

Roman Braun • Helmut Gawlas
Amanda Schmalz • Edgar Dauz

Die Coaching Fibel

Vom Ratgeber
zum High Performance Coach

SACHBUCH

Wirtschafts
Woche

LINDE
international

Braun/Gawlas/Schmalz/Dauz



Die Coaching-Fibel

Roman Braun ■ Helmut Gawlas ■
Amanda Schmalz ■ Edgar Dauz

Die Coaching Fibel

Vom Ratgeber zum
High Performance Coach

LINDE
international

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und die Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 3-7093-0043-6

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Trinergy[®], Team-Formation[®], Hypno-Rhetorik[®] und Timeline-Coaching[®]
sind eingetragene Wortmarken von Roman Braun.

Kontakt: Trinergy International, Linzer Straße 77, A-1140 Wien, Österreich.
Tel.: (+43)1 985 10 60, Homepage: www.trinergy.at

Umschlag: AG MEDIA GmbH
LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2004
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: +43/1/24 630
www.lindeverlag.at

Druck: Hans Jentzsch & Co. GmbH., 1210 Wien, Scheydgasse 31

Für meinen Sohn Georg Braun
und seinen ersten Coach,
meine Frau Monika Braun,
in Dankbarkeit.

Roman Braun

INHALT

DIE KUNST DES COACHING.....	11
DER COACH.....	11
DER KLIENT.....	11
DAS COACHING.....	12
WARUM VERÄNDERUNG KEINE ARBEIT SEIN DARF	12
1 ZEHN GEWOHNHEITEN EXZELLENTER COACHS	15
COACHING IST CHARAKTERSACHE – GEWOHNHEITEN BESTIMMEN DEN CHARAKTER	15
1. HÖRBAR ZUHÖREN	15
2. DIE PARE-FRAGE.....	17
3. ALLPARTEILICHKEIT	19
4. DIE AUSNAHME WIRD ZUR REGEL	22
5. ENTSCHEUNIGUNG	24
6. DIE EBENE WECHSELN.....	26
7. STIMMUNGS-FENG-SHUI.....	28
8. WORTE WÖRTLICH NEHMEN	30
9. VORBILDER NUTZEN.....	33
10. NEHMEN MACHT SELIG.....	35
ZUSAMMENFASSUNG	37
2 C.O.A.C.H. – DIE FÜNF STUFEN DES COACHING	39
PHASE 1 – CONTRACTING	41
PHASE 2 – OFFENLEGEN	47
PHASE 3 – ANNÄHERN.....	60
PHASE 4 – CHANGEWORK.....	69
PHASE 5 – HOFFNUNG.....	78
MIT AUF DEN WEG.....	82
ZUSAMMENFASSUNG	84
3 VERTRAUEN – DIE BEZIEHUNG TRÄGT	87
PACING	88
OUTING.....	93
LEADING	94
ZUSAMMENFASSUNG	94

Die Coaching-Fibel

4	SUGGESTIONEN – EINFÜHRUNG IN DIE HYPNO-RHETORIK®	95
	DAS BASISMUSTER DER HYPNO-RHETORIK®	97
	ZEHN TECHNIKEN DER HYPNO-RHETORIK®	100
	ZUSAMMENFASSUNG	112
5	FRAGEN – DIE KÖNIGSDISZIPLIN DES COACHING.....	114
	ALLGEMEINE FRAGEN	115
	LÖSUNGSFRAGEN.....	120
	SYSTEMISCHE FRAGEN.....	122
	MAGISCHE FRAGEN	124
	ZUSAMMENFASSUNG	130
6	EMOTIONEN – DIE MACHT IM HINTERGRUND.....	132
	PRIMÄRGEFÜHLE – EINFACH UNWIDERSTEHLICH.....	134
	SEKUNDÄRGEFÜHLE – VERBORGEN, UND DOCH OFFENSICHTICH.....	135
	FREMDGEFÜHLE – SECONDHAND-EMOTIONEN	137
	DER COACH ALS EMOTIONS-MANAGER.....	141
	ZUSAMMENFASSUNG	143
7	TEAM-FORMATION® – GEMEINSCHAFT SCHAFFEN	146
	TEAM-BASICS.....	148
	DAS TEAM-C.O.A.C.H.-MODELL.....	155
	MODERATION.....	163
	ZUSAMMENFASSUNG	166
8	UNTERSCHIEDUNGEN – PSYCHOTHERAPIE, SUPERVISION UND MEDIATION.....	170
	VERÄNDERUNGSSCHULEN.....	171
	GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE	174
	ARGUMENTE UND GEGENARGUMENTE	175
	ZUSAMMENFASSUNG	176
9	SECHS BEWÄHRTE METHODEN	178
	1. NLP – NEURO-LINGUISTISCHES PROGRAMMIEREN.....	179
	2. CLEAN LANGUAGE.....	183
	3. FOCUSING	186
	4. EMDR – EYE MOVEMENT DESENSITIZATION AND REPROCESSING	189

Inhalt

5. PROVOKATIVES COACHING	194
6. SYSTEM-AUFSTELLUNGEN.....	198
ZUSAMMENFASSUNG	203
10 ACHT NEUE COACHING-TECHNIKEN	206
1. DIE ARISTOTELES-INTEGRATION.....	207
2. DER LEBENSFREUDEPROZESS	211
3. TIMELINE-COACHING®	214
4. IN-TRINERGY®	217
5. DER TRIOLOG	222
6. DER SCHOPENHAUER-PROZESS	226
7. RE-JUDGEMENT.....	230
8. DIE KANT-INTERVENTIONEN.....	235
ZUSAMMENFASSUNG	241
11 TRINERGY®-PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG	245
DIE DREI PRIMÄRENERGIEN.....	246
TRINERGY®-MENTAL-COACHING	249
TRINERGETISCHE RHETORIK.....	252
ZUSAMMENFASSUNG	258
12 TRINERGY®-KONFLIKTLÖSUNG.....	261
DAS DRAMA-DREIECK.....	262
DIE DRAMA-DYNAMIK.....	268
DIE DRAMA-AUFLÖSUNG	272
TRINERGY® IN DER COACHING-PRAXIS	286
ZUSAMMENFASSUNG	289
13 IM FLUSS	294
PRÄNATALES ZWILLINGSGESPRÄCH	294
POSTULATE.....	295
DES RÄTSELS LÖSUNG.....	296
ANHANG.....	297
DANKSAGUNGEN.....	297
LITERATURLISTE.....	298
REGISTER	301

DIE KUNST DES COACHING

DER COACH

WENN DU RAT MÖCHTEST, SUCHE JEMANDEN,
DER WENIGER VON DER SACHE VERSTEHT ALS DU.
NUR DANN KANN ER WERTVOLL SEIN.

OSCAR WILDE

Der Rhetoriklehrer Isokrates wurde auf dem Platz vor der Akropolis von einem Neider öffentlich zur Rede gestellt: „Du, der du noch nie selbst ein Wort an eine Versammlung gerichtet hast, wie kannst du es wagen, andere in der Kunst des Redens zu unterrichten?“

Isokrates ist zu Zeiten Platons der bedeutendste Rhetoriklehrer Griechenlands. Obwohl er wegen seiner schwachen Stimme von öffentlichen Auftritten und einer eigenen politischen Karriere absieht, geht die geistige Elite in seine Schule: von den Historikern Ephoros und Theopompos über die Politiker Demosthenes und Timotheos, bis hin zu den Königen Euagoras von Zypern und Archidamos aus Sparta, ja selbst der Vater von Alexander dem Großen, Philipp von Makedonien, findet zu ihm.

Neider hatte Isokrates daher viele, aber nach seiner Antwort an jenen wurde er nie wieder öffentlich angegriffen. Seine Replik war: „Wenn du ein Messer schleifen wolltest, was würdest du nehmen: ein anderes Messer oder einen Schleifstein?“

DER KLIENT

THERE IS A CRACK IN EVERYTHING.
THAT'S HOW THE LIGHT GETS IN.

LEONARD COHEN

Das Kranseil reißt, als man im Jahr 1955 im Zuge des Umbaus des „Wat Trimitr“-Tempels im Chinesenviertel Bangkoks eine 3,5 Meter hohe Buddha-Statue aus Gips an ihren endgültigen Platz hieven möchte. Die Figur stürzt

ab, bekommt einen Sprung, einer der Mönche begutachtet den Schaden, leuchtet in den Spalt und ist geblendet von dem Licht, das ihm aus dem Inneren entgegenkommt.

Ein 700 Jahre alter Buddha aus purem Gold wird freigelegt, viel zu schwer für das Kranseil: 5,5 Tonnen! Ursprünglich stammt er aus Ayuthaya und wurde 1767 von den dortigen Mönchen vor den einfallenden Birmanen hinter Gips versteckt. Danach begingen sie kollektiv Selbstmord, damit keine Folter ihnen das Geheimnis entlocken könnte.

Fast 200 Jahre lang wurde eine Gipsstatue bewacht und verehrt, nicht wissend, was sie verbirgt und was ihre wahre Geschichte ist.

DAS COACHING

DER ERLEUCHTUNG IST ES EGAL,
WIE DU SIE ERLANGST.

ZEN-KOAN

Mulla Nasrudin wird um Rat gebeten. Drei Söhne haben von ihrem Vater eine Kamelherde geerbt, 17 Kamele mit dem Auftrag, sie nach dem folgenden Verhältnis untereinander zu teilen, ohne eines der Kamele zu verletzen: Der Älteste soll die Hälfte bekommen, der Zweite ein Drittel, der Jüngste ein Neuntel. Nasrudin denkt nach, holt eines seiner Kamele, fügt es der Herde hinzu und nimmt die Aufteilung vor: 9 für den Ersten, 6 für den Zweiten, 2 für den Dritten, in Summe 17.

Mit dem verbleibenden 18. Kamel geht er wieder heim.

WARUM VERÄNDERUNG KEINE ARBEIT SEIN DARF

KÖNIG MILINDA ZU MEISTER NAGASENA:
„ICH WÜRDTE GERNE EINE FRAGE STELLEN, WÜRDTEST DU SIE BEANTWORTEN?“

NAGASENA: „STELL DEINE FRAGE!“

KÖNIG: „ICH HABE SIE SCHON GESTELLT.“

NAGASENA: „ICH HABE SIE SCHON BEANTWORTET.“

KÖNIG: „WAS HAST DU GEANTWORTET?“

NAGASENA: „WAS HAST DU GEFRAGT?“

KÖNIG: „ICH HABE NICHTS GEFRAGT.“

NAGASENA: „ICH HABE NICHTS GEANTWORTET.“

MILANDAPANHA

Nur alles. Wir haben seit 20 Jahren die exzellentesten Coachs der Gegenwart und Vergangenheit studiert, die Erkenntnisse in der eigenen Praxis erprobt und eigene Entwicklungen hinzugefügt. Trotzdem wäre die Summe aller Strategien und Techniken zu wenig, um als Coach die gleiche Virtuosität zu zeigen wie unsere Vorbilder. Denn Coaching ist auch und zuallererst Charaktersache, eine Frage der Einstellung.

Der Coach – ein exzellenter Mitmensch. Wollte man die Einstellung lernen, müsste man sich in die Lage der großen Menschenveränderer versetzen, ihren Blick erlernen, dem nichts entgeht, der aber auch nichts zurückhält, ihre Kreativität, die geniale Lösungen gebiert, aber es auch aushält, wenn sie nicht angenommen werden, ihre Sprache, die geschliffen ist wie ein Skalpell, aber auch wie ein Dolch. Geht man all dem auf den Grund, ergeht es einem wie Zenon, der in der Nacht nach den Sternen schaut und dabei fünf Meter tief in eine Grube fällt: Man findet Mitmenschlichkeit in ihrer reinsten Form.

Überraschende Interpretation. Die Grundoperation von Bewusstsein könnte man nach Humberto Maturana und Niklas Luhmann als „das Interpretieren von Überraschungen“ bezeichnen. Im Fluss („autopoietisch“) wäre das Bewusstsein dann, wenn die Interpretation der letzten Überraschung die nächste Überraschung ermöglicht. Ein Klient wäre demnach jemand, der feststeckt in einer Interpretation von sich selbst, anderen und/oder der Welt. Ein Coach wäre dann jemand, der davon überrascht ist, dass sich der Klient mit seinen unendlichen Möglichkeiten schon seit geraumer Zeit in Bezug auf ein Thema nicht mehr überraschen kann.

WENN DU EIN BOOT IN DEN FLUSS SCHIEBST,
UND ES DANN TAUSEND MEILEN FÄHRT BIS ZUM MEER,
WEM GEBÜHRT DAS VERDIENST FÜR DIE REISE:
DEM SCHIEBENDEN ODER DEM FLUSS?

(AUFLÖSUNG AM ENDE DES BUCHES)

Mut zur Lösung. Für Coaching bedeutet das: Der Coach stellt sein Bewusstsein in den Dienst des Klienten, sodass der Klient gemeinsam mit dem Coach wieder anfangen kann sich selbst zu überraschen. Daher haben Lösungen immer etwas Unerwartetes, sind nicht immer bequem, bisweilen nicht mal angenehm, aber immer hilfreich. Mitmenschlichkeit hat das immer geboten: Der Rat des besten Freundes war oft erschütternd, aber immer ehrlich bemüht. Der Hofnarr hat sein Leben riskiert für das Zeigen des unbequemen Spiegelbildes.

Die Kunst, ein Mitmensch zu sein. Möglicherweise hängt der steigende Coaching-Bedarf mit einer Abnahme der Mitmenschlichkeit zusammen. Weil zu oft das Bequeme, das sich Nichteinlassen auf andere oder auf unbequeme Lösungen gewählt wird, weil wir kein Gegenüber mehr haben oder sein wollen. Daher heißt besser zu werden als Coach: besser zu werden als Mitmensch. Die folgenden Strategien und Techniken sind dafür nur Wegweiser. Wenn Sie das wissen, dann können sie nützlich sein.

Viel SPASS auf der Reise!

1 ZEHN GEWOHNHEITEN EXZELLENTER COACHS

Coaching ist Charaktersache – Gewohnheiten bestimmen den Charakter

WIR SIND, WAS WIR IMMER WIEDER TUN.

ARISTOTELES

1-Minuten-Gewohnheiten. Wenn Sie es leicht haben wollen als Coach, dann sorgen Sie für die passenden Gewohnheiten, denn dann werden Sie, ohne lange zu überlegen, wissen, wo es langgeht, welcher Weg Sie und Ihren Klienten einer Lösung näher bringt. Daher nützen Sie jede Gelegenheit, um die nötige Einstellung und die dazu passenden Gewohnheiten zu entwickeln; nicht nur, wenn die Coaching-Uhr tickt, sondern jedes Mal, wenn Sie jemandem Mitmensch sein wollen. Denn die besten Coachs hören nicht am Ende der 50-Minuten-Stunde auf Coach zu sein, sondern bleiben Mitmensch, auch wenn die Coaching-Stunde beginnt! Gleichzeitig sind die folgenden zehn Beispiele auch „1-Minuten-Coachings“ und wirken, weil sie für Prinzipien stehen, die später im Buch erläutert werden.

1. HÖRBAR ZUHÖREN

Machen Sie den ersten Schritt zuerst – lassen Sie es POPen

Marta hat sich bereit erklärt, mit K, einem Kollegen einer anderen Abteilung, zu reden. Sie bittet K, sein Problem zu schildern.

Ks rechtes Knie wippt auf und ab: „Marta, ich bin verzweifelt. Ich habe mir zu viel aufgeladen. Ich zeige immer auf, wenn mich eine Aufgabe interessiert. Ich habe Spaß an der Arbeit, aber es ist

schon viel zu viel. Jetzt habe ich Verantwortung übernommen und kann nicht mehr zurück. Keine Ahnung, wie ich da wieder rauskomme. Wenn ich das nicht löse, gehe ich früher oder später vor die Hunde ...“

Marta: „Ich verstehe. Nehmen wir an, das Problem wäre schon gelöst. Was hätte sich für dich geändert?“

Ks Knie ruhen kurz, wippen dann weiter: „Welche Lösung? Ich weiß einfach keine Lösung. Ich kann nicht von heute auf morgen alles hinschmeißen. Ich habe keine Ahnung, wie es weitergehen soll ...“, versucht K wieder minutenlang glaubhaft zu machen.

Was tun? So könnte es noch stundenlang weitergehen: Ein Pingpong-Spiel zwischen Lösungsversuch und Problembewusstsein. Ist K somit ein hoffnungsloser Fall? Wie würden Sie als Coach handeln, um K aus der Problemecke zu holen?

Das Kind will geschaukelt sein. Martas Idee, die Aufmerksamkeit von K auf Lösungen statt Probleme zu lenken, kommt zu früh. K muss zuerst wissen, dass er mitsamt seinem Problem gehört wurde. Dabei handelt es sich um ein Grundbedürfnis: Die einzige aktive Sozialkompetenz, mit der wir geboren werden, ist laut zu schreien, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Alles andere, selbst Lächeln, Gesten, Lautbildung, kommt später dazu. Und die erste Reaktion von Eltern auf das Schreien des Kindes ist, es wissen zu lassen, dass es gehört wird. Anscheinend schlummert in jedem von uns noch dieses Kind, das geschaukelt werden möchte, zeigt eine holländische Studie aus dem Jahr 2003: In einem Restaurant wiederholt die Hälfte der Bedienungen die Bestellungen der Gäste wörtlich. Die anderen Kellner sagen lediglich etwas Positives wie „Kommt sofort“. Kellner und Kellnerinnen erhielten im Schnitt beinahe doppelt so viel Trinkgeld, wenn sie den Wortlaut ihrer Gäste wiederholten!

POPen Sie öfter mal! Auch wenn Sie nicht auf Trinkgeld aus sind: POPen Sie öfter mal, vor allem am Anfang der Sitzung, Sie schaffen damit eine gemeinsame Basis und Vertrauen. So geht's:

Paraphrasieren Sie das Problem-Statement und zeigen Sie damit, es gehört und verstanden zu haben.

Outen Sie sich: Zeigen Sie danach eine nonverbale Reaktion, natürlich nur jene, die Ihrem tatsächlichen Empfinden entspricht. Dadurch beweisen Sie, dass die Botschaft des anderen Sie auch emotional erreicht hat.

Pausieren Sie: Warten Sie, lösen Sie sich von der Idee, etwas sagen zu müssen, und blicken Ihrem Klienten ruhig in die Augen.

Oft genug reduzieren die ersten beiden Schritte den Stress von K genügend, sodass K eigene Lösungsideen entwickeln kann.

Marta beugt sich vor zu K: „K, Sie sind verzweifelt, haben sich zu viel aufgeladen, weil Sie immer aufzeigen, wenn Sie eine Aufgabe interessiert. Sie haben zwar Spaß an der Arbeit, aber jetzt ist es Ihnen schon zu viel.“

K nickt: „Genau.“

Marta nickend: „Hm.“

K hat inzwischen aufgehört mit den Fingern zu trommeln. Anfangs fiel es ihm schwer, Martas Blick zu erwidern, jetzt wirkt er gelöst. Er lehnt sich auch zurück: „Natürlich ist es immer leichter, Aufgaben abzugeben, als alles selbst zu machen.“

Effekt. Niklas Luhmann meint, das Ergebnis von Kommunikation sei nicht Übermittlung von Information, sondern Erhöhung der Redundanz, d.h. die Information, die vorher nur einer hatte, haben dann zwei. Für K bedeutet das eine Entlastung: Er ist damit in diesem Dialog nicht mehr der Einzige, der für Problembewusstsein zuständig ist. Jetzt ist es K auch möglich, aus der Distanz auf das Problem zu schauen und darüber hinaus. Marta hat gelernt, dass die Eier erst gelegt werden müssen, bevor man sie kochen kann, und wird sich daran gewöhnen!

2. DIE PARE-FRAGE

Ursachenforschung einmal anders – die PARadoxe REssourcen-Frage!

Das Vorstandsmeeting ist zu Ende. Gerhard will den Besprechungsraum verlassen. Da bittet ihn sein Kollege K um ein Gespräch.

„Gerhard, Sie kennen meinen Pressechef. Ich mache mir Sorgen um ihn: Er hat exzellente Kontakte zur Presse und fand bisher immer die richtigen Worte. Bloß seit einiger Zeit verschläft er die besten Gelegenheiten, unser Unternehmen ins rechte Licht zu rücken. Ich wüsste zu gerne die Ursache: Überarbeitung, Burn-out, familiäre Probleme oder Team-Probleme. Ich muss hinter die Ursache kommen, sonst kann ich ihm nicht helfen. Gerhard, was meinen Sie?“

Gerhard schaut eine Zeit lang zu Boden und meint dann: „Nun ja. Er ist sehr ehrgeizig und selbstkritisch. In letzter Zeit sind ihm ein paar Dinge misslungen. Es kann aber auch sein, dass er eine neue Freundin hat, da vergisst er die Welt. Oder Sie haben ihn irgendwo übergangen. Kann das sein?“

K zuckt mit den Schultern: „Gerhard, ich weiß es auch nicht.“

Was tun? Abgesehen davon, dass Ursachenforschung ohne den Betroffenen müßig ist: Welchen Beitrag liefert die Diskussion zur Lösung des Problems? Gerhard und K können noch lange über Ursachen spekulieren, das Ergebnis bliebe gleich: keine Lösung in Sicht. Und selbst wenn sie eine Ursache gefunden hätten, wo wäre dann die Lösung? Soll die Ursache darüber Auskunft erteilen? Wie kann Gerhard das Gespräch lenken, Ks Denken auf Lösungen hin zu orientieren? Was wäre Ihr nächster Satz oder welche Frage würden Sie stellen?

Nicht die beste aller Welten, aber auch nicht die schlechteste. Eigentlich wollen Gerhard und K das Problem lösen und sie meinen, das über den Umweg der Ursache zu schaffen. Es ist aber fraglich, ob K in seiner derzeitigen Denkorientierung fit genug ist, in Lösungen zu denken. Das Denken in Ursache-Wirkungs-Prinzipien ist weit verbreitet, die schlimmste Form davon: Sobald wir eine Situation als Problem bezeichnen, suchen wir nur mehr Problemursachen und vergessen dabei, dass es auch schlimmer hätte kommen können und dass es auch für die Verhinderung des Schlimmsten genügend Ursachen gibt; diese könnten wir Ressourcen nennen!

Die Kehrtwendung. Wir brauchen also eine Strategie, die einerseits dem Ursache-Wirkungs-Denken des Klienten entspricht und ihn andererseits auf Ressourcen hin orientiert. Bauen Sie zuerst eine Beziehung auf, die trägt. Zeigen Sie, dass Sie das Problem und die Suche nach Ursachen verstehen, und dann stellen Sie die PaRe-Frage, die **PARadoxe RE**ssourcen-

Frage: „WARUM IST ES NICHT NOCH SCHLIMMER?“. Diese Frage zielt weiterhin auf Ursachen ab, aber auf einer subtilen Ebene wurde die Richtung gewechselt: Es wird nicht mehr nach den Verschlimmerungsursachen gesucht, sondern nach Verbesserungsursachen; das Nachdenken über Ressourcen hat begonnen!

Gerhard hört K zu, macht eine kurze Pause und antwortet:

„Ja, ich kenne Ihren Pressesprecher gut. Mir ist klar, dass Sie gerade jetzt die Presseabteilung dringend brauchen. Das zu lösen hätte bei mir auch Priorität. Die alles entscheidende Frage, die Sie einer Lösung viel näher bringen kann – und ich denke, darauf sollten wir uns konzentrieren –, ist wahrscheinlich: ‚WARUM IST ES NICHT NOCH SCHLIMMER?‘“

K setzt zur Antwort an, bricht aber gleich wieder ab und beginnt nachzudenken.

„Interessante Frage, Gerhard, ich glaube, ein Grund ist: Er zieht sich manchmal in sein Büro zurück. Er sagt, er braucht das, um wieder zu sich zu finden. Aber es fehlt ihm die Zeit dazu, vielleicht sollte ich ihm raten, das öfter zu tun.“

Effekt. Nun beginnen sich Ks Synapsen neu auszurichten, andere Vernetzungen einzugehen. Ressource-orientiertes Denken nützt andere neuronale Verbindungen als problemorientiertes Denken. Wenn das geschehen ist, stehen diese neuen Verbindungen K auch in anderen ähnlichen Situationen zur Verfügung. Mit seiner Gewohnheit, mittels der PaRe-Frage Problemdenken auf den Kopf zu stellen, hat Gerhard es geschafft, K eine weitere nützliche Denkstrategie zu schenken, die er gerne annehmen und nützen wird.

3. ALLPARTEILICHKEIT

**Kaufen Sie dem Klienten das Drama nicht ab –
schauen Sie lieber gemeinsam dahinter**

Werner trinkt in der Cafeteria des Unternehmens seinen Kaffee. Er will schon gehen, da stellt sich K zu ihm und flüstert:

„Werner, das kannst du dir nicht vorstellen: Eva hat sich beim Chef über mich beklagt, ich würde den ganzen Tag privat telefonieren und lasse die Kollegen hängen. Ich bin fassungslos, wie stehe ich da? Das macht sicher bald die Runde unter den Kollegen, dann brauche ich mich in der Abteilung nicht mehr blicken lassen. Was hat sich Eva dabei nur gedacht? Kannst du das verstehen? ...“

Die Klage dauert etwa zwei Minuten, Werner spürt, wie die Worte ihn gefangen nehmen und bedrücken. Die Ohren verschließen kann er nicht, er muss sich das anhören und spürt, wie ihm diese Situation die Kräfte raubt und ihn scheinbar hilflos macht. Er kramt verzweifelt nach Ratschlägen, doch sie scheinen verschüttet vom Müll der Klagen.

„Nein, so etwas, das versteh ich auch nicht“, ist dann alles, was Werner einfällt.

Was tun? In Ks Klage lied mit einstimmen und sich über Eva zu empören würde alles nur noch schlimmer machen. Auch seine Freude darüber zu genießen, dass der Chef endlich die Wahrheit über K erfährt, und gehen ohne zu helfen würde keine Verbesserung bringen. Aber was ist dann die Lösung, was kann man tun, wenn sich jemand über andere beklagt?

Die Einsamkeit des Opfers. K erlebt sich als Opfer seiner Kollegin. Typisch dafür ist: Er hat nur mehr sich selbst im Blick. Das macht für Opfer scheinbar Sinn, denn so meint man für sich selbst und die eigene Sicherheit sorgen zu können. Der Nachteil: Die anderen Beteiligten und deren Welt-sicht werden ausgeblendet, zuerst kurzfristig zur Herstellung der eigenen Sicherheit, dann aber auch dauerhaft. Mit dieser Strategie sind allerdings Beziehungsprobleme nicht lösbar, im Gegenteil: Das Gefühl des Ausgeliefert-seins entsteht, Fronten bilden sich, Grabenkämpfe beginnen oder werden verschärft. Wenn es Werner also nicht gelingt, Ks Sicht der Situation zu weiten, wird auch er Teil der Opfer-Koalition, wird nicht helfen können, Ratschläge werden verschlimmernd wirken und danach wird sich Werner irgendwie ausgelaugt fühlen, ohne zu wissen, warum.

Die anderen Stiefel. Lassen Sie also Ihren Gesprächspartner die problematische Situation aus andern Blickwinkeln betrachten. Stellen Sie Fragen, die ihm helfen, sich in seine Gegenüber hineinzusetzen; vor allem die Sicht des angeblichen Missetäters ist wertvoll für den Klagenden: „Wenn

jemand den anderen fragen würde, wie er die Situation wahrnimmt, was würde der sagen?“ Das Nachdenken darüber, wie andere die Problemsituation wahrnehmen, führt den Gesprächspartner aus den eigenen negativen Gefühlen heraus. Er bekommt den Kopf frei für lösungsorientiertes Denken, was vorher unter dem Druck der negativen Gefühle nicht denkbar war.

Werner sucht Blickkontakt und fragt nach: „Hab ich dich richtig verstanden? Du sagst: Eva hat sich beim Chef über dich beklagt, weil sie meint, du lässt die Kollegen hängen? Sag mal, wenn jemand deine Kollegen fragen würde, was würden die sagen?“

Ks Blick wandert über die kleinen Stehtische der Cafeteria. Nach einigem Schweigen antwortet er: „Na ja, der Neue würde zum Beispiel sagen: Manchmal führt K schon Privatgespräche, aber das tun wir ja alle.“

Werner: „Aha, und was würde Markus sagen?“

Jetzt überlegt K nicht lange: „Das ist klar. Markus würde sagen: Mit wem K telefoniert, ist mir egal. Und als Kumpel ist er ganz in Ordnung. Thomas allerdings würde wahrscheinlich kritisch anmerken, dass ich ihn nicht immer voll unterstütze. Und da hat er auch Recht. Ich hab mir ohnedies schon mehrfach vorgenommen, mit ihm darüber zu reden. Aber das rechtfertigt noch lange nicht, was Eva getan hat.“

Werner nützt die Gelegenheit: „Genau, was würde denn die Eva sagen, wenn sie jemand fragt?“ K: „Ach, die ... Ich habe sie ein paar Mal warten lassen während eines Telefonats. Wahrscheinlich nimmt sie mir das krumm ...“

Effekt: Auch wenn die Antworten weiterhin mit Klagen durchwachsen sind, die Reaktion zeigt: K beginnt, die Dinge anders zu sehen, und denkt über Veränderung nach. Von da aus ist der Weg zu ersten Lösungsideen nicht weit. Werner hat mit wenigen Fragen ganze Arbeit geleistet. Er hat sich und K aus dem Opfersumpf befreit, die Denkarbeit dabei hat K geleistet, er kann sich später für die Lösung auch verantwortlich fühlen. Werner hat die Energien aller Beteiligten geschont und hat eine exzellente Coaching-Gewohnheit mehr: Der gemeinsame Blick aufs Ganze!

4. DIE AUSNAHME WIRD ZUR REGEL

Vom Guten des Alten – nützen Sie, was der Klient schon hat!

Angelika erhielt von K, dem Chef eines mittleren Unternehmens, den Auftrag, ihm zu helfen: Er habe Probleme, vor seinen Mitarbeitern zu reden. Manchmal klappt es ganz gut, aber meistens versagt er, oft gerade in entscheidenden Situationen.

Angelika: „K, wann haben Sie die nächste Gelegenheit, vor Ihren Mitarbeitern zu reden?“

Er überlegt kurz: „In drei Wochen ist die Bilanz des Vorjahres fertig; ich will ihnen das Ergebnis präsentieren.“

Angelika: „Gut K, gehen Sie gedanklich in die Zukunft, Sie stehen kurz davor, die Rede an Ihre Mitarbeiter zu halten und wissen: das Problem ist gelöst. Was wäre dann anders?“

K: „Ich würde gerade und locker dastehen und frei von der Leber weg sagen, dass ich mich freue, so großartige Mitarbeiter zu haben. Sehen Sie: Jetzt sprudeln die Sätze einfach heraus, aber wenn es so weit ist ...“

Angelika unterbricht ihn: „Gut, dann probieren wir das aus: Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor Ihren Mitarbeitern und legen los.“

K steht auf und beginnt zu schwitzen.

Was tun? Verhaltenstraining, neue Techniken lernen – vielleicht verringert sich Ks Redeangst dadurch sogar ein wenig. Doch K erkaufte die Verbesserung durch weiteren Verlust an natürlichem Auftreten. Schlimmstenfalls werden die Mitarbeiter sagen: „Oje, jetzt hat unser Chef ein Kommunikationstraining absolviert, aber genützt hat es nicht wirklich. Da war uns ja noch lieber, wie er vorher geredet hat.“ Das ist die Wirkung, wenn Verhalten trainiert und die Einstellung negiert wird. Wenn das nicht der Weg ist, was dann? Es muss doch Wege geben, damit K das tun kann, was viele andere in seiner Situation mit links machen. Was meinen Sie?

Ohne Einstellung keine Fähigkeit! K ist überzeugt davon, dass er nicht vor vielen Menschen reden kann. Dementsprechend verhält er sich auch. K ist nicht davon überzeugt, vor Menschen frei und sicher reden zu können, darum tut er das auch nicht. Unsere Einstellungen prägen unser Verhalten und unsere Fähigkeiten. An der Idee, kein Sprachtalent zu sein, wird das gefinkeltste

Training scheitern. Menschen lernen Fähigkeiten dann leicht, wenn es ihnen wichtig ist UND wenn sie glauben, es zu schaffen. Beides ist Voraussetzung. Wichtig genug wäre es K, allein der Glaube fehlt. Auch Angelikas Coaching-Versuch wird an Ks Wall des Glaubens scheitern.

Ausnahmen bestätigen die Regel. K gab den entscheidenden Hinweis. Er sagte: „Manchmal klappt es ganz gut.“ K hat einen Schatz in seiner Erfahrungssammlung: Best-Practice aus dem eigenen Leben! Positive Erfahrungen sind die beste Quelle zukünftiger Lösungen. Was der Klient schon mal konnte, ist für ihn machbar. Stellen Sie Fragen nach den positiven Ausnahmen der Vergangenheit:

1. „Wann lief es das letzte Mal besser?“ Wenn der Klient mehrere Situationen schildert, wählen Sie jene mit der größten Beteiligung.
2. „Was hat Sie unterstützt, damit es besser lief?“ Lassen Sie ihn alles beschreiben: die Umgebung, die Menschen, seine Handlungen und Fähigkeiten.
3. „Was haben Sie dabei anders getan?“ Hier erlebt der Klient die Möglichkeiten, die in seinem Handlungsspielraum liegen.
4. „Was wird sich für Sie bei nächster Gelegenheit verändern, wenn Sie das alles zur Verfügung haben?“ Der Klient durchläuft die zukünftige Situation ausgestattet mit den Ressourcen der Vergangenheit.
5. „Wofür sind die Veränderungen wichtig?“ Lassen Sie den Klienten die Auswirkungen der Veränderungen beschreiben, das gibt der Entwicklung noch mehr Gewicht.

Der zusätzliche Vorteil dieses Vorgehens: K kann sich nachher verantwortlich fühlen für die Veränderung, denn die Quelle der Lösung war er selbst in seinen besten Momenten!

K hat die beste Erfahrung identifiziert, eine Rede letztes Jahr vor Weihnachten. Er überträgt diese Ressource nun auf die Bilanzrede in drei Wochen.

Angelika: „Jetzt, knapp bevor Sie vor die versammelte Mannschaft treten, wissen Sie, dass Sie alle Fähigkeiten, die Sie brauchen, jederzeit zur Hand haben. Das alles stärkt Ihnen den Rücken noch mehr und Sie öffnen die Tür des Büros und betreten den Raum. Erleben Sie, wie es ist.“

K: „Ich fühle mich gestärkt und sicher.“

Effekt. K wird seine Bilanzrede mit mehr Sicherheit halten und damit eine weitere positive Erfahrung gewinnen, die ihm hilft, das nächste Mal noch freier und sicherer zu reden. Angelika weiß, dass die Einstellung zählt, und sie weiß: In jeder Zeit liegen Schätze bereit, man muss sie nur nützen. Darum hat sie aus Gewohnheit genommen, was da ist: die guten Erfahrungen aus dem Leben von K.

5. ENTSCHEIDUNG

Gipfel sind nicht mit einem Schritt zu ersteigen – machen Sie halblang!

Steven, ein Management-Coach, wurde von K, dem Abteilungsleiter eines Textilproduzenten, gebeten, ihm einen kurzfristigen Termin zu geben:

„Ich schlage mich schon länger mit einem privaten Problem herum. Ich bin zum zweiten Mal verheiratet, meine jetzige Frau brachte ihre Tochter in die Ehe, sie ist jetzt 15. Unsere Ehe funktioniert, aber die Tochter macht mir zu schaffen. Sie bringt mich oft zur Weißglut und sticht über den Altersunterschied zwischen mir und meiner Frau. Inzwischen beginnt unsere Ehe zu kriseln, das Ganze wirkt sich schon auf meine Arbeit aus.“

Steven: „Ja K, dann sollten wir Ihr Familienthema angehen. Was wäre für Sie eine Lösung des Problems?“

K: „Ich möchte mit meiner Frau und ihrer Tochter wie eine normale Familie zusammenleben.“

Steven: „Was können Sie tun, um dieses Ziel zu erreichen?“

K blickt Steven mit gefurchter Stirn an:

„Das ist genau das, worüber ich nächtelang nachdenke. Ich weiß es nicht!“

Was tun? Das war K offensichtlich zu viel. Steven hat K mit seiner knallharten Zielorientierung verloren. Wenn Fragen die Unsicherheit noch vergrößern, dann läuft im Coaching etwas schief. Denn eigentlich sollte der

Coach das Gegenteil fördern. Mit einem Schritt gleich im Ziel sein zu wollen ist für einen entmutigten und hilflosen Klienten ein zu großer Happen. Wenn K dazu imstande wäre, säße er jetzt nicht bei Steven. Wie würden Sie vorgehen?

Das Messwerkzeug. Klienten kommen unter dem Druck der Situation. Die Belastung hindert sie, ihre Fähigkeiten zu gebrauchen. Je intensiver der Druck, desto geringer sind Zuversicht und Selbstvertrauen. Steven beginnt sofort mit der größtmöglichen Herausforderung, die für K in seiner Verfassung nicht denkbar ist. Um schwimmen zu lernen, muss man nicht immer ins tiefe Wasser gestoßen werden, im Gegenteil: Lernen geht mit weniger Stress leichter, deshalb lernt man im Seichten auch leichter schwimmen. Doch wo lässt sich in Ks Situation seichtes Wasser finden? Im Büro ist es tief und zu Hause noch tiefer. Also muss Steven für niedrigen Wasserstand sorgen.

Ein kleiner Schritt mit großer Wirkung. Lassen wir den Klienten selbst bestimmen, was ein kleiner Schritt ist. Um die Größe des Schrittes bewerten zu können, brauchen wir ein Maß. Da es zur Bestimmung von Emotionen keine offiziellen Maße gibt, müssen wir eine Maßeinheit einführen. Schlagen Sie dem Klienten zum Beispiel eine Skala von 0 bis 10 vor (0 für „schlechter geht es nicht mehr“ und 10 für „besser geht es nicht mehr“). Nützen Sie dann die Skala mit dem Klienten auf folgende Weise:

1. Lassen Sie den Klienten schätzen, wo er sich im Moment auf dieser Skala sieht. Damit hat der Klient sich positioniert und kann später in Zahlen beschreiben, wie sehr er der Lösung näher gekommen ist.
2. Bitten Sie den Klienten anzunehmen, er wäre der Lösung einen kleinen Schritt näher gekommen, also zum Beispiel um einen Punkt.
3. Lassen Sie ihn nun beschreiben, was hier anders wäre. Fragen Sie ein paar Mal nach, um das Bild plastischer werden zu lassen.
4. Fragen Sie den Klienten, wie er die Verbesserung um einen Punkt geschafft hat und was dabei hilfreich war.
5. Fragen Sie, wie diese Erkenntnisse für den nächsten Schritt nützlich sein könnten.

Hier gilt: Qualität ist wichtiger als Quantität: Weniger wichtig als die Größe des ersten Schrittes ist der Übergang vom Stillstand zur Bewegung!

Steven bittet K, sich eine Skala von 0 bis 10 vorzustellen und fragt ihn, wo auf dieser Skala er sich momentan positionieren würde. K wählt 3.

Nun bittet Steven seinen Klienten sich vorzustellen, er wäre schon einen Schritt weiter, auf 4.

Dann bittet er K, zu beschreiben, was hier bei 4 anders ist.

K: „Bärbel, so heißt die Kleine, würde mich etwas weniger spöttisch begrüßen, wenn ich nach Hause komme.“

Steven: „Und was würde das für Sie verändern, was würden Sie jetzt anders tun?“

K: „Ich wäre ein wenig erleichtert und würde sie anlächeln.“

Steven: „Und wenn Bärbel Sie lächeln sieht, wie würde sie dann anders reagieren?“

K: „Mmhhh, vielleicht denkt sie: Schau an, wenn er lächelt, schaut er viel jünger aus.“

Steven: „Was war Ihr Beitrag für die Verbesserung?“

K: „Ich hätte mich als Vaterfigur vielleicht etwas zurückgenommen?“

Steven: „Wie nützt Ihnen diese Einsicht bei den nächsten Schritten?“

Effekt. Was K mit Stevens Unterstützung entwickelte, ist eine Chance, Reaktionsmuster zu verändern. K wird mit erweiterten Erwartungen nach Hause kommen, nicht mehr nur die alten Muster vorwegnehmen, sondern positive Emotionen als Möglichkeit betrachten – die Voraussetzung, um sie auch real werden zu lassen. Steven hat Maß genommen und als erfahrener Coach einen Schritt gewählt, der für K in seiner aktuellen Situation denk- und machbar ist. Er hat dem Klienten und sich selbst das Coaching-Leben erleichtert – mit Maß und Ziel.

6. DIE EBENE WECHSELN

**Im unteren Stock ist die Sicht eingeschränkt –
gehen Sie einen Stock höher**

Tomas greift zum Hörer. K, sein Mitarbeiter, hätte die Monatsstatistik gestern liefern sollen. In Kürze beginnt die Vorstandssitzung und Tomas hat keine Unterlagen. Er fordert K auf, ihm die Statistik zu bringen. K antwortet:

„Sie haben dem Vorstandsprojekt mit der Beratungsfirma höchste Priorität gegeben. Daran habe ich mich gehalten. Sie sollten sich überlegen, welche Aufträge vorrangig sind.“

Tomas spürt den Impuls, ihm eine Standpauke zu halten. Schließlich besinnt er sich und antwortet:

„Sie wissen: Ich brauche die Monatsstatistik für den Vorstand; das ist jeden Monat so. Das hat doch nichts mit dem Vorstandsprojekt zu tun.“

K: „Sehen Sie, Sie setzen wieder keine klaren Prioritäten.“

Tomas knallt den Hörer aufs Telefon und macht sich auf den Weg zu Ks Büro.

Was tun? Ihn niederbrüllen, ihm die Leviten lesen oder mit Sanktionen drohen? In jedem Fall kann Tomas so seine Coaching-Aufgabe gegenüber seinem Mitarbeiter nicht wahrnehmen. Es scheint, als würde K Macht ausüben gegenüber seinem Chef. Irgend etwas in Ks Aussagen bewirkt, dass er seinen Chef mehr beeinflusst als seiner Rolle als Mitarbeiter gut tut. Tomas bleibt diesem Einfluss ausgesetzt, so lange er die Ursache dieses Missverhältnisses nicht wahrnimmt. Wie würden Sie sich an Tomas Stelle verhalten?

In lichter Höhe. Menschen können sich über alles Mögliche verständigen, sie können auch darüber reden, wie sie miteinander reden, Meta-Kommunikation nennt man das. Sie ist ein Mittel, mit dem wir darauf Einfluss nehmen, wie wir miteinander umgehen. Eine Harvard-Studie zeigt, dass derjenige führt, der mehr Meta-Kommunikationsanteile hat; exzellente Coachs haben über 50 Prozent. In unserem Beispiel hat K nicht über Inhalte gesprochen; er hat seine Fähigkeit der Meta-Kommunikation genützt und reflektiert, wie sein Chef mit ihm umgeht. Tomas blieb inhaltlich beim Thema Dringlichkeit. Meta-Kommunikation ist die Sprache der höheren Hierarchie, und die hat Tomas nicht genutzt. Verständlich, dass Tomas ob dieses Einflusses über ihn in Zorn gerät.

Ordnung muss sein. Die Lösung ist, sich in der Kommunikation auf die nächsthöhere Ebene zu begeben – also die Art und Weise der Kommunikation unseres Gesprächspartners zu thematisieren. Der Eindruck, Ihr Gesprächspartner steuere den Fortgang des Gesprächs, ist Indikator dafür, dass Ihr Gesprächspartner durch Meta-Kommunikation auf Sie Einfluss nimmt. Machen Sie sich in dem Moment bewusst, welche Sätze diesen Eindruck

erwecken, und prüfen Sie: Ging es um Inhalte oder war die Kommunikation das Thema? Während Sie den entscheidenden Satz des Gesprächspartners wiederholen, haben Sie Zeit, sich den nachfolgenden Ebenenwechsel zu überlegen. Machen Sie dann den Kommunikationsstil Ihres Gesprächspartners zum Thema; war das Meta-Kommunikation, dann machen Sie Meta-Meta-Kommunikation! Mit diesen Worten übernehmen Sie wieder Einfluss auf die Qualität und Ausrichtung der Kommunikation.

Tomas bittet K, zu ihm ins Büro zu kommen:

„K, Sie sagten, dass ich Ihnen keine klaren Prioritäten setze. Die Art und Weise, wie Sie das sagten, lässt mich schließen, dass es Ihnen wichtig ist, von mir Anordnungen zu erhalten, was Sie wann in welcher Reihenfolge tun sollen. Als Vorgesetzter ist mir wichtig, dass meine Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten. Ich hätte gar nicht die Zeit, jedem Mitarbeiter jede Tätigkeit einzeln anzuordnen. Ich schlage daher vor, ...“

Effekt. Tomas hat seine Aufmerksamkeit nicht nur auf Inhalte, sondern auch auf die Struktur der Kommunikation gerichtet und den Ebenenwechsel des Gesprächspartners erkannt. Er ist wieder in der Position, K zu unterstützen. Er wird K ein Modell der Auftragserteilung anbieten und vereinbaren, das seine Bedürfnisse und die von K erfüllt. Tomas hat gelernt, zwischen Form und Inhalt zu unterscheiden, und er ist gewohnt, auf die Strukturen der Kommunikation zu achten. Damit kann er jederzeit frei wählen, auf welcher Ebene er den nächsten Satz an seinen Gesprächspartner richten wird – Ebenenwechsel inbegriffen.

7. STIMMUNGS-FENG-SHUI

Der Raum wirkt – übernehmen Sie die Verantwortung dafür!

Helmut, Teamleiter in einem Elektronik-Konzern, ist geschockt: Die Präsentation des Projektvorschlags war eine Katastrophe. Der Vorstand hat vor versammelter Mannschaft den Vorschlag in der Luft zerrissen. Nachdem der Vorstand den Meeting-Raum verlassen hat,

sitzen die Teammitglieder mit K um den Tisch und lassen die Köpfe hängen. Helmut richtet ein paar ermutigende Worte an seine Mitarbeiter und schlägt vor, gleich jetzt für die Kritikpunkte Lösungsideen zu finden. Doch die Aufbruchstimmung der vergangenen Tage ist verfliegen, etwas scheint die Kreativität der Mitarbeiter zu blockieren. Helmut sagt:

„Leute, mir ist klar, dass das vorhin keine schöne Erfahrung war. Aber mir ist auch klar: Ihr seid das beste Team, das ich mir vorstellen kann. Beim nächsten Mal wird es klappen. Ich vertraue auf euch!“

Die Mitarbeiter richten sich auf und nehmen einen neuen Anlauf. Obwohl die Stimmung jetzt besser ist, bleiben die Ideen weiter aus.

Was tun? Das Team ist ermutigt, doch so einfach sind wir Menschen nicht gestrickt. Helmut kämpft mit schwachen Mitteln gegen den demotivierenden Auftritt der Vorstände. Er kann seinen Mitarbeitern alles Mögliche erklären und versprechen, das, was vom Vorstand ausgeht, ist wirksamer. Nach einigen Anläufen wird Helmut sagen: „Ich habe alles versucht, sie wieder an den Tisch zu bekommen, hab‘ es aber nicht geschafft.“ Was würden Sie tun, um die Mitarbeiter wieder auf das Ziel auszurichten?

Emotionale Raumhygiene. Helmut hat seine Mitarbeiter ermutigt, doch das reicht nicht! Der weitaus größte Teil unseres Denkens geschieht unbewusst. Selbst wenn die Mitarbeiter gleich wieder die Ärmel hochkrepeln würden, Teile des unbewussten Denkens blieben blockiert, denn: Die Stimmung bestimmt unser aktuelles Potenzial, und die Raumwirkung bestimmt unsere Stimmung. Abseits von den abstrakten Prinzipien des Feng-Shui wirkt unser Umfeld durch die Erfahrungen, die wir dort gemacht haben. Der Prophet gilt im eigenen Land nichts, weil die Raumwirkung sogar über Jahrzehnte anhält, und er dort wieder zum Kind wird. Was ihm jeder nachfühlen kann, der nach jahrelanger Abwesenheit zurückkehrt in sein Elternhaus und im eigenen Kinderzimmer steht. So erst recht bei kurz zurückliegenden, emotional geladenen Situationen.

Neues Setting, neue Ideen. Die entscheidende Maßnahme ist also: raus aus dem Raum, wenn die Köpfe wieder kreative Gedanken generieren sollen. Verändern Sie das Setting, lenken Sie Ihre Gesprächspartner ab von den Wahrnehmungen, die sich mit den negativen Gefühlen verbunden haben könnten: den Raum, die Sitzordnung, die Lichtverhältnisse, was immer Sie

in der gegebenen Situation verändern können. Wenn das alles nicht möglich ist, lassen Sie Ihre Gesprächspartner die Körperhaltung verändern. Körperhaltung wird kinästhetisch wahrgenommen und kann sich auch mit den negativen Gefühlen verbunden haben. Gab es im Zusammenhang mit der negativen Erfahrung Hintergrundgeräusche, wie zum Beispiel Musik? Dann verändern Sie auch das: andere Klänge oder abstellen. Je mehr Sie in der Lage sind zu verändern, desto größer ist die Chance, die Köpfe frei zu bekommen für Neues.

Helmut steht auf und sagt: „In diesem Raum haben zu viele Köpfe zu lange geraucht. Bis der Rauch sich wieder verzogen hat, gehen wir in den Park, stellen uns zwei Parkbänke zusammen und machen uns einen vorübergehenden Meeting-Raum. Paul, nimm bitte das Flipchart auch mit. Bei dem herrlichen Sonnenschein haben wir bestimmt die besten Ideen. Und dann starten wir durch ...“

Effekt. Helmut hat es geschafft: Die Mitarbeiter sind froh über die Ortsveränderung und danken es ihm, indem sie mit ihrem Potenzial wieder voll dabei sind. Er weiß aus Erfahrung, was geschehen kann, wenn Menschen unangenehme Situationen erleben, und er kann damit umgehen. Er ist gewohnt, sich zu fragen, ob die Umgebung seiner Gesprächspartner frei ist von belastenden Eindrücken und negativen Erfahrungen. Denn ein positives Umfeld begünstigt positive Veränderungen.

8. WORTE WÖRTLICH NEHMEN

Alte Bilder sind alte Gewohnheiten – lassen Sie sie neu malen

Eva ist Management-Coach, K ist ihr Klient, er zieht an der Zigarette, als wollte er sie mit einem Zug inhalieren.

K: „Ich stehe mit dem Rücken zur Wand. Es ist keine kleine Entscheidung, ob wir in die Ukraine expandieren oder nicht. Mir ist klar: Die Konzernleitung ist nervös wegen der letzten Kennzahlen. Aber ich weiß nicht, ob Expansion in die Ukraine der richtige Schritt ist.“