

# Mitarbeitergespräche wirksam gestalten

# COACHING-KOMPETENZ

## Als Führungskraft zur eigenen Lösung begleiten



### Wertschätzend begleiten

- S 02 coachend begleiten – inhaltlich enthalten (S 32)\*
- S 03 führen und coachen – 3-polige Ganzheit (2 Seiten)
- S 05 Coaching als Prozess (102)\*
- S 06 systemisch denken – Leitfaden

### Gesprächselemente

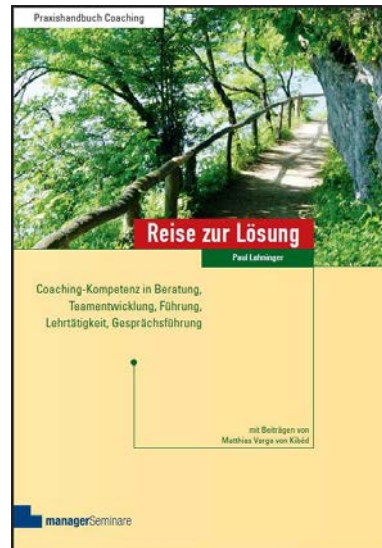
- S 07 aktiv zuhören (S 62)\*
- S 08 positiv umformulieren - Übungsbeispiele
- S 09 Feedback geben (S 80)\*
- S 10 Kritikgespräch

### Methodische Beispiele

- S 11 Herausforderungen bewältigen – love it – change it – leave it
- S 12 Umsetzen mit der Kompetenzfee in 4 Schritten

Diese Texte sind Auszüge aus dem Werk:

\* Reise zur Lösung  
 Coaching-Kompetenz für Beratung, Teamentwicklung, Führung und Lehrtätigkeit,  
 Paul Lahninger, ManagerSeminare, 2. Aufl., Bonn 2013



Seitenhinweise in Klammer beziehen sich auf diese Quellen. Kopieren für den Seminaregebrauch mit Quellenangabe gestattet. © Autorenrechte für Verkauf und Publikation geschützt

Netzwerk: [www.AGB-Seminare.at](http://www.AGB-Seminare.at), [www.topseminare.at](http://www.topseminare.at)  
 © 08. Nov. 17



# Coachend begleiten: inhaltlich enthaltsam

## Indem ich darauf verzichte, Ratschläge zu geben, fördere ich Eigenverantwortung

Mit Gedanken von Vogelaar Werner: Coaching-Praxis in: Management Development im Wandel, Hrsg. Kraus/Kailer/Sandner, Neuwied 2002

Wir verwenden den Begriff Coaching für einen Prozess der Begleitung, in der die gecoachte Person (die/der Coachee) ausschließlich selbst für Lernen, Bewerten und Entscheiden verantwortlich ist. Viele Erfahrungen zeigen, dass Coaching dann am effektivsten ist, wenn sich Coaches ganz auf den Prozess konzentrieren, in dem sie Fragen stellen, aktiv zuhören und ganz bewusst darauf verzichten, eigene Ideen, Bewertungen, Ratschläge und Vorstellungen einzubringen. Wenn ich als Coach in die Rolle des Lieferanten von Ratschlägen wechsele, wird eigenverantwortliche Lösungssuche beeinträchtigt. Menschen fragen zwar um Rat, geben manchmal auch gerne die Verantwortung ab, verleiten Coaches (meist unbewusst) dazu, Tipps zu geben, oder sehen Coaches als Experten, die wissen, wie es geht: Ratschläge zu befolgen ist jedoch meist weniger effektiv als eigene Lösungsfindungsprozesse.

### Risiken beim Ratschläge geben

Wenn ich als Coach Tipps gebe besteht die Gefahr

- o dass ich Coachees Chancen wegnehme, eigene Ideen zu entwickeln,
- o dass Coachees mich mit dem Tipp identifizieren, mir Erfolg oder Misserfolg zuschreiben.
- o dass ich mich mit meiner Idee identifiziere, für diese werbe, mich geschmeichelt fühle, wenn meine Idee angenommen wird, vielleicht sogar für meine Idee (gegen Coachees) kämpfe, dies meine Außenperspektive einschränkt, ich zu einem Teil des Systems werde,
- o dass ich in Lösungs-Tipps versteckte Macht lebe, mich als Schattenführungskraft fühle.

Zugleich kann es dabei leicht geschehen, dass die gecoachte Person

- sich mir als Coach unterordnet, eigene Lösungsideen und Erfahrungen weniger nutzt,
- den Ratschlag mir zuliebe probiert, auch wenn dieser nicht passend ist, oder
- sich gegen die Tipps wehrt, „Ja, aber... das funktioniert sowieso nicht!“

**SO KANN ES PASSIEREN, DASS WIR ANDERE DURCH HILFE SCHWÄCHEN.**

Für eigenverantwortliches Lernen, für die persönliche Motivation, für die Erweiterung von Kompetenzen ist der Coachingprozess *ohne* Ratschlag eine besonders wirksame Möglichkeit. Andere Formen des Leitens, wie z.B. Anweisungen geben, sind nicht schlechter, wirken jedoch anders.

### Wenn Coachees um Rat fragen:

Fragen zeigen oft einen wichtigen Aspekt auf. z.B. Coachee: „Aber was soll ich tun, wenn xy eintritt?“ Als Coach antworte ich: „Du suchst also eine Lösung, die auch für xy passt.“ Ich spiele den Ball zurück und die ratsuchende Person kann mehr über xy erzählen.

### Auf der Prozessebene denken!

Als Coach übe ich, anstatt inhaltlich zu denken: („welche Lösung ist möglich?) auf der Prozessebene zu denken: „Wie kommt die Person zu ihrer Lösung?!“ z.B.: Coachee:

„Ich hab einfach keine Idee, was ich da tun soll, was würden Sie denn da tun????“ Coach:

„Wenn Sie sich vorstellen, da ist etwas, das Ihnen den Blick auf Lösungsideen nimmt, was könnte das sein?“ oder:

„Ich kann dazu nichts sagen, ich bin ganz damit beschäftigt, dich zu unterstützen, eine eigene Lösung zu finden.“ oder auch:

„Was glauben Sie, wie würde ich an diese Sache herangehen?“

Diese Frage lädt ein zum Perspektivenwechsel: die ratsuchende Person versetzt sich in eine Person, die sie für kompetent hält.

### Unzufriedenheit als Falle für Coaches

Ein Coach rutscht leicht in Ratgeber-Rolle, wenn er/sie unzufrieden mit dem Gesprächs-Verlauf ist, z.B.: weil die Lösungssuche zu einem Anliegen (scheinbar) ins Stocken gerät. Auch dieses Empfinden kann ich einbringen, z.B.:

„Ich hab den Eindruck – und bin neugierig, wie Du das siehst – dass Du es bei diesem Thema jetzt dabei belassen möchtest, und dass es für Dich derzeit nicht darum geht, eine Lösung zu erarbeiten?“

Auch so spiele ich den Ball zu und die ratsuchende Person entscheidet, ob Sie über dieses Thema weiter nachdenken will.

### Die Ausnahme: als Coach Ideen einbringen

Spezielle Situationen bilden Ausnahmen, z.B. Krisen wenn ich mir sicher bin, dass rasches Handeln wichtiger ist als der Prozess der Lösungssuche oder weil ich einen Buchtipps oder eine Kommunikationstechnik anbieten möchte. In diesem Fall biete ich Alternativideen an oder füge meine Idee den bereits erarbeiteten Ideen hinzu und so bleibt Auswahl und Bewertung der Inputs bei den Coachees.

Wesentlich dabei ist meine Haltung.

# Leiten: 3-polige Ganzheit

zusammengestellt von Paul Lahninger

## 3 Pole des Leitens:

- **vorangehen,**
- **organisieren,**
- **mitgehen**

3 Aufgaben-Bereiche lassen sich gut unterscheiden. Hier ein Beispiel:

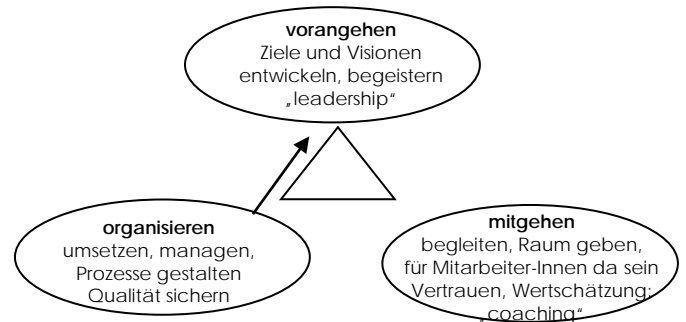
- **Vorangehen (leading):**  
Ich erkläre meinem Mitarbeiter, welches Marketing-Projekt hohe Priorität hat. Ich zeige wie wichtig diese Idee für unseren Erfolg ist.
- **Organisieren (organizing):**  
Wir besprechen den Zeitplan, ich Sorge für die notwendigen Daten, Budgetmittel, Arbeitsplatzausstattung, Besprechungsräume, Kontakte.
- **Mitgehen (coaching):**  
Ich bitte den Mitarbeiter eigene Ideen zur Umsetzung zu sammeln, unterstütze ihn, Entscheidungen zu treffen, wie er das Projekt am besten umsetzt, ermutige zu eigener Kreativität.  
In meiner Wortwahl und meiner non-verbalen Kommunikation spürt der Mitarbeiter meine Wertschätzung und mein Vertrauen.

Das Modell dieser 3 Pole, die gemeinsam eine Ganzheit bilden, macht in mehreren Zusammenhängen Sinn:

1. 3 Aufgabenbereiche lassen sich als Orientierungshilfe beim Leiten unterscheiden.
2. 3 Ausrichtungen prägen den Teamgeist.
3. 3 Tendenzen leben wir als persönliche Stärken.

## 1. Orientierung beim Leiten

Als Modell für Leitungsaufgaben beschreiben 3 Pole ganzheitliches Führen:



nach Fischer, M./Graf, P.: Coaching 1998 <sup>1)</sup>

Die erste Achse dieses 3-Eck-Modells bilden die 2 Pole „organisieren ↔ vorangehen“ (bzw. im Modell von Fischer/Graf: <sup>1)</sup> „organizing ↔ leading“). Dies ist Grundlage, in der sich so etwas wie die Logik linearer Abläufe zeigt: Ich gebe Orientierung, setze Ziele und Sorge dafür, dass diese erreicht werden können.

Zielorientiertes Managen von Qualitäten ist funktional, kann auch sehr hierarchisch organisiert sein und klappt auch am Fließband.

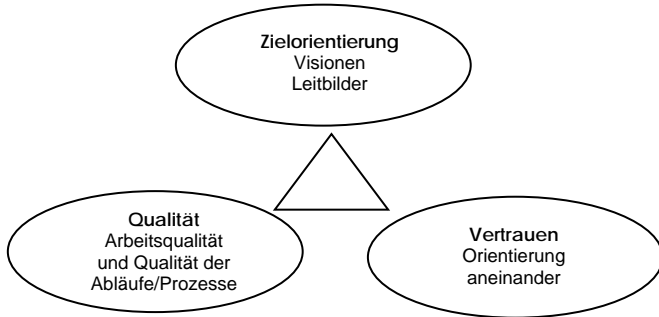
Der 3. Pol „mitgehen“, (nach Fischer/Graf „Coaching“) geht über diese Linearität hinaus, schafft eine zusätzliche Dimension. In Vertrauen, Wertschätzung, Achtsamkeit, Zuwendung erweitert sich der funktionale Alltagsbezug.

Alle 3 Pole sind unentbehrlich. Der Pol „Mitgehen“ ist dabei für viele LeiterInnen eine besondere Herausforderung. Coaching-Kompetenz ist nicht etwas, was wir einfach nur wissen und tun müssen, sondern ein Ausdruck einer gelebten Werthaltung:

Eine Qualität entsteht, die auch unabhängig von Absichten, sozusagen über den Alltag hinaus wirkt.

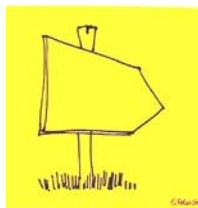
## 2. Der Geist des Teams

Daraus ergibt sich die Tendenz des Betriebes/der Organisation, „der gute Geist“ des Teams:



Vertrauen prägt die Atmosphäre im Team / in der Organisation:  
 Vertrauensvolle, fördernde, ermutigende Kommunikation und Wertschätzung schafft Beziehungsqualitäten.  
 Wenn wir statt des üblichen hierarchischen Organigramms ein Bild dieser Beziehungsqualitäten zeichnen, dann bekommen wir einen neuen Einblick in die Wirklichkeit: wie „tickt“ das Unternehmen, wo läuft’s gut, welche Synergien werden gelebt.  
 So stützt der 3. Pol „Vertrauen“ ganz wesentlich die Pole „Qualität“ und „Zielorientierung“.

**Alle 3 Pole gemeinsam bilden das Ganze.**



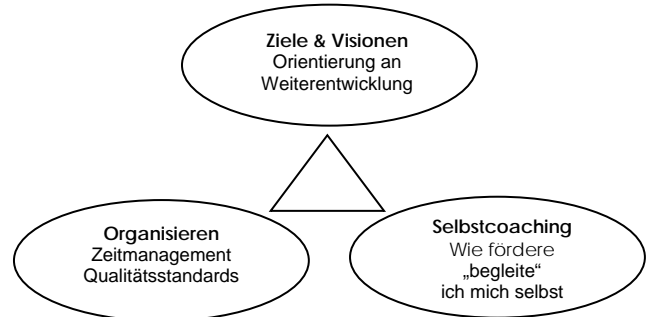
Zeichnungen: Reinhold Rabenstein

**Literatur:**

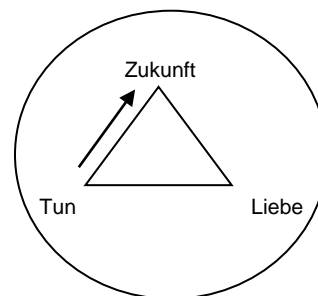
- 1) Fischer/Graf, zitiert nach Haberleitner, Elisabeth/Deistler, Elisabeth/Ungvari, Robert: Führen Fördern Coachen, Frankfurt/Wien 2003 S 29 ff.
- 2) Waldefried Pechtl, Zwischen Organismus und Organisation, Linz 1991
- 3) siehe auch Paul Lahninger, leiten-präsentieren-moderieren, Münster. 03, S 7 - 10
- 4) Turnheim, Georg: Chaos und Management, Wien 1991
- 5) siehe Essen, Siegfried: Spirituelle. In Transpersonale Psychologie, 1995, S 41 - 53

## 3. Persönliche Tendenz

Interessant ist, diese 3 Pole als Ausprägung persönlicher Stärken, auf die Ebene der Einzelperson zu beziehen.



Dabei geht es auch um Selbstmanagement: wie leite und organisiere ich mich selbst.  
 Waldefried Pechtl<sup>2)</sup> beschreibt Führungsqualität als Spannungsfeld „vorausgehen“ und „folgen“. Seine Metapher: Nur wer folgen kann, kann führen.<sup>3)</sup>  
 Auch das Modell von Yin und Yang bezieht sich auf diese Polarität: einerseits Zuwendung, nährende Qualitäten, fördernde Haltung als Yin und andererseits Zielstrebigkeit, Planung, Fordern und Entschiedenheit als Yang.<sup>4)</sup>  
 In unserem 3-poligen Modell ist Yang die Linearität: „organisieren – vorausgehen“ und Yin: „mitgehen“, der 3.Pol, der die Linearität erweitert. Ich erlaube mir, dafür das anspruchsvolle Wort „Liebe“ einzusetzen, Liebe im Sinne eben dieser Haltung von Achtsamkeit, Wertschätzung, Vertrauen Bezogenheit/Präsenz und Klarheit.



**Verbundenheit ergänzt mein Abgrenzen, Absichtslosigkeit ergänzt meine Zielstrebigkeit, Sinn und Geist ergänzt das Machbare.<sup>5)</sup>**



# COACHING ALS PROZESS

## Das Gespräch strukturieren: Leitfäden für den Ablauf. Reise zur Lösung Seite 102

Mit Ideen von Maren Fischer-Epe: Coaching, Hamburg 2002 und Sonja Radatz: Einführung in systemisches Coaching, Heidelberg 2006

Coaching im engeren Sinn ist ein kontinuierlicher Prozess, z.B. über 4 Arbeitseinheiten. Ziel ist, dass Menschen, die mit Problemen kommen, mit vertieftem Kompetenz-Bewusstsein gehen. Leitfäden und Fragedesigns unterstützen diese Zielorientierung. In der Begleitung achte ich auf eine stimmige Gestalt dieses Prozesses, sodass die Ratsuchenden sich dieser Begleitung anvertrauen können. Die Struktur dient als Wegweiser (und nicht als Fahrplan) auf der Reise durch die eigene Welt der Gedanken, Wahrnehmungen und Lösungsbilder. Die angegebenen Zeiten sind grobe Richtwerte im Rahmen einer 50min Einheit. Bei komplexen Themen kann sich diese Struktur auch über mehrere Einheiten verteilen.

### 1. ORIENTIERUNG UND VEREINBARUNG (1 bis 5 min)

Wertschätzend begleite ich die Darstellung des Anliegens und die Vereinbarung des Coaching-Zieles:

z.B. „Was können wir heute hier besprechen, das für Sie/dich hilfreich ist?“

z.B. „Woran werden Sie bemerken, dass dieses Gespräch für Sie hilfreich war?“

Ich gebe Informationen über den Coaching Prozess:

z.B.: *„Ich biete an, aufmerksam zuzuhören und Fragen zu stellen. Ich kann Sie/dich dabei begleiten, nachzudenken. Ich werde keine Tipps geben und Ideen nicht bewerten. Sind Sie/Bist du damit einverstanden?“*

Auch Rahmenbedingungen und Dauer werden abgesprochen. Open End entspricht nicht der hier vorgestellten Coaching-Philosophie. Auch als Coach prüfe ich, ob ich das Setting für das genannte Anliegen als passend empfinde.

### 2. RESSOURCENWAHRNEHMUNG (1 bis 3 min)

Ich unterstütze das zügige Sortieren und Erweitern(!) von Sichtweisen, bei Bedarf auch von Hypothesen, das Wahrnehmen von Ressourcen, Kompetenzen und bisherigen Lösungsansätzen. Der lösungsfokussierte Ansatz nach Steve de Shazer verzichtet auf Problembeschreibungen! Wenn eine Situationsbeschreibung wichtig erscheint, kann ich diese in wertschätzendem Erkunden erfragen. Hier eine Frage nach Ressourcen:

z.B. *„Was hat dazu beigetragen, das die Situation nicht noch schlimmer wurde?“*

### 3. ZIELARBEIT (20 bis 30 min)

Zur Lösungs- und Ideenfindung wähle ich Fragedesigns und passe diese situativ an. Ich biete Methoden an, um Alternativen zu sammeln, Zukunftsbilder zu entwerfen:

z.B. *„Wenn Sie erreicht haben, was Sie sich wünschen, was ist dann anders?“*

z.B. *„Wenn du dies gut gelöst hast, was wirst du dabei gelernt haben?“*

### 4. ENTSCHEIDUNG – UMSETZUNG PLANEN: (10 bis 20 min)

Ich stelle Fragen nach den Auswahl-Kriterien für eine Lösung, zur Einschätzung von Konsequenzen, Fragen zur Planung konkreter Umsetzung in Eigenverantwortung der Ratsuchenden und eventuell, um Risiken, Zeit und Energie zu prüfen.

z.B.: *„Was ist der erste kleinste Schritt dieser Veränderung? ... Und dann?“*

### 5. VERSTÄRKUNG (2 bis 10 min)

Die Frage nach dem Resümee des Prozesses stärkt die Nachhaltigkeit. Ich unterstütze die Ideenfindung zur Eigen-Kontrolle der Zielerreichung, bitte um Rückmeldung zum Coaching-Prozess, gestalte den Abschied.

z.B.: *„Was in diesem Prozess hat gut getan, was hat Sie gestärkt?“*

### AUSWERTUNG DANACH (wenn möglich)

Bei einem Prozess über mehrere Termine hinweg, können Folgegespräche mit der Auswertung begonnen werden, danach kann das Ziel aktualisiert, geschärft, oder ein neues Ziel eingebracht werden. Auswirkungen nach Abschluss können telefonisch oder per E-Mail rückgemeldet werden. Die Bitte, diese „Rückmeldung-danach“ zu geben, vertieft oft die Selbstverpflichtung zur konkreten Umsetzung.

Ähnlich dieser Grundstruktur bieten die folgenden Seiten weitere Leitfäden für den Ablauf. Der konkrete Gesprächsablauf wird sich meist situativ ergeben.

1. Orientierung,  
Arbeitsvereinbarung

2. Ressourcen-  
Wahrnehmung

3. Zielarbeit:  
Lösungsfindung

4. Entscheiden  
und Planen

5. Umsetzung  
stärken  
Resümee



# Systemisch denken

Mit Gedanken von Fritz B. Simon und Gunther Schmidt

"Systema" (griechisch) = das Zusammengesetzte, bei Aristoteles (\* 384 v.Chr.): das Geordnete, bei Immanuel Kant (1790): Das in Selbstorganisation Geordnete

Systemisches Denken beachtet das Wechselspiel innerhalb von Systemen und ebenso das meist sehr komplexe Zusammenwirken zwischen einem System und seiner Umwelt. Dabei wird deutlich: Lebende Systeme "erschaffen sich selbst" (Autopoiese), ihre Tätigkeit wirkt auf sie selbst zurück. z.B. der Zellstoffwechsel lässt die Zellmembran wachsen und diese ermöglicht den Zellstoffwechsel. z.B. eine Aussage eines Beobachters über den Beobachter selbst ist zugleich eine Aussage über den Beobachter selbst. "Das war ein guter Film." → Sagt aus, welche Art von Filmen mir gefällt.

## Harte und weiche Wirklichkeiten unterscheiden

Soziale Systeme werden durch Beobachtung beeinflusst: Beobachten wird zu einer Form von Interaktion. Je mehr Einfluss das Beobachten auf ein System nimmt, umso weicher die Wirklichkeit. Z.B. Wind und Wetter ist nicht durch Beobachten zu beeinflussen, menschliches Verhalten jedoch in hohem Maß.

Weiche Wirklichkeiten sind nur subjektiv beschreibbar, wir können uns durch Einfühlung dem Verständnis anderer annähern. (Worte über Gefühle sind wie Landkarten: dort jedoch sind Berge flach und Meere trocken.) Qualitäten wie Sympathie, Verständnis, Ermutigung können nur individuell erlebt werden. Weiche Wirklichkeiten sind nicht eindeutig unterscheidbar und nicht zählbar.

## Ambivalenz: "sowohl als auch" anerkennen

Seiltänzerinnen bleiben am Seil "stehen", weil sie ständig (minimal) pendeln: Sie erreichen Statik durch Bewegung. Unser Innenleben ist in vielem ambivalent, jede Beziehung beinhaltet etwas Ambivalentes: Nähe – Distanz, Öffnen – Abgrenzen, Nehmen – Geben. Beziehungen erfordern ein (oft auch unbeachtetes) Aushandeln der Grenzen und Gemeinsamkeit zwischen Gegenpolen. Beide Pole wahrzunehmen und zu respektieren ist offensichtlich gesund und förderlich.

## Prozesse anerkennen

Nichts "ist", alles wird und vergeht. Alles verändert sich, sofern nicht Energiezufuhr dafür sorgt, dass es gleich bleibt. Entwicklung bedeutet: es gibt keine klare Grenze zwischen Zustand A (z.B. Kind sein) und Zustand B (Erwachsen sein). Mathematische Logik ist unbrauchbar für menschliche Entwicklung: Veränderung und Identität würden sich mathematisch ausschließen. Oft denken wir uns Veränderung weg, um die Beunruhigung der Veränderung zu vermeiden, z.B. beim Altern. Max Frisch: "Liebe bedeutet, einem Menschen in seiner Entfaltung zu folgen. Und diese Liebe ist es, die Menschen hilft, sich zu entfalten."

## Soziale Systeme als Zusammenspiel verstehen

Die kleinste überlebensfähige Einheit besteht selten aus einem Individuum: wir brauchen Familien, Teams, Organisationen. Soziale Systeme sind selbstorganisierend: sie sind wirksam durch Zusammenspiel, durch Konsensfindung. Ordnung entsteht durch das Mitwirken aller Beteiligten, nicht durch einseitige Steuerung (auch wenn dies so erlebt wird!). Auch Führung gelingt nur im Wechselspiel, indem Teammitglieder diese bejahen und sich führen lassen (= weiche Wirklichkeit). Gewaltandrohung engt den Spielraum anderer ein (Auftrag ausführen oder Kündigung = "harte" Wirklichkeit), hemmt Kreativität und Initiative. Indem wir den Beitrag aller Beteiligten würdigen, fördern wir die Entwicklung unseres sozialen Systems (unsere Familie, Gruppe, Team, Nachbarschaft!).

## Probleme und Konflikte auflösen

Indem wir Sichtweisen und Interaktionen verändern, können sich Konflikte auflösen. Auch Probleme und Konflikte werden durch Interaktionen der Beteiligten erschaffen. Wenn ein Problem über lange Zeit andauert, muss es für das System "lohnender" sein, eine Lösung hinauszuschieben.



# Aktiv zuhören

**Eine wesentliche Grundqualität in professioneller Kommunikation beginnt damit, Gehörtes zu spiegeln, es mit eigenen Worten zu wiederholen: sich sozusagen laut Notizen machen**

Paul Lahninger: Reise zur Lösung, Bonn 2010, S 62ff

Zuhören ist die wesentlichste Kompetenz im Begleiten von Menschen, entwickelt und umgesetzt im Coaching, in der Moderation, in Führung, Verkauf und vielen anderen Situationen.

Je emotionaler, stressiger, spannungsgeladener eine Situation, umso mehr neigen die Beteiligten zu ineffektiver Kommunikation, und umso schwerer fällt Zuhören, Verstehen, Einfühlen.

Aktives Zuhören hilft Missverständnisse vermeiden, macht deutlich dass wir zuhören. Meine Aufmerksamkeit zeige ich zunächst nonverbal: durch meine Zuwendung, durch Übernehmen der Mimik, manchmal auch der Körperhaltung meines Gegenübers und vor allem durch Töne oder „Ja“. Dieses akustische Feedback des Mithörens brauchen wir dringend am Telefon, andernfalls fragt die Person am anderen Ende der Leitung: „bist du noch da?“

Je mehr ich mich innerlich auf eine andere Person einstelle, umso mehr wird mein Körper diese innere Aufmerksamkeit ganz von selbst mitteilen. Etwas von dieser Qualität können wir durch die Techniken anpeilen, insbesondere durch Zusammenfassen des Gehörten. Diese Techniken sind ein wirksames Gegengewicht zum üblichen Impuls, während des Zuhörens schon Antworten oder eigene Argumente durchzudenken.

**AKTIV ZUHÖREN UNTERSTÜTZT MICH,  
MICH IN DIE WELT DER SPRECHENDEN  
PERSON HINEINZUDENKEN.**

Dies ist ein Weg, um anzuerkennen, dass Kommunikation tendenziell bruchstückhaft ist und dass jede Person in einer eigenen Wirklichkeit lebt und diese eigene Sicht meist für die objektive Realität hält.

Indem wir nach dem Zuhören das Gehörte zusammenfassen und mit eigenen Worten wiedergeben, bekommen wir Rückmeldung, ob wir richtig verstanden haben. Menschen mit hoher kommunikativer Kompetenz hören aktiv zu, ohne sich dessen bewusst zu sein. Die Wirkung von aktivem Zuhören ist enorm, die Technik einfach. Die Herausforderung ist, diese Technik in eine Form zu bringen, die zu uns und zur Situation passt, denn als mechanische Technik kann aktives Zuhören auch unangenehm wirken.

Die einfachste Form des aktiven Zuhörens ist, das Gehörte zu wiederholen. Fast immer ist es günstiger, Gehörtes mit eigenen Worten zurückzugeben, also umzuformulieren und in fragendem Tonfall KNAPP zusammenzufassen: Ich kann auch direkt fragen: „Hab ich richtig verstanden...?“ Mit dieser Frage kann ich auch unterbrechen, wenn mir eine Erzählung zu komplex wird.

## Varianten an einem Beispiel:

*Person A sagt: „Ich hab da ein Problem mit einem Kollegen. Er ist so fürchterlich egoistisch.“*

„Du hast ein Problem mit einem Kollegen, den du als egoistisch empfindest?“

ODER

„Da ist etwas zwischen dir und deinem Kollegen, das du als fürchterlich bezeichnest?“

ODER

„Du ärgerst dich über einen Kollegen?“

ODER

„Etwas, das mit deinem Kollegen zu tun hat, ist dir sehr unangenehm?“

ODER

## • Positiv/Zielorientiert umformulieren<sup>1</sup>:

„Du möchtest über die Situation zwischen dir und deinem Kollegen erzählen, um etwas zu klären, das zwischen euch steht?“

## Aktives Zuhören

- vermittelt das Gefühl von Verständnis und Wertschätzung,
- fördert Aufmerksamkeit und Einfühlung,
- trägt wesentlich dazu bei, dass das Gemeinte direkt und klar ausgedrückt wird,
- räumt Missverständnisse aus dem Weg.
- Fördert die Beziehungsqualität.

**Entscheidend ist dabei die Haltung, sich beim Zuhören auf die Person gegenüber einzustellen, innerlich mitzuschwingen. Diese innere Zuwendung ist ein wertvolles Geschenk.**

1) <sup>1</sup> Auch Reframing genannt: etwas in einen neuen Kontext stellen. Der US-amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl Rogers hat aktives Zuhören erstmals als Technik für die Klientenzentrierte Psychotherapie beschrieben, siehe Carl R. Rogers: Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy, 1942 und Carl Rogers: klientenzentrierte Psychotherapie, Frankfurt/M. 1988

# Positiv umformulieren: Übungsbeispiele

## Lösungsorientierung in spannungsgeladenen Situationen

Die Qualität der Sprache stützt oder erschwert die Lösungsfindung. Wenn ich problemorientierte Beiträge positiv umformuliere, sie „übersetze“, biete ich eine lösungsorientierte Sicht an, ohne direkt einzugreifen.

Eine Person bringt problemorientierte Aussagen:	Ich höre aktiv zu und richte dabei die Aufmerksamkeit auf Lösungsaspekte:
A) „Du gehst immer auf mich los, andere im Team behandelst du ganz anders.“ →	..... .....
B) „Ich bin schon seit 20 Jahren im Betrieb. Da werde ich wohl das Recht haben, bei einer Dienstbesprechung zu rauchen!“	..... .....
C) „Das sind doch unnötige Kleinigkeiten, was soll das, darüber zu streiten!“	..... .....
D) „Keiner hier versteht wirklich, worum es mir geht!“	..... .....
E) „Es kann doch niemanden hier stören, wenn ich mein Handy während der Sitzung eingeschaltet habe!“	..... .....
F) „Ich schaff“ das einfach nicht, so sehr ich mich auch bemühe!“	..... .....
G) „Mein Kollege muss endlich mal einsehen, dass er toleranter werden muss!“	..... .....

### Positiv umformulieren: Lösungsvorschläge

- A) „Du möchtest genauso behandelt werden, wie alle anderen.“
- B) „Du erwartest dir Wertschätzung, da du schon lange hier bist.“
- C) „Du möchtest das Thema beenden und etwas besprechen, das dir wichtig ist?“
- D) „Es ist dir wichtig verstanden zu werden.“
- E) „Du möchtest wissen, wie andere dazu stehen, die Teamsitzung handyfrei zu halten?“
- F) „Du bemüht dich sehr und möchtest jetzt endlich Erfolg haben dabei!“
- G) „Du wünschst dir, dass dein Kollege akzeptiert, was du sagst?“



# Feedback geben als Coach

Paul Lahninger, Reise zur Lösung, Bonn 2010, S 80ff

## Eine Prise Feedback

Ratsuchenden Rückmeldungen zu geben empfinde ich als herausfordernde Aufgabe, die Behutsamkeit und Selbstreflexion braucht. Rückmeldungen berühren meine Deutungen und meine Lösung-Vorstellung. Selten gebe ich mehr als eine Rückmeldung in einem Gespräch, und im Teamcoaching sind Rückmeldungen eine seltene Ausnahme. Wenn sich Ratsuchende Feedback von mir wünschen, kann ich erst mal den Ball zurückspielen z.B.:

*„Wie meinst du, wie andere Menschen dich wahrnehmen?“* oder *„Wie vermuten Sie denn, wie ich Sie sehe?“* oder *„Könnte es sein, dass du wenig Feedback von den Personen bekommst, mit denen du zusammenarbeitest / lebst? Möchtest du überlegen, wie du dir dort mehr Rückmeldungen holen kannst?“*

Hinter dem Wunsch nach Feedback könnte auch der Wunsch nach einem Ratschlag stecken und in Gesprächen über Konflikte suchen Beteiligte auch gerne Bestätigung für ihre Position, sie würden gerne hören, dass sie im Recht sind. Da könnte ich z.B. antworten: *„Ich möchte jetzt bewusst draußen bleiben mit meiner Sichtweise und dich/Sie ermutigen, eigene Vorstellungen durchzudenken.“*

### Qualitäten von Feedback:

- beschreibend (und nicht bewertend)
- deklariert als subjektive Sicht
- wertschätzend und einführend
- konkret, situationsbezogen, unmittelbar

Sinnvoll ist Feedback zu unmittelbaren Erfahrungen im Coaching-Prozess, insbesondere zu Qualitäten, Stärken, Ressourcen, z.B.:

*„Ich erlebe, dass Sie die Situation sehr bewusst reflektieren.“*

Diese Formulierung betont meine Subjektivität.

### Feedback als Angebot formulieren

- *„Ich möchte Ihnen/dir ein Bild anbieten, das bei mir entsteht, wenn ich da zuhöre ...“*
- *„Ich beschreibe Ihnen/dir jetzt meinen Eindruck und könnte mir vorstellen, dass auch andere Beteiligte das ähnlich wahrnehmen.“*
- *„Wenn ich mich in Sie/dich hineinversetze, dann spüre ich ...“*
- *„Ich könnte mir vorstellen, dass es Sie weiterbringen könnte, wenn Sie ... beachten.“*
- *„Ich habe den Eindruck, dass ... eine Bedeutung für Sie spielen könnte und ich bin neugierig, wie Sie das sehen.“*
- *„Ich möchte dir eine Hypothese anbieten und bin neugierig, was du dazu sagst: Könnte es sein, dass ...?“*

## Feedback fragend übergeben

Auch wenn Feedback in eine Frage eingebettet ist oder mit fragendem Tonfall gegeben wird, unterscheidet sich das Feedbackgeben wesentlich von „echten“ Fragen, in denen ich im Ablauf weiterführe.

Sinnvoll ist auch bildhafte Sprache wie z.B.

*„Ich hab den Eindruck, ihr spürt oft die Vergangenheit, so als ob euch da etwas festhält oder zur Last geworden ist.“*

Psychologische Muster kann ich in der Sprache des Klienten ansprechen (und nicht, um mich als Experte zu profilieren)! z.B. eine vermutete Projektion:

*„Du hast mir von deiner Schwierigkeit erzählt, pünktlich zu sein. Nun höre ich, wie sehr du dich über die Unpünktlichkeit von Teammitgliedern ärgerst. Könnte es sein, dass da ein Zusammenhang besteht?“*

### Feedback zum Prozess

Auch Störungen anzusprechen und eigenen Ärger als Coach auszudrücken kann wichtig sein. Dies ist jedoch etwas anderes, als unterstützendes Feedback anzubieten. z.B.

*„Ich erinnere mich, dass du in ganz ähnlicher Weise schon 2 mal über diese Situation gesprochen hast und ich habe beide Male die Frage gestellt, welche Möglichkeiten du siehst die Situation zu verändern. Da auch deine heutige Beschreibung für mich so ähnlich klingt, frage ich mich, ob wir da weiterkommen ...“*

**DER EIGENE ÄRGER IST EIN ALARMSIGNAL, DENN DIESER KANN MEINE WAHRNEHMUNG EINSCHRÄNKEN.**

### Abgrenzung

Wenn ich mich verwickelt empfinde oder merke, daß ich parteilich denke, kann ich nicht mehr begleiten! Diese Gefahr ist besonders groß, wenn es um die Begleitung von Konfliktlösung geht. Ich habe erlebt, dass zerstrittene Ehepartner getrennt zu zwei Beraterinnen gingen und nach jedem Coaching-Gespräch gingen sie mit verstärkten Vorwürfen in den nächsten Streit, weil jede der beiden Beraterinnen den gehörten Einzelstandpunkt unterstützt hatte.

Im Zweifelsfall wird es günstiger sein, den Coaching-Prozess abubrechen. Supervision bietet die Möglichkeit, die Rolle als Coach und die eigenen Gefühle zu reflektieren: Coaching für Coaches.

Feedback kann Impulse geben, indem es Ressourcen bestärkt oder auch, indem es Schatten-Aspekte anspricht.



# Kritikgespräch

nach: Höher, Peter: Konfliktmanagement, Konflikte kompetent erkennen und lösen

+ Beachten Sie, dass menschliche Wahrnehmung immer subjektiv, unvollständig, emotional und unbewusst gesteuert ist (→ „selektive Wahrnehmung“). Beschreiben Sie, wie es Ihnen geht, wenn Sie bei der anderen Person dieses Verhalten wahrnehmen. Achten Sie auf Ihre Gefühle und Wünsche und drücken Sie diese stimmig aus.

+ die Personen von Sachinhalten trennen: Kritisieren Sie ein konkretes Verhalten in einer Situation, aber keinesfalls den Menschen. Wertschätzung für die Person, Wahrung der Selbstachtung ist besonders wichtig für Kritik- und Konflikt-Kommunikation.

+ Benennen Sie präzise, was Sie als fehlerhaft oder unpassend wahrgenommen haben (keine Übertreibungen und Verallgemeinerungen).

Kritische Rückmeldungen anzunehmen ist für viele Menschen eine besondere Herausforderung. Kompetente Gesprächsführung erleichtert dies.

## 1) Kontaktaufnahme und Eröffnung im 4-Augen-Gespräch !

Kritisieren Sie nicht vor anderen Personen!

Z.B.: *So könnte G. zu seinem Mitarbeiter K. sagen:*

*„Mir ist da etwas an der Kommunikation zwischen Ihnen und P. aufgefallen, über das ich gern mit Ihnen sprechen möchte.“*

„Ich möchte über ... sprechen ...“

## 2) Wahrnehmung !

Hier schildern Sie „klinisch rein“ das *wahrgenommene* Verhalten als Ich-Botschaften: (In Bewusstsein Ihrer selektiven Wahrnehmung!)

Z.B.: *„Sie haben mehrmals P. als schlampig bezeichnet.“*

„Ich nehme wahr ...“

## 3) eventuell Hypothesen über Bedürfnisse

Hier können Sie eventuell auch Vermutungen äußern, wenn Sie dadurch Verständnis über das positive Anliegen, das Bedürfnis dahinter vermitteln und unter der Voraussetzung, dass Sie diese persönliche Vermutung beschreiben: *Vorsicht, dies kann auch abwertend empfunden werden.*

Z.B.: *„Ich vermute, Sie möchten Fairness im Team, Ihr Ordnungsbedürfnis ist Ihnen sehr wichtig.“*

„Ich vermute ...“

## 4) Gefühl

Bringen Sie Ihr Gefühl und Ihr eigenes Bedürfnis zum Ausdruck: z.B.: *„Ich bin irritiert, mache mir Sorgen um den Teamgeist...“* oder *„Mir ist ... unangenehm.“* *„Ich bin beunruhigt.“*

„Ich fühle ...“

## 5) Einladung zur eigenen Sichtweise

Sie können eine offene Frage stellen: *„Was ist Ihre Meinung dazu?“*

*„Wie würden Sie sich an meiner Stelle verhalten?“*

Achten Sie darauf, den Aussagen der angesprochenen Person aktiv zuzuhören, das gehörte mit eigenen Worten zusammenzufassen.

„Wie sieht Du ...“

## 6) Wunsch, Appell, Bitte als Ich-Botschaft !!!

Ich erwarte von Ihnen, ich wünsche mir, ich bitte Sie ... zu tun! Mit klarer Beschreibung einer konkreten HANDLUNG!

Z.B.: *„Ich möchte, dass Sie P. direkt Feedback geben über das, was Sie stört, bevor Sie zu mir kommen.“*

„Ich möchte ...“

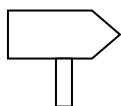
## 7) Vereinbarung und Zusammenfassung des Gesprächs

*„Wenn Sie ein Gespräch zu dritt wünschen, bin ich gern für eine Klärung behilflich.“*

Wie können wir das regeln ...“ , „Wann können wir ... überprüfen?“

Z.B.: *„Wann denken Sie, werden Sie mit P. gesprochen haben?“*

„Was können wir vereinbaren?“



In manchen Situationen ist es angemessen, sich auf das Mitteilen der eigenen Wahrnehmung (Punkt 2) und der Bitte (Punkt 6) zu beschränken. Manchmal ist auch die Bitte allein (ohne Ansprechen der Wahrnehmung) ausreichend und klarer.



# Herausforderungen bewältigen: Love it – change it – leave it - Frageset

Musterfragen zur Reflexion von Handlungsspielräumen in hohen Herausforderungen. Als Interviewleitfaden kann ich Fragen situativ variieren, oder auch beharrlich wiederholen. siehe: Paul Lahninger, Reise zur Lösung, Bonn, 2013

## LOVE IT

1. In welchen Herausforderungen fühlst du dich in guten Energien, ganz „im Fluss“:
2. Welche Ressourcen / Kompetenzen nutzt du, um Herausforderungen gut zu bewältigen:

## CHANGE IT

3. Welche Möglichkeiten hast du, mit Anforderungen anders als bisher umzugehen, diese (mit) zu planen und (mit) zu gestalten:
4. Wie kannst du für Ausgleich sorgen, Raum für Bedürfnisse (wie z.B. nach Entspannung, Anerkennung, spielerischer Kreativität) schaffen:

## LEAVE IT

5. Welche Aufgaben kannst du streichen, minimieren, delegieren, zeitlich verschieben:
6. Wo liegt die Grenze deines Einsatzes, wie kommunizierst du diese, wie schützt du dich:

## TEAM-QUALITÄT

7. Auf welche Unterstützung von anderen Personen kannst du vertrauen:
8. Welche Absprache im Team wünschst du dir zur gemeinsamen Bewältigung:

**Entscheide nun, welche Vorschläge / welche Bitte du ins Team einbringst:**

