

 kulturelle



EXECUTIVE COACHING
GRUNDKURS

 ESCUELA
EUROPEA DE
COACHING

Dritter Tag

Konversations Instrumente



Feedback Prozess



Handlungskordinationszyklus



Konversationsprojekt

ÜBUNG

Richtig oder Falsch



Feedbackmanagement



Feedback ist ein Geschenk



Feedback



Positives Feedback



Negatives Feedback

VON


Gespräche um Feedback zu geben

FÜR



ÜBUNG

Granito Rosa



*“Menschen sind Tiere die
Versprechen geben”*

– FRIEDRICH NIETZSCHE

«BRAZIL PINK GRANITE, in 50 cm Platten für 30 Säulen von 8 Metern. Wir benötigen die Hälfte der Platten geschliffen und die andere Hälfte poliert. Die Fugen müssen perfekt sein, damit die Säulen aussehen, als seien sie ganz aus Granit.

Insgesamt 480 Platten bis Ende April. Kannst du das machen?"

Enrico, der Verkaufsleiter von Stone-Works, hört aufmerksam zu. Die Stimme am anderen Ende der Leitung gehört Filippo, dem Vizepräsidenten von ArCons, einer der größten Bauunternehmen. Filippo hat angerufen, um sich zu erkundigen, ob Stone-Works den Granit für eines seiner Werke liefern kann.

Enrico weiß, dass dieser Auftrag sehr positiv aufgenommen wird und Stone-Works einen Zuwachs an Kunden bringen könnte. "So eine Anfrage kommt nicht alle Tage", denkt er und antwortet zuversichtlich: "Bis Ende April, kein Problem!"

"Perfekt!" sagt Filippo, "ich werde den Vertrag formulieren und dir morgen eine E-Mail mit den Details schicken."

Nach dem Telefonat geht Enrico in die Produktion. Elena, die Produktionsleiterin, überwacht gerade einen besonders komplizierten Auftrag.

"Hast du einen Moment Zeit, Elena?"

Mit einer besorgten Geste antwortet Elena: "Eine Minute? Ich gebe dir 30 Sekunden, wir sind mit Arbeit überhäuft, was ist los?"

Enrico erklärt ihr die Situation.

"Bis Ende April?" Sagt Elena, "das ist eine sehr knappe Frist".

"Ja, ich weiß", erwidert Enrico, "aber das ist ein Schlüsselprojekt für unsere

Zukunft."

Elena entgegnet: "Außerdem machen wir eine Menge Überstunden, aber wenn es so wichtig ist, werden wir alles tun, was wir können." Gleichzeitig denkt sie: "Wir werden es versuchen, aber wir können keine Wunder vollbringen, wenn wir Glück haben, schaffen wir es vielleicht noch rechtzeitig."

Henry, der erkennt, dass Elena die Verpflichtung akzeptiert hat, sagt ihr: "Ich wusste, dass ich auf dich zählen kann!"

Doch die Probleme beginnen sofort. Der Granit befindet sich in Brasilien. Der für die Lieferung angesetzte Termin verstreicht ergebnislos, und so wird aus einem zweiten Termin im April einer im Mai und das Material kommt nicht an. Am 15. Mai, zwei Wochen nach dem für die Lieferung an ArCons festgelegten Termin, trifft endlich das Material bei Stone-Works ein.

Enrico und Elena treffen eine heroische Entscheidung: Sie unterbrechen die Arbeit von Rossi & figli, dem wichtigsten Kunden von Stone-Works, um sich der Lieferung für ArCons zu widmen.

Es vergehen weitere 2 Wochen, und trotz aller Bemühungen ist die Arbeit noch nicht beendet. Elena bittet um weitere Überstunden, was die Kosten in die Höhe treibt. Eine weitere Woche vergeht und wir sind im Juni. Filippo ist wütend und ruft Enrico an: "Was zum Teufel ist hier los? Wir haben alles für deine verdammten Platten vorbereitet, wo ist der Granit, den du mir für Ende April versprochen hast?"

Enrico entschuldigt sich: "Wir hatten Probleme mit den Brasilianern, die die Lieferung um mehr als einen Monat verzögert haben..."

Filippo hat keine Zeit für Geschichten:

"Brasilianer! Wen interessiert das schon!!! Du hast mir den Job für Ende April versprochen... jetzt komme ich zu dir, um zu sehen, was los ist... warte auf mich in der Fabrik."

Filippo betrat die Fabrik und sah sich die 287 fertigen Platten an, schockiert und ungläubig, rief er: "Mein Gott, was hast du getan? Sie sind nicht gut!"

Enrico fragt in einem versöhnlichen Ton: "Was ist das Problem?"

"Sie haben die Hälfte jeder Platte geschliffen und die andere Hälfte poliert.

Das ist nicht das, was in der Beschreibung vorgesehen war!"

"Wieso nicht? Sie haben doch genau das verlangt: 50 cm lange Platten, halb poliert und halb geschliffen."

"Nein! Ich habe um die Hälfte der Platten gebeten, 240 sollten geschliffen und die andere Hälfte poliert werden: 240 geschliffene und 240 polierte

Platten, das ist es, was ich brauche und worum ich gebeten habe, aber haben Sie nicht die Beschreibung gelesen? Was machen wir jetzt?", fragt Filippo, der nur wenige Zentimeter von Enrico entfernt steht, "Bis Ende April, kein Problem, du hast es mir gesagt! Wir sind bereits 2 Monate in Verzug und was noch schlimmer ist, die Hälfte der Ware muss neu gemacht werden, was soll ich meinem Kunden sagen???"

Bevor Enrico antworten kann, kommt ein Assistent herein und flüstert ihm ins Ohr: Herr Rossi wartet im Büro auf Sie. Er ist wütend, er will wissen, warum seine Arbeit noch nicht fertig ist....

Ein **Gespräch** wie viele andere, das mit einer **Bitte** und einem **Versprechen** begann und einen Dominoeffekt auslöste: Probleme in der Verhandlung, Missverständnisse bei der Auslegung, mangelnde Koordinierung, Vertrauensverlust, zerstörte Beziehungen, Verwirrung und hoher Stresspegel.

Filippos Bitte, die von Enrico angenommen wurde, veränderte **die Zukunft** vieler Menschen. Ein einfaches Gespräch löste eine komplexe Reihe von Aktionen und Reaktionen, an denen Dutzende von Menschen (Arbeiter, Kunden...) beteiligt waren. Das ist die Macht der **Sprache**.

Effektiv eingesetzt, eröffnet sie enorme Möglichkeiten; rücksichtslos eingesetzt, kann sie Menschen und Organisationen zerstören.

Vorstellung / Versprechen



Handlungskoordination nszyklus





1. Vorbereitung

- Aussteller / Empfänger
- Etwas das fehlt
- Zeit
- Erklärung der Offensichtlichkeit
- Zufriedenheitsbedingung
- Ehrlichkeit
- Kompetenzen Anforderung



2. Verhandlung

- Annehmen → JA
- Ablehnen → NEIN
- Die Antwort verschieben
- Gegen-Angebot

Diese Phase endet mit einem **VERSPRECHEN**

3 Durchführung

- Schwierigkeiten kommen vor
- Es kann neu verhandelt werden
- Veränderungen müssen sofort kommuniziert werden
- Endet mit einer Erfüllungserklärung



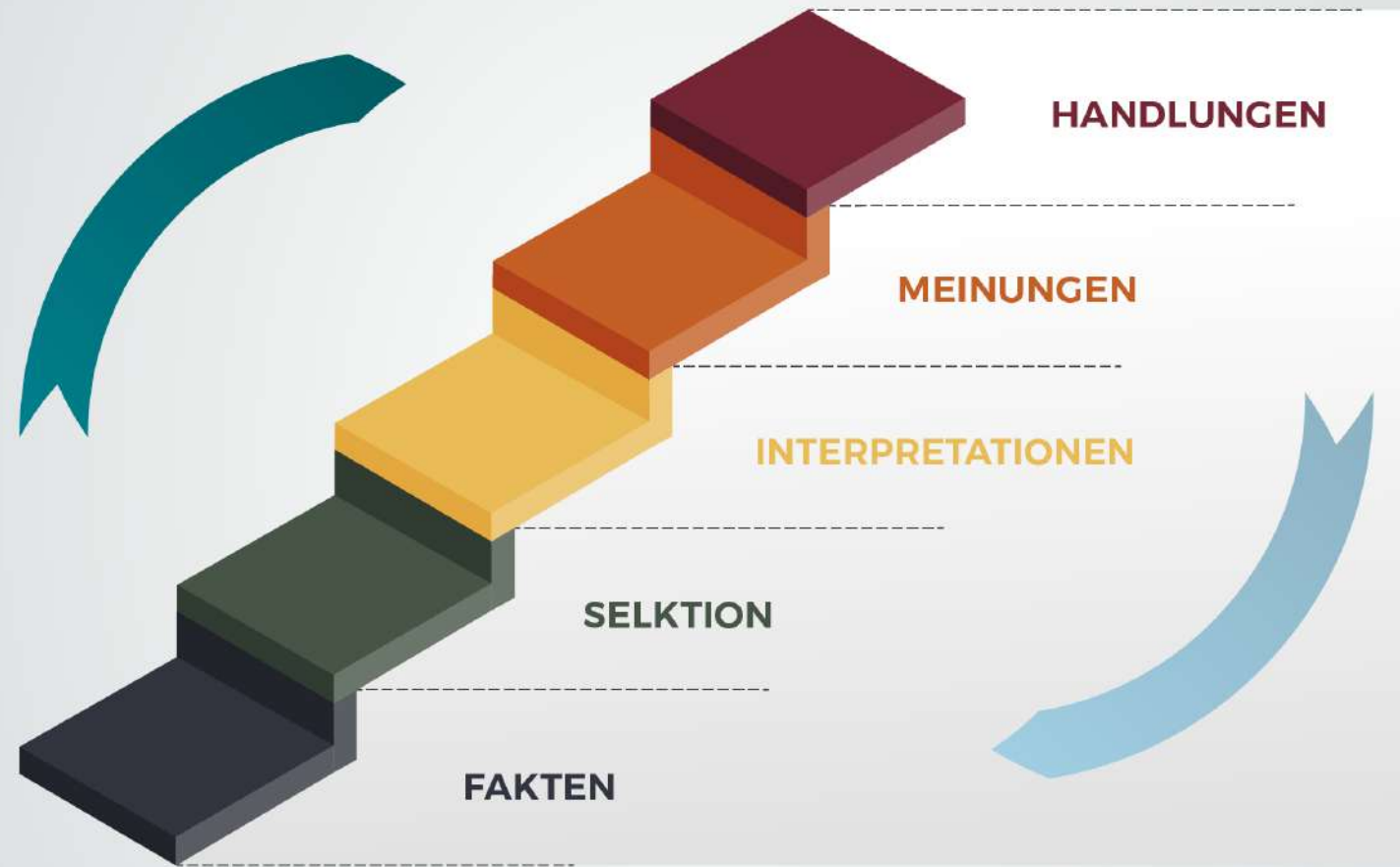
4 Bewertung

- Befriedigt
- Unbefriedigt
 - Produktive Beschwerden
 - Produktive Entschuldigung



Gesprächsprojekt

Inferenzskala



1 • Verstehen welche Urteile der Coachee über die andere Person hat

- Was halte ich von dieser Person?
- Wie würde ich sie beschreiben?
- Könnte ich in anderen Situationen das Gegenteil behaupten?
- Was ist passiert?
- Hat er etwas getan, das mich verletzt hat?



2 Den Coachee in die Lage der anderen Person versetzen

- Wie denkst du, sieht er/sie dich?
- Was denke ich, denkt er/sie über mich?
- Was glaube ich, wie er/sie unserer Beziehung gegenüber denkt?
- Was passiert wenn ich mich auf eine bestimmte Weise verhalte?
- Glaubst du er/sie tut, was er tut, absichtlich?
- Kann er/sie aus irgendeinem Grund wütend oder nachträglich mir gegenüber sein?
- Gibt es etwas, das ich getan habe und für das ich mich entschuldigen möchte?



3^o Verstehen welchen Wert diese Beziehung für den Coachee hat

- Wie viel ist dir diese Person wert?
- Welchen Nutzen bringt er/sie mir, den anderen oder dem Unternehmen?
- Was tut er/sie gut?
- Wann hast du dich bei dieser Person wohlgeföhlt?



4 Dem Coachee helfen neue Meinungen zu definieren

- Gibt es einen Grund, weswegen diese Person so handelt?
- Welche anderen Erklärungen könntest du für dieselbe Situation haben?
- Gibt es andere Fakten, die du noch nicht in betracht gezogen hast?



5^o Dem Coachee helfen, das Ziel des Gesprächs zu definieren

- Was möchtest du Fragen?
- Was bietest du an?
- Welche neuen Verpflichtungen möchtest du eingehen?

Diese Punkte sind essentiell wenn wir mit jemandem reden wollen, auch wenn die Beziehung nicht beschädigt ist.



In die Tat umsetzen

1. Verstehen welche Urteile der Coachee über die andere Person hat
2. Den Coachee in die andere Lage hineinversetzen
3. Verstehen welchen Wert diese Beziehung für den Coachee hat
4. Neue Urteile festlegen
5. Das Ziel des Gesprächs neu definieren
6. Das Gespräch in einem Role-play in die Praxis umsetzen



Übung

Das Gesprächsprojekt



ÜBUNG

Öffentliche Identität

