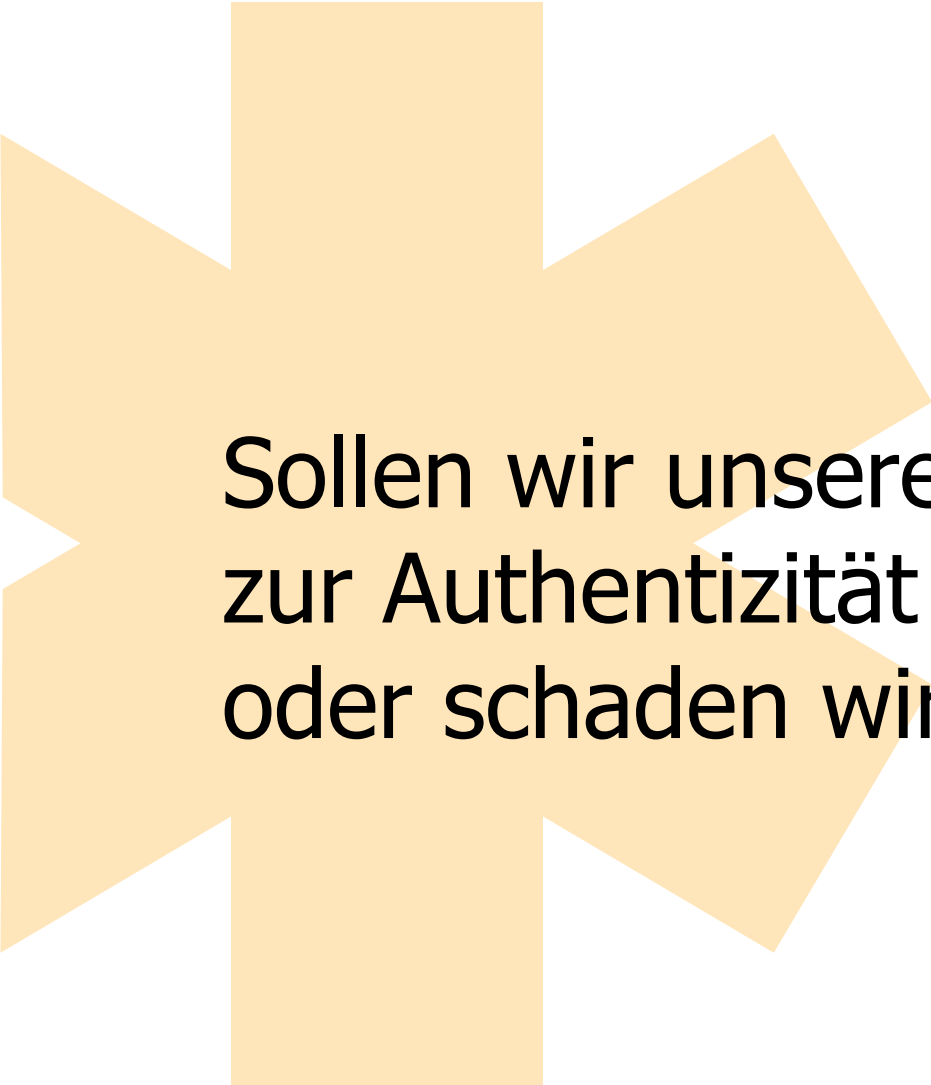


10 Jahre Ausbildung zum systemisch arbeitenden Coach

Festvortrag von Martin Horn
am 20. April 2009

Authentizität, Echtheit und ein
geklärtes Rollenverständnis
als Erfolgsgarant
im Coaching

- Versuch der Annäherung an die Thesen Niermeyers und die spontane Reaktion von Martin Horn darauf
- Tiefenbohrung - was Rainer Niermeyer vielleicht entging –
- Ausblick
- Impulsfragen



Sollen wir unseren Coachees
zur Authentizität verhelfen,
oder schaden wir Ihnen dadurch?

Rainer Niermeyer

- Mythos Authentizität

Die Kunst, die richtigen
Führungsrollen zu spielen

Martin Horn

- Letzte Chance Authentizität

Die Kunst, die richtigen
Rollen zu leben

Die Sehnsucht nach dem Echten

- Ego-Marketing oder Selbst PR
XING } was rauskommt ist
StudiVZ } meist viel beeindruckender als das
Facebook } Original
- Rollen spielen lernen durch Selbst PR – Seminare
- Was ist echt? – Was ist Bluff?
- Niermeyer: Soziale Systeme sind nicht auf Authentizität, sondern auf Rollen ausgelegt
simplifiziert:
Sei einfach Du selbst und Du wirst Erfolg haben
- ➡ der Mensch als unreflektiertes, hirnloses Wesen
- Authentizität als Sehnsucht in einer Scheinwelt
- Ausstiegstexte aus Partnerschaftsbörsen geben ein beredetes Zeugnis über die Menge an Enttäuschungen
- „Das meinen, was man sagt und das sagen, was man meint!“
- Authentizität und Echtheit in einer virtuellen Welt
- Berechenbarkeit und Wissen woran man ist, als generelle Sehnsucht auf der Basis schlechter Erfahrungen

Echt sein macht erfolglos: Warum eine gute Inszenierung besser ankommt als die Wirklichkeit

mediale Welt

- Idealbilder werden erfüllt
- In einer medialen Welt gilt die Show
- Pressekonferenzen
- Aktionärsversammlungen
- Nur von außen-medial wirksam-nicht überprüfbar
- Sehr grobe Wahrnehmung

face to face - Wirklichkeit

- Persönliche Begegnungen
- Nicht mediales Umfeld
- Jeden Tag aufs Neue
- Überprüfbar

Schutzlos ausgeliefert: Wann Authentizität angreifbar macht

- **Elvis-Contest 1969**

Elvis wurde nicht erkannt, sondern von drei anderen überholt

Zuschauer sahen Ihr Idealbild erfüllt

- Auf die Inszenierung kommt es an!!!

- **Inszenierung** → Erfolg bei Publikum (Analysten /Brokern)
→ Außenleitung

- **Wie entsteht Vertrauen?**

Dr. Reinhard K. Sprenger:“ ... indem man sich verletzlich macht...”

Angreifbarkeit, Verletzbarkeit und Transparenz schaffen genau dieses Vertrauen in Führung bei den Mitarbeitern

Schauspieler haben versagt

Börse

Banken

Automobile

- **Börsenspektakel Herbst 2008**



Störer im System:

Warum authentische Personen oft als Quertreiber abgestempelt werden

- Durch ein Verhalten nach dem Motto „mit dem Kopf durch die Wand“
- Nicht angepasst sein, sondern seinen Stimmungen nachgeben
- Nicht konsistent und berechenbar
- Gefühle ausleben, ohne Rücksicht auf Verluste
- Nicht andockfähig an das System
→ dann Quertreiber
- Nicht angepasst sein, aber auch die eigene Position beschreiben
- Authentizität und soziale Kompetenz sind die zwei Medaillen einer Seite
- Authentizität und Selbstreflektion bedingen sich gegenseitig und sind anstrengend, aber mit weniger geht es nicht

Rollenspiel

als persönliche Entwicklung

- Orientierung an Werten
- Wer dauerhaft gegen seine innersten Werte handelt wird krank (Burnout)
- Werte als Handlungsantrieb und Lebenskompass
- Selbstverwirklichungsansprüche
- Werte und Rollen austarieren
- Rollensouveränität

Rollenleben

- Reflektierte Wahrnehmung der Rollenanteile, die ich integrieren will
- Bewusst oder unbewusst wird dies aufgrund des eigenen Wertekonzeptes basieren
- Rollenübernahme als Ergebnis des reflektierten Umgangs mit Erwartungen an sich selbst und Erwartungen von außen

Ein erstes Fazit

Niermeyer beschreibt nicht die Welt der alltäglichen Führung, sondern die Welt der medialen Öffentlichkeit. Er beschreibt vor allem ein „Haifischbecken“ der Führung. Er „belächelt“ die Sehnsucht nach Authentizität und beschreibt dies als „sozial erwünschten Effekt“. Er lädt zum „Spielen“ einer Rolle ein und nicht zum „Leben“ einer Rolle ein.

Diese *Grundsatzfrage* wird für unsere Coachings immer gelten:

Beraten wir aktuell die 2% absolutes Top-Management

oder

die 98% Führungskräfte, die täglich darauf angewiesen sind, dass real existierende Mitarbeiter einen guten Job machen und nicht nur über die Zeitung und Fernsehen präsent sind?

Tiefenbohrung – was Rainer Niermeyer vielleicht entging -

- Wie ist der Begriff der Rolle denn gefüllt?

Was heißt Rolle?

Wie entsteht sie?

Was prägt sie?

- Was meint eine Rolle „spielen“?
- Was heißt Rollensouveränität bzw. Rollenübernahme?

Unklares „Rollen“-Verständnis

Die analytische Betrachtung von Funktionen

P – D – C – A – Zyklus

Eine Führungskraft funktioniert

Was ist zu tun – das wird getan



Entstehung vieler
Führungsinstrumente
universal einsetzbar, aber
beziehungslos

betriebswirtschaftlicher Rollenbegriff
(W. H. Stähle)

Betrachtung dessen, was alltäglich getan wird:

- Umgang mit Informationen
- Umgang mit Widerständen
- Konflikte lösen

Die Führungskraft nimmt Aufgaben wahr und führt Maßnahmen durch



was braucht es in
welche Richtung

Entstehung von ausgehandelten
Vorgehensweisen
individuell geprägt, aber
beziehungsorientiert

soziologischer Rollenbegriff
(Moreno u.a.)

Das Rollenkonzept

Die Rolle ist das Ergebnis eines permanenten Aushandlungsprozesses zwischen Rollensendern und Rolleneempfängern

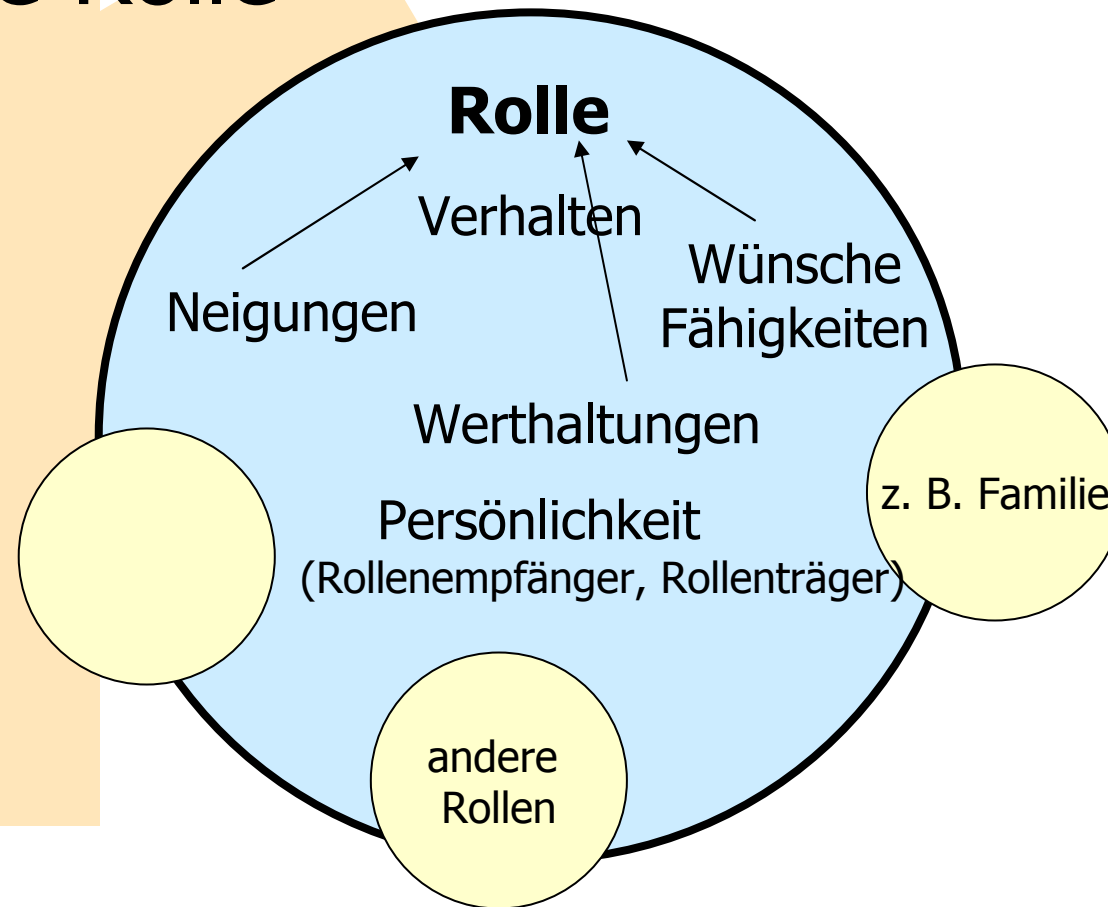
Zitat nach IAP:

Wie jemand seine Rolle auslebt ist nur verständlich auf dem Hintergrund seiner ganz einmaligen Biographie, dem Zusammenfließen untypischer Ereignisse und typischer Beziehungen, sowie den höchst individuellen Bemühungen um Sinnfindung und Interessendurchsetzung.

Rollen liegen nicht als vorgestanzte Behältnisse bereit, sondern sie werden „im Verlauf der Geschichte“ entwickelt, geschaffen, ausgehandelt, angeboten, zurückgewiesen.“

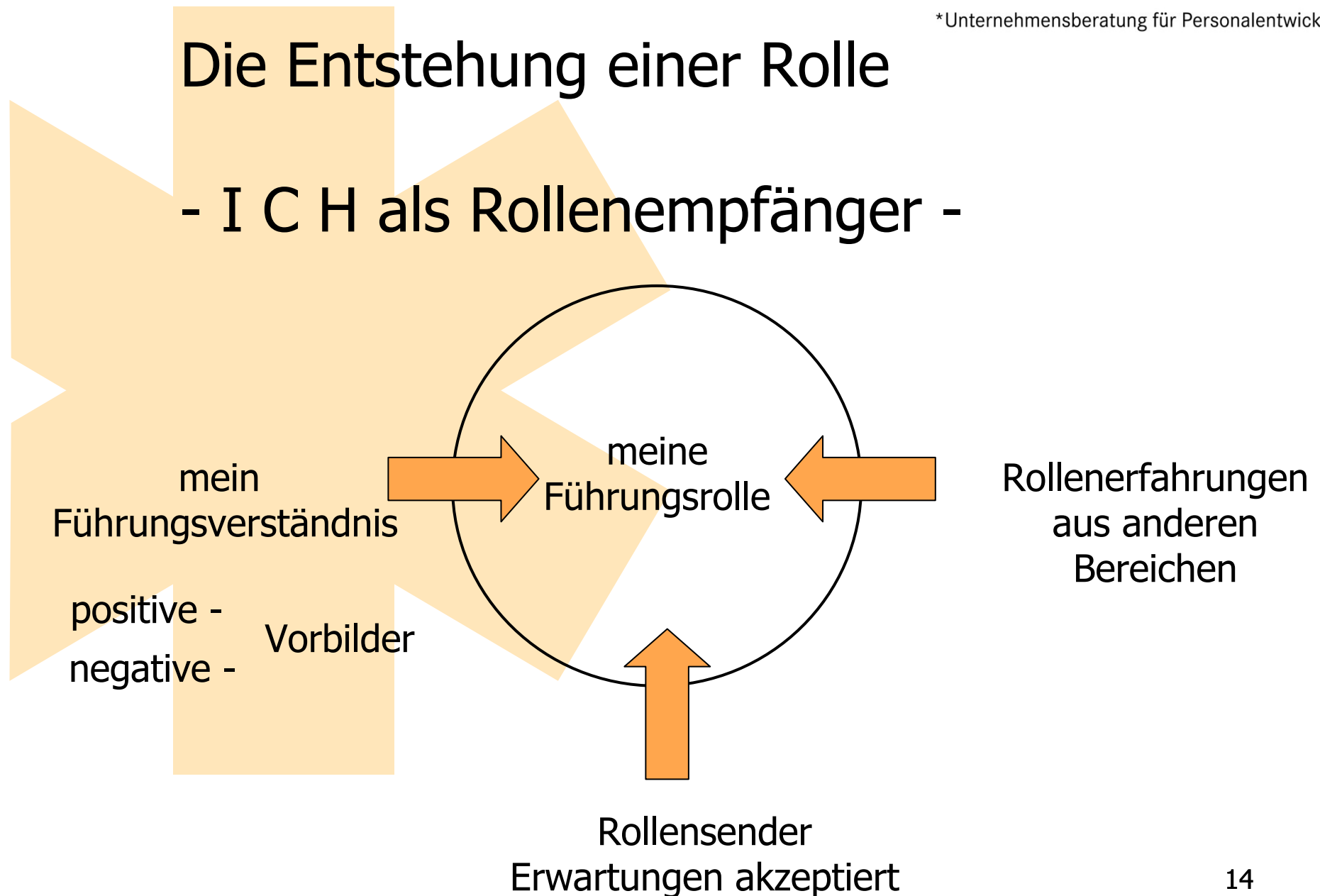
(Steiger/Lippmann, 1999, S. 67)

Meine eigenen Erwartungen an meine Rolle

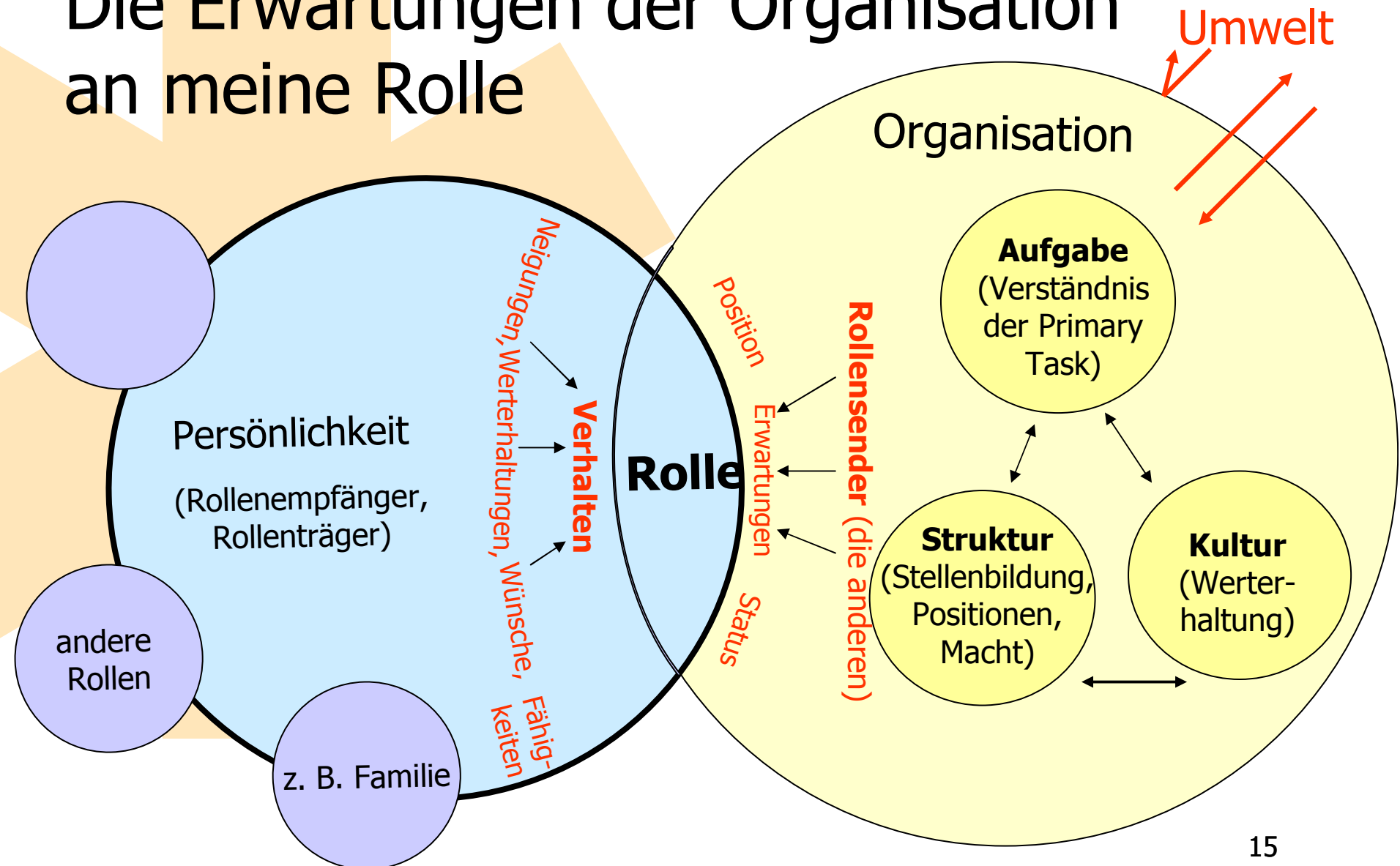


Die Entstehung einer Rolle

- I C H als Rolleneempfänger -

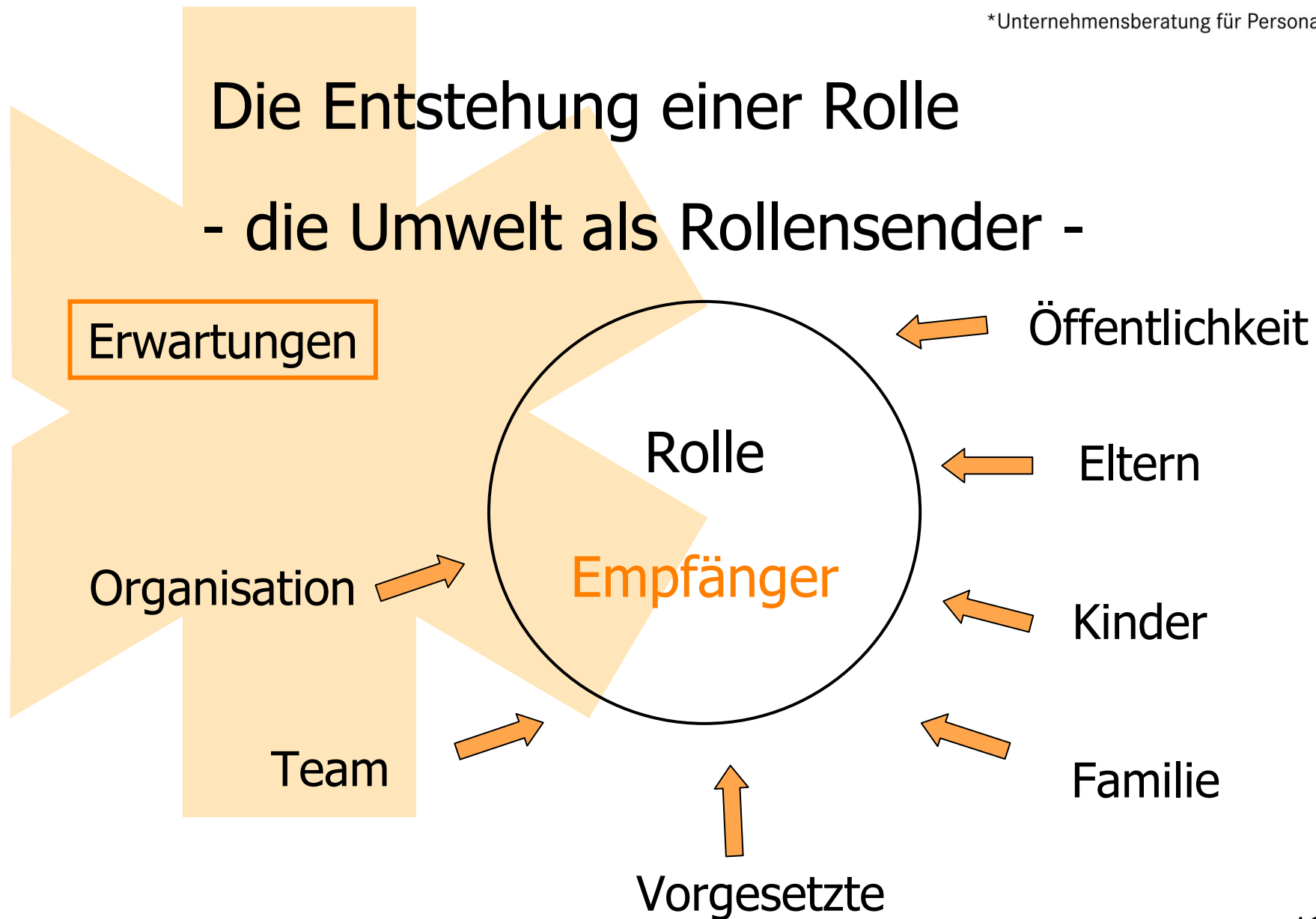


Die Erwartungen der Organisation an meine Rolle

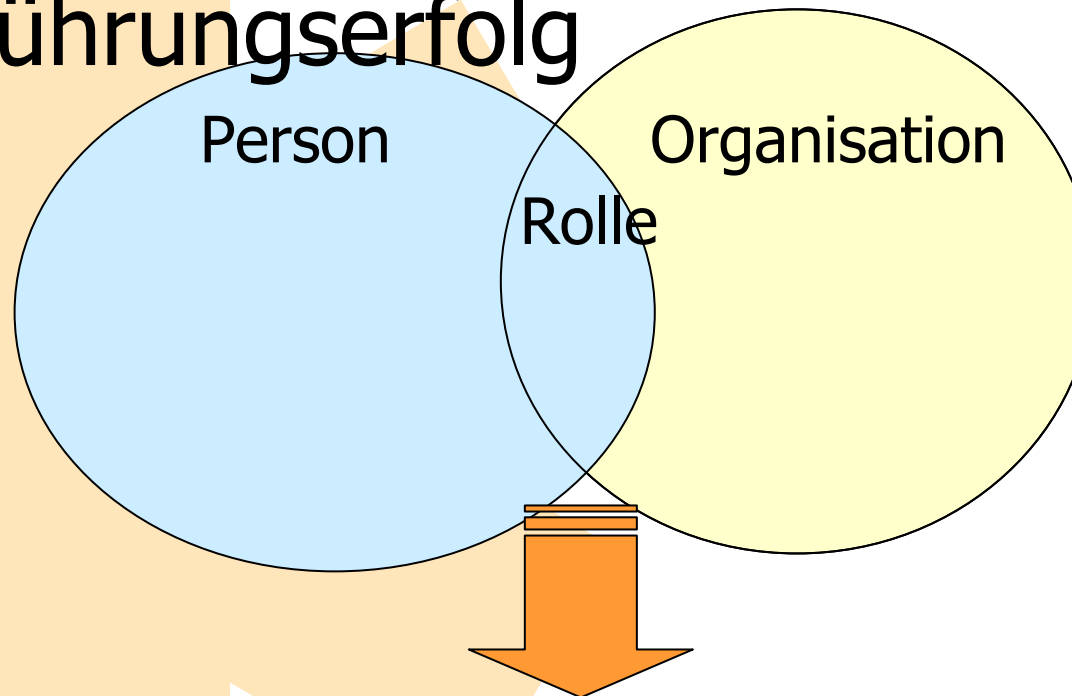


Die Entstehung einer Rolle

- die Umwelt als Rollensender -



Rollenübernahme ist Führungserfolg



Rollenübernahme

Persönliche Anteile
werden weitgehend
berücksichtigt

Organisationsinteressen
werden weitgehend
berücksichtigt

Spielen wir Rollen oder leben wir sie?

Niermeyer (und Fredmund Malik) betonen, dass wir Rollen spielen

Vorstellung:

- Ich schlüpfe beziehungslos in die Kleider (Rollen), die von mir erwartet werden
- Dieses Verhalten wird als „Professionalität“ beschrieben
- Alle auf der Bühne kennen das Schauspiel
- Erfüllt werden nur die Erwartungen der Anderen

Zitat S. 89, Zeile 14-26

Menschen, die so agieren funktionieren vielleicht, aber auf keinen Fall „spielen“ Sie!

Sichtweise der betriebswirtschaftlichen-beziehungslosen Funktionalität

- Keiner fällt in der Regel aus seiner Rolle

Die Kennzeichen von „Spielen“ (verschiedene Definitionen)

Spiel ist eine freiwillige Handlung oder Beschäftigung, die innerhalb gewisser festgesetzter Grenzen von Raum und Zeit , nach freiwillig angenommenen unbedingt bindenden Regeln verrichtet wird, ihr Ziel in sich selber hat und begleitet wird von einem Gefühl der Spannung und Freude und einem Bewusstsein des „Andersseins“ als das „gewöhnliche“ Leben (Huizinga, 1991)

Spiel als Tätigkeit, deren Ziel in ihr selbst liegt, bei der „man nur so tut als ob“, die regelgeleitet flexibel ist. (PPW)

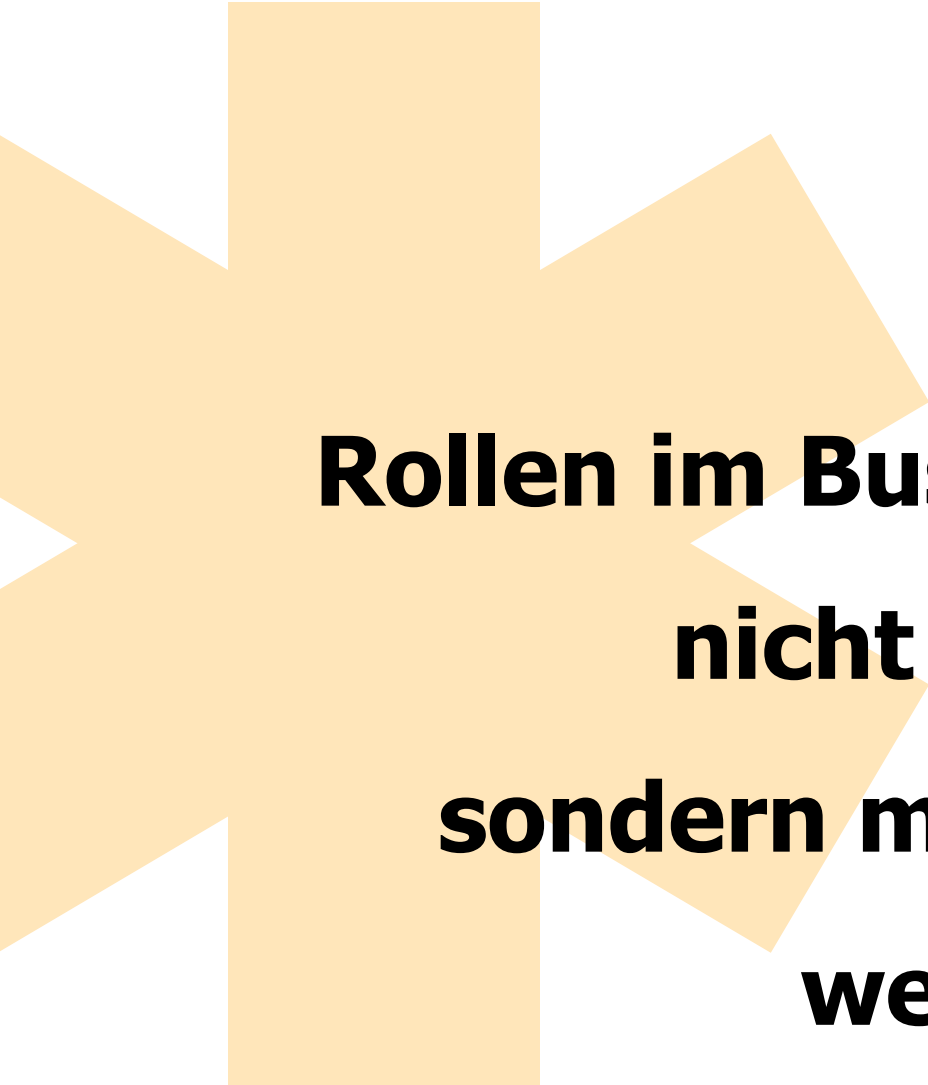
Spiel ist ein menschliches Verhalten, bei dem die Aktivitäten eigenen Regeln folgen, sich frei von Zwang und äußerer Zwecksetzung entfalten können und damit einen Freiraum individuellen Handelns eröffnet. (OS)

Spiel ist ein Verhalten, bei dem ein Höchstmaß an Erfahrung gemacht wird, ohne als Lebewesen gefährdet zu sein, das auch im biologischen Ernstfall von Wert ist und zugleich allgemeine Geschicklichkeit vervollkommt oder auf Stand hält. (Flitner)

Wer von Ihnen

- arbeitet wirklich rein freiwillig
- wird ständig von einem Gefühl der Spannung und Freude begleitet
- hat ein ständiges Bewusstsein des „Anderssein“ als das gewöhnliche Leben
- hat ständig das Gefühl „als ob er nur so tut als ob“
- hat keine äußere Zwecksetzung
- hat keinen Zwang
- hat keinen Freiraum des individuellen Handelns
- hat einen gefährdungsfreien Raum

und da sollen Sie „spielen“?



**Rollen im Business werden
nicht gespielt,
sondern müssen gelebt
werden!**

Rollen, die in der medialen Öffentlichkeit gestaltet werden, können vor-gespielt werden (bis zum Tag ihrer Entdeckung)

- Distanz und Nicht-Überprüfbarkeit erlauben dies
- Es gibt auch immer Rückzugsmöglichkeiten aus der Öffentlichkeit
- Erfüllung von Idealvorstellungen

Rollen, die im täglichen Miteinander (transparent) gelebt werden, können gar nicht gespielt werden

- Intransparenz schafft Horrorphantasien
- Vertrauen entsteht nur durch verletzlich machen
- Es gibt keine Rückzugsräume
- Erfüllung realistischer Erwartungen durch Aushandlung und anschließende erlebbare Überprüfung

Ausblick

Und wie sieht Rollen leben dann aus:
Grundvoraussetzung:

- Distanzierungsfähigkeit und
- Selbstreflektion
- Sensible Wahrnehmung der Erwartungen an meine Rolle
- Kritische Auseinandersetzung mit den Erwartungen an mich selbst und den Erwartungen der Anderen an mich
- Saubere Aushandlungsprozesse mit mir und anderen
- Pflege meiner alten Rollen
- Integration der neuen Rollen (Weiterentwicklung)

Das ist ein permanenter Prozess mit situativ sehr unterschiedlicher Tiefenschärfe und großer Anstrengung

Sollen wir unseren Coachees zur Authentizität verhelfen, oder schaden wir ihnen dadurch?

Wir müssen erst klären, haben wir die 2% Topmanager aus Film, Funk und Fernsehen vor uns, oder die „normale“ Führungskraft. Dieser Unterschied entscheidet wesentlich mit über unser Coaching-Ziel.

An Authentizität, Echtheit und einem geklärten Rollenverständnis kommen allerdings beide nicht vorbei.

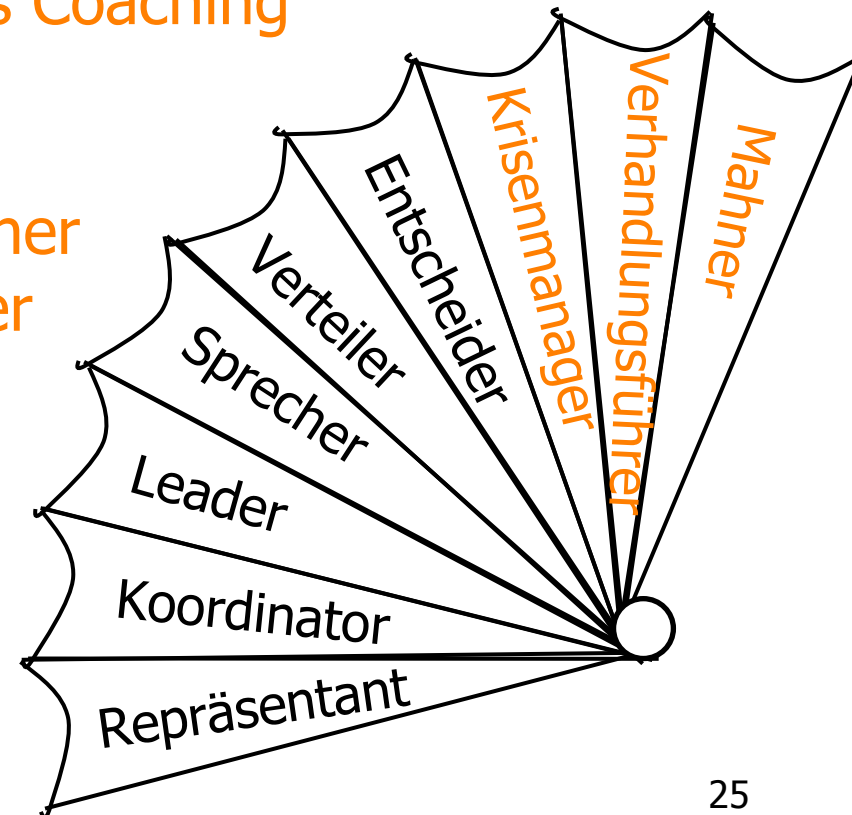
Dem Einen müssen wir zum Leben mit einzelnen öffentlichen Auftritten verhelfen, dem Anderen zum Leben in Begegnungen von Angesicht zu Angesicht.

Wo die Rollen zu weit von meinem sonstigen Leben entfernt sind
→ Burn out.

Selbst Schauspieler spielen nur Rollen gut, mit denen sie sich identifizieren können

Dort wo wir als Coaches dazu beitragen können, dass die Coachees ihrer Authentizität, Echtheit und einem geklärten Rollenverständnis nahe kommen, haben wir einen Erfolgsgaranten für das Coaching gewählt.

Dabei darf sich der Rollenfächer gerne durch Integration neuer Rollen weiter entfalten!



Impulsfragen:

Meine Erfahrung mit Authentizität

In welchen Situationen waren Sie besonders authentisch?

Wem gegenüber?

Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Wie viele Rollen nehmen Sie zur Zeit ein?

Welche empfinden Sie als „Maske“?

Welchen Rollenkonflikt erleben Sie in Ihrem Alltag?

Wie gehen Sie bisher damit um?

Gäbe es Alternativen?

Gibt es Feedback für Sie in unvoreingenommener Form?

Was würden Sie am meisten interessieren?

und

meinen Sie, wir sollten unseren Coachees zur Authentizität, Echtheit und Rollenklarheit verhelfen, oder schaden wir Ihnen dadurch?