

- Koehn, F./Helms, E./Mead, P. (2003): Leadership in Crisis: Ernest Shackleton and the Epic Voyage of the Endurance. In: *Harvard Business School. Case*. S. 803–127, April 2003.
- Kühl, W./Lampert, A./Schäfer, E. (2018): *Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle*. Göttingen.
- Largo, R. (2017): *Das passende Leben. Was unsere Individualität ausmacht und wie wir sie leben können*. Frankfurt am Main.
- Scharmer, O. C. (2020): *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. 5. völlig überarb. und erw. Aufl., Heidelberg.

5.6 Dekonstruktion: Wahrnehmungsperspektiven und Handlungsräume

Thomas Hanstein

»Was bedeutet ›sein‹, wenn nicht gegenwärtig zu sein?«
Jacques Derrida

Kurzbeschreibung

Diese Methode verhilft dazu, keine vorschnellen Schlüsse zu ziehen. Durch kreativen Perspektivwechsel verändert sich das Denken und damit das Beurteilen einer Situation. Der Coachee wird fähig, seine inneren Denkkaffekte optimal zu regulieren und sich in seiner Reaktion nicht von Vorurteilen und Erfahrungswerten – der Ähnlichkeit einer Situation – leiten zu lassen. Letztlich ist die Methode eine Übung auf dem Weg von der Reaktion in die Handlung.

Konzeptionell-theoretischer Hintergrund

Derrida kann als einer der einflussreichsten Denker der westlichen Philosophie des 20. Jahrhunderts bezeichnet werden. Mit dem Begriff der Dekonstruktion entwickelte er ein Lektüreverfahren, das sich bewusst gegen das traditionelle hermeneutische Ziel richtet, den Sinn eines Textes eindeutig zu erschließen (Derrida 1967/2003; 1972/2003a). Statt auf die Suche nach einer letzten Bedeutung oder Wahrheit zu gehen, lenkt Derrida den Blick auf Brüche, Ungereimtheiten und Spannungen im Text. Sein Ansatz beruht auf vier zentralen Grundgedanken: (1) Es gibt keine in Stein gemeißelte Wahrheit. (2) Jede Textinterpretation bleibt unabschließbar. (3) Im Vordergrund steht die Prozessualität. (4) Soziales Lernen geschieht im Wechsel von Dekonstruktion und Konstruktion. Diese Prinzipien lassen sich weit über die Literaturwissenschaft hinaus auch auf jede Form von Kommunikation übertragen.

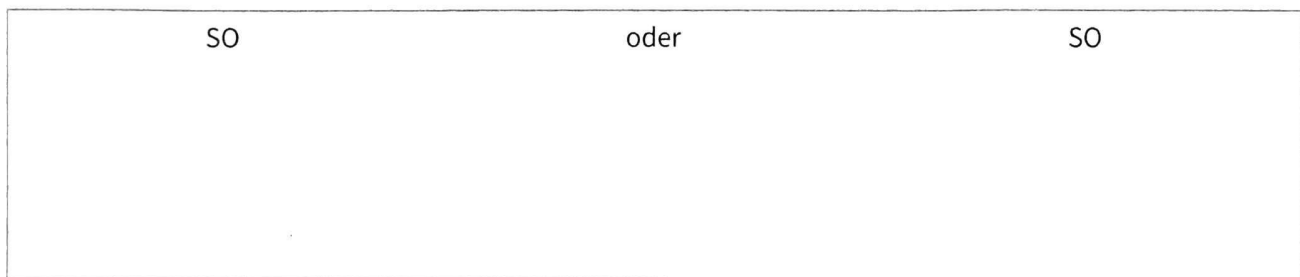
zu haben. Diese Haltung hält den Lernprozess offen und schafft Raum für neue Konstruktionen, was besonders für Menschen in verantwortungsvollen Positionen entscheidend ist.

Ziel der Methode

Die Methode irritiert Wertungen, die auf der Grundlage vorausgegangener Erfahrungen getroffen werden. Sie hinterfragt Vorannahmen, lässt den Coachee in einen inneren kritischen Dialog eintreten und seine Affekte kontrollieren. Dekonstruktion zielt darauf ab, eine neue Sicht für Phänomene zu bekommen, hinter denen bislang ungekannte Motive und Interventionen stehen. Die Methode empowert sowohl auf der personalen wie auf der sozialen Ebene: Der Coachee wird innerlich offener und offener für das, was das Gegenüber wirklich kommunizieren will. Letztlich ist angewandte Dekonstruktion eine Unterstützung von Resonanzkompetenz und Ambiguitätstoleranz in der coachenden Führungspraxis. Sie lässt zu, präsent und gegenwärtig zu sein und aus dieser Position und Haltung resonant zu handeln.

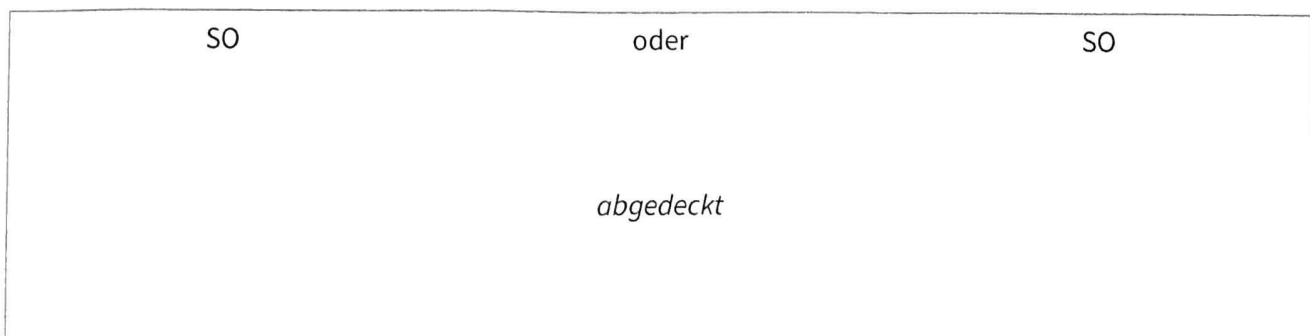
Anleitung der Methode

Nach der Eröffnung des Gesprächs, der Anliegenklärung und Situationsbeschreibung visualisiert die coachende Führungskraft ein aus zwei Polen bestehendes Feld (Tab. 7).



Tab. 7: Methodischer Einstieg

und bittet den Mitarbeitenden, die Auswirkungen der aktuellen Situation assoziativ auf dem jeweiligen Feld zu sammeln. Dabei kann die Führungskraft sprachlich unterstützen, sollte aber auf möglichst eigene Formulierungen durch den Mitarbeitenden achten (Tab. 8).



Tab. 8: Sammlung der Assoziationen

SO aufgebracht verärgert wütend	ODER angemessenen Stil einfordern wertschätzenden Stil erleben im Team ansprechen, vernetzen Personalvertretung einbinden	SO ignorieren liegenlassen vergessen
Emotionen runter nichts Persönliches entscheide selbst über mein Nein		
nicht verleiten lassen nicht gegen eigene Werte keine krummen Spielchen		
Bodycheck inneres Nein ab 5 von 10 ins Tun kommen		
»Brücken« in die Mitte ...		... »Brücken« in die Mitte

Tab. 12: Visualisierung des Fallbeispiels

Dieter vermochte es, mit Unterstützung der coachenden Führungskraft seine Selbstführungs-kompetenz maßgeblich zu steigern – wovon alle weiteren Führungskompetenzen profitierten. Sein Umfeld bemerkte dies vor allem an einer neuartigen Klarheit.

Tipps für die Praxis

Die Methode eignet sich vor allem in (jährlichen) Entwicklungsgesprächen. Ebenso ist sie brauchbar in Zielvereinbarungskontexten. Da der Einsatz dieser Methode ein hohes Maß an kritischer Selbstreflexion und eine hohe Kompetenz zur Selbstdistanzierung voraussetzt, sollte sie erst in einem fortgeschrittenen Prozessstadium eingebunden werden. Es versteht sich im Kontext von Coaching im Grunde von selbst, sei aber hier explizit mit erwähnt, dass diese Methode dem Mitarbeitenden zwar offeriert werden kann; sich dafür entscheiden kann sich der Mitarbeitende aber nur selbst. In das (zunächst irritierende) Thema Irritation kann mit (eigenen, von der coachenden Führungskraft erfragten) Beispielen aus dem Leben des Mitarbeitenden eingeführt werden. Ein anthropologisch wichtiger Hinweis auf eine Irritation – hier ohne Problematisierung – ist das Thema Humor. Über irritierende Situationen im Leben lässt sich mit den verschiedenen Emotionen reagieren. Darunter ist der Humor eine Brücke zur Öffnung des Lösungszustands (Hanstein 2021, S. 32 ff.). Die Methode eignet sich in erweiterter Form als Selbstreflexionsmethode für die coachende Führungskraft.

Stolpersteine

Die Methode der Dekonstruktion arbeitet bewusst mit Irritationen und mit Dynamiken, die durch diese ausgelöst werden. Deshalb ist es wichtig, zunächst eine entsprechend offene Atmosphäre entstehen zu lassen. Ein typischer Stolperstein besteht darin, zu schnell in den eigentlichen Coachingprozess einzusteigen. Zu Beginn sollte der Fokus weniger auf der Methode selbst liegen, sondern vielmehr auf einer achtsamen Wahrnehmung der Person und ihrer Bedürfnisse. Behutsam kann die Führungskraft das Gegenüber darauf vorbereiten, dass auch Gefühle Irritationen im Coaching zielführend sein können, weil sie Energien freilegen und zu inneren, aktuell ggf. überlagerten Ressourcen führen können.

Ein weiterer Stolperstein besteht darin, die hier angebotenen Visualisierungen als mustergültige Vorlagen anzuwenden. Im besten Fall entstehen in jedem Prozess ganz eigene Abwandlungen, passend zu den begleiteten Personen und deren Anliegen. Hier ist insbesondere die Coachingkompetenz der Führungskraft gefragt: Ihre methodische Varianz ist ebenso herausgefordert wie ein gutes Ohr für die jeweiligen Anliegen und die jeweilige Situation.

Da die Methode relativ anspruchsvoll ist, sollte diese schließlich gut antizipiert werden. Sie schlicht aus dem Methodenkoffer zu ziehen, würde dem Prozess vermutlich nicht gerecht werden. Zeitdruck wäre ebenso kontraproduktiv – kann aber durch »Hausaufgaben« kompensiert werden, z. B., indem dem/der Coachee einzelne Visualisierungen zum weiteren Brainstormen, Assoziieren und Füllen mitgegeben werden.

Varianten

Die hier dargestellte Methode der Dekonstruktion stellt die vollständige Form dar. Je nach Situation und Kontext, Zielen und auch verfügbarer Zeit kann sie auch in Teilen angewandt werden. Es hat sich auch bewährt, eine bereits fortgeschrittene Phase im Selbstcoaching durchführen zu lassen. Der Abschluss sollte aber zusammen mit der coachenden Führungskraft erfolgen.

Bei einigen Coachinganwendungen hat sich eine Vertiefung mit dem Tetralemma als zielführend herausgestellt (Hanstein 2021, S. 126 ff.), insbesondere bei Coachees, die dazu tendiert haben, im Prozess immer wieder in die duale Entweder-oder-Sicht zurückzufallen.

Literatur

- Arnold, R. (2018): *Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik*. 3. Aufl., Heidelberg.
- Derrida, J. (1991): *Gesetzeskraft. Der mythische Grund der Autorität*. Frankfurt am Main.
- Derrida, J. (1967/2003): *Die Stimme und das Phänomen [Original 1967]*. Berlin.
- Derrida, J. (1983): *Grammatologie*. Frankfurt am Main.