

Diversity Coaching

Silke Schulz

Ausbildung zum Systemischen Coach

Düsseldorf 2019/2020



Inhalt

1. Executive Summary.....	3
2. Warum dieses Thema?	3
3. Unconscious Bias	4
4. Definition von Diversity.....	5
5. Diversity Coaching	6
5.1. Diversity als Coach-Haltung	6
5.2. Diversity coachen.....	7
5.2.1 Bewusstmachen des Konzepts.....	7
5.2.2 Meta-Modell der Sprache	8
5.2.3. Meta-Programme	9
5.2.4. Kompetentes Diversity Team	11
6. Fazit	12

1. Executive Summary

Diversity ist in aller Munde und v.a. allem Großunternehmen können es sich fast gar nicht mehr leisten, *kein* Diversity Management betriebsintern zu implementieren. Doch es reicht bei weitem nicht den/die Gleichstellungsbeauftragte*n einfach in „Diversity Manager“ umzubenennen und Diversity Trainings anzubieten. Gelebte Vielfalt bietet viel Potenzial – aber wo konträre Einstellungen, Überzeugungen und Werte aufeinandertreffen, gibt es auch viel Konfliktpotenzial. Und das können Diversity Trainings allein nicht abfangen. Nur mit Hilfe von Diversity Coachings kann ein Perspektivenwechsel und eine nachhaltige Verhaltensänderung bei Mitarbeitern erreicht werden.

Wir sind alle geprägt von unserer Kultur, in der wir aufwachsen und während des Lern- und Entwicklungsprozesses bilden wir Denk- und Verhaltensmuster aus, die unser Leben zwar vereinfachen, aber leider im Umgang mit Mitmenschen auch destruktiv sein können. Diese Unconscious Bias gilt es zu erkennen und aufzulösen, um das Weltbild zu erweitern. Als Coach sollte ich bei mir selbst anfangen und mir durch Selbstreflexion meiner eigenen Kultur und der damit verbundenen (unbewussten) Vorannahmen bewusst werden.

Denn nur durch eine Haltung, die Diversity wertschätzt und Unterschiedlichkeit als Mehrwert empfindet, kann ich Klienten ermöglichen, andere Sichtweisen zu akzeptieren sowie Unterschiedlichkeiten und Widersprüche in ihrer Umwelt zu ertragen oder diese sogar in ihr eigenes Erleben mit einzubeziehen. Denn wenn Vielfalt nicht nur als Unterschied, sondern als Gemeinsamkeit betrachtet wird, um ein „Kompetenz-Team“ zu bilden, erreichen Klienten eine größere Handlungsfähigkeit als wenn sie in einem Weltbild verharren, in dem Unterschiedlichkeit als bedrohlich angesehen wird.

2. Warum dieses Thema?

Ursprünglich hatte ich die Idee, meine Abschlussarbeit über „Interkulturelles Coaching“ zu schreiben. Da ich mehrere Jahre in Asien gelebt habe, habe ich mich mit anderen Kulturen und Wertesystemen stark auseinandergesetzt. Allerdings war ein innerer Anteil von mir mit der Themenauswahl nicht ganz zufrieden. Wenn wir in Europa von der asiatischen Kultur sprechen, gibt es doch gravierende Unterschiede, ob z.B. von Thailand oder von Japan die Rede ist. Ich habe selbst kennenlernen dürfen, wie sich die Mitglieder einer Kultur untereinander unterscheiden und nicht unbedingt im gleichen Ausmaß den Konventionen ihrer eigenen Kultur entsprechen. Meine innere Zweiflerin war deswegen mit dem Begriff „interkulturell“ nicht so ganz einverstanden und so machte sie sich gemeinsam mit meiner inneren Analytikerin auf eine Erforschungsreise des Begriffs Kultur:

Der Kulturbegriff hat mittlerweile eine immense Bedeutungsvielfalt erreicht und der Begriff wird nahezu inflationär in vielen Kontexten (z.B. Firmenkultur, Fankultur) verwendet. Eine Ursprungsdefinition von Kultur ist „die vom Menschen durch die Bearbeitung der Natur mithilfe von planmäßigen Techniken selbst geschaffene Welt der geistigen Güter, materiellen Kunstprodukte und sozialen Einrichtungen“¹. Kultur beschreibt somit auch Kommunikationsmuster, Rituale, Werte, Normen, Denk- und Handlungsmuster, in denen Menschen aufwachsen und die sie letztendlich prägen. Oder – um es mit

¹ Quelle: <https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=1>

den Worten Geert Hofstede² zu sagen: „Kultur ist eine mentale Programmierung der Menschen in einer Gesellschaft“.

Das war es also, was meine innere Zweiflerin beschäftigte: Da sich jeder Mensch in unterschiedlichen Lebenswelten bewegt, beziehe ich den Begriff „interkulturell“ nicht allein auf Kulturregionen oder in sich geschlossene Systeme. Sind wir nicht bei jeder Interaktion mit anderen Menschen interkulturell unterwegs? Denn auch wenn mein Gegenüber aus dem gleichen geographischen Kulturkreis stammt (Deutschland bzw. Europa), hat er/sie doch eine ganz andere Lebenswelt und damit eine andere Individualität als ich. Und diese Vielfalt an verschiedenen individuellen Kulturen nimmt in Gruppen oder Organisationen noch zu, weil jeder seine individuelle Kultur mitbringt. Und diese Vielfalt zeigt sich in dem Begriff der Diversität oder Diversity.³

Parallel zu meinen Nachforschungen hatte ich in einem meiner Übungscoachings ein Schlüsselmoment bezogen auf meine eigene Wahrnehmung von mir selbst als Coach: Eine Klientin von mir hatte das Anliegen, sich zwischen zwei Partnern entscheiden zu wollen. Sie erzählte, dass einer der beiden ein „Kiffer“ sei. Sofort kamen in meiner eigenen Realität bestimmte Assoziationen wie „unzuverlässig, kriegt nichts geregelt, ist antriebslos“ und andere Stereotypen auf. Zum Glück ist mir das in dem Moment sofort bewusst geworden und ich konnte den Prozess wertfrei weiterführen. Aber doch hat mich das zu der Frage geführt: Wie kann ich mir als Coach meiner eigenen (unbewussten) Voreingenommenheit bewusst werden? Wie kann ich meine eigene Kultur inklusive meiner Wertvorstellungen möglichst hintenanstellen, um der Kultur des Coachees und der Vielfalt seiner Realität wertfrei zu begegnen? Gleichzeitig möchte ich aber auch meine eigenen Wertvorstellungen nicht komplett über Bord werfen, sondern mir selbst treu bleiben. Und wie kann ich als Coach wiederum Klienten⁴ helfen, ihr häufig komplexes Umfeld in all seiner Vielfalt anzunehmen und als Bereicherung zu sehen?

Diese praktische Coaching-Erfahrung gepaart mit meiner oben beschriebenen Gedankenreise haben mich letztendlich zu dem gewählten Thema geführt: Diversity Coaching.

3. Unconscious Bias

Wir werden jeden Tag mit einer riesigen Menge an Informationen konfrontiert: Pro Sekunde erreichen uns 11 Millionen Bits an Informationen. Der Mensch kann jedoch bewusst nur etwa 40 Bits verarbeiten. Das heißt, dass der Großteil unserer Wahrnehmungsprozesse unbewusst erfolgt.

Unser Gehirn ist darauf angelegt, Informationen schnell zu filtern und zu ordnen und schaut deswegen nach Mustern und speichert diese ab für zukünftige Handlungen. Die Fähigkeit, schnell Informationen und Situationen zu bewerten und daraus Entscheidungen abzuleiten, kann sehr hilfreich sein, z.B. wenn ein Autofahrer bei einer roten Ampel sofort bremst ohne sich vorher bewusst machen zu müssen, was dieses Signal eigentlich bedeutet und welche Handlungsempfehlung daraus abzuleiten ist.

Von Geburt an speichert unser Gehirn die Informationen aus Wahrnehmungen und Erfahrungen und die damit verbundenen Emotionen und Assoziationen ab – oder, um es mit Donald Hebb zu sagen: „Cells

² Geert Hofstede war einer der bekanntesten Vertreter im Bereich Interkulturelles Lernen und hat das Modell der sechs Kulturdimensionen entwickelt (Machtdistanz, Kollektivismus/Individualismus, Maskulinität/Feminismus, Unsicherheitsvermeidung, Langzeit-/Kurzzeitorientierung, Genuss/Zurückhaltung).

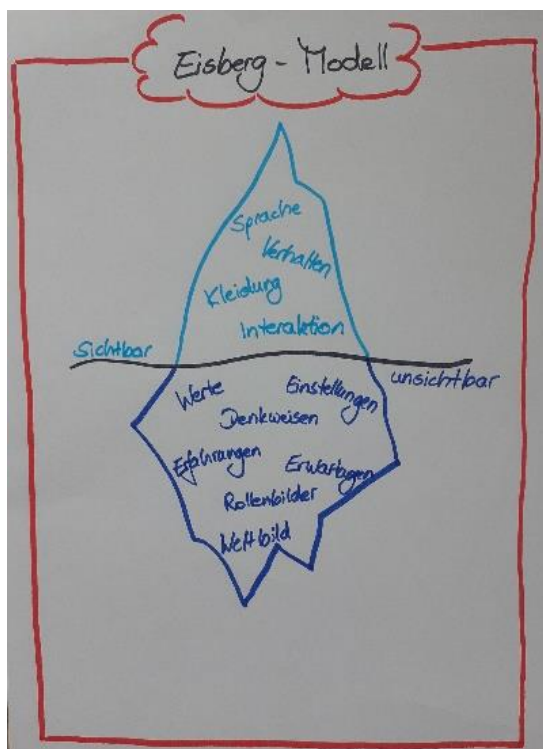
³ Im Folgenden wird der englische Begriff genutzt, da er geläufiger ist.

⁴ Die Begriffe „Klient“ und „Coachee“ werden im Folgenden geschlechtsneutral verwendet und beziehen alle Gender mit ein.

that fire together, wire together“. So kann das Wort „Paris“ – je nach Erfahrung - bei dem einen die Assoziation „Eiffelturm, romantisch, Heiratsantrag“ und bei jemand anderem aber auch die Assoziation „keine Parkplätze, viel Verkehr, Unfall“ hervorrufen. Auf diese Weise werden unsere Denk- und Lernprozesse geprägt und der Weg für unbewusste Vorurteile geebnet.

Das Paris-Beispiel zeigt, dass unbewusste Wahrnehmungsprozesse negativ behaftet oder auch fehlerhaft sein können – und dann spricht man von Unconscious Bias (oder auch implicit bias). Der Begriff „Bias“ kommt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie Voreingenommenheit, Einseitigkeit, Schiefelage.

Jeder Mensch ist durch unterschiedliche Sozialisation und Erfahrungen geprägt und lebt mit Vorurteilen, die schon seit der frühen Kindheit erlernt werden. Sie beeinflussen unsere Wahrnehmung, unsere Einstellung und Haltung – und damit auch unser Verhalten. Vorurteile verringern die eigene Unsicherheit und vereinfachen komplexe soziale Konstrukte. Andererseits begrenzen uns unsere Vorannahmen in unserem Erleben und sie können sogar zu einer Abwertung von anderen führen. So ist man sich zwar (hoffentlich) bewusst, dass Generalisierungen gegenüber Gruppen einfach falsch sind, aber das Gehirn hat dann doch bereits unbewusste Assoziationen geformt, wie z.B. „Alle Deutsche trinken Bier.“ oder „Frauen sind die schlechteren Autofahrer.“ Um Personen einzuordnen oder zu beurteilen, ziehen wir häufig unbewusst äußere Eindrücke und Annahmen heran. Es kann sogar so weit gehen, dass Unconscious Bias gegen unsere (bewussten) Wertvorstellungen gehen.



Unconscious Bias schaffen für uns Schubladen und Klischees, um Menschen einzuordnen. Menschen können nach verschiedenen Kriterien unterschieden werden, dabei gibt es offensichtliche Unterschiede (z.B. Geschlecht) und nicht sichtbare Unterschiede (z.B. sexuelle Orientierung). Je weiter weg sich unser Gegenüber von uns befindet, desto mehr Klischees benutzen wir. Und das zeigt uns: Die Realität ist nicht objektiv, sie ist lediglich eine Konstruktion von uns. Unser Denken bestimmt unsere Realität – und nicht umgekehrt.

Bild: Eigene Darstellung, in Anlehnung an das Eisberg-Modell

4. Definition von Diversity

Diversity lässt sich als Vielfalt, Verschiedenheit, Heterogenität, Unterschiedlichkeit übersetzen. Häufig werden sechs sogenannte „Kerndimensionen von Diversity“ genannt:

1. Gender: Frauen, Männer, Transgender

2. Rasse /Ethnizität / kulturelle Herkunft
3. Alter
4. Menschen mit und ohne physische, psychische oder geistige Behinderung
5. Religion, Glaubenszugehörigkeit
6. Sexuelle Orientierung

Die Society for Human Resources Management geht darüber hinaus und beschreibt Diversity als “the collective mixture of differences and similarities that include, for example, individual and organizational characteristics, values, beliefs, experiences, backgrounds, preferences, and behaviors.”⁵

Diversity beschreibt also die Vielfalt, die aus der Unterschiedlichkeit der Menschen entsteht, da wir alle einzigartig sind. Dabei ist das Ziel von Diversity jedoch nicht, alle Menschen gleich zu stellen, sondern im Gegenteil das Anderssein wertzuschätzen, aber auch Gemeinsamkeiten in all der Unterschiedlichkeit zu erkennen.

In vielen Unternehmen gibt es mittlerweile Diversity Management, das häufig als ein Teilbereich des Personalmanagements verstanden wird. Anfangs bestand die Aufgabe des Diversity Management darin, Minderheiten zu schützen und Diskriminierungen zu verhindern, um Chancengleichheit zu schaffen. Mittlerweile ist Diversity Management eher ein Instrument, um die personellen, kulturellen und sozialen vielfältigen Kompetenzen konstruktiv nutzbar zu machen.

Durch Diversity Trainings kann man Führungskräfte und Mitarbeiter für das Thema Vielfalt sensibilisieren und den Teilnehmer*innen Raum für eine Auseinandersetzung mit dem Thema geben. Dabei werden häufig bestimmte Diversity Themen herausgegriffen wie z.B. Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Zeitverständnis oder Arbeitsstil.

Bewusstmachen und Sensibilisierung durch Diversity Management und Training sind bestimmt erste wichtige Schritte, allerdings lassen sich dadurch bei dem Einzelnen weder eine Änderung der Einstellung noch eine nachhaltige Verhaltensänderung hervorrufen. Denn ein System, in der Diversität tatsächlich gelebt wird, braucht eine offene Kommunikation, damit sich jede*r einbringen kann sowie Probleme offen angesprochen und miteinander gelöst werden können. Doch das verlangt bei so manchem/mancher ein Umdenken, gegebenenfalls ein anderes Rollenverständnis und/oder ein Hinterfragen der bisherigen Werte. Dies alles kann individuell in einem Diversity Coaching thematisiert werden.

5. Diversity Coaching

5.1. Diversity als Coach-Haltung

„Wichtiger als Tools ist die Haltung des Coachs.“ ist wohl einer der wichtigsten Sätze, die ich aus meiner Coaching-Ausbildung mitnehme. Innere Haltung entsteht im Wesentlichen aus unseren Wertvorstellungen und unserem Menschenbild. Sich dieser inneren Haltung durch Selbstreflexion immer wieder bewusst zu werden, ist für mich als Coach entscheidend in meiner Entwicklung.

In Bezug auf Diversity kommen Reflexionsfragen hinzu wie: Wie ist meine eigene kulturelle Prägung? Welche Stereotypen und (unbewussten) Vorurteile begleiten mich? Denn ich als Coach gehe auch mit einem (meinem!) Weltbild in das Coaching und sollte mir meine Erlebnisweisen und Verhaltensmuster

⁵ <https://www.shrm.org/>

in der Interaktion mit dem Klienten bewusst machen. Vielleicht bin ich selbst davon überzeugt, vollkommen weltoffen und tolerant zu sein, bin aber doch von Unconscious Bias beeinflusst, die mich als doch gar nicht so tolerant entlarven könnten. Einen ersten Eindruck über die eigenen unbewussten Vorannahmen kann man über das Implicit Project der Harvard Universität bekommen. Hier kann man in einem kostenlosen Online-Test herausfinden, welche impliziten Einstellungen man selbst hat bezogen auf unterschiedliche Kategorien (z.B. Geschlecht, Alter, Hautfarbe).⁶

Wichtig ist auch die Frage, wie meine grundsätzliche Einstellung zu Unterschiedlichkeit ist. Erlebe ich selbst das „Andere“ als bereichernd und weiß den Wert der Unterschiedlichkeit zu schätzen? Die Individualität der Menschen nicht als etwas Fremdes, sondern als etwas Verbindendes anzusehen, hilft mir als Coach einen offenen, wertfreien Blick auf den/die Coachee zu haben.

Die eigenen „Landkarte“⁷ zu kennen, mit ihr kritisch umzugehen und sie konstruktiv zu erweitern ist für einen Diversity Coach unerlässlich.

5.2. Diversity coachen

Das Anliegen des Klienten und damit der Auftrag für den Coach steht natürlich nach wie vor im Mittelpunkt des Coachingprozesses. Nehme ich als Coach jedoch wahr, dass „Anderssein“ Teil des Anliegens meines Klienten ist, kommt Diversity Coaching zum Tragen. Das kann sich bei dem Klienten in unterschiedlicher Weise äußern: Er hat z.B. einen Konflikt mit jemanden aus seinem Umfeld aufgrund auftretender Unterschiede/Diskrepanzen. Oder er merkt, dass er selbst als anders in einer Gruppe bzw. in einem System wahrgenommen wird. Hier kann Diversity Coaching helfen, dem Klienten Handlungsspielraum zu ermöglichen: Einerseits kann dem Coachee bewusst werden, dass Vielfalt und Unterschiedlichkeit bereichernd sein können; andererseits gilt es Gemeinsamkeiten zu entdecken, auf deren Basis ein Zusammensein im Anderssein möglich ist. Ich als Coach kann jedoch meinen Klienten nur auf neue Perspektiven hinweisen, wenn ich achtsam gegenüber dem Klientin bin und Vorurteilmuster erkennen kann und wenn ich mir meiner eigenen Vorannahmen bewusst bin (siehe Kapitel 5.1.)

Was kann ich nun also im Coaching-Prozess einbringen, um Diversity bei meinen Klienten zu fördern? Verschiedene Tools sind geeignet, wie z.B. der Wahrnehmungspositionswechsel, bei dem der Coachee sich in die „Schuhe eines anderen stellt“. Oder auch das Wertequadrat kann Klienten dafür sensibilisieren, dass Mitmenschen unter Umständen Werte innehaben, die komplett konträr zu den eigenen sind.

Ich möchte mich in dieser Arbeit allerdings auf die folgenden Interventionen konzentrieren:

5.2.1 Bewusstmachen des Konzepts

Es kann zunächst einmal hilfreich sein, dem Klienten das Konzept der Unconscious Bias vorzustellen, um ihm bewusst zu machen, dass die Strategie unseres Gehirns, alles zu kategorisieren, vollkommen normal ist und dass das typisch für alle Menschen ist. Dem Klienten ist vielleicht gar nicht klar, wie sehr sein Denken von der eigenen Kultur beeinflusst wird. Das Wissen darum kann den Weg bereiten, um sich mit seinen eigenen unbewussten Vorurteilen offen und konstruktiv auseinanderzusetzen.

⁶ <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>

⁷ „Die Landkarte ist nicht das Gebiet.“ Von Alfred Korzybski („The map is not the territory.“)

Die Einsicht und das Annehmen um diese Vorannahmen ist somit ein erster Schritt in Richtung Veränderung

5.2.2 Meta-Modell der Sprache⁸

Wir benutzen Sprache, um unsere Erfahrungen auszudrücken und um unsere Realität anderen mitzuteilen. Sprache erreicht aber nie die Komplexität und die Geschwindigkeit unserer Gedanken und stellt das Erlebte somit verkürzt und oberflächlich dar. Um das Meta-Modell der Sprache unseres Klienten zu verstehen, sollten wir darauf achten, wie er Gedanken in Worte übersetzt und Sprachmuster erkennen. Über Interventionen seitens des Coaches kommt der Coachee in Kontakt mit den (einschränkenden) Denkmustern, die den Äußerungen zugrunde liegen und es eröffnen sich neue Denkschauungen und Handlungsmöglichkeiten.

Das Meta-Modell der Sprache umfasst viele Sprachmuster, ich möchte hier nur einige inklusive möglicher Interventionen hier vorstellen:

Generalisierungen

Wir verallgemeinern häufig Erfahrungen und übertragen diese auf ähnliche Situationen. Aussagen, die sich eigentlich nur auf einen bestimmten Teilbereich beziehen, aber vom Klienten so dargestellt werden, als ob etwas generell gilt, enthalten häufig sogenannte Universalquantoren: „immer, alle, jede(r), nie, niemand, kein(e), sämtliche“ etc.

Beispiel:

Coachee: „Ich kann niemandem in meiner Abteilung trauen.“

Mögliche Interventionen:

Hier kann ich als Coach auf zwei unterschiedliche Arten reagieren. Zum einen kann ich selbst im übertriebenen Maße Universalquantoren einsetzen, so dass der Coachee im Gegenzug seine ursprüngliche Aussage abmildert: „Können Sie wirklich niemandem in Ihrer sämtlichen Abteilung in keinster Weise trauen?“ Oder ich kann nach den bisherigen (schlechten) Erfahrungen und nach Ausnahmen fragen: „Haben Sie konkrete Erfahrungen gemacht, in denen Ihr Vertrauen missbraucht wurde? Wem genau können Sie nicht trauen? Und die anderen in der Abteilung? Mit denen haben Sie keine schlechten Erfahrungen gemacht?“

Vorannahmen

Der Klient trifft eine Aussage, die in seiner Welt als Wahrheit gilt.

Beispiel:

Klient: „Mein Chef wird mich bestimmt wieder bei der nächsten Beförderung übergehen.“

Mögliche Interventionen:

Als Coach sollte ich die Vorannahme in Frage stellen: „Wie kommen Sie darauf, dass er Sie übergehen wird?“ „Hat er Sie schon einmal bei einer Beförderung nicht berücksichtigt?“ „Was könnten Sie tun, damit er Sie bei einer Beförderung berücksichtigt?“

Diese Fragen bewirken eine Selbstreflexion und bringt die Aussage auf den Prüfstand.

⁸ Das Metamodell der Sprache ist ein zentrales Element im NLP.

Ursache – Wirkung

Ein äußerer Reiz löst bei dem Klienten ein inneres Gefühl aus und er hat den Eindruck, darauf keinen Einfluss zu haben und diesen inneren Zustand aushalten zu müssen. Das heißt der Coachee gibt die Verantwortung für die eigenen Emotionen ab.

Beispiel:

Coachee: „Wenn mein Kollege jeden Satz mit „findest Du doch auch“ endet, bringt mich das echt auf die Palme!“

Mögliche Interventionen:

Hier kann ich z.B. mittels Reframing der Aussage des Kollegen einen anderen Bedeutungsrahmen geben: „Ihr Kollege scheint ja viel Wert auf Ihre Meinung zu legen, da er Sie so häufig danach fragt.“ Zusätzlich kann ich mittels der Frage „Was genau macht Sie daran wütend?“ die inneren Prozesse des Coachee explorieren und eine andere, selbstwirksame Reaktion auf den Kollegen erarbeiten.

Durch die Interventionen kann der Klient wieder die Kontrolle über den eigenen inneren Zustand zurückgewinnen.

Verlorener Performativ

Der Klient trifft eine Äußerung, die er als allgemeingültige Regel präsentiert.

Beispiel:

Klient: „Es ist wichtig, seinen Schreibtisch aufzuräumen, bevor man Feierabend macht. Herr Maier macht das aber nicht.“

Mögliche Interventionen: „Für wen ist das wichtig?“, „Ist das eine allgemeingültige, von Ihrer Abteilung vereinbarte Regel?“ „Wenn ich Herrn Meier frage, ob es für ihn wichtig ist – was würde er mir antworten?“

Diese Intervention beleuchtet den Bezugsrahmen der Aussage und stellt die Allgemeingültigkeit der Aussage in Frage.

Das Meta-Modell der Sprache hilft mir als Coach von der Oberflächenstruktur des Gesagten in die Tiefenstruktur des Erlebten des Coachees einzudringen, um die Konstruktion seiner Erlebniswelt zu verstehen. Wenn ich nachfrage statt aus meinem Weltbild heraus die (getilgten, verzerrten etc.) Äußerungen des Coachees zu interpretieren, bekomme ich ein tieferes Verständnis für Wirklichkeit des Coachees, kann das Erlebte neu zugänglich und aus einer anderen Perspektive sichtbar machen, um so das Weltbild des Coachees letztendlich zu erweitern. Neugier und Offenheit gegenüber der Realität des Klienten sind somit ein wünschenswerter State des Coachs.

5.2.3. Meta-Programme

Bei der Definition der Unconscious Bias bin ich darauf eingegangen, dass unser Gehirn die Informationen aus Wahrnehmungen und Erfahrungen und die damit verbundenen Emotionen und Assoziationen abspeichert. Die Meta-Programme beschreiben unsere unbewussten WahrnehmungsfILTER, denn sie organisieren wie wir denken. Wenn ich die Meta-Programme meines Coachees ermittele, dann kann ich feststellen, welche Art von Informationen er benötigt um überzeugt und handlungsfähig zu werden. Manche Menschen haben in allen Lebensbereichen dieselben Meta-Programme, bei anderen Menschen sind sie wiederum kontextabhängig.

Es gibt zahlreiche Meta-Programme, hier stelle ich nur einige vor:

Bezugsinformation: Internal oder external

Bin ich auf andere bezogen oder ich-bezogen?

Beispiele:

„Ich denke, ich habe richtig entschieden.“ (internal)

„Meine Freunde sagen, ich soll mich für X entscheiden.“ (external)

Mögliche Interventionen:

„Was ist dir wichtiger, dein eigenes inneres Urteil oder das Deiner Freunde.“ „Woran merkst du, dass Du die richtige Entscheidung getroffen hast?“

Motivation: Hin-zu oder Weg-von

Dieses Meta-Programm beschreibt, ob sich jemand motiviert, indem die Person auf Ziele zugeht, oder indem sie Probleme und Herausforderungen löst.

Beispiele:

„Ich möchte einen Job, den ich als sinnstiftend empfinde.“ (hin-zu)

„Mein Job zermürbt mich, das kann ich nicht mehr lange durchhalten.“ (weg-von)

Mögliche Interventionen:

„Was wünschst Du Dir von Deinem neuen Job?“ „Mal angenommen, du könntest Dir Deinen idealen Beruf zusammenstellen, was würdest Du dann tun...und was nicht?“

Verarbeitung: Details (spezifisch) – Überblick (allgemein)

Allgemein orientierte Menschen können gut mit großen Informationseinheiten (Chunks) umgehen und sind eher an umfassenden Konzeptionen als an Details interessiert. Spezifisch orientierte Menschen hingegen haben lieber kleine Chunks und beschäftigen sich gerne mit Details – so präzise wie möglich.

Beispiele:

„Herr/Frau X hatte wieder zwei Tippfehler in ihrem/seinem Bericht. (spezifisch)

„Insgesamt macht der Bericht einen guten Eindruck.“ (allgemein)

Mögliche Interventionen:

„Achten Sie eher auf Details oder auf das Ganze?“ „Herr/ Frau X scheint Sie dahingehend zu ergänzen, dass er/sie eher auf das Gesamte achtet.“

Verarbeitung: Matching - Mismatching

Menschen, die eher zum Matching tendieren, achten auf Ähnlichkeiten. Sie suchen förmlich nach Punkten der Übereinstimmung mit anderen und besitzen die Fähigkeit aus wenigen Beispielen Verallgemeinerungen zu formulieren. Menschen, die eher „mismatchen“ suchen Unterschiede. Ihre Stärke liegt in Tätigkeiten, die sich rasch entwickeln, da sie eher innovativ sind.

Beispiele:

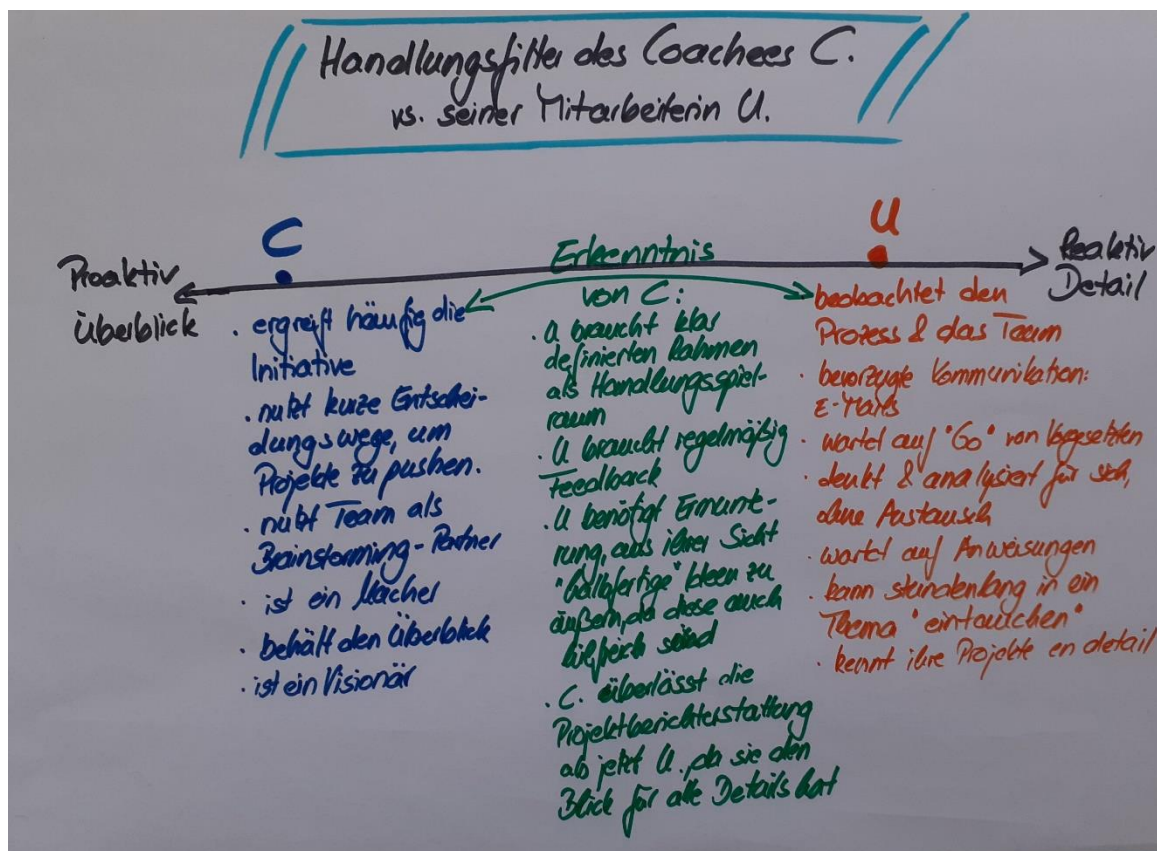
„Toll, dass wir uns bei unseren Meetings immer so schnell einigen!“ (matching)

„Ich sehe diesen schnellen Konsens kritisch, weil wir dabei XY vergessen.“ (mismatching)

Sollte mir als Coach auffallen, dass der Klient bevorzugt in einem Programm unterwegs ist und immer wieder in Konflikt mit Mitmenschen gerät, die sich in konträren Mustern bewegen, kann ich meinen Coachee dafür sensibilisieren. Im Coaching kann ich mit dem Klienten herausarbeiten, welche Metaprogramme er selbst nutzt bzw. welche Meta-Programme jemand nutzt, mit dem der Coachee z.B. in einem Konflikt steht.

5.2.4. Kompetentes Diversity Team

Exemplarisch habe ich dies mit einem Coachee in einem Coaching durchgesprochen. Klient C. hat immer wiederkehrende Konflikte mit seiner Mitarbeiterin U. Wir haben herausgearbeitet, dass ihn in erster Linie die – aus seiner Sicht – Passivität von U. stört. Ich habe Klient C. auf einem Strahl die Proaktivität bzw. Reaktivität sowie das bevorzugte Muster der Verarbeitung (Überblick/Detail) von ihm und seiner Mitarbeiterin aufzeichnen lassen (siehe folgende Abbildung.). C. hat im nächsten Schritt die jeweiligen Handlungsmuster beschrieben. Bei der gedanklichen Auseinandersetzung mit den Handlungsfiltren von U. (orange), kam dem Klienten die Erkenntnis, dass U. einfach „anders unterwegs ist“ als er selbst. Daraus resultierten mögliche Maßnahmen, um U. in ihrem Handlungsfilter zu lassen und sie gleichzeitig ein wenig aus ihrer Komfortzone zu holen. Dem Klienten ist es gelungen, das zuvor als störend empfundene Verhalten der Mitarbeiterin U. als Bereicherung seiner eigenen Kompetenzen zu sehen. So konnte er aus der Unterschiedlichkeit der beiden Individuen eine Team-Kompetenz herausarbeiten (in grün).



6. Fazit

Diversity matters – und das auch im Coaching!

Durch eine Haltung der Vielfalt und stetige Selbstreflexion kann ich meine Diversity-Haltung explorieren und weiterentwickeln. Für den Coachingprozess ist es von elementarer Bedeutung, die Assoziationen meines Klienten zu verstehen und nachvollziehen zu können, wie er Informationen und Emotionen miteinander verknüpft, um Unconscious Bias identifizieren zu können.

Diversity im Coaching fördert beim Klienten die Sensibilität für das Fremde und das Andere; ermöglicht es, andere Perspektiven zu verstehen und schafft Offenheit im Umgang mit allem was anders ist als das, was der Klient (bisher) kannte.

Für mich persönlich ist diese Arbeit kein Abschluss, sondern eher der Beginn, mich weiter mit dem Thema Diversity Coaching auseinanderzusetzen. Ich strebe ein hohes Verständnis an Diversity in meiner (Coach)Haltung an. Und doch bleibt für mich noch herauszufinden, wo ich für mich meine Grenzen setze. Wenn ein Klient zu mir kommt, der eine extremistische politische Haltung vertritt, weiß ich dann das „extrem Andere“ wertzuschätzen? Oder ist hier eine Grenze erreicht, weil ich meinen eigenen Werten treu bleiben will? Wo setze ich die Grenzen an, um meine eigene Haltung zu wahren? Das für mich herauszufinden, wird eine spannende (Coaching)Reise werden. 😊