

Autor des Bestsellers
The Coaching Habit

Michael
Bungay
Stanier

The Advice Trap

Bleiben Sie demütig,
neugierig – und
ändern Sie für immer
die Art, wie Sie führen

Vahlen

Michael Bungay Stanier
The Advice Trap

In diesem Buch geht es NICHT darum, Sie in einen Coach zu verwandeln.

.....

So wie das Begleitbuch *The Coaching Habit* möchte Sie dieses Buch darin unterstützen, zu einem Führenden, einer Managerin, zu einem Menschen zu werden, der coach-ähnlicher arbeitet. Das bedeutet, dass Sie die einfache, aber schwierige Gewohnheit entwickeln, Ihr Ratschlag-Monster zu zähmen. Dann können Sie etwas länger neugierig bleiben und etwas langsamer zum Handeln und zu Ratschlägen übergehen.

Dieses Buch ist eine schnelle und praktische Lektüre und ich denke, es wird Ihnen gefallen.

.....



Michael
Bungay
Stanier

The Advice Trap

Aus dem Amerikanischen
übersetzt von

Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen GmbH

Copyright © 2020 by Michael Bungay Stanier

Translated from the English language:

THE ADVICE TRAP

Be Humble, Stay Curious & Change the Way You Lead Forever

First published by: Box of Crayons Press. Produced by Page Two

ISBN Print: 978 3 8006 6285 2

ISBN ePDF: 978 3 8006 6286 9

ISBN ePub: 978 3 8006 6287 6

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

in Anlehnung an die Originalausgabe



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Dieses Buch widme ich Peter Block. Vor mehr als zehn Jahren war er so freundlich, eine Empfehlung für mein erstes Buch *Get Unstuck & Get Going* zu schreiben. Solche Empfehlungen sind meist etwas flach, was auch verständlich ist: Sie sollen dabei helfen, mit etwas Tamtam ein Buch zu verkaufen. Peters Text war anders, er schrieb: „Dieses Buch enthält eine leise politische Botschaft ..., dass Coaching für uns alle zugänglich sein kann und kein Beruf ist, sondern eine Form des Umgangs miteinander.“

Diese Beobachtung wurde zum Grundimpuls meiner Arbeit und unseres Engagements bei Box of Crayons. Wir wollen das Coaching demokratisieren, denn die Fähigkeit, länger neugierig zu bleiben, nützt uns allen. Peter zeigte mir als Erster diese Berufung und dafür bin ich ihm dankbar.

***The Advice Trap* gibt Ihnen die Mittel in die Hände, um Neugier zu einem alltäglichen Verhalten in der Führung zu machen.**

Es wird Sie davon überzeugen, dass es wichtig ist, weniger zu sagen und mehr Fragen zu stellen.

Inhaltsverzeichnis

Einführung: Sie müssen aus der Ratschlag-Falle entkommen	11
Teil 1: Zähmen Sie Ihr Ratschlag-Monster	25
Leichte Veränderung versus schwere Veränderung . . .	27
Wie Sie Ihr Ratschlag-Monster zähmen können	39
Teil 2: Länger neugierig bleiben	63
Coaching ist einfach	65
Praxis-Masterkurs 1	79
Die wirkliche Herausforderung entdecken.....	85
Praxis-Masterkurs 2	111
Die Ausgänge verschließen	117
Praxis-Masterkurs 3	133
Erfüllung suchen.....	139
Praxis-Masterkurs 4	151
Alte Ängste loslassen.....	157
Praxis-Masterkurs 5	165
Teil 3: Den Coaching Habit meistern	171
Seien Sie großzügig	173
Seien Sie verletzlich	181
Lernen Sie	191
Geben Sie Ratschläge	197

Inhaltsverzeichnis

Schlussbemerkung: Nackt auf der Bühne	203
Eine Bonus-Goldgrube zusätzlicher Großartigkeit	207
Danksagungen	223
Über den Autor	227

An den Antworten sieht man, ob ein Mensch klug ist. An den Fragen sieht man, ob ein Mensch weise ist.

Nagib Mahfuz

**Einführung:
Sie müssen
aus der
Ratschlag-
Falle
entkommen**

In meinem vorhergehenden Buch *The Coaching Habit* ging es darum, dass jeder jeden coachen kann. Darin stellte ich die sieben Kernfragen vor, die nötig sind, um etwas coach-ähnlicher zu werden. Ich legte dar, wie man diese Fragen stellen kann, damit sie besonders effektiv sind. Falls Sie das Buch nicht gelesen haben, hier eine kurze Zusammenfassung: Indem wir weniger sagen und mehr Fragen stellen, können wir eine stärkere Wirkung entfalten. Einen Coaching Habit zu entwickeln bedeutet, etwas länger neugierig zu bleiben und etwas länger damit zu warten, Ratschläge zu geben.

Das Buch wurde ein großer Erfolg, es verkaufte sich in der englischsprachigen Ausgabe eine halbe Million Mal und wird in Organisationen auf der ganzen Welt genutzt. Aber es stellte sich heraus, dass es schwieriger ist, als die meisten von uns dachten, etwas coach-ähnlicher zu werden und etwas länger neugierig zu bleiben. Trotz unserer guten Absichten geben wir gern Ratschläge. Wir *lieben es* geradezu. Sobald jemand anfängt zu sprechen, ist unser Vorhaben, neugierig zu sein, vergessen und unser Ratschlag-Monster steigt aus dem Unbewussten hervor und erklärt: „Zu *diesem* Gespräch werde ich etwas Wertvolles beitragen! Ja, das werde ich!“

Das ist die Ratschlag-Falle: Ratschläge zu geben, ist zu Ihrem normalen Managementstil geworden. Ich wette, auch Sie sind in dieser Falle gefangen und eine typische Interaktion mit Ihnen sieht ungefähr so aus ...

Ihre Ratschläge funktionieren nicht

Okay, natürlich funktionieren sie manchmal. Wahrscheinlich haben Sie in den vergangenen zwei Tagen jemandem einen wohlüberlegten und nützlichen Rat gegeben, aber aus zwei unmittelbaren Gründen funktioniert Ihr Rat nicht so gut, wie Sie annehmen, und das ist öfter der Fall, als Sie denken:

1. Sie lösen das falsche Problem

In den meisten Fällen bieten Sie Einsichten und Lösungen (seien diese noch so brilliant – oder auch nicht) für das falsche Problem an. Ihnen wurde eingetrichtert, dass die erste Herausforderung, die benannt wird, auch die wirkliche Herausforderung ist, aber das ist nur selten der Fall. Weil wir alle unbedingt helfen und schnell ins Handeln kommen wollen, springen wir gerne ein und wollen das erste Problem lösen, das sich zeigt – auch wenn es nicht das eigentliche Problem ist, das gelöst werden muss.

In diesem Moment arbeiten Mitarbeiter in Ihrer Organisation hart an unwichtigen Themen, weil die Führenden nicht lang genug neugierig geblieben sind, um die wirkliche Herausforderung zu finden. Schnell mit Ratschlägen zu kommen, verschwendet Geld, Ressourcen, Energie und Lebenszeit.

2. Sie schlagen eine mittelmäßige Lösung vor

Nehmen wir an, dass Sie diesen ersten Fehler umgehen konnten und an der richtigen Herausforderung arbeiten. Sie haben sich die Zeit genommen, um herauszufinden, was wirklich gelöst werden muss, statt das erste Problem lösen zu wollen, das erwähnt wird. Das haben Sie gut gemacht.

Aber leider bieten Sie eine Reihe von Lösungen an, die nicht annähernd so gut sind, wie Sie denken. Es gibt Gründe dafür, dass Ihre Ideen oft nicht so herausragend sind. Als Erstes sehen Sie nicht das ganze Bild. Sie kennen einige Fak-

ten, ein paar entzückende Gepäckstücke, eine gute Portion Meinungen und einen Ozean von Annahmen. Sie denken, Sie verstehen, was geschieht. Ihr Gehirn ist so geprägt, dass es Muster findet und Verbindungen schafft, um das zu bestätigen, was Sie schon über die jeweilige Situation wissen. Aber glauben Sie mir, Sie wissen nicht, was geschieht. Wahrscheinlich arbeiten Sie mit einem Anteil Wahrheit und sechs Anteilen Spekulation.

Hinzu kommt noch Ihre eigene „selbstwertdienliche Verzerrung“, so nennen Verhaltensforscher die Tendenz, sehr leicht zu glauben, dass Ihre Ideen herausragend sind. Kein Wunder, dass Sie so bereitwillig Ihre Meinung kundtun: Jede ist ein Goldstück! (Sie denken wahrscheinlich auch, dass Ihre Fahrkünste über dem Durchschnitt liegen.)

Bei alledem müssen wir noch die Krankheit vieler Organisationen beachten, die man als „erste Idee-itis“ bezeichnen kann: die Praxis, die erste Lösung zu nehmen, die sich praktikabel und nicht zu merkwürdig anhört. Das ist eine Kombination aus den Gründen, die wir schon benannt haben, und dem Zeitdruck, der Angst, unplausible Vorschläge zu machen, und der komfortablen Situation, eine scheinbar sichere Wahl zu treffen. Statt weitere, bessere Wahlmöglichkeiten zu generieren, springen wir auf die erste, routinemäßige Idee, die aber fast nie die beste Option ist, auf.

Damit sind wir aber noch nicht fertig. Die Konsequenzen des Gefangenseins in der Ratschlag-Falle reichen tiefer als die vorübergehende Frustration, ein Problem nicht erfolgreich lösen zu können.

Gescheiterte Führung

.....

Die wahren Folgen des Gefangenseins in der Ratschlag-Falle sind die destruktiven Arbeitsformen, die sich zwischen Individuen, in Teams und Organisationen wiederholen. Joe Folkman von Zenger Folkman, einem Unternehmen für Führungskräfteentwicklung, fand heraus, dass Führende, die sich darauf beschränken, Ratschläge zu geben, „kein

Feedback von anderen annehmen wollen, unsympathischer sind und nicht so gut dazu in der Lage, andere in ihrer Entwicklung zu unterstützen“. In ähnlicher Richtung hat die Leadership-Forscherin Liz Wiseman herausgefunden, dass „intellektuelle Neugier“ – Fragen zu stellen und „coach-ähnlicher“ zu sein – das Merkmal war, das Führungskräfte mit der stärksten Wirksamkeit (die als Multiplier Leaders oder Multiplikatoren bezeichnet werden) von anderen unterschied. Wenn Ratschläge zu geben die vorherrschende Managementform ist, dann spürt man den Schaden in vier Bereichen:



Mehr: Weitere Infos zu den Forschungen von Liz Wiseman zu Führungskräften als Multiplikatoren und über die Vorteile einer Kultur, die durch Neugier bewegt wird, finden Sie im Box of Crayons Lab am Ende des Buches.

1. Die Empfänger der Ratschläge werden demotiviert

In seinem Buch *Drive: Was Sie wirklich motiviert* erklärt Daniel H. Pink die drei Triebkräfte, die Menschen motivieren: Autonomie, Meisterschaft und Sinnausrichtung. Wenn jemand ständig Ratschläge bekommt, ohne eine Möglichkeit, seine eigenen Ideen einzubringen, dann verkümmern seine Autonomie und Meisterschaft und wahrscheinlich auch seine Sinnausrichtung. Wenn man uns sagt, was zu tun ist – auch wenn es aus den besten Absichten geschieht –, wird uns gezeigt, dass der Empfänger des Ratschlags in seinem eigenen Denken nicht ernst genommen wird. Er wird nur in seiner Fähigkeit gesehen, die Ideen eines anderen Menschen umzusetzen. So fühlen sich die Menschen nicht ermutigt, bei der Arbeit ihr Bestes zu geben, ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Kompetenz einzubringen, Führung zu übernehmen und etwas Neues auszuprobieren. Wenn Sie Menschen auf diese Weise führen, dann sind Sie mit einem übermäßig abhängigen Team konfrontiert. Die Mitarbeitenden kommen

wegen jeder Frage zu Ihnen und haben ihre Selbstständigkeit und Autonomie aufgegeben.

2. Die Ratgebenden überfordern sich

Es ist also wahrscheinlich, dass Sie andere entmutigen und deren Motivation schwächen, weil Sie Ratschläge geben, die niemand möchte und die nicht so gut sind, wie Sie denken. Zudem bedeutet Ihre Bereitschaft, sich auf Ratschläge zu beschränken, dass Sie unnötige Arbeit und Verantwortung zu Ihrem sowieso schon viel beschäftigten Leben hinzufügen. Sie erledigen also nicht nur Ihre eigene Arbeit, sondern übernehmen auch die Aufgaben anderer. Damit haben Sie aber nicht mehr die Zeit und den Raum für die Arbeit, die wirklich kreativ ist und etwas verändert.

Wenn Sie selbst solch eine Überforderung spüren, dann ist es zudem wahrscheinlich, dass Sie auch für andere zu einem Engpass werden. Sie haben zu viel Information und Kontrolle und das verstärkt noch das ursprüngliche Problem: Die Ratschlag-Falle demotiviert diejenigen, die einen Rat empfangen, denn ihnen wird nicht erlaubt, die Verantwortung und Verantwortlichkeit zu übernehmen, die ihnen eigentlich zusteht.

3. Die Wirksamkeit der Teams wird geschwächt

Das Gefangensein in der Ratschlag-Falle schadet nicht nur dem Ratgebenden und dem Empfänger des Ratschlags, sondern dem ganzen Team. Teams, die aus demotivierten Befehlsempfängern und überforderten Ratgebenden bestehen, können sich schlechter auf die wirkliche Herausforderung konzentrieren. Sie arbeiten hart, wobei sie oft nicht zusammenarbeiten und auch nicht gut arbeiten. Wahrscheinlich widmen sie sich auch nicht der Arbeit, die wirklich etwas verändert. Zudem ist sich niemand seiner Verantwortlichkeiten bewusst. Die Ratschlag-Falle hält Teams davon ab, mehr als die Summe der Teile zu sein.

4. Veränderungen in der Organisation werden behindert

Leitende Führungskräfte sind für mehr verantwortlich als die Effektivität ihrer unmittelbaren Teams; sie müssen die Ziele und den strategischen Fokus der Organisation im Blick haben. Die Organisation befindet sich wahrscheinlich in einer Zeit der Veränderung – heute gehen Organisationen ständig durch Veränderungsprozesse – und leitende Führungskräfte müssen beweglich genug sein, um sich der Zukunft der Organisation zuzuwenden und sie zu verkörpern.

Die Gewohnheit des Verteilens von Ratschlägen macht all das unmöglich. Sie produziert unnötige Arbeit, schwächt die Innovation und verringert die Fähigkeit, eine neue Idee schnell in einem größeren Umfang zu skalieren, um erfolgreich zu sein. Sie schwächen Ihre Fähigkeit, agil zu arbeiten, und gefährden das Engagement und die Motivation Ihrer Mitarbeiter. Ratschläge verstärken den Status quo der Hierarchien und Prozesse, wodurch Ihre Organisation gelähmt wird.

Die Ratschlag-Falle:
Wir geben weiterhin
Ratschläge, obwohl
wir wissen, dass
sie nicht so gut
funktionieren.

#TameYourAdviceMonster

Wie wir etwas länger neugierig bleiben können

Das Buch *The Advice Trap* setzt die Gedanken von *The Coaching Habit* fort und untersucht eingehend, wie wir coach-ähnlicher werden können. Das Buch ist ein Leitfaden, eine Spielanleitung, ein Atelier, ein Dojo – nennen Sie es, wie Sie wollen –, in dem wir tiefer erforschen, wie Sie Ihr Verhalten verändern können.

In **Teil 1** werden wir ergründen, wie Sie Ihr Verhalten verändern können und warum es so schwer ist, *die Gewohnheit des Ratgebens zu überwinden*. Wir werden uns in einen vierteligen Prozess begeben, durch den Sie *Ihr Ratschlag-Monster zähmen* können, wozu auch gehört, *die leichte Veränderung und die schwere Veränderung* zu verstehen. Um Ihr Verhalten zu verändern, werden Sie einige der Hindernisse beseitigen müssen, die Sie dazu veranlassen, sich immer gleich zu verhalten und in einem angenehmen Trott zu bleiben. Wir werden sehen, wie Ihnen diese Verhaltensänderung *in Zukunft eine neue Führungskultur ermöglicht*.

In **Teil 2** finden Sie genauere und konkretere Methoden, die Ihnen helfen, länger neugierig zu bleiben. Dabei werde ich mich auf fünf „Mantras“ konzentrieren: *Coaching ist einfach; Die wirkliche Herausforderung entdecken; Die Ausgänge verschließen; Erfüllung suchen; Alte Ängste loslassen*. Jeder dieser Impulse wird Sie in Ihrem täglichen Führungsverhalten darin unterstützen, coach-ähnlicher zu werden. Zwischen diesen Abschnitten sind Masterkurse eingestreut, in denen eine erfolgreiche Praxis vermittelt wird, wobei wir auf die Einsichten von Nobelpreisträgern, Weltklasseathleten und Hollywood-Blockbustern zurückgreifen.

In **Teil 3** werden Sie darin unterstützt, Ihren Coaching Habit zu entwickeln. Als Erstes teile ich einige Geheimnisse der Coaching-Meisterschaft, insbesondere die entscheidend wichtige Rolle der *Großzügigkeit*. Ich tausche die Rollen und fordere Sie heraus, *Verletzlichkeit* zu praktizieren, indem Sie zu jemandem werden, den man gut coachen kann. Wie können Sie in einer Weise anwesend sein, damit der Moment so fruchtbar wie möglich sein kann, wenn Ihnen jemand die Fragen stellt, statt dass Sie der Fragende sind? Das letzte

Geheimnis der Meisterschaft im Coaching besteht darin, immer weiter zu lernen. Hier gibt es die Möglichkeit, von 52 Lehrern und Lehrerinnen zu lernen, von denen einige zu den besten Coaches und Leadership-Experten der Welt gehören.

Diejenigen von Ihnen, die Beweise für Behauptungen wertschätzen, können auf die Abschnitte zum *Box of Crayons Lab* achten, in denen die Forschungsergebnisse zu unseren Aussagen aufgeführt werden. Zudem finden Sie dort auch eine ganze Wundertüte mit hilfreichen Quellen.

Los geht's

.....

Ein Warnhinweis zu Beginn: Es wird nicht leicht sein, der Ratschlag-Falle zu entkommen und Ihr Ratschlag-Monster zu zähmen. Sie werden die grundlegende Weise Ihres Daseins in der Welt, wie Sie es jahrelang für normal gehalten haben, verändern, aber dieses Buch und Ihre Entschlossenheit, neue Verhaltensweisen und neue Gewohnheiten zu entwickeln, eröffnen Ihnen die Möglichkeit, Ihren Führungsstil für immer zu verändern.

Oh – noch etwas.

Natürlich ist mir bewusst, wie ironisch es ist, ein Buch mit Ratschlägen darüber zu schreiben, wie man weniger Ratschläge gibt. Umarmen wir die Weisheit dieses Paradoxes und lassen wir es dabei bewenden!