwas.", „Alles ist fremd und ungewohnt.", „Ich habe noch keine richtige Bodenhaftung.", „Im Moment bin ich noch lost" – so lauten typische Gefühlsbeschreibungen von Mitarbeitern in der Rätselzone. Der bildhaft unter den Füßen verlorene Boden sind fehlende Kontakte, Fachwissen und Routinen, die vorher im Dorado Orientierung gaben. Hinzu können Selbstzweifel kommen: „Kann ich das überhaupt?"

Der Coachingfokus bei Mitarbeitern, die die Rätselzone betreten haben, sollte auf Stabilisierung durch stärkende Begleitung liegen. Es geht darum, dem Mitarbeiter Zutrauen zu schenken, ihm Orientierungshilfen zu liefern, ohne ihm dabei zu viel Verantwortung abzunehmen. Mitarbeiter in dieser Phase wollen reden. Die Führungskraft sollte ihnen zuhören. Dabei gilt: Nicht zu schnell auf einzelne Themen einsteigen, sondern das Gehörte zuerst aufnehmen, sich eventuell auch Notizen machen, und dann Strukturierung anbieten.

So kann die Führungskraft etwa gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine Mindmap seiner (neuen) Arbeitssituation erstellen oder diese mit Symbolkärtchen, wie Coachingboxen sie bieten, nachlegen. Jede Form der Visualisierung ist hilfreich. Auch deshalb, weil es in der Regel sowohl der Führungskraft als auch dem Mitarbeiter leichter fällt, gemeinsam auf etwas zu schauen und darüber zu reden, als sich gegenüber zu sitzen und „nur" zu reden.

Im Austausch mit einem Mitarbeiter in dieser Phase ist Wertschätzung besonders

COMPETENCE ON TOP

Sie und Ihre Ziele liegen uns am Herzen!

Wir bilden seit über 10 Jahren Trainer und Coaches aus - für den renommierten Fachverband **dvct e.V.** und ab sofort auch für die international anerkannte **Steinbeis-Hochschule Berlin**. Unsere von **Stiftung Warentest** mehrfach ausgezeichneten Ausbildungsmodule finden Sie in Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln und München.

KOMPAKT-AUSBILDUNGEN
mit Zertifizierung

Train the Trainer
Systemischer Coach
Business-Aufsteller(in)
Team-Entwickler(in) / Team-Coach
Business-Moderator(in)
Business-Mediator(in)
Change Manager(in)

PREMIUM-AUSBILDUNGEN
4-6 Module mit Zertifizierung

Hochschulzertifizierter Competence-Coach
(Steinbeis-Hochschule Berlin SHB)

Hochschulzertifizierter Competence-Trainer
(Steinbeis-Hochschule Berlin SHB)

Zertifizierter Coach (dvct e.V.)

Zertifizierte(r) Trainer(in) (dvct e.V.)

Organisationsentwickler(in)

INHOUSE-ANGEBOTE

Stiftung Warentest-Auszeichnung

Bestnote für unsere Premium-Ausbildung
Zertifizierte(r) Trainer(in) dvct (2014)

TEAM-ENTWICKLUNG

Ausbildungsinstitut Coaching & Training

dvct deutscher verband für coaching & training e.V.

STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

www.competence-on-top.de

Fütter dein Wissen!

Unter **www.trainerkoffer.de** finden Sie mehr als **3.000 Tools, über 500 Bilder und 80 Vertragsvorlagen.** Ganz gleich, ob Sie eine schnelle Methode für ein Einzelcoaching, Seminar oder eine Großgruppenveranstaltung brauchen oder ob es Ihnen um Konflikte, Führung oder ein ganz anderes Anliegen geht: Bei über 3.000 Tools finden Sie das Passende – ganz **schnell und bequem**, dank der praktischen Suchfilterfunktionen. Und mit den dazu passenden Bildern können Sie Ihre Trainingsunterlagen gleich visuell aufwerten.

Jetzt unverbindlich stöbern und sofort umsetzen
www.trainerkoffer.de

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS233AR04

Tutorial

Topografisch führen

Mitarbeiter befinden sich in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, in dem sie immer die gleichen Stationen durchlaufen. Davon geht der Ansatz des topografischen Coachings aus – und liefert Hinweise, wie sie in den verschiedenen Phasen am besten unterstützt werden können.

Mitarbeiter im Dorado

Mitarbeiter, die einen guten Job machen und augenscheinlich alles im Griff haben, befinden sich laut Modell an einem für sie idealen Ort, im sogenannten Dorado. Führungskräfte neigen dazu, ihnen dort weniger Aufmerksamkeit zu schenken – damit aber auch weniger Anerkennung. Die brauchen Mitarbeiter im Dorado aber genauso wie alle anderen.

Hinweise: Richten Sie Ihren Fokus immer wieder bewusst auf diese Mitarbeiter: Was machen sie besonders gut? Womit sind Sie besonders zufrieden? Geben Sie ihnen entsprechendes Feedback und loten Sie an diesem anknüpfend gemeinsam mit ihnen Entwicklungsperspektiven aus. Zudem wichtig: nicht dem Impuls folgen, diesen Mitarbeitern immer weitere Aufgaben zu übergeben. Über kurz oder lang werden Sie sie so überfordern.

Mitarbeiter in der Rätselzone

Mitarbeiter, die in eine neue Position gewechselt sind, die umfassende neue Aufgaben übernommen haben oder von Umstrukturierungen oder der Einführung neuer Arbeitsprozesse betroffen sind, geraten laut Modell zunächst in die Rätselzone. In dieser fühlen sie sich orientierungslos und verunsichert.

Hinweise: Zeichnen Sie mit den Mitarbeitern eine Mindmap ihrer neuen Arbeitssituation. Visualisierung ist enorm hilfreich, um Übersicht zu gewinnen. Besonders wichtig ist es zudem, Mitarbeitern in dieser Phase Wertschätzung entgegenzubringen, denn ihr Selbstwertgefühl ist angekratzt. Sie nach ihren Stärken und Erfolgen zu fragen oder sie ehrlich um ihre Einschätzung zu einer aktuellen Frage zu bitten, steigert ihr Selbstvertrauen.

Mitarbeiter im Provisorium

Überfordert mit der neuen Situationen verfallen die Mitarbeiter im Stadium des Provisoriums in hektische Aktivität. Oft versuchen sie, mit ihren alten Erfolgsstrategien die neuen Herausforderungen zu meistern, und sind frustriert, wenn sie scheitern. So sind sie sind zunehmend gestresst, was ihr Abstraktionsvermögen verringert.

Hinweise: Holen Sie die Mitarbeiter aus dieser Situation heraus – am besten buchstäblich, indem Sie sie mit auf einen Spaziergang nehmen. Aus einer gewissen Distanz heraus ist es für sie leichter, ihre eigene Arbeitsweise zu reflektieren. Helfen Sie ihnen bei der Priorisierung ihrer (neuen) Aufgaben: „Was ist wofür warum wichtig?"

Mitarbeiter im Refugium

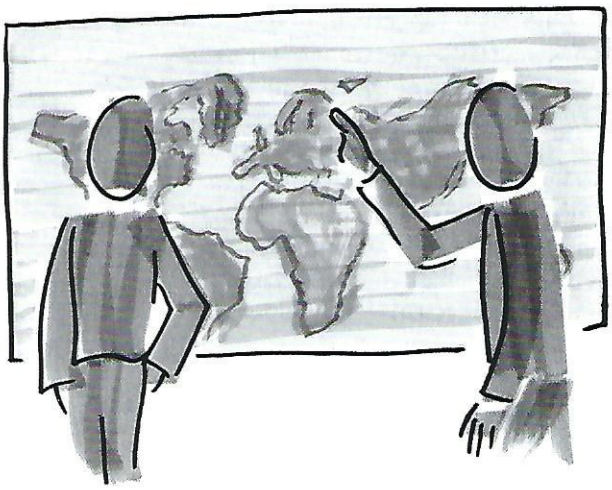
In diesem Stadium haben sich die Mitarbeiter auf die neue Situation gedanklich bereits eingelassen. Sie reflektieren – noch aus einer gewissen Distanz heraus – ihre neuen Herausforderungen und entwickeln Wege, sie anzugehen.

Hinweise: Helfen Sie ihnen bei der Entwicklung ihrer Lösungsstrategie, zum Beispiel mit Kontextfragen: „Was denkst Du, wie XY an Deiner Stelle vorgehen würde?" Bieten Sie ihnen an, ihre Strategien mit ihnen gedanklich durchzuspielen und – falls möglich – im Rollenspiel gemeinsam zu testen.

Mitarbeiter im Dorado 2.0/Resonanzraum

Auf der nächsten und letzten Station begeben sich die Mitarbeiter in die Testphase. Sie beginnen, die entwickelten Lösungsstrategien anzuwenden. Das ist die eine Möglichkeit. Die andere: Sie stellen fest, dass sie sich mit der neuen Situation überhaupt nicht anfreunden können. Daraufhin ziehen sie sich in einen Resonanzraum zurück, um ihre Situation zu reflektieren. Unter Umständen entschließen sie sich dort, einen neuen (beruflichen) Weg einzuschlagen.

Hinweise: Mit Mitarbeitern in der Testphase sollten Sie viele Reflexionsgespräche führen. Gut nutzen lassen sich dabei skalierende Fragen: „Auf einer Skala von eins bis zehn – wie würdest Du Dein Vorgehen bewerten?" Äußern die Mitarbeiter den Wunsch nach einer internen beruflichen Veränderung und entschließen sich gar zu einem Wechsel, bitten Sie sie, Ihnen die dahinter stehenden Überlegungen darzulegen. Drängen Sie sie aber nicht dazu, und versuchen Sie auch nicht, sie von ihrer Entscheidung abzubringen.



Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Quelle: Karin von Schumann, Claudia Harss, München 2017.

wichtig, denn sein Selbstwertgefühl ist angekratzt. Ihn nach seinen Stärken und Erfolgen zu fragen oder seine Erfahrung und Kompetenz dadurch zu würdigen, dass man ihn ehrlich um seine Einschätzung zu einer aktuellen Frage bittet, schafft (Selbst-)Vertrauen. Wertgeschätzt werden sollte auch das zurückgelassene Dorado, dem der Mitarbeiter in dieser Phase nachtrauert. Es herabzuwürdigen und als unattraktiv darzustellen, würde dagegen beim Mitarbeiter Reaktanz auslösen. Die Kunst besteht darin, das Gute im verlassenen Dorado anzuerkennen und dem Mitarbeiter zu helfen, es in die neue Situation herüberzuholen, etwa mit folgenden Fragen: Was genau hast Du in der vorherigen Situation als positiv erlebt? Warum hast Du es so erlebt?

Station 3

Das Provisorium – Hektische Halbwelt

Als Reaktion auf die in der Rätselzone erlebte Unsicherheit verfallen vor allem tüchtige und erfolgsverwöhnte Mitarbeiter oft in hektische Aktivität. Sie versuchen, das untergegangene Dorado provisorisch wiederherzustellen oder klammern sich daran fest. Ganz konkret etwa der frischgebackene Teamleiter an seinem alten Projekt, für das er eigentlich nicht mehr zuständig ist, für das er nicht nur eigentlich keine Zeit hat und angesichts seiner neuen Rolle, in die er sich hineinzufinden hat, erst recht keine geistige Kapazität.

Der logische nächste Schritt wäre, das alte Projekt schnellstmöglich sauber zu übergeben, loszulassen und sich ganz auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Diesen nicht zu gehen, rechtfertigt der Mitarbeiter mit Gedanken wie „Ich kann die Kollegen jetzt nicht hängen lassen, in dieser entscheidenden Phase des Projekts". Tatsächlich steht dahinter oft die Angst, sich ganz auf die neue Aufgabe mit den damit verbundenen Unwägbarkeiten einzulassen, und der Unwille, auf die sichere Anerkennung zu verzichten („Ohne Dich hätten wir das nicht hinbekommen!").

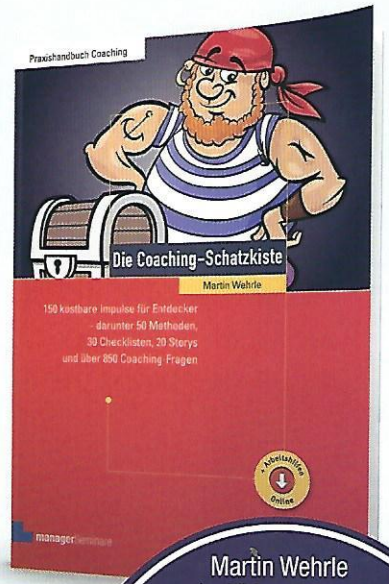
Dieser Verhaltenstendenz kann die Führungskraft entgegenwirken, indem sie ihre Aufmerksamkeit bewusst darauf fokussiert, was bei dem Mitarbeiter in der neuen Rolle bereits gut funktioniert, ihm dafür Anerkennung zollt und Verständnis dafür zeigt, dass noch nicht alles rund läuft. Gleichzeitig sollte die coachende Führungskraft den Mitarbeiter zum Loslassen ermutigen, gegebenenfalls zur Delegation: „Ich mache mir ehrlich gesagt etwas Sorgen. Bei der Fülle der Aufgaben, die Du schulterst, würde selbst ein Herkules in die Knie gehen. Deshalb möchte ich, dass Du ..."

Bei der Priorisierung ihrer (neuen) Aufgaben benötigen Mitarbeiter im Provisorium besondere Unterstützung – wobei einfache Fragen nach dem Schema „Was ist wofür warum wichtig" und eine gemeinsame Reflexion der Antworten oft bereits als besonders hilfreich erlebt werden. Hintergrund: In diesem Stadium verfügen Mitarbeiter stressbedingt über ein geringes Abstraktionsvermögen und mithin einer nur geringen Fähigkeit zur Strukturierung.

Das geringe Abstraktionsvermögen ist es auch – gepaart mit der Sehnsucht nach dem Dorado –, das Mitarbeiter an ihren alten und oft eben auch veralteten Erfolgsstrategien festhalten lässt. Wenn im Dorado etwa ihre Akribie ein Garant ihres Erfolges war, zeigen sie sich in der neuen Situation oder Position besonders akribisch, obwohl es in dieser vielleicht gerade darauf ankommt, Dinge auszuprobieren und Zusammenhänge zu erkennen, statt auf Details zu starren. Wenn sie merken, dass sie mit ihrer gewohnten Strategie nicht weiterkommen, verfallen sie oft in hektische Aktivität. Sie strampeln viel, treten dabei aber fast nur Wasser – sie neigen dazu, ihre Kräfte (sinnlos) zu erschöpfen.

trainerbuch

Die Coaching-Schatzkiste



Martin Wehrle
im Videovortrag:
7 COACHING-TIPPS
für Trainer, Berater und Führungskräfte

150 kostbare Impulse für Entdecker – darunter 50 Methoden, 30 Checklisten, 20 Storys und über 850 Coaching-Fragen. Schatzkisten sind voller Überraschungen. Für dieses Buch hat Coaching-Profi Martin Wehrle die größten Kostbarkeiten seiner langjährigen Praxis ans Licht gefördert: verblüffende Tipps und Tools, schlagkräftige Interventionen und Informationen, hilfreiche Checklisten und Fragebögen. Insgesamt 150 Schätze aus der modernen Coaching-Praxis machen den Leser fit dafür, Menschen an ihre Ziele zu begleiten, sei es als Coach, als Trainer oder als Führungskraft.

Gibt's auch als eBook
Arbeitshilfen Online

Martin Wehrle
Die Coaching-Schatzkiste
150 kostbare Impulse für Entdecker
– 50 Methoden, 30 Checklisten,
20 Storys, 850 Coaching-Fragen
2017, 384 S., 49,90 EUR
Sonderpreis Abo **Training** *aktuell:* 39,90 EUR

Bestellen Sie direkt bei uns:
www.managerSeminare.de/tb/tb-11859

Ein Spaziergang bietet eine gute Möglichkeit, mit überforderten Mitarbeitern über ihre Situation zu reden. Der Abstand zur Arbeit erleichtert die Reflexion.

Ein einfacher wie effektiver erster Schritt, den Mitarbeiter aus diesem unsäglichen Modus herauszuführen: ihn zu einem Spaziergang einladen, damit er symbolisch wie tatsächlich Abstand gewinnt, und dies auch zu verbalisieren: „Für Dich ist es jetzt erst einmal wichtig, Abstand zu gewinnen." Aus der Distanz heraus fällt es dem Mitarbeiter oft wie Schuppen von den Augen, er erkennt, dass es so nicht weitergehen kann. Diese Einsicht bietet eine gute Basis für eine gemeinsame Lösungssuche, die durch ihre positive Fokussierung und ein Reframing eingeleitet werden kann: „Ich finde, das ist ein mutiger Gedanke, die eigenen Grenzen anzuerkennen."

Station 4

Das Refugium – Eingeschlossene Entwicklung

Wenn er das Provisorium durchschritten hat, fällt der Mitarbeiter oft erst einmal in ein Loch – sein Bedürfnis nach Ruhe und Abstand überwiegt. Er zieht sich in eine Art Refugium zurück. In diesem sortiert er sich neu, gewinnt mehr und mehr Klarheit, fokussiert sich auf seine neuen Herausforderungen und entwickelt Strategien, diese anzugehen. In diesem Raum findet also ein ganz wesentlicher Teil der Entwicklung statt. Für die Führungskraft als Coach im Umgang mit Refugium-Mitarbeitern gilt vor allem: Bitte nicht (allzu oft) stören.

Wenn die Führungskraft nicht auf Entscheidungen oder Ergebnisse drängt und dem Mitarbeiter Zeit und Raum zum Denken lässt, ist hier schon viel gewonnen. Idealerweise gibt sie dem Mitarbeiter möglichst viel Struktur und Sicherheit – etwa indem sie ein regelmäßiges Arbeitsmeeting mit ihm durchführt, in dem sie ihm wichtige Informationen und Fachwissen bereitstellt, damit dieser möglichst viel seiner geistigen Kapazität darauf verwenden kann, sein weiteres Vorgehen zu planen.

Um ihn bei diesen Vorgehen zu unterstützen, bietet sich die coachende Führungskraft als Sparrings- und Trainingspartner an. So könnte sie dem neuen Teamleiter, der sich entschlossen hat, mit jedem seiner Mitarbeiter individuelle Zielgespräche zu führen, vorschlagen, dies im Rollenspiel gemeinsam einzuüben. Hilfreich könnten zudem Kontextfragen sein, um die Perspektive des Mitarbeiters zu erweitern: Was denkst Du, wie XY an Deiner Stelle vorgehen würde?

Station 5

Richtung Dorado 2.0 oder in den Resonanzraum – Neues Glück oder zurück

Im nächsten und letzten Raum geht es darum, die im Refugium entwickelten Strategien auf die Straße zu bringen, sie in der Praxis zu erproben. Ziel des Mitarbeiters ist es, wieder zu einem stabilen Ort zu gelangen, zu einem Dorado 2.0, an dem das, was er tut, realitätsangepasst, sinnvoll und für ihn selbst erfreulich ist. Dazu muss er sich ein zweites Mal auf unsicheres Gelände (Rätselzone) begeben, auf dem noch nicht alles passt und rund läuft. Der Unterschied ist jedoch, dass er jetzt einen dezidierten Plan hat – und vor allem auch Zuversicht besitzt, sich ein neues Dorado gestalten zu können.

Zentrale Aufgabe der coachenden Führungskraft ist es in dieser Phase des Ausprobierens, für Reflexionsgespräche bereitzustehen. In diesen lassen sich gut skalierende

Die Autorinnen:

Foto: von Schumann Coaching & Consulting

Die Münchner Diplompsychologin **Dr. Karin von Schumann** arbeitet als Managementcoach, Beraterin, Moderatorin und Mediatorin. Das Modell des Topografischen Coachings hat sie gemeinsam mit Claudia Harss entwickelt. Im November 2017 erscheint ihr Buch „Einführung in das topografische Coaching" (Springer Fachmedien). Kontakt: kschumann@vonschumann-consulting.de

Foto: Twist Consulting Group

Die Diplompsychologin **Dr. Claudia Harss** ist Eigentümerin der Twist Consulting Group in München, die Unternehmen in Personal- und Organisationsentwicklung berät. Als Coach ist sie auf die Unterstützung von Managern der oberen Ebenen spezialisiert. Kontakt: contact@twist.de

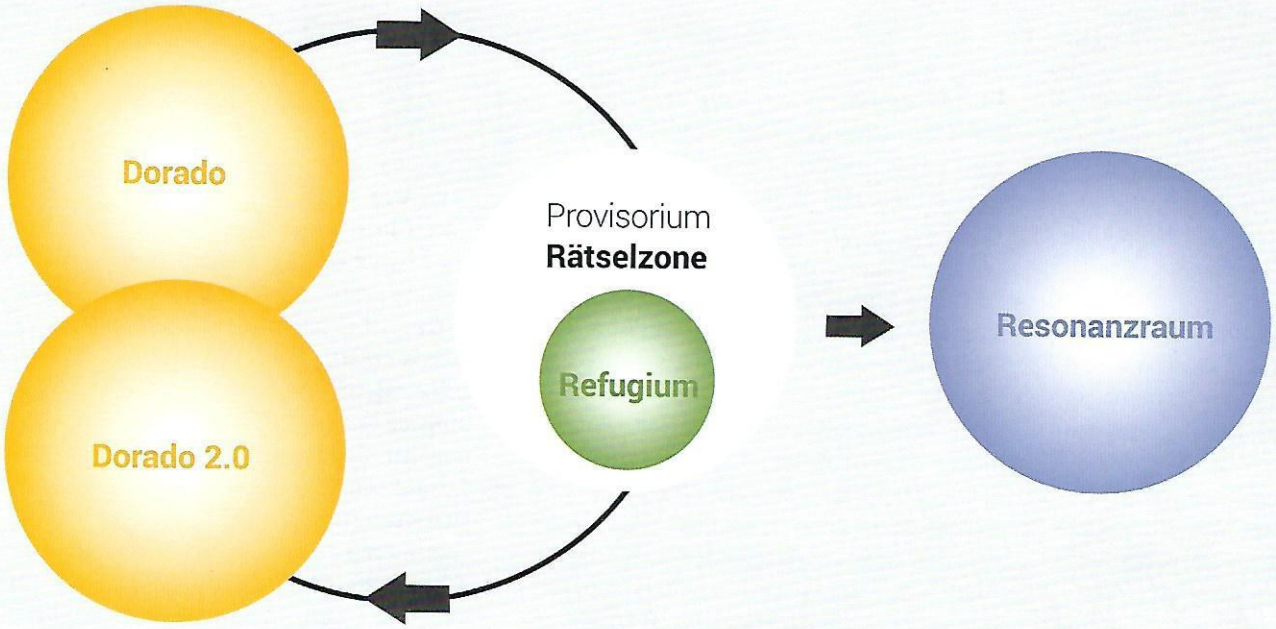
Fragen nutzen, um den Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die für ihn besten Wege zu finden, seine neuen Aufgaben und Herausforderungen anzugehen: „Auf einer Skala von eins bis zehn – wie würdest Du Dein Teammeeting bewerten?“ Und dann daran anknüpfend etwa: „Was hätte im Meeting anders laufen müssen, damit Du es mit einer acht bewertest? Was hätte es für eine neun gebraucht?“

Möglich ist, dass der Mitarbeiter sich in dieser Phase des Neuanfangs in einen Resonanzraum begibt, der eine Variante des Dorados 2.0 darstellt. In diesem erkennt er, dass es für ihnen einen anderen Ort gibt, der viel besser zu seinen Fähigkeiten und Bedürfnisse passt. Ähnlich wie das hässliche Entlein im Märchen findet er heraus, dass er ein Schwan ist, der im Schwanenteich auf mehr Resonanz und Anerkennung stößt als bei den Enten. So erkennt etwa der Teamleiter, dass Führen eigentlich gar nicht sein Ding ist und er sich in eine operative Rolle zurückwünscht. In solchen Fällen gilt grundsätzlich: den Mitarbeiter zur Reflexion über seinen Wunsch anregen, aber nicht versuchen, ihn zu irgendetwas zu überzeugen. Denn der Einzige, der wirklich wissen kann, was er will, ist er selbst.

Das Modell des topografischen Coachings ist zweierlei nicht: Es ist keine Beschreibung der Wirklichkeit, sondern ein Modell, das die Wirklichkeit auf eine von unendlich vielen möglichen Arten reduziert, um sie greifbarer zu machen. Und es ist kein Herrschaftswissen, sondern kann und sollte sogar mit den Mitarbeitern geteilt werden. Dazu können etwa mithilfe der Landkarte der topografischen Entwicklung (siehe Grafik unten) die einzelnen Räume visualisiert und die für die Räume typischen Gefühle beschrieben werden. Der Mitarbeiter wird sich wahrscheinlich schnell und problemlos selbst einordnen können. Erste Erfahrungen mit diesem Modell im Führungskontext zeigen, dass dies oft spontane Erleichterung auslöst: „Das ist also ganz normal, wie ich mich gerade fühle! Jetzt bin ich gespannt, wie es weitergeht.“

Karin von Schumann, Claudia Harss

Landkarte der topografischen Entwicklung



Das Raummodell der topografischen Entwicklung geht davon aus, dass Menschen in Entwicklungsprozessen immer wieder die gleichen Stationen durchlaufen. Von einem idealen Ort aus, Dorado genannt, gelangen wir zunächst in eine verwirrende, fremdartige Rätselzone, in der wir uns zu schützen suchen. Anfangs provisorisch, danach in einem echten Refugium. Aus diesem brechen wir gestärkt und gereift wieder auf, um schließlich entweder erneut an einen Ort zu gelangen, an dem äußere Bedingungen und eigene Bedürfnisse im Einklang sind, sozusagen einem Dorado 2.0. Oder in einen Resonanzraum, in dem wir erkennen, dass wir einen anderen Entwicklungsweg einschlagen wollen.

Quelle: Karin von Schumann, Claudia Harss, München 2017, Grafik: © www.managerseminare.de