

EXECUTIVE COACHING GRUNDKURS

EXECUTIVE COACHING
GRUNDKURS



ESCUELA
EUROPEA DE
COACHING

Inhaltsverzeichnis

1.	Coaching	1
2.	Transformatives Ontologisches Coaching.....	19
3.	Coaching ist ein Gespräch	37
4.	Konversationskompetenzen	45
5.	Zuhören	51
6.	Linguistische Unterscheidungen.....	67
7.	Sprechakte.....	73
8.	Feedback-Management	93
9.	Handlungskordinations-Zyklus.....	104
10.	Projekt: Konversation	121

EINFÜHRUNG

Die Reise beginnt...

Zu Beginn möchten wir uns für das Vertrauen bedanken, dass du in die EEC Italia, Escuela Europea de Coaching, gesetzt hast, indem du dich für den Grundkurs entschieden hast.

Der Kurs richtet sich an alle, die eine Ausbildung zum Coach beginnen wollen, an Fach- und Führungskräfte, die die Qualität der Kommunikation und der zwischenmenschlichen Beziehungen verbessern wollen, um die Leistung von Einzelpersonen und Teams zu steigern sowie an alle, die Interesse an einem Lernprozess haben, um bedeutende Veränderungen in ihrem Lebensumfeld zu bewirken.

Programm Grundkurs

1. Coaching
2. Transformatives Ontologisches Coaching
3. Coaching ist ein Gespräch
4. Konversationskompetenzen
5. Zuhören
6. Linguistische Unterscheidungen
7. Sprechakte
8. Feedback-Management
9. Handlungskordinations-Zyklus
10. Projekt: Konversation

Vorgesehen ist auch eine Coaching-Einheit mit einem EEC-Coach.

Der Grundkurs konzentriert sich auf eine erste Einführung in das ontologisch-transformative Modell, durch die du die Fähigkeit entwickeln wirst zu beobachten, zuzuhören und Fragen zu stellen. Du wirst unterschiedliche Gesprächsparadigmen erkennen und üben und einen persönlichen Entwicklungsweg einschlagen, der auf Verantwortung basiert.

EEC – Escuela Europea de Coaching & ICF – International Coaching Federation

EEC ITALIA ist Mitglied der **ICF (INTERNATIONAL COACHING FEDERATION)**, dem weltweit größten unabhängigen Verband von Coaches, der hohe ethische und fachliche Standards garantiert.

Die von der EEC angebotene Ausbildung wird von der ICF anerkannt, wodurch einerseits ein professionalisierender Ausbildungsweg absolviert werden kann und andererseits den Zugang zur individuellen Zertifizierung durch die ICF (International Coaching Federation) ermöglicht. Wie wertvoll eine solche Anerkennung im Coaching ist, zeigt eine aktuelle Studie (Global Consumer Awareness), nach der 83 % der Klienten es vorziehen, mit einem Coach mit anerkanntem Zertifikat zu arbeiten.

Die Ausbildungsprogramme der EEC sind so strukturiert, dass sie die von der ICF geforderten Voraussetzungen erfüllen, um die individuellen Zertifikate zu erlangen.

Es gibt drei **ICF-Zertifizierungen**:

- Associate Certified Coach (**ACC**)
- Professional Certified Coach (**PCC**)
- Master Certified Coach (**MCC**)

Die drei Zertifizierungsniveaus sind abhängig von den Ausbildungsstunden und der Coachingerfahrung.

Die erfolgreiche Absolvierung des Grund- und Aufbaukurses ermöglicht dir, ergänzt durch 100 Stunden Coachingerfahrung, die Beantragung des Associate Certified Coach (ACC).

Diplom

Bitte beachte, dass die Mindestanforderungen für den Erhalt des Diploms folgende sind:

1. Anwesenheit bei den Unterrichtsstunden (mindestens 75%)
2. Ein Reflexionsprojekt
3. Ausfüllen des Feedback-Fragebogens

Auf der Website findest du das Kursmaterial (digitales Handbuch, Folien usw.).

Vertraulichkeit

Da der Kurs einen hohen Praxisanteil hat, kommt es vor, dass sowohl die Teilnehmenden als auch die Ausbildenden über ihre eigenen Erfahrungen sprechen, sowohl beruflicher als auch persönlicher Art. Es ist daher eine Grundvoraussetzung, dass alle Teilnehmer sich verpflichten, das, was während des Kurses besprochen und geteilt wird, als streng vertraulich zu handhaben.

Bitte beachte, dass das von der European School of Coaching zur Verfügung gestellte Lehrmaterial urheberrechtlich geschützt ist und daher weder teilweise noch vollständig vervielfältigt oder öffentlich genutzt werden darf, außer von Personen, die ausdrücklich von der EEC autorisiert sind.

Die Mitarbeiter der EEC stehen für Fragen oder Anregungen jederzeit zur Verfügung, die du gerne mit uns teilen möchtest.

Laura Averone, Raquel Guarnieri

EEC Italia Srl

KAPITEL

1

Coaching

Es ist möglich, einen Vorläufer der Coaching-Methode im Denken von Sokrates (469 v. Chr.) zu erkennen. Das Coaching hat von dem griechischen Philosophen und seiner Methode die Mäeutik geerbt, „die Kunst, den Verstand zu gebären“, d.h. „den Lernenden durch den Dialog zu befähigen, schrittweise ein Bewusstsein für die Wahrheit zu entwickeln, die bereits in ihm selbst liegt“ – das, was wir heute persönliche Ressourcen nennen. Das sokratische „Erkenne dich selbst“ legt nahe, dass die Lösungen bereits in der Person selbst „wohnen“, man muss sie lediglich durch Fragen ans Licht bringen, ohne jemals vorgefertigte Antworten zu liefern. Auch andere antike Philosophen haben dazu beigetragen, die theoretischen Grundlagen des Coachings zu bereichern, darunter Pindar, der seinen Schülern empfahl: „Werde, der du bist“, Parmenides, der argumentierte, dass alles möglich sei und man müsse „nur den Mut finden, den Weg zu gehen“, sowie das Konzept des ständigen Wandels – „panta rei“ – von Heraklit.

Der Begriff „Coach“ geht auf das 15. Jahrhundert zurück: Kocs war ein ungarisches Dorf nördlich von Budapest, das für die Herstellung einer

neuen Art von Kutsche bekannt war. Später bezeichnete das Wort *coche* (Altfranzösisch) ein Transportmittel, eine schnelle und effiziente, von Pferden gezogene Kutsche, die sich in ganz Europa verbreitete. Die „Kutsche“ ist eine nützliche Metapher, um zu verstehen, was Coaching ist: Der Weg, den ein Klient zurücklegt, kann als eine Reise des Lernens und der Bewusstwerdung betrachtet werden, von einem Ausgangspunkt, der als „aktuelle Situation“ bezeichnet wird, zu einem Zielpunkt, der „ideale Situation“ genannt wird.

Die Bedeutung von „Instrukteur/Trainer“ hingegen geht hingegen auf etwa 1830 und die Universität Oxford zurück: Im studentischen Jargon war der „Coach“ einer der besten Tutoren, der den Studenten metaphorisch zum erfolgreichen Abschluss seines Studiums führte, „hinübersetzte“. Seit 1861 ist zudem die Verwendung im sportlichen Kontext belegt, im Sinne einer Person, die Athleten auf einen Wettkampf vorbereitet.

Die moderne Bedeutung des Begriffs „Coaching“ geht auf die 1970er Jahre zurück und wird mit Timothy Gallwey, einem Pädagogen an der Harvard University, verbunden. Nach seiner Erfahrung als Trainer der Tennismannschaft des Campus schrieb er „The Inner Game of Tennis“ (1974), eines der Schlüsselwerke des modernen Coachings.

„Der Gegner, der sich in unseren Köpfen versteckt, ist stärker als der auf der anderen Seite des Netzes.“

Ausgehend von dieser Beobachtung schafft Gallwey die Voraussetzungen für eine radikale Erneuerung in der Welt des Sports. Der neuen Methode liegt der Gedanke zugrunde, dass es durch mäeutische Gespräche möglich ist, bessere Leistungen zu erbringen als durch einen auf Regeln und Autorität basierenden Ansatz. Außerdem sind Beobachtung und

Feedback Informationen, die der Sportler braucht, um sich schrittweise zu verbessern und auf natürliche Weise aus direkter Erfahrung zu lernen.

Die berühmte Formel:

POTENZIAL - STÖRUNGEN = LEISTUNG

verdeutlicht, dass man zur Entfaltung des individuellen Potenzials Störungen oder Blockaden (verstanden als alles, was das Potenzial einschränkt, ob intern oder extern) beseitigen oder zumindest reduzieren muss, um die Leistung zu maximieren. Anstatt eine direktive Rolle einzunehmen, hilft der Coach dem Athleten, selbständig und bewusst zu lernen, indem er an seine Eigenverantwortung anknüpft.

Sir John Whitmore, der nach einer sportlichen Karriere als Rennfahrer und Gründer von Performance Consultants International von Gallweys Konzepten und Schlussfolgerungen beeindruckt war, wandte die Coaching-Methode auf geschäftliche Belange an. Whitmore, der allgemein als Vater des Business-Coachings in Unternehmen gilt, verbindet in Zusammenarbeit mit Gallwey die Konzepte des autonomen Lernprozesses, der Motivation und der Zielsetzung. Damit legt er den Grundstein für ein Coaching-Modell, das darauf abzielt, dem Einzelnen zu ermöglichen, sein volles Potenzial auszuschöpfen, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen neu zu nutzen und die größtmögliche Leistung daraus zu erzielen. Einer seiner prägnantesten Sätze lautet: „Wenn ich es tun muss, ist es für dich; wenn ich es tun will, ist es für mich“.

In den 1980er und 1990er Jahren wurde der Coaching-Ansatz für Unternehmen und für die persönliche Weiterentwicklung durch Beiträge zahlreicher Wissenschaftler bereichert, darunter Albert Bandura (Entwickler der Selbstwirksamkeitstheorie), Edwin Locke und Gary Latham (Entwickler

der Zielsetzungstheorie), Carl Rogers (Begründer des Counselings, des klientenzentrierten Ansatzes) und Eric Berne (Begründer der Transaktionsanalyse).

Zunächst die Humanistische Psychologie und später die Positive Psychologie leisteten einen wichtigen Beitrag zum Coaching. Die Humanistische Psychologie (1954) geht auf die Arbeiten von Carl Rogers und Abraham Maslow zurück. Rogers entwickelte ein psychotherapeutisches Modell, das als klientenzentrierte Therapie bezeichnet wird und demzufolge jeder Mensch über einen eigenen Wert und die Fähigkeit zur Selbstbestimmung verfügt, die es ihm ermöglicht, bestimmte Ziele oder Ergebnisse zu erreichen. Rogers' Arbeit trug insbesondere zur Definition bestimmter Merkmale der Coaching-Beziehung bei und lieferte wertvolle Argumente für die Wirksamkeit der Methode. Maslow hingegen bezeichnete die Bedürfnisse nach Wachstum und Bestätigung als die wichtigsten Triebkräfte menschlichen Verhaltens und erkannte die fundamentale Rolle des Selbstwertgefühls bei der Erreichung des persönlichen Gleichgewichts.

Die Positive Psychologie, die aus den Forschungen von Martin Seligman (1990) hervorgegangen ist, konzentriert sich auf die Bedingungen, die es den Menschen (Unternehmen, Organisationen, Gemeinschaften) ermöglichen, sich zu verbessern, zu wachsen und auf einem Weg voranzukommen, der zu Lebensqualität, Wohlbefinden und Glück führt.

In jüngster Zeit hat das weite Feld der Neurowissenschaften (die Gesamtheit der wissenschaftlichen Untersuchungen über das Nervensystem) wichtige Erkenntnisse über die Wirksamkeit des Coaching-Ansatzes auf neurologischer Ebene geliefert und neue Perspektiven eröffnet, um die Ursprünge und inneren Prozesse menschlichen Verhaltens zu verstehen.

In den letzten Jahrzehnten hat sich innerhalb von Organisationen und Unternehmen ein neues Führungsmodell etabliert, das in der Lage ist, die zwischenmenschlichen Kompetenzen der Coaching-Methodik zu integrieren, um Diskussionen, Projekte, Teams und Unternehmen effektiver zu steuern. Die Möglichkeiten der Führungskraft, um den Coaching-Ansatz zu nutzen, sind vielfältig und betreffen unter anderem die Teamführung, die Entwicklung der Mitarbeitenden, die Verteilung von Aufgaben und Verantwortung, sowie die Fähigkeiten zu kommunizieren, zuzuhören und Feedback zu geben.

Aus dieser Perspektive ist Coaching eine andere Art, Beziehungen und Organisationen zu gestalten, und der Führungscoach kann zu einem Katalysator für Innovationen in der Unternehmenskultur werden, der sich selbst, sein Team und das Unternehmen inspiriert und motiviert, um konkrete Verbesserungen und Ergebnisse zu erzielen.

Eine Definition von Coaching

Das Coaching, das in den USA und in der angelsächsischen Welt etwa in den 1980er-Jahren entstand, ist heute weltweit verbreitet. Besonders in Europa gibt es mittlerweile mehr professionelle Coaches als in Nordamerika, und auch in Lateinamerika, Asien, Ozeanien, im Nahen Osten und in Afrika ist Coaching ein aufstrebendes Phänomen.

Die Kompetenzen des Coachings fanden zunächst in internationalen und multinationalen Organisationen fruchtbaren Boden und gewannen später auch das Vertrauen von Privatpersonen.

Auch im deutschsprachigen Raum (DACH) hat die Coaching-Praxis in den letzten Jahren zunehmend Verbreitung gefunden. Ihr Wert wird von Einzelpersonen und Unternehmen immer stärker erkannt und geschätzt und

ist für viele zu einem festen Bestandteil des Alltags geworden. Dennoch existiert bis heute jedoch keine einheitliche und international anerkannte Definition von Coaching, auch wenn auf nationaler und internationaler Ebene einige Leitlinien erstellt wurden.

Im November 2015 wurde in Italien die Norm UNI 11601 veröffentlicht:

„Coaching - Definition, Klassifikation, Merkmale und Anforderungen an die Dienstleistung“, die Terminologie und die Spezifikationen für Coaching-Dienstleistungen festlegt.

„Coaching ist ein partnerschaftlicher Prozess, der darauf abzielt, die mit dem Coachee (und ggf. mit dem Auftraggeber) definierten Ziele zu erreichen. Das professionelle Handeln des Coaches unterstützt den Coachee, seine beruflichen und persönlichen Leistungen zu verbessern, indem seine Ressourcen, persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen gefördert und gestärkt werden. Diese wirken sich positiv auf die Ergebnisse und allgemein auf die Ergebnisse und allgemein auf das Wohlbefinden des Coachees aus“.

Die Norm definiert den professionellen Coaching-Ansatz und legt fest, welche Voraussetzungen Dienstleister erfüllen müssen und erleichtert seitens der Interessenten (Einzelpersonen, Gruppen, profit- und non-profit-Organisationen) eine informierte und bewusste Wahl.

Die Coaching-Beziehung und ihre Formen

Abgesehen von normativen Definitionen besteht weitgehend Einigkeit darüber, Coaching als eine Methode zu verstehen, bei der Menschen auf einem Weg des Wachstums und der Stärkung ihrer eigenen Ressourcen

begleitet werden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Coaching findet im Rahmen einer unterstützenden Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee (also dem Klienten) statt. Dabei wird der Coachee begleitet, eine breitere Bewusstseins Ebene zu entwickeln, um neue Fähigkeiten zur eigenständigen Entscheidung und verantwortlichen Handlung zu gewinnen, mit dem Ziel, Wohlbefinden und persönliche Selbstverwirklichung zu erreichen.

Die Beziehung zwischen Coach und Coachee bildet die Grundlage des Coaching-Prozesses. Es handelt sich dabei um keine manipulative „Technik“, um Menschen zu maximaler Effizienz zu treiben, sondern ein Werkzeug für Veränderungen – sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene –, das es ermöglicht, sich seiner Ziele bewusst zu werden und sie bestmöglich zu erreichen. Dies ist das Ergebnis einer bewussten Wahl, die Ausdruck und Verwirklichung der eigenen Persönlichkeit ist.

Coaching ist darauf ausgelegt, den Klienten dabei zu unterstützen, sein Bewusstsein und seine Leistung zu steigern sowie seine Lebensqualität zu verbessern. Es ist mit Veränderung verbunden: Ausgangspunkt ist die aktuelle Situation, in der sich der Klient heute befindet. Der Fokus liegt vor allem auf der Gegenwart und richtet seinen Blick auf eine gewünschte Zukunft, wobei auf dem Weg dorthin festgelegt wird, was der Coachee bereit ist zu tun, um diese Zukunft zu erreichen.

Coaching bietet die Freiheit und Flexibilität, eine große Bandbreite persönlicher und beruflicher Themen zu bearbeiten. Der typische Coaching-Klient ist eine Person oder ein Team, die bzw. das möchte:

- an einer Herausforderung, einer wichtigen oder dringenden Aufgabe, Chance oder einem Ziel arbeiten;

- eine Lücke in Bezug auf Bewusstsein, Fähigkeiten, Selbstvertrauen oder Ressourcenmanagement schließen;
- Ergebnisse schneller erzielen;
- Misserfolge bewältigen und einen Kurswechsel einleiten;
- die Fähigkeit zur Gestaltung von Beziehungen verbessern;
- Ziele definieren;
- die berufliche Laufbahn oder die Work-Life-Balance gestalten;
- die zentralen Potenziale identifizieren und diese optimal nutzen;
- die Organisations- und Managementfähigkeiten verbessern;
- ein größeres Wohlbefinden erreichen.

Aufgrund der Flexibilität des Ansatzes gibt es verschiedene spezifische Arten von Coaching:

- Executive Coaching, für Führungskräfte in Spitzenpositionen (Top-Management oder Mitglieder der Geschäftsleitung)
- Business Coaching, für Freiberufler und Unternehmer;
- Corporate Coaching, zur Entwicklung von Führungskräften in Unternehmen;
- Career-Coaching, das bei beruflichen Entscheidungen unterstützt;
- Team-Coaching, das mit Gruppen von Personen arbeitet, um Leistung, Zusammenarbeit und die Umsetzung gemeinsamer Projekte zu verbessern;
- Life Coaching, das sich mit verschiedenen Bereichen des privaten und beruflichen Lebens beschäftigt.

Während des Coaching-Prozesses wirkt der Coach wie ein Spiegel für den Coachee und hilft ihm, sich selbst und seine Situation klarer und deutlicher zu sehen. Dabei schafft und fördert er Reflexionsräume und regt dazu an, neue Perspektiven einzunehmen. Der Coach unterstützt den Coachee und ermutigt ihn, Ziele festzulegen und Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu erreichen. Er hilft bei der Erstellung eines Aktionsplans. Dabei bleibt der Prozess jedoch stets eigenverantwortlich: Der Coachee trägt für jeden seiner Schritte die Verantwortung, während der Coach ihn dabei unterstützt, sich seiner Ziele bewusst zu werden und sie bestmöglich zu verwirklichen.

Jede Coaching-Sitzung orientiert sich an den individuellen Besonderheiten und Zielen des Klienten und basiert auf einer Beziehung des Vertrauens, von Nähe und Vertraulichkeit zwischen Coach und Coachee.

Die Verantwortung des Coaches umfasst folgende Aufgaben:

- Schaffung und Bereitstellung eines sicheren, auf Vertrauen basierenden Umfeldes;
- die Ziele, die der Klient erreichen möchte, entdecken, klären und aufeinander abstimmen sowie Anleitung des Klienten, diese Ziele selbst zu erkennen;
- Anregung von Lösungen und Handlungsstrategien, die vom Klienten selbst entwickelt werden;
- dem Klienten volle Autonomie und Verantwortung überlassen.

Ein wesentliches Merkmal eines Coaching-Prozesses ist die Bereitschaft des Klienten, sich auf Veränderungen einzulassen, seine Entscheidungen konsequent zu verfolgen und die vereinbarten Maßnahmen in die Praxis umzusetzen. Wenn der Coachee Verantwortung bewusst übernimmt,

werden Veränderungen stabil und nachhaltig wirksam.

Coaching nach dem ICF

Im Jahr 1995 entstand der weltweit erste Verband von Coaches, die International Coach Federation (ICF), eine globale Organisation, die sich der Weiterentwicklung des Coaching-Berufs verschrieben hat.

Heute ist die ICF bei Coaching-Fachleuten weltweit anerkannt, unter anderem durch die Standardisierung der Praxis, die Folgendes umfasst:

- Definition der grundlegenden Kompetenzen: „8 Kernkompetenzen“ - die Schlüsselkompetenzen des Coaches;
- ein Ethik-Kodex und berufliche Standards;
- ein international anerkanntes Zertifizierungsprogramm für Coaches, das Richtlinien für die Akkreditierung von Coaching-Ausbildungen vorgibt;
- die Akkreditierung und Anerkennung Programmen zur kontinuierlichen Weiterbildung.

Coaching begleitet die Entwicklung des Einzelnen und ermöglicht es jedem, die zu erreichenden Ziele und die daraus resultierenden Entscheidungen bewusster und effektiver zu fokussieren. Die ICF definiert Coaching als eine Partnerschaft mit dem Klienten, die durch einen kreativen Prozess zum Nachdenken anregt und ihn inspiriert, sein persönliches und berufliches Potenzial maximal zu entfalten. Die von der ICF angewandte Coaching-Methode basiert darauf, dass der Klient in erster Linie persönlich und beruflich respektiert und als fähig angesehen wird, sein eigenes Leben und seinen Arbeitsbereich effektiv zu gestalten. Jeder Klient wird als kreative und ressourcenreiche Person gesehen. Dank der

Unterstützung durch durch Coach sind die Klienten in der Lage, Techniken und Handlungsstrategien zu erlernen und zu entwickeln, die es ihnen ermöglichen, sowohl ihre Leistungen als auch ihre Lebensqualität zu verbessern. Coaching erleichtert das Ausprobieren neuer Perspektiven und persönlicher Möglichkeiten, die Entwicklung kritischen Denkens und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Es zielt auch darauf ab, die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen zu verbessern und das Vertrauen in die Wahrnehmung der selbst gewählten Rollen im privaten und beruflichen Leben zu stärken.

Aufgaben eines Coaches nach der ICF

Die Hauptaufgaben des Coaches sind:

1. die Entdeckung, Klarheit und Ausrichtung der Ziele fördern, die der Klient erreichen möchte;
2. den Klienten bei der persönlichen Entdeckung dieser Ziele begleiten;
3. zulassen, dass Lösungen und Strategien vom Klienten selbst entwickelt werden;
4. dem Klienten die volle Autonomie und Verantwortung überlassen.

Beim Coaching wird beobachtet, „wo der Klient heute steht“, also welche aktuelle Ausgangssituation besteht, und gemeinsam wird definiert, was er bereit ist zu tun, um „das Ziel zu erreichen, an dem er morgen stehen möchte“. Dazu werden Ergebnisindikatoren definiert. In der Regel beginnt ein Coaching-Prozess mit einem persönlichen Gespräch (entweder vor Ort oder telefonisch), um die derzeitigen Möglichkeiten und Herausforderungen des Klienten zu evaluieren, die Ziele der Beziehung festzulegen, Handlungsprioritäten zu identifizieren und die konkreten Ergebnisse, die erreicht werden sollen, zu bestimmen. Zwischen den geplanten Coaching-

Einheiten setzt der Klient die im Gespräch ermittelten Maßnahmen um, die ihn dabei unterstützen, seine prioritären Ziele zu erreichen. Der Coach kann darüber hinaus zusätzliche Ressourcen in Form von Artikeln, Fragebögen und Vorlagen zur Verfügung stellen, um die Reflexion und Handlungsfähigkeit des Klienten zu unterstützen.

Die Dauer einer Coaching-Beziehung hängt von den Bedürfnissen der Person oder des Teams ab. Zu den Faktoren, die die Dauer beeinflussen können, gehören: die Art der Ziele und Ergebnisse, die erreicht werden sollen, die Arbeitsweise der Person oder des Teams, die Häufigkeit der Sitzungen und die finanziellen Mittel, die für das Coaching zur Verfügung stehen.

Der Coach ist verpflichtet, die Unterschiede zwischen Coaching, Beratung, Psychotherapie und anderen unterstützenden Berufen klar zu kommunizieren. Falls er es für angemessen hält, empfiehlt er dem Klienten, sich an eine andere Fachkraft zu wenden. Der Coach übt als professioneller Trainer keine Tätigkeit zur Prävention oder Behandlung von Krankheiten oder Beschwerden aus, er analysiert nicht die Vergangenheit und stellt keine Persönlichkeitsdiagnosen. Die Coaching-Beziehung ist eine gleichberechtigte Partnerschaft auf Augenhöhe zwischen einem Coach und einem Coachee. Der Coach unterstützt als Fachkraft den Coachee dabei, seine Denkmuster zu erkennen und alle inneren Ressourcen zu aktivieren, um das selbst definierte Ziel zu erreichen. Der Coaching-Prozess konzentriert sich auf das Wachstum und die Entwicklung der Person und begleitet sie dabei, erreichbare Ziele zu definieren, das Bewusstsein zu erweitern, neue Möglichkeiten zu schaffen und schließlich einen Handlungsplan zur Erreichung der gesetzten Ziele zu entwickeln.

Coaching nach der EEC

„Coaching ist die Kunst, Fragen zu stellen, die das Lernen, die Erkundung und die Entdeckung neuer Perspektiven ermöglichen und dadurch zu einem größeren Selbstbewusstsein führen. Dadurch können die eigenen Ziele erkannt und erreicht werden.“

Die EEC Italien schlägt das ontologisch-transformative Modell vor und arbeitet damit. Dieses Modell hilft durch die bewusste Arbeit mit Sprache, Meinungen, Bewertungen und Emotionen, andere Perspektiven auf das Geschehen zu entwickeln und ermöglicht, neue Handlungsspielräume zu erkennen und neue, konstruktive Gespräche mit uns selbst und anderen führen.

Ziel ist es, sich zunehmend bewusst zu machen, dass jeder von uns die Wirklichkeit aus einer einzigartigen und unverwechselbaren Perspektive betrachtet und dass unsere Handlungen und emotionalen Zustände aus dieser individuellen Betrachtungsweise entstehen.

Daher ist jeder Anspruch auf absolute Richtigkeit oder Objektivität zumindest fragwürdig. Gerade das Festhalten einer bestimmten Überzeugung der Realität und deren Verteidigung führt zu den meisten Schwierigkeiten und Konflikten, denen wir in unserem Leben begegnen. Dieses Modell, die Methode und die dazugehörigen Werkzeuge wirken genau auf die Art und Weise, wie der Mensch die Realität beobachtet, sowie auf die Meinungen, die sich aus dieser Beobachtung ergeben und schließlich seine Handlungsmöglichkeiten einschränken.

Das EEC-Coaching ist ontologisch, weil es sich auf das Sein bezieht, also auf den Sinn des Menschseins, und es ist transformativ, weil es von der Annahme ausgeht, dass nichts ohne eine persönliche Transformation

geschieht: „Im Coaching-Prozess transformieren wir den Typ von Beobachter, der jeder von uns ist“ (Leonardo Wolk, Gründer der Leading Group, Vorreiter und Ausbilder des ontologischen Coachings).

Was macht der Coach laut EEC

Der Coach begleitet den Klienten in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung. Er ist vergleichbar mit einem Taxifahrer. Der Klient sagt, wohin er möchte, also wie seine ideale Situation aussieht, und der Coach begleitet ihn an diesen „Ort“. Der Coach hört dem Coachee zu, stellt Fragen, die zum Nachdenken anregen, um sich auf seine Ziele zu konzentrieren und die eigenen Denkmuster zu erkunden. So kann der Klient außergewöhnliche Maßnahmen ergreifen, die zu Ergebnissen führen, die mit dem übereinstimmen, was er erreichen möchte.

Der Coach konzentriert sich mehr auf die Zukunft als auf die Vergangenheit, die er nur insofern berücksichtigt, als sie die Ursache der Gegenwart darstellt. Sein Engagement gilt dem Lernen des Coachees, das im Hier und Jetzt stattfindet und Möglichkeiten für die Zukunft eröffnet.

Zu den grundlegenden Kompetenzen des Coaches gehört vor allem die Fähigkeit, den passenden Rahmen zu schaffen und die optimale Positionierung zu finden, um den Coachee auf dem Weg zu seinen Zielen zu begleiten. In diesem Zusammenhang ermöglicht ihm seine Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und flexibel und fokussiert zu sein, an die Ressourcen des Klienten zu glauben, wirksam zu sein, ohne Ratschläge zu erteilen oder zu urteilen. Dabei lässt er die eigene Denkweise beiseite und konzentriert sich empathisch auf den Coachee.

Ein Coach bewegt sich innerhalb des Beziehungsparadigmas von Engagement/Vertrauen, im Gegensatz zum Paradigma von Befehl/Kontrolle, und

es liegt innerhalb dieses Paradigmas, dass ein Coaching-Prozess entsteht.

Eine Beziehung, die auf Engagement und Vertrauen basiert, lässt Neugierde und Innovationsbereitschaft aufkommen, da sich der Coachee in einem geschützten Umfeld befindet, das mehr Raum für neue Herausforderungen lässt.

In diesem Zusammenhang verstehen wir Engagement als den Ort, an dem Energie eingebracht wird, und der Coach ist durch das Ziel, das der Coachee erreichen möchte, engagiert.

Vertrauen wird als eine Meinung (und nicht als Emotion oder Gefühl) oder vielmehr als Ergebnis von drei Bewertungen verstanden. Wir vertrauen jemandem, den wir gleichzeitig als kompetent einschätzen; er kann etwas und tut dies gut. Zuverlässig; er gibt Versprechen und hält sie ein; und als aufrichtig; er äußert keine falschen Fakten und handelt im Einklang mit dem, was er sagt und ihn unserem Sinne. Wenn eine dieser drei Bewertungen fehlt, wackelt das Vertrauen, das man sich wie einen dreibeinigen Tisch vorstellen kann.

Vertrauen ist das, was es uns ermöglicht, mit anderen zu interagieren und gleichzeitig befähigt zu handeln (Vertrauen in uns selbst). Wir müssen uns selbst, anderen, den Umständen und dem Kontext vertrauen. Vertrauen ist es wie ein „Fenster“, das geöffnet und geschlossen werden kann. Als Coach ist es hilfreich, unsere „Vertrauensfenster“ gegenüber dem Coachee geöffnet zu halten, denn wir werden die Vertrauensbereitschaft nicht erhalten, wenn wir sie nicht zuerst geben. Eine Coaching-Sitzung kann nur dann effektiv sein, wenn sie von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist; dessen Umfeld der Coach zu schaffen hat.

KAPITEL

2

Transformatives Ontologisches Coaching

„*Wir sehen die Dinge nicht so, wie sie wirklich ist. Wir sehen sie so, wie wir sind.*“

– Anaïs Nin (zugeschrieben; sinngemäß auch im Talmud)

Ursprünglich von Fernando Flores strukturiert und später von Rafael Echeverría und Julio Olalla erweitert, stützt sich das Ontologische Coaching auf eine umfassende theoretische Grundlage, die das philosophische Denken von Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger und Ludwig Wittgenstein, die Studien des Biologen Humberto Maturana und die Linguistik von John Austin und John Searle, die Beiträge der systemischen und positiven Psychologie, der Quantenphysik sowie die modernen Theorien des Change Management und der Learning Organization umfasst.

Jede dieser Theorien, deren gemeinsamer Nenner die Anerkennung der Bedeutung von Sprache für das Verständnis menschlicher Phänomene ist, hat zur Entwicklung einer nicht-metaphysischen Perspektive beigetragen, aus der sich ein neues, praxisnahes Verständnis darüber ergeben hat, wie Menschen funktionieren, lernen und sich verändern.

Diese neue Interpretation der sprachlichen Natur des Menschen bildete die Grundlage für die Entwicklung des Ontologischen Coachings, das Julio Olalla und Rafael Echeverría als „*einen Prozess, der eine Veränderung in der Seele des Menschen bewirkt, die nur dann stattfindet, wenn wir bereit sind zu beobachten, zu hinterfragen und neugierig genug sind, das zu verändern,*

was wir sind“.

Der Begriff „Ontologisches Coaching“ bedeutet wörtlich „Coaching des Seins“ und bezeichnet ein Coaching-Modell, das sich auf die Art und Weise des Seins eines Individuums konzentriert. Es berücksichtigt die multidimensionale Natur des Menschen als biologisches, sprachliches, emotionales, somatisches, kulturelles und historisches Wesen und unterstützt und fordert die Personen dazu auf, über wer sie sind nachzudenken.

Der Kern dieses Modells liegt in der Vorstellung, dass es notwendig ist, die ontologische Frage nach dem Sinn des Seins zu stellen, um jemandem zu helfen, seine Ziele zu erreichen. Untrennbar mit dieser Frage verbunden ist die Methode, die darauf abzielt, einen Lernprozess in Gang zu setzen, der das eigene Sein betrifft.

Für das ontologische Coaching ist unsere persönliche Identität eine sprachliche Konstruktion, eine Geschichte, die wir selbst erschaffen, über die Richtung unseres Lebens in der Zukunft, über unseren Platz in der Gemeinschaft und in der Welt. Ausgehend von einer Sichtweise, in der Sprache Handlung, Realitäts- und Seinsschaffung ist, können wir sagen: *„Wir handeln nicht nur entsprechend dem, wer wir sind; wir sind auch gemäß dem, wie wir handeln. Das Handeln erzeugt das Sein, und wir werden zu dem, was wir tun.“* (Rafael Echeverría)

Das Sein ist nur ein Moment im Prozess des Werdens, das ontologische Modell betont die Bedeutung der Beobachtung menschlicher Handlungen – ohne zu vergessen, dass die Sprache selbst eine dieser Handlungen ist, um den Menschen zu verstehen. Dies ist eines der Grundprinzipien des ontologischen Coachings, das die „ontologische Interpretation“ ermöglicht. Unsere Handlungen offenbaren nicht nur, wie wir sind, sie erlauben uns auch, uns zu verändern, anders zu sein, zu werden. Handlung ist also

nicht nur der Ausdruck eines bestimmten Seins, das sich in der Welt zeigt, sondern auch die Möglichkeit, dass dieses Sein sich selbst transzendiert, über sich hinausgeht, und zu einem anderen Sein wird.

Diese Zentralität des Seins, hier und jetzt handelnd und sich selbst bestimmend, stellt einen epochalen Wendepunkt im Hinblick auf das metaphysische Menschenbild dar, das seit Parmenides über 2000 Jahre lang die gesamte westliche Kultur geprägt hat. Nach dieser postmetaphysischen Interpretation ist der Mensch ein selbstbezügliches Wesen: Die Art und Weise, wie die Welt gesehen und erlebt wird, ist immer relativ zu dem, was für den Einzelnen wichtig oder von großer Bedeutung ist.

Ontologisches Coaching basiert auf der Erkundung der Sichtweisen, die Coachees auf ihre Welt und ihre Art zu sein haben. Dieser Coaching-Ansatz ist naturgemäß philosophisch und unterstützt den Klienten dabei, über wer sie sind nachzudenken, statt sich ausschließlich auf das Setzen und Erreichen von Zielen zu konzentrieren, obwohl auch dies Teil des ontologischen Coachings ist.

Die ontologische Methode geht davon aus, dass es keine objektive, eindeutige und unveränderliche Realität gibt, sondern dass jeder Mensch seine eigene Welt und somit seine eigene Weltsicht erschafft, durch kognitive Prozesse, Beobachtung und die Interpretation der Umgebung.

Nach der konstruktivistischen Philosophie ist der Begriff des Wissens als eine Konstruktion persönlicher Erfahrungen zu verstehen. Das „Konstruieren“ besteht genau in der Fähigkeit, unsere Realität in Bezug auf unsere Erfahrungen zu gestalten, da jeder Mensch ein bestimmtes Ereignis aus einer eigenen Perspektive wahrnimmt und es unterschiedlich interpretiert. Diese Wahrnehmungen entstehen aus der Art und Weise, wie wir Ereignisse im Licht unserer Erfahrungen, unseres Glaubenssystems und

unserer mentalen Modelle filtern und begreifen. Unsere Wahrnehmung und Interpretation sind dabei der entscheidende Schlüssel.

Als Menschen nehmen wir unsere eigenen Interpretationen und Arten zu sein in der Regel als selbstverständlich hin. Wer beispielsweise die Welt als gefährlich ansieht, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit risikoscheu und lässt seine Chancen eher verstreichen; wer das Leben als Abenteuer begreift, ist eher bereit, Chancen zu ergreifen und Risiken einzugehen. Unsere Art, die Welt zu beobachten und zu verstehen, wird von den Erzählungen geprägt, mit denen wir aufgewachsen sind.

Meistens ist uns das nicht bewusst: Wir nehmen diese Prägungen nicht wahr. Wir sind in Diskurse hineingewachsen, die uns ein Leben lang geprägt haben, noch bevor wir uns selbst oder die Welt bewusst wahrgenommen haben. Daher sagen wir normalerweise nicht: „Ich habe gelernt, die Welt als gefährlich anzusehen, und das macht mich risikoscheu“, sondern wir sagen: „Die Welt ist gefährlich und man muss vorsichtig sein.“ Es erscheint uns offensichtlich, dass die Welt gefährlich ist und dass wir vorsichtig sein müssen, statt es zu hinterfragen.

Dies ist scheinbar so selbstverständlich für uns, dass wir unser „Sein“ nicht wahrnehmen. Mit anderen Worten, wir sind blind für unsere eigene Blindheit.

Von Zeit zu Zeit brauchen wir jemanden „außerhalb von uns“, der uns hilft zu erkennen, was wir selbst nicht sehen können – um unsere kognitive Blindheit sichtbar zu machen. hinterfragt und ihm hilft zu erkennen, dass das, was er für „die Wahrheit“ hält, in der Regel nichts anderes ist als eine erlernte Erzählung. Unsere Narrative drücken sich in der Regel sprachlich in dem aus, was wir sagen, in unseren Überzeugungen und Werten, und haben zudem eine emotionale und somatische Dimension.

sichts der zentralen Bedeutung der Interpretation für die Gestaltung unseres Seins und unseres Lebens in der Welt besteht das Ziel des ontologischen Coachings darin, die Transformation der Art und Weise zu fördern, wie der Coachee die Realität beobachtet.

Das KES-Modell (Körper/Emotionen/Sprache)

Für das ontologische Coaching wird der Mensch als die Summe dreier miteinander verbundener existenzieller Bereiche verstanden: Körper, Emotionen und Sprache, die zusammen die Art und Weise des Seins jedes Einzelnen ausmachen. Die Beziehung zwischen diesen drei Bereichen definiert uns als Individuum.

Sprache

Sprache ist nicht einfach passiv und beschreibend, sondern kreativ und generativ und spielt eine zentrale Rolle bei der Konstruktion von Realität – für Einzelpersonen, Gruppen und ganze Kulturen.

Mit Sprache meinen wir die Geschichten, die wir über das Leben gelernt haben, die Narrative, in denen wir leben, und auch die Werte, die wir vertreten, zum Beispiel: „Liebe existiert nicht“, „Es ist wichtig, unabhängig zu sein“, „Man kann Menschen vertrauen“, „Geld macht glücklich“ usw.

Wir lernen und absorbieren diese Narrative aus der Welt, die uns umgibt, und sie werden Teil dessen, was wir sind und wie wir handeln. Als menschliche Wesen sind wir in die Sprache eingebettet, so wie Fische im Wasser leben. Wenn wir verstehen, dass die Sprache selbst unsere Realität und die Qualität unseres Lebens schafft, können wir die Art und

Weise, in der Welt zu sein, drastisch verändern, neue Handlungsmöglichkeiten erschaffen und die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Emotionen

Im Kontext des ontologischen Coachings prägen Emotionen unsere Art zu sein und unsere Handlungsfähigkeit, und sie zeigen an, in welcher Weise wir zum Handeln bereit sind. Wer Dankbarkeit empfindet, handelt und spricht anders als im Zustand von Groll, wer traurig ist, hat eine andere Handlungsbereitschaft als jemand, der wütend oder gelangweilt ist. Unsere Emotionen haben zudem die Kraft, fortlaufend auf unsere Wahrnehmung und unser Verhalten einzuwirken und somit unser Wohlbefinden und die Art und Weise, wie wir mit anderen in Beziehung treten, zu beeinflussen.

Körper

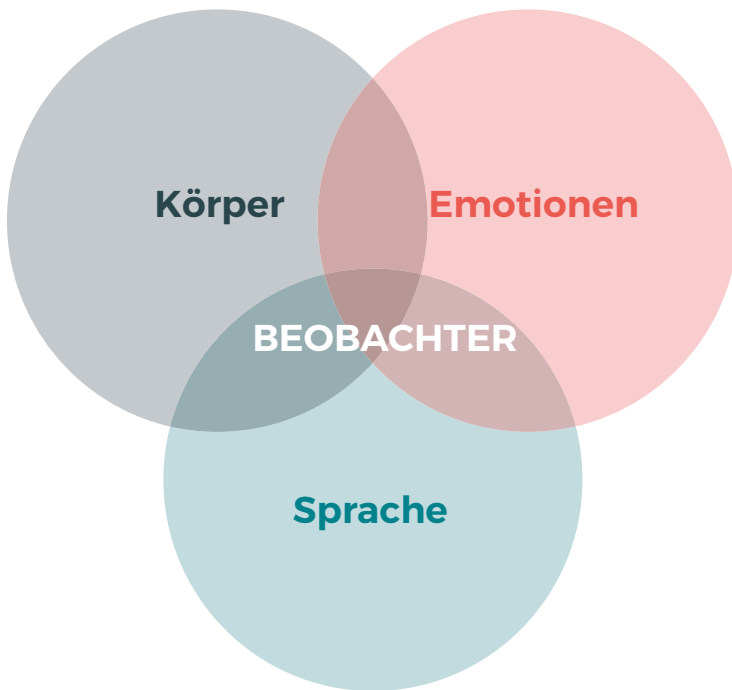
Der Körper ist die Hülle, in der wir als Menschen leben, und er beeinflusst die Art und Weise, wie wir die Welt wahrnehmen und handeln. Die Emotionen, die wir erleben und in der Vergangenheit erfahren haben, sind wie unsere Überzeugungen im Körper gespeichert und kodiert und können sich in einer bestimmten Körperhaltung, in der Muskelspannung oder Atmung, in der Art, wie wir uns im Raum bewegen, zeigen. Der Körper nimmt über seine multisensorische Wahrnehmung auf, entschlüsselt, versteht, drückt aus und wirkt aktiv mit.

Diese drei Bereiche sind nicht voneinander trennbar und zugleich aufeinander abgestimmt; eine Veränderung in einem von ihnen bewirkt auch eine Veränderung in den beiden anderen. Wir lernen in allen drei Bereichen, weshalb das ontologische Coaching mit Sprache, Emotionen und dem Körper arbeitet, um tiefgreifendes und transformierendes Lernen

zu ermöglichen.

Ein ontologischer Coach unterstützt und fordert den Coachee darin, verschiedene Möglichkeiten zu entwickeln, Sprache, Emotionen und den Körper zu nutzen, um Handlungen zu erwirken, die im Einklang mit seinen Zielen stehen. Zurückkommend auf das Beispiel der Person, die die Welt als einen gefährlichen Ort ansieht, könnten wir feststellen, dass ihre Sprachmuster durch frühere Erfahrungen geprägt sind – zum Beispiel wuchs sie in einer Umgebung auf, die sie als gewalttätig wahrgenommen hat, und hat gelernt, sich nicht zu exponieren oder gar zu verstecken, um sich sicher zu fühlen. Beobachtet man ihre Bewegungen, könnte man den Eindruck gewinnen, dass sie zögerlich ist, wenn sie sich in einer Gruppe befindet, oder sich umschaute, wenn sie eine Meinung äußert. Im emotionalen Bereich könnte sie ängstlich, schüchtern oder unruhig wirken. Zusammen ergeben die drei miteinander konsistenten Bereiche das Bild einer Person, die nur selten Risiken eingeht und dazu neigt, sich zurückzuhalten.

Die Fähigkeit zu handeln hängt nicht nur von unseren Überlegungen und mentalen Prozessen ab, sondern erfordert auch eine körperliche und emotionale Haltung. Es ist entscheidend, sich zunehmend bewusst zu machen, dass wir ständig über alle drei Bereiche kommunizieren, und daher ist es wichtig, alle Bereiche zu berücksichtigen, sowohl unsere eigenen als auch die der anderen.



Das BEHE-Modell (Beobachtung/Handlung/Ergebnisse)

Dieses Modell legt den Schwerpunkt auf das Ergebnis. Es geht darum, zu beobachten, was wir tun, unsere Handlungen, wie wir leben – im Hinblick auf die erwarteten Ergebnisse und nicht auf Grundlage von Wissen oder Erklärungen. Das Modell orientiert sich am nordamerikanischen philosophischen Pragmatismus, eines Denkansatzes, der auf der Verbindung zwischen Wissen und Handeln basiert.

Diesem Modell zufolge ist das Ergebnis das grundlegende Kriterium, das uns im Leben, in Beziehungen und in unserer Leistungsfähigkeit leitet. Transformation ist ein Ergebnis, der Sinn des Lebens ist ein Ergebnis, Glück ist ein Ergebnis. Das Ergebnis ist das, was uns bewegt und wonach wir suchen. Das Ergebnis ist das zentrale Element, anhand dessen wir unser Leben bewerten.

Wenn das Ergebnis so wichtig ist, ist es sinnvoll, sich zu fragen, was es erzeugt und woher die Ergebnisse kommen. Viele Faktoren bestimmen unsere Ergebnisse, aber einer betrifft uns direkt: die Handlungen, die wir ausführen oder unterlassen. Es gibt viele äußere Elemente, die unsere Ergebnisse beeinflussen, das ist unbestreitbar, aber angesichts dieser können wir unterschiedliche Handlungen wählen und folglich verschiedene Resultate erzielen.

Es sind die Handlungen, die zu den Ergebnissen führen, die wir erzielen. Wenn Handlungen das sind, was Ergebnisse hervorbringt, dann ist es entscheidend zu verstehen, welche Faktoren das Handeln beeinflussen und warum wir auf die Weise handeln, wie wir handeln.

Wir können zwei Arten von „Einflüssen“ auf menschliches Handeln unter-

scheiden. Zunächst jene, die wir die sichtbaren Einflüsse auf menschliches Handeln nennen, da sie leicht erkennbar sind.

Diese sichtbaren fünf Einflüsse sind

1. unsere Biologie: Wir können nur das tun, was die Biologie uns erlaubt (struktureller Determinismus von Humberto Maturana);
2. unsere Fähigkeit, neue Kompetenzen zu erwerben und von anderen zu lernen;
3. die Werkzeuge und Technologien, die wir nutzen: auf demselben Wissensstand kann ein anderes Werkzeug ein anderes Ergebnis erzeugen;
4. emotionale Faktoren, die unser Handeln begleiten;
5. die besondere Art und Weise, wie wir handeln: Wir führen nicht nur verschiedene Handlungen wie Gehen, Sitzen, Stehen, Atmen usw. aus, sondern tun dies auf eine Weise, die sich von der anderer unterscheidet.

Oft stellen wir fest, dass es besonders wichtige Ergebnisse gibt, die wir nicht erreichen können. Zum Beispiel wünschen wir uns eine andere Beziehung zu unserem Kind, eine veränderte Paarbeziehung oder ein anderes Verhältnis zu unserem Vorgesetzten – und es gelingt uns nicht: Selbst, wenn wir die sichtbaren Einflüsse auf menschliches Handeln berücksichtigen, schaffen wir es nicht, das zu erreichen, was wir wollen. Wir machen also die Erfahrung, dass unsere Fähigkeit, das Gewünschte durch unser Handeln zu erzielen, begrenzt ist.

Manche Menschen gehen davon aus, dass wir etwas nicht erreichen, weil wir es nicht wirklich wollen oder nicht stark genug oder richtig wünschen. Nach dem ontologischen Modell jedoch gelingt es uns hingegen

einfach nicht, auch wenn wir uns ein bestimmtes Ergebnis sehnlichst wünschen, erreichen wir es nicht.

Betrachten wir diese Erfahrung der Unmöglichkeit kurz phänomenologisch und fragen uns: „Was passiert mit mir, wenn diese Unmöglichkeit eintritt?“, „Was fühle ich?“, „Was sage ich zu mir selbst?“

Oft lautet eine mögliche Antwort: „Das ist nicht möglich! Ich verlange das Unmögliche“. Dann sehen wir jedoch eine andere Person, die genau die Art von Beziehung zu ihrem Kind, ihrem Partner oder ihrem Vorgesetzten hat, die wir uns wünschen, und erkennen dadurch, dass es möglich ist. An diesem Punkt kommen wir oft zu dem Schluss, dass wir es nicht schaffen, weil wir eben so geschaffen sind. Dieser Satz, den wir für unseren eigenen halten, stammt von Parmenides (515 v. Chr.), der von der Existenz eines festen und unveränderlichen Wesens ausging.

Wenn wir also so sind, kann man nichts tun! Dieses Denken führt uns zur Resignation.

Der Ansatz des ontologischen Coachings besteht darin, nicht einfach aufzugeben. Um den Schritt zu machen, die empfundene Unmöglichkeit zu überwinden und voranzukommen, reicht es nicht aus, zu sagen „Ich versuche es“, was uns vielleicht für einen Moment Hoffnung gibt, uns dann aber mit noch größerer Frustration zurücklässt, weil wir auf diese Weise nicht erfolgreich sein werden.

Diese besonderen Arten von Einflussfaktoren sind:

6. der Beobachter, der wir in Bezug auf die Realität sind;
7. das System, in das wir eingebettet sind.

Der Beobachter ist die Art und Weise, in der wir dem, was ist, Bedeutung geben – wie wir interpretieren, was geschieht, und wie wir Probleme formulieren. Alle Handlungen verweisen auf einen bestimmten Typ von Beobachter. Wir sind verschiedene Beobachter, und wir können zu anderen Beobachtern werden, als wir es derzeit sind. Der Beobachter, der ich bin, bringt mich dazu, auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln, und dieses Handeln führt zu gewissen Ergebnissen. Wir haben also den Beobachter, der seine Ergebnisse betrachtet und sich fragt: „Gefallen sie mir oder nicht?“, „Bin ich zufrieden oder nicht?“

Bei dieser Beurteilung kann der Beobachter zu unterschiedlichen Antworten gelangen: Er kann entweder zufrieden sein, und dann gibt es keine Probleme, oder ist im Gegenteil unzufrieden. In diesem Fall zeichnen sich verschiedene Möglichkeiten ab.

Oft sind Menschen mit den erzielten Ergebnissen nicht zufrieden, reagieren nicht und verfallen in Resignation – eine mögliche Antwort auf diese Situation. Eine andere Möglichkeit ist, sich zu fragen: „Warum habe ich nicht das gewünschte Ergebnis erzielt?“ Das ist eine interessante Frage, denn die Antwort kann uns Klarheit verschaffen, die Bedingungen aufzuzeigen, die dieses negative Ergebnis begleitet haben, und Aspekte aufzeigen, die verändert werden könnten. Allerdings bleiben wir oft bei dieser Betrachtung stehen, die wie eine Erklärung wirkt, aber keine ist: Sie ist eine Rechtfertigung.

In der Regel zeigen wir mit dem Finger nach außen, manchmal auf uns selbst: „Weil meine Mutter... weil mein Vorgesetzter... weil ich“, und anstatt die Dinge zu erkennen, auf die wir Einfluss nehmen können – die Dinge, die wir ändern können – ist es, als würden wir uns ein Beruhigungsmittel verabreichen, das uns erlaubt, in der Frustration zu leben, aber mit mehr

Ruhe und mit einer guten Geschichte, die wir erzählen können.

„Ein Teil dessen, was wir beim ontologischen Coaching tun, besteht darin, mit den Rechtfertigungen zu ringen, die uns aus tiefer Resignation heraus anlächeln. Die Idee ist, eine Sichtweise zu entwickeln, die uns mit unserer Fähigkeit zur Transformation verbindet. Resignation ist der grundlegende Feind des ontologischen Coachings.“

Rafael Echeverría

Eine andere mögliche Antwort lautet: „Das gefällt mir nicht“ oder „Ich will es verändern, ich werde es ändern“: Wenn wir mit unseren bisherigen Handlungen nicht das erreichen, was uns gefällt oder was wir wollen, wenn wir ein anderes Ergebnis anstreben, dann ist Lernen der Weg, den es einzuschlagen gilt.

Im ontologischen Coaching gibt es – das auf die Gedanken von Chris Argyris, einem Organisationstheoretiker und Begründer des Double-Loop-Lernmodells (1977), zurückgeht – drei Ebenen des Lernens.

Das Lernen auf der ersten Ebene findet statt, wenn wir Ergebnisse erzielen, indem wir unsere Handlungen verändern. Es zielt auf die Erweiterung unseres Handlungsrepertoires ab und ist somit auf die Wahl der jeweils besten Handlung innerhalb desselben Bezugsrahmens ausgerichtet. In diesen Fällen versucht man im Wesentlichen, die Frage zu beantworten: „Was muss ich tun/unterlassen, um ein anderes Ergebnis zu erzielen?“

Mit dem Lernen auf der ersten Ebene können wir viele Veränderungen herbeiführen, doch viele andere setzen voraus, dass sich zuvor der Beobachter, der wir sind und waren, verändert. Diese Form des Lernens wird als

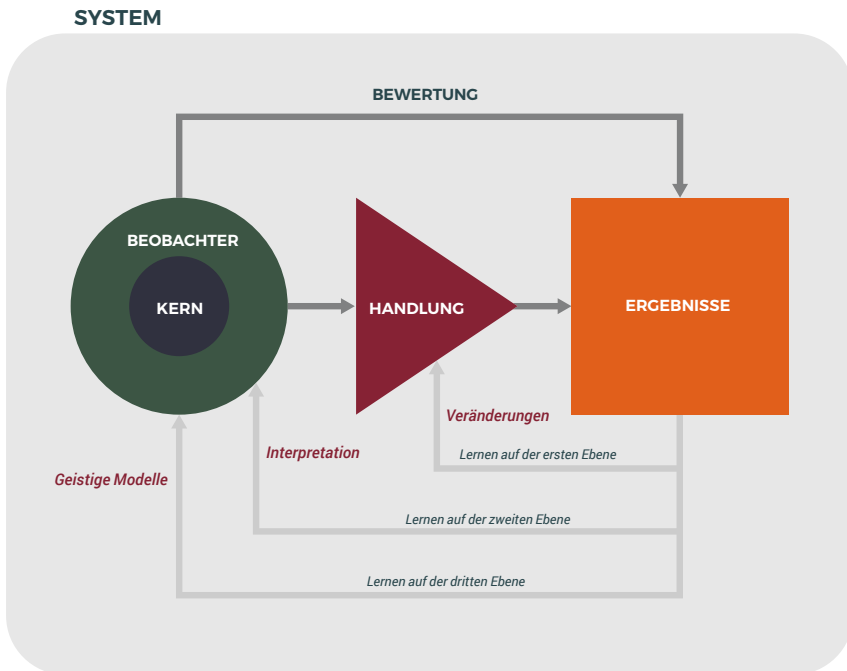
Lernen auf der zweiten Ebene bezeichnet: Auch sie führt zum Handeln, verändert jedoch zuvor die Art des Beobachters, der wir sind.

Das Lernen auf der zweiten Ebene findet statt, wenn wir Ergebnisse erzielen, indem wir unseren Standpunkt verändern, wenn wir unsere Interpretationen der Welt verändern. Als Beobachter nehmen wir Dinge wahr, die wir zuvor nicht erkennen konnten, und diese neue Perspektive dient uns dazu, unsere Handlungen zu verändern.

Das Lernen auf der zweiten Ebene gibt es mit unterschiedlicher Tiefe: einige eher oberflächlich, andere sind tiefgründiger, da sie die wiederkehrende Weise des Beobachtens, unsere historisch gewachsene Art zu beobachten, verändern, nämlich das Herz, den Kern des Beobachters, der wir gewesen sind. Konkret kann dies auf verschiedene Weise geschehen, unter anderem indem dem Beobachter geholfen wird, die Realität anders zu unterscheiden, sodass er in einem Problem Aspekte erkennen kann, die er zuvor nicht sehen konnte. Dadurch wird er in die Lage versetzt, außergewöhnliche Handlungen zu ergreifen. Es handelt sich hierbei um ein Standardverfahren in der Praxis des ontologischen Coachings.

Wenn dieses Lernen auf der zweiten Ebene den Kern des Beobachters verändert, also die Art und Weise, wie wir mit dem, was um uns herum geschieht, Sinn verleihen, verändert sich unsere Haltung, wie wir uns dem Leben anpassen und in der Welt stehen, und es entsteht ein transformatives Lernen. Dies wird so genannt, weil wir dabei deutlich das Gefühl haben, anders zu sein, nicht mehr wie zuvor: Es vollzieht sich eine echte persönliche Transformation.

Das Lernen auf der dritten Ebene verändert schließlich den Kern des Beobachters.

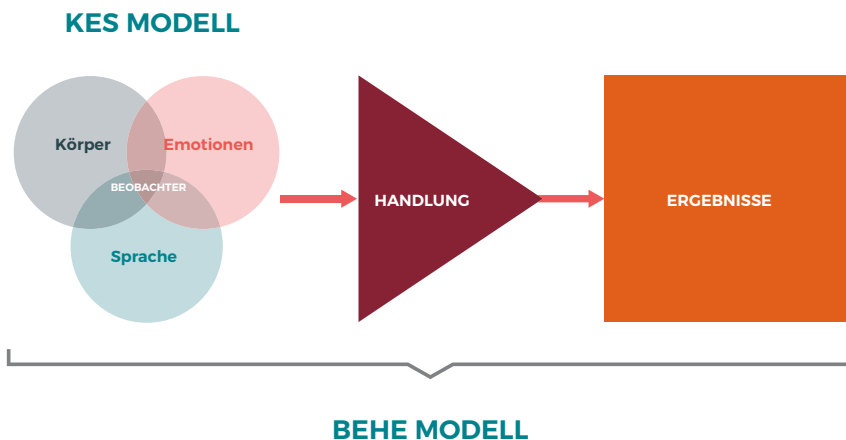


Der Einsatz von Coaching muss jedoch nicht immer darauf abzielen, das Lernen auf der dritten Ebene zu erreichen. Häufig lassen sich Probleme, mit denen der Coach konfrontiert ist, lösen, ohne dass die Notwendigkeit besteht, so tief zu gehen. In anderen Fällen legt der Coachee selbst diese Grenzen fest. Theoretisch kann das Erreichen von transformativem Lernen jedoch ein mögliches und oft auch notwendiges Ziel sein.

Es ist zudem zu bedenken, dass die Handlungen, die wir ausführen, und die Ergebnisse, die wir erzielen, durch das System oder die Systeme definiert werden, in denen wir aufgewachsen sind und in denen wir leben. Deshalb reicht es manchmal nicht aus, nur den Beobachter zu verändern, wenn wir andere Ergebnisse erzielen wollen, sondern müssen auch die

Systeme und Beziehungen, in denen wir leben, die Organisationen, in denen wir arbeiten und die Bedingungen des familiären Kerns ändern.

Systeme lernen, verändern sich, transformieren sich – sie sind plastisch – und eine Möglichkeit, sie zu transformieren, ist durch menschliches Handeln. Diese Art von Handlung, die mit der Transformation von Systemen verbunden ist, steht im ontologischen Coaching in Zusammenhang mit Führung (Leadership) verbunden, verstanden als die Fähigkeit, in einem bestimmten Zeitraum, unter bestimmten Standards, in einem komplexen, unsicheren und oft wettbewerbsorientierten Umfeld Ergebnisse zu erzielen. Betrachtet man Leadership auf diese Weise, dann wird deutlich, dass es sich weniger um einen besonderen Beruf handelt, den nur wenige ausüben, sondern um eine Qualität des erwachsenen Seins. Erwachsen zu sein bedeutet in der Tat, die Fähigkeit zu besitzen, in einem komplexen, unsicheren und manchmal wettbewerbsorientierten Umfeld Ergebnisse für uns selbst und für die Menschen um uns herum zu erzielen.



KAPITEL

3

Coaching ist ein Gespräch

Die „Welten“, in denen wir leben, sind Gesprächsräume. Das Wort Welt wird hier verwendet, um die verschiedenen kulturellen Räume zu unterscheiden, die der Mensch bewohnt (Humberto Maturana bezeichnet „Welten“ als psychische Räume und „Kultur“ als ein Netzwerk psychischer Räume). Es ist nicht gleichbedeutend mit dem Planeten Erde, obwohl die Erde ein solcher ist. Auf ihr koexistiert eine Vielfalt menschlicher Welten oder psychischer Räume. In diesem Sinne können wir von der westlichen Welt, der östlichen Welt, der islamischen Welt, aber auch von der Welt des Fußballs, der Mode oder der Welt der Medizin sprechen. Wir verstehen unter dem Wort Welt jenen kohärenten Raum spezifischer Interessen, Unterscheidungen und Handlungen, in dem die Menschen ihre Seins- und Handlungsweisen gestalten ihnen Sinn und Orientierung verleihen. Die Welten, die wir konstruieren, befassen sich mit menschlichen Ängsten, Sorgen und Bedürfnissen – wie Gesundheit, Spiritualität, Politik, Bildung, Nahrungsbedarf usw. Die Sprache ist der Generator der Welten, die wir bewohnen. Darin liegt ihre transformative Kraft. Gespräche sind die Grundeinheit der menschlichen Interaktion und Zusammenarbeit. Alles, was wir Menschen tun, geschieht in Gesprächen.

Auch das Coaching bildet da keine Ausnahme, es ist ein Gesprächsraum. Die Coaching-Konversation hat den Zweck, den Möglichkeitsraum des Coachees zu erweitern, damit er sich von einer aktuellen Situation zu einer angestrebten bewegen kann, die die Wiederholung der Vergangenheit überwindet. Um dies zu erreichen, muss der Coach den Fokus auf den Transformationsprozess des Beobachters, der der Coachee in diesem Moment ist, richten und ihm ermöglichen, sich von den Einflussfaktoren zu befreien, die seine Entwicklung blockieren, den Horizont seiner Zukunft einschränken und ihn daran hindern, außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen.

Für die Gestaltung eines effektiven Coaching-Prozess ist es notwendig, einen Raum zu schaffen, in dem die Konversation transformativ ist und das Entstehen neuer Erkenntnisse ermöglicht.

Der Coaching-Raum erfordert viel Sorgfalt, da es ein Raum ist, in dem der Coachee mit dem Coach an dem arbeitet, was ihn am meisten beschäftigt, was ihn daran hindert, weiterzugehen, und was bei ihm Unzufriedenheit und/oder Sorge auslöst. Dies führt dazu, dass der Coachee während der Coaching-Konversation seine Verletzlichkeit zeigt. Daher ist es wichtig, dass ein Raum des Vertrauens geschaffen wird und dass der Coach bestimmte Kompetenzen zeigt, um dieses Vertrauen zu schaffen und während der Sitzung sowie im gesamten Coaching-Prozess aufrechtzuerhalten. Es ist auch ein ethischer und vertraulicher Raum, den der Coach mit Bewusstsein und Kompetenz jederzeit halten und achten muss. All dies lässt sich in einem Raum zusammenfassen, der als „heilig“ beschrieben werden kann: ein Raum, in dem sich der Coachee jederzeit vom Coach begleitet und geschützt fühlen soll. Dieser wird als Coaching-Raum bezeichnet, in dem der Coach der Konversation einen Rahmen gibt und anschließend gemeinsam mit dem Coachee dessen Lernpro-

zesse reflektiert. Im Raum einer Coaching-Sitzung unterscheiden wir fünf Momente: Das Wort „Moment“ wird verwendet, um zu betonen, dass ein Coaching-Gespräch keinen kontinuierlichen, linearen Ablauf hat, sondern sich in verschiedene Richtungen bewegen kann und auch zu einem früheren Stadium zurückkehren kann.

Der erste Moment ist der der Kontexterstellung. Es gibt zwei grundlegende Kontexte in einer Coaching-Konversation: Der erste ist der des Coaching-Vertrags, in dem die allgemeinen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, die Erwartungen und das Ziel der Arbeit festgelegt werden. Der zweite bezieht sich auf den Kontext der jeweiligen Coaching-Sitzung, die zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfindet, und ist ein entscheidender Faktor dafür, was in einer Sitzung möglich ist oder nicht.

Um einen tragfähigen Arbeitskontext mit dem Coachee zu schaffen, ist es zunächst notwendig, Vertrauen aufzubauen: „Wenn Vertrauen vorhanden ist, fühlen wir uns sicherer, geschützter und weniger verletzlich. Mangelndes Vertrauen erhöht die Angst (...) meine Integrität kann infrage gestellt werden. Wenn mir eine Person Vertrauen entgegenbringt, habe ich den Eindruck, dass sie weiß, wie sie sich um mich kümmern muss“ (Rafael Echeverría).

Nicht minder wichtig sind die Art der Vorstellung, die Form der Konversation, die Stimme, der Tonfall, die Körperhaltung, die Emotionen, die diesen Moment begleiten und weitere Aspekte.

Der zweite Moment der Konversation ist das Darlegung der aktuellen Situation, also die Erkundungsphase in Bezug auf die Situation, die der Coachee erlebt und die ihn nicht zufriedenstellt. Ziel ist es, ein tiefes Verständnis dafür zu entwickeln, warum das, was geschieht, für den Coachee eine Schwierigkeit darstellt.

Die Untersuchung richtet sich darauf, die Interpretation und Bedeutung zu erforschen, die der Coachee dem Geschehen beimisst, und den Blick zu erweitern, um die Situation in all ihren Details zu betrachten. Dadurch wird das Verständnis für die Kluft zwischen der aktuellen und der angestrebten Situation vertieft.

Der dritte Moment ist der des Lernfeedbacks: Es handelt sich um eine Einschätzung, die auf der Erzählung des Coachees basiert – eine Interpretation dessen, was den Coachee blockiert, die der Coach zur gemeinsamen Reflexion anbietet und mit ihm validieren möchte. Die Validierung dient dazu zu überprüfen, ob die Interpretation des Coachs geeignet ist, um dem Coachee einen neuen Raum von Möglichkeiten zu eröffnen. Diese Phase ist sehr sensibel, denn der Coach darf nicht davon ausgehen, dass seine Interpretation richtig und korrekt ist und der Coachee deshalb tun sollte, was er denkt oder vorgibt. Das Lernfeedback ist eine besondere Form des Feedbacks, da die geäußerten Einschätzungen auf dem Erzählten des Coachees basieren und ihn direkt betreffen. Im Gegensatz dazu ist klassisches Feedback eine rückblickende Einschätzung, die sich auf vergangene Fakten stützt und denjenigen direkt betrifft, der diese Einschätzung äußert. Beide Formen von Feedback können eine Lernchance darstellen oder aber Einschätzungen sein, die für den Empfänger nicht hilfreich sind. Deshalb ist es so wichtig, die Einschätzungen des Coachs mit dem Coachee zu validieren, denn es liegt in der Verantwortung des Coachs, eine Sichtweise zu finden, die für den Coachee hilfreich ist und es ermöglicht, das Gespräch in den nächsten „Moment“ zu führen.

In dem Moment, in dem der Coachee die Interpretation des Coachs bestätigt oder anerkennt, geht die Konversation zum vierten Moment über, der Generierung eines neuen Sinns, eines neuen und kraftvollen Möglichkeitsraums. Dies wird durch die Transformation des Beobachters

ermöglicht, der der Coachee im Hinblick auf die Schwierigkeit ist, die er erlebt. Abschließend gibt es den Moment des Abschlusses, der eine Reihe von Vereinbarungen beinhaltet, um die neuen Möglichkeitsräume in Handlungen umzusetzen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich die Lernprozesse des Coachees in konkreten Verhaltensweisen und neuen Handlungen niederschlagen. Eine der Herausforderungen für den Coach besteht darin, seinen Klienten dabei zu unterstützen, Handlungen zu identifizieren, die es ihm ermöglichen, das zu erreichen, was er sich wünscht, ohne dabei sofort mit der Suche nach Handlungsoptionen zu beginnen. Wenn die Suche nach möglichen neuen Handlungen zu früh erfolgt, kann der Coachee zwar mit der Sitzung zufrieden sein, aber es besteht die Gefahr eines oberflächlichen Lernens, das nicht dazu beiträgt, die Situation aus anderen Perspektiven zu betrachten oder das Gelernte auf andere Lebensbereiche zu übertragen. Idealerweise ist es immer der Coachee selbst, der die Aktionen identifiziert. Es ist wichtig zu betonen, dass jeder Mensch in einem unterschiedlichen Tempo lernt, und dass es wesentlich ist, dass der Coach dieses Tempo erkennt, versteht und sich daran anpasst.



KAPITEL

4

Konversations- kompetenzen

Wie wir gesehen haben, leben wir in einer Welt der Gespräche, und durch Sprache können wir neue Realitäten schaffen. Die Sprache ist nicht unschuldig: Sie eröffnet oder verschließt Möglichkeiten für die Zukunft. Aufbauen, Ergebnisse erzielen, innovativ sein, koordinieren – all das können wir durch unsere Fähigkeit des „Languagings“, wie Humberto Maturana es ausdrückt.

Die Vorstellung, dass der Mensch in Konversationen lebt, legt nahe, dass unsere Sprache neben ihrer kreativen Fähigkeit auch als ein wirkungsvoller Filter wirkt, durch den wir die Welt um uns herum interpretieren. Daraus lässt sich ableiten, dass jeder von uns seine eigene „Wahrheit“ ausdrückt und dass diese „Wahrheit“ nichts anderes ist als unsere jeweilige Wahrheit. Wir bekräftigen diese unsere Wahrheit oft, indem wir Worte wie „objektiv“, „in Wirklichkeit“, „offensichtlich“ verwenden und glauben, dass die Dinge so sind, wie wir sie sagen und denken. Wir wissen nicht, wie die Dinge „wirklich“ sind, wir wissen nur, wie wir sie beobachten und interpretieren. Als Menschen verfügen wir über eine Biologie, die uns Wahrnehmung erlaubt, nicht aber den Zugang zur „Wahrheit“. Wie Maturana sagte: „Wir können nur das tun, was unsere Biologie uns erlaubt; wir können die Grenzen unserer biologischen Fähigkeiten nicht überschreiten“.

Jeder von uns ist ein Beobachter, der sich einen Reim auf das Geschehen macht und entsprechend handelt. Unsere Handlungen spiegeln wider, wer wir sind, und unser Sein steht im Einklang mit der Art und Weise, wie wir handeln. Unsere Handlungen offenbaren somit, wer wir sind. Das Handeln erzeugt das Sein, und durch das Tun bringen wir eine bestimmte Weise des Seins hervor. Darüber hinaus ermöglichen uns unsere Handlungen auch, unser Sein zu verändern – hin zu einem anderen Werden.

Auf diese Weise erweitert sich das Handeln auf den Bereich der Sprache, ein Postulat, das für die Entstehung des Diskurses über die Ontologie der Sprache, grundlegend ist.

Diese erkennen den sozialen Charakter der Sprache als ein interaktives Phänomen an: Sie entsteht und entwickelt sich in sozialen Interaktionen mit anderen. Es gibt viele menschliche Fähigkeiten, die spontan entstehen: wir atmen, wir krabbeln, wir gehen, wir stehen auf, wir setzen uns. Mit der Sprache verhält es sich jedoch anders. Um sie zu entwickeln, benötigen wir sprachliche Interaktionen mit anderen. Das Phänomen der Sprache mündet in das Phänomen der Gespräche.

Konversationsfähigkeiten beschränken sich nicht nur auf das Sprechen, sondern umfassen auch andere, nicht weniger wichtige sprachliche Phänomene wie das Zuhören, den Gebrauch sprachlicher Unterscheidungen und die Sprechakte. Es gibt darüber hinaus auch komplexere Gesprächskompetenzen, die die vorhergehenden ergänzen.

Die Merkmale der Gesprächskompetenz

Sie sind allgemein gültig: Wo es Menschen gibt, sind diese Fähigkeiten für das menschliche Dasein von grundlegender Bedeutung.

Sie sind dauerhaft gültig: Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie über die Zeit Bestand haben, und solange Menschen beteiligt sind, werden sie niemals aufhören, entscheidend für die Art der Beziehungsgestaltung und für die Führung des eigenen Lebens zu sein.

Sie sind transversal: Sie sind in jedem Bereich menschlicher Existenz und in jedem Lebensbereich von Bedeutung.

Sie sind anpassungsfähig: Sie ermöglichen es uns, bestmöglich auf Veränderungen reagieren zu können. Sie verleihen uns größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Sie sind transformativ: Sie sind entscheidend für alle Transformationsprozesse. Die Anwendung von Wissen auf die Arbeit wird beispielsweise durch Gesprächspraktiken realisiert. Das Management, das in der Vergangenheit mit Hilfe von Befehls- und Kontrollmechanismen zufriedenstellend funktionierte, stützt sich heute zunehmend auf diese Gesprächsfähigkeiten. Führungskräfte nutzen eine klar erkennbare Reihe solcher Gesprächskompetenzen.

Sie sind beziehungsorientiert: Unsere sozialen Beziehungen, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich, werden durch die Qualität der Gespräche bestimmt, durch die sie genährt werden. Einander zu verstehen, zuhören zu können, Handlungen und Aktionen zu koordinieren, Räume zu schaffen, in denen das, was uns wichtig ist, zum Ausdruck gebracht und geteilt werden kann. Unsere Beziehungen sind Gespräche, und unsere Gespräche sind Beziehungen. „Jedes Gespräch entsteht aus früheren Gesprächen und wird von ihnen genährt, und das ist zugleich tragisch als auch magisch für unsere Beziehungen“. (Humberto Maturana)

Sie sind systemisch: Das gesamte menschliche Sozialsystem basiert auf

Gesprächskompetenzen. Es sind Fähigkeiten, die den Charakter unserer Sozialität und unserer Kultur bestimmen. Wir sprechen über das, was in unseren Paarbeziehungen, in unseren Familien, in unseren Schulen, in unseren Unternehmen, Gewerkschaften, politischen Parteien, Sportvereinen usw. geschieht... All diese sozialen Systeme werden von den Gesprächsfähigkeiten ihrer Mitglieder getragen.

Sie sind existenziell: Sie bestimmen die Qualität unserer Existenz und beeinflussen unser Glück und die Sinnfülle unseres Lebens.

Sie sind ontologisch: Gesprächskompetenzen bestimmen die Art des Seins, die wir haben, und die, die wir werden können. Aus diesem Grund stellen sie das wichtigste Ausgangsmaterial für die Arbeit eines ontologischen Coaches dar.

Sie bilden das Herzstück dieser Disziplin und zählen zu den mächtigsten Werkzeugen ihrer Praxis. Die Arbeit des ontologischen Coaches basiert auf ihnen, um die transformativen Lernprozesse zu fördern, die der Coachee erreichen möchte. Die Probleme, Schwierigkeiten oder Herausforderungen, die der Coachee benennt und die ihn dazu veranlassen, einen Coaching-Prozess zu starten, stehen in der Regel im Zusammenhang mit mangelnder Kompetenz in diesem Bereich. Ein guter ontologischer Coach kann nicht ohne ein tiefes Verständnis und einen bewussten Einsatz dieser Gesprächskompetenzen auskommen.

KAPITEL

5

Zuhören

Historisch gesehen wird bei menschlichen Kommunikationsprozessen die aktive Rolle dem Sprecher zugeschrieben, während das Zuhören in der Regel als passiv angesehen wird. Es wird zum Beispiel angenommen, dass ein geschickter Redner leichter Gehör findet und verstanden wird. Ausgehend von dieser Annahme wird das Zuhören oft als selbstverständlich angesehen und nur selten als problematisches Thema untersucht. Die Ontologie der Sprache schlägt hier einen Paradigmenwechsel vor und weist dem Zuhören die Rolle eines entscheidenden Faktors im gesamten Kommunikationsprozess zu. Wir sprechen, um gehört zu werden, und Kommunikation ist nur dann wirksam, wenn sie effektiv gehört wird: „Es ist das Zuhören, das dem, was wir sagen, Bedeutung verleiht.“ (Rafael Echeverría).

In der Ontologie der Sprache wird zwischen Hören und Zuhören unterschieden. Hören ist die biologische Fähigkeit unseres Gehörs, bestimmte Klangmuster zu erkennen, wie etwa eine Melodie oder die Wörter einer bestimmten Sprache. Das Zuhören hingegen ist eine soziale Fähigkeit, das Gehörte zu interpretieren. Der Unterschied zwischen Hören und Zuhören besteht darin, dass wir, wenn wir beim Zuordnen einer Interpretation zu einem Geräusch oder Klang vom Phänomen des Hörens zum Phänomen

des Zuhörens übergehen. Daraus folgt:

ZUHÖREN = HÖREN + INTERPRETIEREN

Der interpretative Faktor ist für das Phänomen des Zuhörens so wichtig, dass man zuhören kann, selbst wenn keine Geräusche vorhanden ist, also auch dann, wenn es nichts zu hören gibt. In der Tat können wir der Stille zuhören. Wenn wir zum Beispiel eine andere Person um etwas bitten, kann ihr Schweigen als Verneinung verstanden werden. Wir hören auch über andere Sinne zu, beispielsweise über das Sehen, wenn wir bestimmte Gesichtsausdrücke oder Körperbewegungen oder -haltungen (Gesten, Berührungen) wahrnehmen, sofern wir in der Lage sind, diesen eine Bedeutung zuzuschreiben. Daraus lässt sich die vorherige Definition erweitern:

ZUHÖREN = WAHRNEHMEN + INTERPRETIEREN

Der aktive Charakter des Zuhörens liegt gerade im Akt der Interpretation. Daraus folgt, dass das, was in einem Gespräch gesagt wird, etwas anderes ist als das, was tatsächlich gehört wird. Wer spricht, sagt das, was er sagt, und wer zuhört, hört das, was er hört. Sprechen und Zuhören sind unterschiedliche Phänomene. Normalerweise gehen wir davon aus, dass das, was wir hören, dem entspricht, was gesagt wurde, und wir nehmen an, dass das, was wir sagen, dem entspricht, was die anderen hören werden. Sehr oft kümmern wir uns nicht einmal darum zu überprüfen, ob der Sinn, den wir dem Gehörten beimessen, dem Sinn entspricht, den die sprechende Person damit verbindet (und umgekehrt). Die meisten Probleme in der Kommunikation entstehen daraus, dass wir uns der interpretativen Natur des Zuhörens nicht bewusst sind. Das Zuhören ist mehr ein Produkt der interpretativen Fähigkeit der Sprache als der Hörfähigkeit unserer Sinne. Um die Fähigkeiten zu verstehen und zu entwickeln, die für ein effektives Zuhören erforderlich sind, müssen wir daher die Inter-

pretationsfähigkeit des Menschen erforschen, anstatt einfach nur die Regeln des guten Zuhörers zu lernen. Denn selbst wenn eine gewisse Übereinstimmung bei der Wahrnehmung von äußeren Reizen besteht, zum Beispiel das Aussprechen des Wortes „Haus“ kann die Interpretation dessen, was wir wahrnehmen, stark variieren (für manche kann das Wort „Haus“ ein Apartment in einem Mehrfamilienhaus bedeuten, für andere eine freistehende Villa und für wieder andere eine Hütte am Meer).

Der Interpretationsprozess des Zuhörens ist eng mit der historischen und narrativen Natur des Menschen verbunden. Jede Interpretation erfolgt ausgehend von einer Vergangenheit und folgt einem historisch-kulturellen Muster, den Dingen einen Sinn zu verleihen. Glaubenssätze, Meinungen und mentale Modelle, die sich aus vergangenen Erfahrungen gebildet haben, filtern unsere Interpretationen und bedingen sowie begrenzen das Zuhören in einem Gespräch. Bedingtes Zuhören fungiert wie ein Filter: Er blockiert alles, was nicht mit unseren Überzeugungen übereinstimmt und ihnen widerspricht, und lässt nur das durch, was unsere Urteile über die Welt, Menschen oder Dinge zu bestätigen scheint. Dieses einschränkende Filtern geschieht oft unbewusst, da Meinungen unvermeidlich und notwendig sind, um einen Sinn zu konstruieren. Doch das Bewusstsein darüber, dass objektives Zuhören nicht existiert, erlaubt uns, das bedingte Zuhören zu steuern oder zumindest zu kontrollieren: Je besser wir unsere Interpretationsfilter kennen, desto höher wird die Qualität unseres Zuhörens sein. Man kann sagen, dass Zuhören die Voraussetzung für jede zufriedenstellende Beziehung ist. Wie bereits erwähnt, ist das Zuhören, sofern es eine Interpretation ist, immer eine mehr oder weniger genaue Annäherung an die erfahrene Realität.

Nur wenn wir diese manchmal abgrundtiefe Lücke oder Kluft erkennen, können wir daran arbeiten, diese Diskrepanz zu verringern. Es ist nicht

leicht, sich mit dieser Kluft auseinanderzusetzen, diese wahrgenommene Einsamkeit zu akzeptieren und mit dieser Distanz zu leben, ohne sie jemals ganz überwinden zu können. Und doch liegt das Schöne genau in der Begegnung, die, ohne zu einer Konfrontation zu werden, die Unterschiedlichkeit bewahrt und neue Wege des Zusammenlebens in der Verschiedenheit eröffnet.

Wie wird dies möglich? Die Ontologie der Sprache verweist auf zwei Haltungen, mit denen man versuchen kann, die Grenzen, die die Identität eines jeden definieren, in Möglichkeiten zu verwandeln:

- Die erste besteht darin, die Existenz dieser Kluft anzuerkennen und zu lernen, die Unterschiede zu respektieren, die unvermeidlich in jeder Beziehung auftreten werden.
- Die zweite besteht darin, sich um diese Distanz zu kümmern, sie in irgendeiner Form zu überwachen und zu verwalten und sicherzustellen, dass sie keine kritischen Ausmaße annimmt.

Die Konditionierung des Zuhörens

Wenn wir jemandem zuhören, filtern wir das, was er uns sagt, auf der Grundlage unserer eigenen Erfahrungen: Wenn uns der Gesprächspartner von einem Kunden, einem Kollegen oder einer bestimmten Situation erzählt, greifen wir automatisch auf unsere persönlichen Erfahrungen zurück. Wir glauben also, zuzuhören und den anderen zu verstehen, tatsächlich hören wir aber vor allem uns selbst.

Es existiert eine mögliche biologische Erklärung für diese Anomalie des Zuhörens. Zwischen den 1980er und 1990er Jahren entdeckte eine Gruppe von Forschern der Abteilung für Neurowissenschaften der Universität Parma, geleitet von Giacomo Rizzolatti und Kollegen, zufällig

die Existenz der Spiegelneuronen. Während sie ursprünglich die für die Handbewegung zuständigen Neuronen untersuchten und die Funktionsweise des präfrontalen Kortex bei Makaken studierten, stellten sie fest, dass es Neuronen gibt, die sowohl aktiv werden, wenn ein Individuum eine Handlung ausführt, als auch, wenn dasselbe Individuum die gleiche Handlung bei einem anderen beobachtet. Spätere Studien zeigen, dass auch beim Menschen ein ähnliches System existiert: eine Gruppe von Neuronen, die unwillkürlich sowohl bei der eigenen Handlung als auch beim Beobachten der gleichen Handlung bei einem anderen aktiviert wird. Experimentelle Befunde deuten darauf hin, dass sogar das Sprachverständnis teilweise auf solchen Mechanismen beruht. Einigen Hypothesen zufolge entwickelte sich die menschliche Sprache durch Informationen, die mit Gesten übertragen wurden, und anschließend war das „Spiegelneuronen-System“ in der Lage, diese Informationen zu verstehen, zu kodieren und zu entschlüsseln.

Spiegelneuronen können auch unsere Fähigkeit, zuzuhören, beeinflussen, da sie uns die Geschichte der anderen Person näherbringen, gleichzeitig nehmen sie jedoch das, was die andere Person sagt, aus dessen Erfahrung heraus und übertragen es in unsere eigene.

Es gibt eine besonders aufdringliche Form dieser Anomalie, die auftritt, wenn jemand an einem bestimmten Punkt im Gespräch das Wort ergreift und beginnt, von seinen eigenen Erfahrungen zu erzählen. Sicherlich ist diese Person ganz begeistert davon und glaubt, dass der Konversation etwas beizutragen, tatsächlich aber reißt sie die Erzählung der anderen Person an sich.

Dies ist ein Extremfall eines größeren Spektrums von Situationen, in denen wir, anstatt der anderen Person zuzuhören, ihre Geschichte mit

unseren eigenen Erfahrungen füllen und so Interpretationen erzeugen, die mehr mit uns als mit unserem Gegenüber zu tun haben. Es ist möglich, dass die Erfahrungen miteinander übereinstimmen und für den anderen nützlich sind. In diesem Fall kann das Gespräch normal verlaufen, aber es kann auch passieren, dass unsere Erfahrungen abweichend sind und das dadurch erzeugte Zuhören nicht relevant ist. In diesem Fall wird sich der andere wahrscheinlich nicht wirklich gehört fühlen.

Die grundlegende Fähigkeit, um zu verhindern, dass unsere Spiegelneuronen die Geschichte des anderen nicht in Beschlag nehmen, ist die Fähigkeit zu schweigen. Nur in der Stille können wir die Filter unserer eigenen Erfahrung ausschalten und den anderen wirklich zuhören.

Es gibt auch einige „universelle Urteile“, die unsere Fähigkeit zuzuhören einschränken und konditionieren. Das erste Urteil lässt sich mit dem Satz „Ich weiß schon“ beschreiben: Dieses Urteil wirkt wie ein Schalter, der unsere Fähigkeit des Zuhörens ausschaltet. In der Folge versuchen wir, das Gespräch zu beschleunigen, indem wir es unterbrechen oder Sätze vervollständigen, und wir fühlen uns gelangweilt oder werden ungeduldig. Das zweite Urteil, das so genannte Anhören des Opfers, lässt sich mit dem Ausdruck „Es ist nicht meine Schuld“ zusammenfassen: Es tritt typischerweise in kritischen Situationen auf und führt dazu, dass wir das, was die andere Person sagt, als einen Vorwurf auffassen, gegen den wir uns verteidigen müssen. Dieses Zuhören führt dazu, dass wir Rechtfertigungen für das Geschehene konstruieren, anstatt das Problem einfach zu analysieren und eventuell Erklärungen zu finden. Ein weiterer Faktor des Zuhörens ist das Urteil „Ich habe Recht oder du hast Unrecht“, das zum Ausdruck kommt, wenn ein Gespräch unsere Überzeugungen oder Glaubenssätze in Frage stellt. Es macht uns unfähig, eine andere Idee, Sichtweise und Perspektive anzuhören und führt oft zu hitzigen Diskus-

sionen, zu Argumentationen, um zu überzeugen und erzeugt emotionale Spannung. Solche Diskussionen erschöpfen uns und führen manchmal dazu, dass wir uns von unseren Gesprächspartnern distanzieren. Der vierte beeinflussende Faktor des Zuhörens sind moralische Urteile, die wir gegenüber der sprechenden Person oder ihren Handlungen abgeben. Wir fällen Werturteile wie „gut/schlecht, richtig/falsch, korrekt/inkorrekt“, die uns daran hindern, zu verstehen, was die andere Person erlebt, und ihr wirklich zuhören, was genau gesagt wird.

Eine weitere Kategorie von Einflussfaktoren des Zuhörens sind Stimmungen, die sich von Emotionen unterscheiden, obwohl sie oft mit den gleichen Worten beschrieben werden. Emotionen sind intensive Reaktionen auf einen inneren oder äußeren Reiz, die von kurzer Dauer, durchdringend und unkontrollierbar sind. In gewissem Maße sind wir uns dieser Veränderungen bewusst, weil wir sie in unserem Körper wahrnehmen. Wenn uns beispielsweise jemand beleidigt, empfinden wir Zorn und bemerken, dass unsere Gesichtshaut heißer wird, Fäuste und Münder sich verkrampfen und wir gegebenenfalls eine mögliche Auseinandersetzung erwarten. Stimmungen hingegen sind emotionale Eigenschaften, die über längere Zeit anhalten und unsere gewohnte Art prägen, die Welt zu erleben. Im Gegensatz zu Emotionen sind sie schwer zu erkennen, weshalb es wichtig ist, sie zu identifizieren. Sie sind zudem soziale Phänomene, die sich mit anderen teilen lassen und ansteckend wirken, sind aber nicht reaktiv auf ein einzelnes Ereignis wie Emotionen. Eine Stimmung ist wie ein Verzerrungsfeld, das die Wahrnehmung von Dingen und Menschen verändert und daher das Zuhören tiefgreifend beeinflussen kann.

Beispielsweise formt Frustration aufgrund mangelnder Ergebnisse das Zuhören und erzeugt wiederum andere schädliche Stimmungen, die Innovation und die Entwicklung neuer Ideen hemmen. Das Empfinden der

Enttäuschung lässt uns die Welt als einen Raum ohne Möglichkeiten oder Optionen wahrnehmen. Wird uns ein neues Projekt vorgestellt, konzentriert sich unser Zuhören stärker auf Risiken oder potenzielle Hindernisse, während Chancen ignoriert oder minimiert werden. Im Gegensatz dazu öffnet eine expansive Stimmung, wie Leidenschaft oder Ambition, auch das Zuhören, was Innovation und Veränderung betrifft, und legt den Fokus auf die Möglichkeiten, die das Gespräch bietet.

Ebenen des Zuhörens

Zusammenfassend gilt für das ontologische Modell, dass das Zuhören aus dem Wahrnehmen und Interpretieren besteht. Die Rolle der Interpretation ist von zentraler Bedeutung, aber sie wird durch bestimmte Einflussfaktoren beeinträchtigt, die wie Filter wirken und die Qualität unseres Zuhörens einschränken. Je nach An- oder Abwesenheit dieser Filter lassen sich verschiedene Ebenen des Zuhörens unterscheiden.

Biologisches Zuhören: Es handelt sich um das physikalische Phänomen, das unsere sensorische Fähigkeit zur Klangwahrnehmung darstellt.

Simuliertes Zuhören: Wir tun so, als würden wir zuhören, z. B. nicken wir zustimmend mit dem Kopf, aber wir hören nicht wirklich zu, unsere Aufmerksamkeit ist woanders.

Selektives Zuhören: Wir nehmen nur bestimmte Teile der Nachricht wahr und beginnen sofort, unsere Antworten zu formulieren oder versuchen vorherzusehen, was der Gesprächspartner sagen wird, ohne abzuwarten, bis er ausgesprochen hat. Diese Art des Zuhörens steht im Einklang mit unserem konditionierten Zuhören. Wir filtern fortlaufend die Informationen, die auf uns einströmen: Wir hören das, was wir hören wollen und was unsere Sichtweise nicht infrage stellt.

Aktives Zuhören (Thomas Gordon, 1957): Es handelt sich um eine Form des Zuhörens, die über das bloße Dekodieren der empfangenen Botschaft hinausgeht und einen weiteren Schritt umfasst – die verbale Rückmeldung bzw. Umformulierung des Inhalts. Es ist eine unverzichtbare Voraussetzung für gute Kommunikation. Aktives Zuhören bedeutet nicht nur zu schweigen und zuzuhören, sondern beinhaltet ein Zuhören, das Verzerrungen, Verfälschungen oder Bewertungen möglichst reduziert. Aktives Zuhören ist besonders wichtig, wenn es darum geht, die Beziehung zu Menschen zu pflegen, die uns besonders wichtig sind, wie etwa Eltern, Kinder oder Arbeitgeber. Ziel ist es, ein hohes Maß an Verständnis zu erreichen und dem Gesprächspartner zu vermitteln, dass das, was er in diesem Moment sagt, für uns wichtig ist. Die Signale, mit denen man seinem Gegenüber zeigt, dass man aktiv zuhört, sind:

- Der Zuhörer schweigt und unterbricht nicht: Auf diese Weise signalisiert er dem Gesprächspartner Interesse am Thema und Bereitschaft zuzuhören.
- Verbale und nonverbale Signale der Zuwendung: Aussagen wie „Ich versuche zu verstehen“ oder „Ich höre dir zu“, Körperbotschaften wie Nicken, Lächeln und Blickkontakt vermitteln eindeutig die Aufmerksamkeit;
- Einladungen zur Vertiefung: Dabei handelt es sich um verbale Botschaften, die den Sprechenden ermutigen, ein Thema weiter auszuführen, ohne dass der Zuhörer bewertet oder kommentiert, was gesagt wurde. Schließlich greift der Zuhörer den Inhalt der Botschaft auf und formuliert ihn mit eigenen Worten neu.

Empathisches Zuhören (Carl Rogers, 1957): Es ist eine Kunst, die es uns ermöglicht, unsere Art zu kommunizieren wirksam zu gestalten und in eine authentische Beziehung mit dem anderen zu treten. Es bedeutet

nicht nur, aufmerksam zuzuhören, sondern auch, empathisch mit der Sprache, den Gedanken und den Emotionen des Gesprächspartners in Kontakt zu treten, ohne eigene Bedeutungen einzubringen, um den eigentlichen Sinn dessen zu verstehen, was er mitteilen möchte – ohne wertende Urteile zu äußern.



Zuhören ist nicht

- Urteile zu fällen, indem man das Verhalten des Gesprächspartners, seine Aussagen oder die Art, wie er empfindet, beschreibt, kritisiert oder bewertet
- unterbrechen oder Sätze vervollständigen
- annehmen zu wissen, was der Gesprächspartner sagen wird und ihm vorgreifen
- sich ablenken lassen, indem man gleichzeitig andere Dinge tut
- Lösungen geben, anstatt davon auszugehen, dass der andere in der Lage ist, seine eigene Lösung zu finden
- bohrende Fragen stellen, die dem Gesprächspartner vermitteln, dass er zum Punkt kommen und nicht abschweifen soll
- den Gesprächspartner unterstützen, ermutigen, trösten, indem man seine Sorgen
- relativiert oder herunterspielt

Dies sind keine absoluten Regeln, sondern eher Verhaltensweisen, die tendenziell als Nicht-Zuhören interpretiert werden.

Zuhören bedeutet

- nicht sprechen
- Augenkontakt
- sich Zeit nehmen und geduldig sein

Sich bewusst machen:

- aktiv und einfühlsam zuhören, um Vertrauen aufzubauen
- großzügig zuhören: Durch das Zuhören kann sich auch immer etwas in uns verändern.
- Umgang mit voreingenommenem Zuhören: Da das Zuhören aus Wahrnehmen und Interpretieren besteht, müssen wir stets bedenken, dass wir unsere eigenen Denkmodelle heranziehen; wichtig ist, dass diese Interpretation nicht zur Wahrheit erhoben wird.
- Zusammenfassungen und Paraphrasen nutzen, um das eigene Verständnis zu überprüfen
- Fragen stellen, um zu verstehen, ohne zu urteilen; kurze Fragen stellen, um zu erkunden, was beim Gesprächspartner gerade geschieht, keine Lösungen vorgeben.

Fragen können sein:

- offen: bevorzugt, da sie dazu neigen, die Beziehung zu erweitern und zu vertiefen, und die Äußerung von Meinungen und Gedanken anr
- gengeschlossen: dienen der Klärung einzelner Aspekte und lassen dem Gesprächspartner wenig Raum für komplexe Antworten
- Vermeide, wenn möglich, Fragen, die mit „Warum...?“ beginnen: Sie können als Vorwürfe oder Anschuldigungen aufgefasst werden, und

der Gesprächspartner wird vor allem mit Rechtfertigungen aus der Vergangenheit reagieren. Verwende stattdessen besser: „Zu welchem Zweck/Wozu...?“

- Ich-Botschaften verwenden, zum Beispiel „Ich denke, dass...“ oder „Meiner Meinung nach...“. Sie dienen dazu:
 - zu unterscheiden zwischen dem, was uns selbst betrifft und den Gesprächspartner betrifft
 - um Konfliktsituationen zu vermeiden;
 - ein nicht wertendes bzw. urteilendes Klima und einen eigenständigen Entscheidungsprozess zu fördern
- Empathie erzeugen: Der einzige Weg zu überprüfen, ob ich wirklich verstehe, besteht darin, „in die Schuhe meines Gesprächspartners zu schlüpfen“. Empathie zu empfinden bedeutet, sich in die Lage des anderen zu versetzen, um seine Erfahrungen und Sichtweisen besser zu verstehen. Häufig besteht die Versuchung zu sagen: „An deiner Stelle würde ich... tun oder hätte... getan“. Tatsächlich gilt jedoch: „An deiner Stelle, mit deinen mentalen Modellen, aus der Perspektive des Beobachters, der du bist, hätte ich dasselbe getan.“ Angemessener wäre es zu sagen: „Ich, in dieser Situation (mit meinen mentalen Modellen) ...“. Ein Verständnis für die mentalen Modelle des anderen zu erlangen, ist nicht dasselbe wie zuzustimmen. Empathie bedeutet, auf der Grundlage des Glaubenssystems des Gesprächspartners die Logik seiner Reaktion auf bestimmte Umstände zu verstehen. Empathie bedeutet nicht, zu rechtfertigen, sondern seine Meinung oder Emotion zu legitimieren.
- Dem Gesprächspartner zeigen, dass er in diesem Moment das Wichtigste für uns ist.

KAPITEL

6

Linguistische Unterscheidungen

Die Sprache gibt uns die Möglichkeit, Dingen oder Ereignissen einen Namen zu geben, also sprachliche Unterscheidungen zu treffen. Die Fähigkeit zu unterscheiden ist von grundlegender Bedeutung, um die Welt, in der wir leben, zu verstehen. Indem wir unterschiedliche Dinge auf unterschiedliche Weise benennen, können wir in der Realität agieren.

Wenn wir etwas Neues entdecken, lernen wir etwas, das unsere Sicht der Dinge erweitert und damit unsere Handlungsfähigkeit verändert. Durch Unterscheidungen erhalten wir neue Interpretationen der Realität, die es uns ermöglichen, andere Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben. Sprachliche Unterscheidungen helfen uns, unseren eigenen Worten eine neue Interpretation zu geben, was einen Perspektiven- und Handlungswechsel fördert.

Die Wissenschaft liefert uns viele Beispiele dafür: Heute sind wir in der Lage, Zellen, Moleküle, Atome und sogar subatomare Teilchen zu unterscheiden und zu benennen, dank der Entwicklung sehr komplexer und präziser Messgeräte, die es uns ermöglicht haben, Phänomene zu beobachten, die wir unsere Biologie zuvor nicht sichtbar machen konnte. Auch die Arbeitswelt bietet interessante Beispiele. Denken wir an einen

beliebigen Berufstätigen und die spezifischen und besonderen Unterscheidungen, die er in seinem Arbeitsbereich beherrschen muss, um effektiv zu sein, oder an all die Unterscheidungen, die es ihm erlauben, über das hinauszusehen, was die Mehrheit sieht: Ein Arzt hat Unterscheidungen über den menschlichen Körper, die es ihm erlauben, den Gesundheitszustand zu beurteilen, ein Symptom zu interpretieren oder eine Krankheit zu behandeln; ein Mechaniker hat die Unterscheidungen, um einen Automotor zu beobachten und ihn zu reparieren, wenn er kaputt geht; ein Architekt nutzt Unterscheidungen, die ihm helfen, Entwürfe zu entwickeln und Häuser zu bauen; ein Anwalt oder Richter benötigt die Unterscheidungen, die notwendig sind, um das Gesetz zu interpretieren und in einer bestimmten Situation wirksam zu intervenieren.

Ein zweiter interessanter Aspekt des Konzepts der Unterscheidungen ist der Gedanke, dass wir nur das beobachten können, was wir in der Sprache als etwas anderes unterscheiden oder benennen können. Anders ausgedrückt: Wir können nicht unterscheiden, was wir nicht kennen, wofür wir keine sprachliche Unterscheidung haben, kurz gesagt, was wir nicht benennen können. Ein Mensch des frühen 20. Jahrhunderts, der mit einem Computer konfrontiert wäre, hätte nicht die notwendigen Unterscheidungen, um ihn zu benennen, geschweige denn, um ihn zu benutzen. Diese Person würde einen Apparat betrachten, der aus Metallteilen, Plastik, Kristallen, Lichtern und Kabeln besteht, lediglich anhand der ihr zur Verfügung stehenden Unterscheidungen in Bezug auf diese Aspekte beobachten, unfähig, mit einem Computer zu interagieren, wie wir es heute tun können.

Unterscheidungen sind nicht statisch, wir können einem Wort heute eine Bedeutung geben und es morgen vielleicht unter einem anderen Aspekt betrachten. Entscheidend ist dabei nicht, welche Interpretation wir einem

Wort geben, sondern welche neuen Möglichkeiten geschaffen werden, die uns erlauben, auf unterschiedliche Weise zu handeln.

Man sollte bedenken, dass Unterscheiden und Kennen zwei verschiedene Dinge sind: Man kann etwas kennen, ohne eine direkte Erfahrung mit dem Gegenstand des Gesprächs zu haben. Wenn wir jedoch unterscheiden, bedeutet dies, dass wir auch Erfahrung gesammelt haben, es ist etwas, das wir in unser Leben integriert haben. Wir alle wissen zum Beispiel, dass die Qualität des Weins je nach Erntequalität sehr unterschiedlich ist, dass es gute und weniger gute Jahrgänge gibt. Aber nur die erfahrensten Kenner sind in der Lage, die Jahrgänge eines Weins anhand einer Verkostung zu unterscheiden.

Schließlich ist derjenige, der unterscheidet, immer ein Beobachter, jemand, der aus seiner eigenen Weltsicht, seiner Geschichte, Kultur und seinen Erfahrungen heraus beobachtet. Es ist unmöglich, das zu unterscheidende Objekt vom Beobachter zu trennen.

Aus diesem Grund gibt es im ontologischen Modell auch keine richtigen oder falschen Unterscheidungen. Der ontologische Coach konzentriert sich darauf, wie funktional oder einschränkend sie in Bezug auf das angestrebte Ziel sind. Jede Unterscheidung kann in einem bestimmten Kontext nützlich sein, und je mehr wir besitzen, desto größer sind die Mittel, unseren Blickwinkel zu erweitern.

Das transformative ontologische Coaching ist vor allem ein Lernprozess, der Menschen dabei unterstützt, neue Wege des Beobachtens zu finden, ihren Blick zu erweitern, neue Optionen und Handlungsalternativen zu sehen, die ihnen zuvor verborgen waren. Aus diesem Grund nutzt es sprachliche Unterscheidungen als zentrales Interventionswerkzeug.

Im ontologischen Coaching werden einige alltägliche Wörter, die üblicherweise mit einer bestimmten Interpretation verwendet werden, mit einer neuen Bedeutung wieder eingeführt, um eine frische Sichtweise oder andere Nuance zu erhalten, die Reflexion und Perspektivwechsel fördert. Die Rolle des Coaches besteht gerade darin, herauszufinden, welche Unterscheidungen für den Coachee nützlich sein können, um seine Wahrnehmung auf neue Weise zu gestalten und ihm dadurch zu ermöglichen, auch anders zu handeln.

KAPITEL

7

Sprechakte

Wie bereits erwähnt, beschreibt die Sprache nach traditioneller Auffassung die Wirklichkeit. Diese passive Sichtweise, die auf die alten Griechen zurückgeht, wird seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit dem Aufkommen der Sprachphilosophie ernsthaft in Frage gestellt. Dieser Zweig der Philosophie befasst sich mit der menschlichen Sprache und ihren Kommunikationssystemen und untersucht die Beziehungen zwischen Sprache, Denken und Wirklichkeit. Die Sprachphilosophie geht davon aus, dass wir, wenn wir sprechen, nicht nur die bestehende Wirklichkeit beschreiben, sondern gleichzeitig auch handeln und andere Wirklichkeiten konstruieren. John Langshaw Austin, ein englischer Philosoph und Linguist, formulierte das Konzept des „performativen Satzes“ (1955). In seinem Buch „How to do things with words“ („Wie man Dinge mit Worten tut“) stellt Austin fest, dass jeder Sprechakt eine Aktion darstellt, da er einer Verpflichtung oder einer Handlung gleichkommt: Jedes „Sagen“ ist auch ein „Tun“, das heißt, Sprache ist Handlung. Wenn man zum Beispiel sagt: „Ich entschuldige mich“, „Ich verurteile“, „Ich warne“, dann vollzieht die Person, die diese Äußerung tätigt, tatsächlich die Handlungen des Entschuldigens, Verurteilens und Warnens; diese Handlungen also zu vollziehen bedeutet, diese Worte zu sprechen.

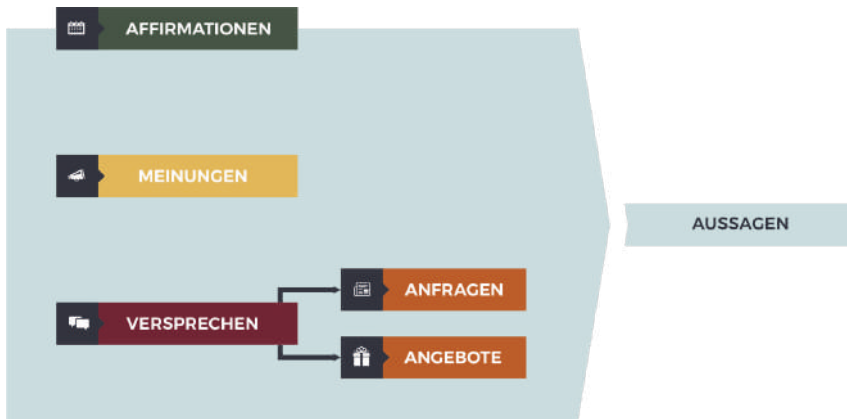
Später systematisierte John Roger Searle, ein amerikanischer Philosoph, Professor für Philosophie an der Universität von Kalifornien und Schüler von Austin in Oxford, bestimmte Aspekte der Theorie seines Vorgängers in seinem Buch *Speech Acts* (1969). Seine Theorie beruht auf der Annahme, dass in jedem Satz nicht nur eine Bedeutung enthalten ist, sondern dass dieser, gesprochen in einer bestimmten Situation und in einem bestimmten Kontext, auch eine pragmatische und kreative Kraft besitzt. Die Sprache ist demnach keineswegs passiv und beschreibend, sondern aktiv und generativ, da das Wort Handlung erzeugt.

Wenn das Sprechen im Wesentlichen eine Form des Handelns ist, dann sind die grundlegenden Einheiten bei der Untersuchung der Sprache. Nach Searle führen wir beim Sprechen eine begrenzte und spezifische Anzahl von Handlungen mit der Sprache aus – mit anderen Worten, wenn wir sprechen, erzeugen wir Handlungen, die universell sind und in allen Sprachen vorkommen. Jedes Mal, wenn wir sprechen, machen wir Feststellungen (assertions), Deklarationen (declarations), Bitten und Angebote und geben Versprechen. Dank seines Beitrags können wir die verschiedenen Handlungen, die wir bei der Kommunikation ausführen, beobachten und unterscheiden.

Die Art und Weise, wie das ontologische Modell Sprach- oder Sprechakte verwendet, entspricht nicht genau der des nordamerikanischen Philosophen, sondern stellt eine Ausarbeitung von Rafael Echeverría in „*Ontologie der Sprache*“ dar.

Betrachtet man die Sprache als eine Handlung, insbesondere als eine Handlung, die immer eine Verbindung zwischen dem Wort und der Welt herstellt, so ergeben sich zwei Möglichkeiten: Manchmal ist es das Wort, das sich der Welt anpassen muss, und manchmal ist es die Welt, die

sich dem Wort anpasst. Im ersten Fall sprechen wir von Feststellungen, (Fakten), im zweiten Fall, wenn das Wort die Welt verändert, von Deklarationen.



Feststellungen entsprechen dem, was wir gemeinhin als Beschreibungen bezeichnen, allerdings sind sie Präpositionen, die sich auf unsere Beobachtungen von etwas beziehen, das geschieht oder geschehen ist. Feststellungen beschreiben die Dinge nicht, wie sie sind, denn wir wissen nie, wie sie wirklich sind, sondern nur, wie wir sie beobachten. Die Menschen können das, was sie beobachten, miteinander teilen, weil sie einerseits eine gemeinsame biologische Struktur und andererseits eine Tradition von Unterscheidung in ihrer eigenen Gemeinschaft haben. Wenn unsere biologische Struktur unterschiedlich ist, wie zum Beispiel bei farbenblinden Menschen, können wir nicht die gleichen Beobachtungen machen. Als Menschen beobachten wir auf Grundlage der Unterscheidungen, die wir besitzen. Ohne die Unterscheidung von Stuhl können wir keinen Stuhl beobachten. Ebenso können wir ohne die entsprechenden

Unterscheidungen nicht von Woche, Stadt oder Mond sprechen. Feststellungen werden immer innerhalb eines bereits etablierten „Raums der Unterscheidungen“ getroffen. Auf der Grundlage dieser gemeinsamen Beobachtungsfähigkeit können wir zwischen wahren und falschen Feststellungen unterscheiden. Die Unterscheidung zwischen wahr und falsch ist eine gesellschaftliche Konvention, die das Zusammenleben in der Gemeinschaft ermöglicht.

Eine wahre Affirmation ist die, die bezeugt werden kann, um sie zu bestätigen. Ein Zeuge ist dabei ein beliebiges Mitglied unserer Gemeinschaft, mit dem wir dieselben Unterscheidungen teilen und der unsere Beobachtungen bestätigen kann, weil er sich zur gleichen Zeit am selben Ort befand. Eine Affirmation kann hingegen von einem Zeugen widerlegt werden und damit falsch sein, oder sie kann einer Bestätigung bedürfen – in diesem Fall kann man sagen, dass sie zu prüfen ist.

Nicht alle Feststellungen lassen sich eindeutig in wahr oder falsch einteilen, manchmal können sie nicht bestätigt werden, weil die notwendigen Bedingungen für einen Beweis fehlen, um sie zu überprüfen. Dies ist zum Beispiel bei Wettervorhersagen oder Feststellungen über die Vergangenheit der Fall. In solchen Fällen sprechen wir von unsicheren Feststellungen.

Jedes Mal, wenn wir einen Sprechakt vollziehen, gehen wir eine Verbindlichkeit ein und müssen die soziale Verantwortung für das, was wir sagen, übernehmen. Sprechen ist nie unschuldig: Jeder sprachliche Akt ist dadurch gekennzeichnet, dass er verschiedene soziale Verpflichtungen mit sich bringt. Im Fall von Feststellungen verpflichten wir uns zur Wahrhaftigkeit dessen, was wir behaupten.

Wenn wir Feststellungen tätigen, beziehen wir uns auf eine Welt, die

bereits da ist. Feststellungen haben mit dem zu tun, was wir normalerweise die Welt der „Fakten“ nennen.

Erklärungen beschreiben nicht die Welt, sondern schaffen für uns eine neue Welt, eine andere Wirklichkeit. Nach dem Gesagten ist die Welt nicht mehr dieselbe wie vorher, sie wird durch die Kraft des Wortes verwandelt. Wir begegnen ihnen überall in unserem Leben. Wenn der Richter sagt: „Unschuldig!"; wenn der Schiedsrichter sagt: „Aus!"; wenn der Standesbeamte sagt: „Hiermit erkläre ich Sie zu Mann und Frau"; wenn wir sagen: „Es ist Zeit zu Essen"; wenn eine Führungskraft jemanden einstellt oder entlässt, wenn ein Lehrer einen Schüler nicht aufsteigen lässt. In all diesen Fällen ist die Welt nach der Erklärung eine andere. Sobald die Erklärung abgegeben wurde, sind die Dinge nicht mehr dieselben. Erklärungen sind der deutlichste Ausdruck für die Macht des Wortes. Wir erzeugen nur dann eine andere Welt, wenn wir zu unserer Deklaration auch die Fähigkeit besitzen, sie zu verwirklichen. Deshalb haben sie etwas mit Macht zu tun, die aus der eigenen Stärke oder aus der von der Gemeinschaft, der man angehört, anerkannten Autorität kommen kann.

Deklarationen sind nicht wahr oder falsch, wie es bei Feststellungen der Fall sein kann; sie sind gültig oder ungültig, je nach der Macht der Person, die sie äußert. Sie beinhalten auch eine andere Art von Verpflichtung als Feststellungen. Wenn wir etwas deklarieren, verpflichten wir uns, uns im Einklang mit dem zu verhalten, was wir gesagt haben, und wir verpflichten uns auch zur Gültigkeit unserer Deklaration. Das bedeutet, dass wir beanspruchen, die Autorität oder Befugnis zu haben, eine solche Deklaration zu machen, und dass sie in Übereinstimmung mit den akzeptierten sozialen Normen gemacht wurde.

Im Bereich der Deklarationen gibt es eine Gruppe, die wir als grundle-

gende Deklarationen für das Leben bezeichnen. Diese erfordern keine gesellschaftliche Anerkennung von Autorität, sondern sind mit der Würde des Menschen verbunden. Alle Menschen haben die Macht, bestimmte Aussagen in ihrem Leben abzugeben, da diese Macht auf dem Konzept der persönlichen Würde beruht. Eine Gesellschaft von freien Frauen und Männer ist eine Gesellschaft, die Rechte anerkennt und sozial absichert, die mit der menschlichen Würde verbunden sind, und die folglich den Individuen die Autorität zugesteht, bestimmte Erklärungen abzugeben.

Innerhalb dieser Gruppe gibt es sechs, die es besonders wert sind, vertieft zu werden:

- Die Deklaration des „Neins“. Sie ist eine der wichtigsten Deklarationen, die ein Mensch abgeben kann. Sie verweist auf die Autonomie und das Recht, nicht zuzustimmen. In vielen Fällen ist der Preis, der für ein Nein zu zahlen ist, jedoch hoch, und es liegt an jedem Einzelnen, ob er ihn zahlen möchte oder nicht. Selbst wenn der Preis hoch ist, haben wir als Einzelne oft die Möglichkeit, unsere Macht, Nein zu sagen, auszuüben. Viele unserer Helden und unserer Heiligen sind Menschen, die wir bewundern, weil sie bereit waren, für die Ausübung dieser Macht mit ihrem Leben zu bezahlen. Es gibt zwei gesellschaftliche Institutionen, die auf der Anerkennung dieser Deklaration beruhen: die Demokratie und der Markt. Wir möchten die Bedeutung dieser Deklaration für das tägliche Leben eines jeden von uns betonen: Jedes Mal, wenn wir eigentlich „Nein“ sagen wollen und es nicht tun, sehen wir unsere Würde beeinträchtigt. Jedes Mal, wenn wir „Nein“ sagen und nicht gehört werden, fühlen wir uns nicht respektiert. Es ist eine Deklaration, die in unseren persönlichen und beruflichen Beziehungen eine entscheidende Rolle spielt. Je nachdem, wie wir unser Recht, „Nein“ zu sagen, ausüben, definieren wir unsere Lebensweise und

eine Lebensqualität.

- Die Deklaration der Akzeptanz: das „Ja“. Diese Deklaration scheint weniger mächtig zu sein als die vorherige: Wenn wir nicht „Nein“ sagen, wird gewöhnlich angenommen, dass wir „Ja“ sagen. Dennoch gibt es einen äußerst wichtigen Aspekt des „Ja“: Es ist die Verbindlichkeit, die wir eingehen, wenn wir „Ja“ sagen. Es ist eine Verpflichtung, die bedeutet, dass wir unseren Wert und die Verlässlichkeit unseres Wortes aufs Spiel setzen und die Verantwortung für die Folgen dieser Entscheidung übernehmen. Nur wenige Dinge beeinträchtigen die öffentliche Identität einer Person mehr als ein „Ja“ zu sagen und nicht im Einklang mit dieser Erklärung zu handeln.
- Die Deklaration der Unwissenheit: das „Ich weiß es nicht“. Diese Deklaration ist der erste Schritt in jedem Lernprozess, da wir oft nicht wissen, dass wir etwas nicht wissen. Und wenn dies geschieht, verschließen wir uns der Möglichkeit zu lernen und begegnen einem Feld voller Möglichkeiten, Neues zu lernen, als wäre es uns bereits vertraut. Alles Neue, das uns mitgeteilt wird, bleibt dann im bereits Bekannten stecken oder wird vorschnell abgewertet. Unsere Fähigkeit, uns diese Deklaration zu erlauben, ist eine der wichtigsten Triebkräfte im Prozess persönlicher Transformation und in der Gestaltung dessen, wer wir sein wollen.
- Die Deklaration der Dankbarkeit: „Danke“. Die Aussage der Dankbarkeit ist eine Gelegenheit, all das zu feiern, was das Leben uns gegeben hat, und anderen Anerkennung für das zu zollen, was sie für uns tun und welche Bedeutung sie in unserem Leben haben. Wenn wir jemandem für das danken, was er für uns getan hat, stärken wir unsere Beziehung zu dieser Person. Dabei spielt es keine Rolle, um welche Art von Beziehung es sich handelt: Dem anderen dafür zu danken,

dass er uns wahrgenommen oder ein Bedürfnis von uns erkannt und entsprechend gehandelt hat, ermöglicht es uns, ihn in dem anzuerkennen, was er getan hat. Nicht zu danken kann Groll hervorrufen. Es ist darüber hinaus ein grundlegender Akt der Sinnstiftung und der Versöhnung mit unserer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, dankbar für unsere Existenz zu sein, „dem Leben zu danken“. Indem wir unsere Dankbarkeit zum Ausdruck bringen, nehmen wir nicht nur eine Haltung gegenüber dem anderen und dem Leben ein, sondern tragen aktiv zur Gestaltung unserer Beziehungen zu anderen und unseres eigenen Lebens bei.

- Die Deklaration der Vergebung. Diese Art der Deklaration vereint drei verschiedene deklarative Handlungen, die alle mit dem Phänomen der Vergebung verbunden sind:
 1. Bitte um Verzeihung: Wenn wir das, wozu wir uns verpflichtet haben, nicht erfüllen oder wenn unsere Handlungen – auch unbeabsichtigt – Leid oder Schaden bei der anderen Person verursachen, sind wir verpflichtet, die Verantwortung für das Geschehene zu übernehmen. Die Wirksamkeit dieser Aussage ist unabhängig von der Reaktion der anderen Person. Um Vergebung zu bitten, selbst dann, wenn der andere uns nicht vergibt, ist an sich schon bedeutsam. Die „Welt“, die wir gestalten, ist eine andere, je nachdem, ob wir um Vergebung gebeten haben oder nicht. In vielen Fällen ist es jedoch nicht ausreichend, nur um Vergebung zu bitten, um die Konsequenzen unseres Handelns zu tragen. Oft ist es zusätzlich notwendig, Verantwortung zu übernehmen, indem wir den verursachten Schaden wiedergutmachen. Das Eingeständnis unserer Fehler erleichtert nicht nur die Versöhnung, sondern ist auch eine Chance zum Lernen und persönliches Wachsen.

2. Akt der Vergebung: Wenn jemand nicht einhält, was er uns versprochen hat, oder sich uns gegenüber so verhält, dass er gegen das verstößt, was wir als berechnete Erwartungen ansehen, fühlen wir uns sehr wahrscheinlich verletzt. Und wenn die verantwortliche Person zudem nicht die Konsequenzen ihres Handelns oder Unterlassens übernimmt, ist es naheliegend, dass wir uns als Opfer einer Ungerechtigkeit empfinden. Aus dieser Perspektive rechtfertigen wir unseren Groll gegenüber der anderen Person, vor allem insofern, als wir uns im Recht sehen und die andere Person ins Unrecht setzen. Dabei bemerken wir oft nicht, dass wir uns nicht bewusst sind, dass wir uns durch unseren Groll in eine Abhängigkeit gegenüber der Person begeben, die wir für verantwortlich halten. Unser Groll bindet uns – wie in einer Art Knechtschaft – an den anderen und beeinträchtigt unser Wohlbefinden und unsere Lebensqualität. Dem anderen zu vergeben ist daher ein erklärter Akt der persönlichen Befreiung. Indem wir vergeben, sprengen wir die Ketten, die uns an die Opferrolle binden, übernehmen die Verantwortung für uns selbst und erkennen an, dass wir für unser eigenes Wohlbefinden verantwortlich sind. Vergeben ist nicht dasselbe wie Vergessen, und es bedeutet auch nicht, den anderen von seiner Verantwortung zu entbinden, aber es ist eine Handlung, die in unseren eigenen Händen liegt.
3. Akt der Selbstvergebung: Wenn wir diese Deklaration treffen, nehmen wir gleichzeitig die Rolle des Opfers und die des Verantwortlichen ein. Sich selbst zu verzeihen bedeutet anzuerkennen, dass unsere Entscheidungen nicht nur das Ergebnis dessen sind, „wer wir sind“, sondern auch die Umstände, unter denen diese Entscheidungen getroffen wurden. Sich selbst zu vergeben bedeutet außerdem zu akzeptieren, dass wir heute vielleicht anders sind,

als wir zu dem Zeitpunkt waren, als wir den Fehler begangen haben, der uns heute Schuld empfinden lässt. Die Selbstvergebung hat denselben befreienden Effekt wie die zuvor genannten Formen und ist ein Ausdruck von Liebe und Selbstanerkennung gegenüber sich und dem eigenen Leben.

- Die Deklaration der Liebe. Es ist wichtig hervorzuheben, dass sich Liebe – verstanden als Liebe im Zusammenleben, die den anderen auch in seiner Andersheit anerkennt und ihn nicht durch Erwartungen, Ansprüchen oder Forderungen negiert – auf eine besondere Form der Bindung, eine bestimmte Art von Beziehung zwischen zwei Menschen bezieht. Eine gängige Annahme ist, dass Liebe einfach existiert und dass Aussagen wie „Ich liebe dich“, „Ich schätze dich“ oder „Ich habe dich gern“ lediglich einen bestehenden emotionalen Zustand beschreiben und dass sich durch das Aussprechen die Emotion selbst nicht verändert – doch ob wir es sagen oder nicht, ist für die Beziehung, die wir mit dem anderen aufbauen, keineswegs gleichgültig. „Ich liebe dich“, „Ich schätze dich“ oder „ich habe dich gern“ zu äußern, trägt zur Gestaltung unserer Beziehung zum anderen bei und ist Teil der Schaffung einer gemeinsamen Welt. Es ist daher wichtig, unsere persönlichen Beziehungen, die auf Zuneigung beruhen, zu reflektieren und uns zu fragen, wie oft wir diese Zuneigung gegenseitig zum Ausdruck bringen. Wir sollten uns auch fragen, welchen Unterschied es für die andere Person macht, eine solche Aussage zu hören oder eben nicht.

Versprechen sind Sprechakte, die sich von den vorhergehenden unterscheiden, auch wenn sie sich in einem „deklarativen Raum“ befinden. Ihre Besonderheit liegt darin, dass es sich um Sprechakte handelt, die

es ermöglichen, Handlungen mit anderen zu koordinieren. Wenn jemand ein Versprechen gibt, verpflichtet er sich, in der Zukunft eine bestimmte Handlung auszuführen. Versprechen beinhalten eine gegenseitige, ausdrücklich eingegangene Verpflichtung. Unsere Gemeinschaften sorgen – als grundlegende Voraussetzung für das soziale Zusammenleben – dafür, dass Menschen ihre Versprechen einhalten, und sanktionieren im Allgemeinen diejenigen, die dies nicht tun. Ein großer Teil unseres gesellschaftlichen Lebens beruht auf unserer Fähigkeit, Versprechen zu geben und zu erfüllen. Nietzsche sagt, dass „die Menschen Tiere sind, die Versprechen geben“. Versprechen sind konstitutiv für die menschliche Existenz und das menschliche Handeln. Unser Arbeitsplatz, unsere Ehe, unsere Bildung, unser politisches System usw. sind entstanden, weil es Menschen gab, die anderen Versprechen gegeben haben.

Wenn wir ein Versprechen geben, sind zwei verschiedene Prozesse involviert: das Geben und das Einlösen. Ein Versprechen ist etwas, das wir in einem „kommunikativen Tanz“ mit anderen vollziehen. Das macht es zu einer besonderen Art von sprachlichem Akt: Während wir eine Feststellung oder eine Deklaration, auch in einem inneren Gespräch mit uns selbst, vollziehen können, benötigen wir für ein Versprechen den anderen.

Versprechen beinhalten zwei verschiedene sprachliche Handlungen: Bitten und Angebote. Bitten und Angebote unterscheiden sich wie folgt: Wenn der Prozess, ein Versprechen zu geben, mit einer Bitte beginnt, wird die angeforderte Handlung, wenn sie akzeptiert wird, von demjenigen ausgeführt, der sie gehört hat, um ein Bedürfnis des Bittenden zu erfüllen. Beginnt derselbe Prozess dagegen mit einem Angebot, verpflichtet die angebotene Handlung, wenn sie angenommen wird, die Person, die das Angebot macht, dazu, ein Bedürfnis oder eine Notwendigkeit zu erfüllen, von der sie annimmt, dass der andere diese hat. Wir können keine Verspre-

chen ohne Bitten oder Angebote machen, beide sind Eröffnungshandlungen, die die Realisierung des Versprechens ermöglichen. Der Akt des Versprechens umfasst also zwei sprachliche Bewegungen: eine Bitte oder ein Angebot und eine Deklaration der Annahme. Ohne die Annahmeerklärung wird das Versprechen nicht wirksam.

Es gibt bestimmte Probleme im Zusammenhang mit diesen sprachlichen Handlungen. Eines davon betrifft Menschen, die in bestimmten Bereichen ihres Lebens oder unter bestimmten Umständen einfach nicht bitten oder kein Angebot machen. Wer nicht bittet, erwartet, dass andere wie durch Zauberei herausfinden, was er braucht oder will. Oft hadern diese Menschen damit und machen andere dafür verantwortlich, dass Versprechen nicht erfüllt werden – Versprechen, um deren Erfüllung sie selbst nie den Mut hatten zu bitten. Wer hingegen keine Angebote macht, nimmt eine passive Rolle ein und ist dazu verdammt, unbemerkt zu bleiben, wenn andere sie nicht entdecken. Sie übernehmen nicht die Verantwortung, sich für das, was sie wert sind, Anerkennung zu verschaffen. Es gibt auch solche, die glauben, dass sie Bitten und Angebote machen, die aber nicht als solche wahrgenommen werden. Manche denken zum Beispiel, dass die Äußerung, etwas gefalle ihnen nicht, gleichbedeutend sei mit der Bitte, diese Sache zu ändern.

Es gibt auch andere Probleme im Zusammenhang mit Menschen, die nicht in der Lage sind, ein Angebot anzunehmen oder eine Bitte abzulehnen. Wie oft sagen wir zum Beispiel Ja zu einer Bitte, von der wir wissen, dass wir sie nicht hätten annehmen sollen, und zahlen dafür einen hohen Preis in Bezug auf Identität und Selbstwertgefühl.

Wenn wir ein Versprechen geben, verpflichten wir uns in drei Bereichen: Aufrichtigkeit, Kompetenz und Zuverlässigkeit. Und wenn einer dieser

Faktoren ausbleibt, wird das Vertrauen beschädigt. Die mit Versprechen verbundenen Verpflichtungen haben einen starken Einfluss auf unser soziales Leben und gehören zu den Säulen, auf denen unsere öffentliche Identität ruht – also darauf, wie uns andere sehen.

Urteile gehören zu der Klasse von Sprechakten, die wir als Deklarationen bezeichnet haben. Als solche erzeugen sie neue „Welten“ und sind ein weiteres wichtiges Beispiel für die generative Kraft der Sprache. Urteile sind Deklarationen, aber nicht alle Deklarationen sind notwendigerweise Urteile. Viele dieser Erklärungen werden allein aufgrund der Autorität oder des Ansehens formuliert, das wir jemandem oder uns selbst zuschreiben.

Wir geben ständig Urteile ab, auch wenn uns niemand die Autorität dafür verliehen hat. Wenn wir anderen unsere Urteile mitteilen, können diejenigen, die zuhören, sie jederzeit ablehnen, indem sie darauf verweisen, dass sie uns nicht die Autorität oder Glaubwürdigkeit zusprechen, um dieses Urteil als gültig anzuerkennen. Wenn uns zum Beispiel auf der Straße jemand begegnet, der sagt: „Mir gefällt nicht, wie du dich bewegst“, würden wir wahrscheinlich antworten: „Kümmere dich um deinen eigenen Kram“, was gleichbedeutend damit ist, dass wir ihm nicht die Autorität zugestehen, dieses Urteil zu fällen. Würden wir jedoch Tanzunterricht nehmen, wäre unsere Reaktion wahrscheinlich eine ganz andere, da wir dem Tanzlehrer die Autorität zugestehen, eine solche Meinung zu äußern. Urteile können also, wie jede Deklaration gültig oder ungültig sein, abhängig von der Autorität die Person hat, die sie äußert.

Urteile erfordern jedoch ein zusätzliches soziales Engagement, denn sie können „begründet“ (fundiert) oder „unbegründet“ (unfundiert) sein: Dieses Engagement bezieht sich auf die Art und Weise, wie es sich auf die Vergangenheit bezieht. Wenn wir zum Beispiel ein Urteil äußern wie

„Andrea ist eine gute Verkäuferin“, beziehen wir uns auf die Vergangenheit: Um dieses Urteil zu äußern, müssen wir Andrea bei mehreren Gelegenheiten beim Verkaufen beobachtet haben. Das unterscheidet Urteile von anderen Feststellungen: Wenn wir ein Urteil äußern, ist davon auszugehen, dass dieses Urteil auf Beobachtungen aus der Vergangenheit beruht.

Daraus lässt sich ableiten, dass Urteile mit der menschlichen Zeit verbunden sind und eine zeitliche Struktur besitzen. Sie werden in der Gegenwart in Form von Urteilen (Meinungen) geäußert, die zur Bildung der öffentlichen Identität von Menschen, Organisationen, Staaten usw. beitragen, gleichzeitig beziehen sie sich auf die Vergangenheit und sprechen von der Zukunft. Wenn wir ein Urteil fällen, implizieren wir damit, dass wir aufgrund unserer Beobachtungen in der Vergangenheit bestimmte Erwartungen für die Zukunft haben.

Urteile ermöglichen es uns, vor auszusehen, was geschehen könnte – das ist eine ihrer Funktionen. Besonders „fundierte“ Urteile helfen uns, der Zukunft mit weniger Unsicherheit und effektiver zu begegnen. Deshalb äußern wir ständig Urteile – wir sind unermüdliche Urteiler und Richter. Wir tun dies fast automatisch und praktisch zu allem, was wir beobachten. Jedes Mal, wenn wir mit etwas Neuem konfrontiert werden, fangen wir fast automatisch an, Urteile zu äußern. Der Schlüssel zu Urteilen liegt in der Zukunft: Wären wir nicht besorgt um die Zukunft, müssten wir keine Urteile formulieren.

Aufgrund dieser starken Verbindung zur Vergangenheit sind Urteile oft konservativ; wenn wir sie äußern, gehen wir davon aus, dass die Vergangenheit ein guter Ratgeber für die Zukunft ist. Wir wissen jedoch, dass die Vergangenheit nur einer der Faktoren ist, die wir bei der Betrachtung der Zukunft berücksichtigen müssen. Es gibt viele andere Variablen, die

dazu führen können, dass die Zukunft anders aussieht. Darüber hinaus gibt es zwei Elemente, durch die wir selbst mit unserem Handeln die Zukunft anders gestalten können: Lernen und Innovation. Da die Zukunft anders sein kann als die Vergangenheit, ist es sinnvoll, offen zu bleiben und unsere Urteile und Meinungen regelmäßig zu überprüfen.

Es ist wichtig zu betonen, wie Urteile die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft miteinander verbinden. Feststellungen haben nicht die Fähigkeit, die Vergangenheit in die Zukunft zu übertragen. Wenn wir zum Beispiel sagen: „Anton kam am Dienstag 20 Minuten zu spät zur Besprechung“, beschreiben wir ein vergangenes Ereignis und wissen nicht, wie er sich bei zukünftigen Besprechungen verhalten wird. Wenn wir jedoch sagen: „Anton ist unzuverlässig“, äußern wir damit ein Urteil, die eine Projektion in die Zukunft impliziert, also, was wir von ihm erwarten können oder nicht. Dieser Unterschied macht die Notwendigkeit deutlich, zwischen Feststellungen und Urteilen zu unterscheiden. Werden die beiden vermischt, verringert sich unsere Handlungsfähigkeit, und wir verpassen das Potenzial, das uns Urteile bieten können. Wenn wir beispielsweise sagen: „Paula kann keine Meetings leiten“ und diesen Satz als Tatsache behandeln, übersehen wir vielleicht, dass Paulas Unfähigkeit, Meetings zu leiten, keine unveränderliche Eigenschaft von Paula ist, sondern ein Urteil, das wir sprachlich aufgrund ihrer bisherigen Handlungen fällen. Gleichzeitig projizieren wir diese Vorstellung in die Zukunft, wie wir es normalerweise mit Urteilen tun, und gehen davon aus, dass dies zu Paulas Sein gehört und daher auch in der Zukunft so bleiben wird. Was wir in diesem Beispiel übersehen, ist die unsere Verschmelzung von Urteilen und Feststellungen. Auf diese Weise heben wir die Möglichkeiten des Lernens und der Innovation auf. Wir sehen nicht, dass, wenn sich die Handlungen der Menschen ändern, sich auch die Urteile über sie ändern können und sollen. Wir nutzen das Schlechteste von Feststellungen und

Urteilen: Wir übertragen die Vergangenheit in die Zukunft und eliminieren die Möglichkeit, die Vergangenheit zu verändern und eine andere Realität zu schaffen.

Darüber hinaus offenbaren unsere Urteile mehr als andere sprachliche Aktionen das „Sein“ des Sprechers; normalerweise denken wir, dass wir mit der Formulierung eines Urteils nur eine Bewertung über etwas ausdrücken, und wir nehmen nicht immer wahr, wie viel wir dabei von uns selbst preisgeben. Da ein Urteil keine Beschreibung unserer Beobachtungen von Fakten oder Phänomenen ist und das, was das Urteil aussagt, „da draußen“ nicht existiert, gibt es keinen anderen Sprechakt, der unsere Form des Seins (unsere Art zu denken und zu handeln, also unsere Seele) so tiefgehend offenbart. Urteile haben, ähnlich wie der römische Gott Janus, zwei Gesichter: das eine schaut auf die Welt, das andere auf das Wesen, das wir sind. Daher sagen Urteile viel über die Person aus, die sie äußert. In diesem Sinne betont Friedrich Nietzsche, dass jeder Gedanke nicht nur für sich selbst betrachtet werden sollte, sondern dass jede geäußerte Idee uns gleichzeitig offenbart, wer der Sprecher ist. Ein grundlegender Aspekt des ontologischen Coachings besteht darin zu lernen, die Urteile der Menschen als Fenster zur menschlichen Seele zu betrachten, die niemals unveränderlich ist.

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt ist, dass Urteile die Wurzel des menschlichen Leidens sind. Es ist wichtig zu betonen, dass das Leiden – im Gegensatz zum Schmerz, der biologische Ursachen hat – auf die Interpretationen zurückzuführen ist, die wir über das, was uns widerfährt, erstellen, und insbesondere auf die Bewertungen, die auf diesen Interpretationen beruhen. Indem wir unsere Urteile über das, was uns widerfährt, ändern, können wir einen wirksamen Mechanismus finden, um unser Leiden zu lindern.

Dieser Gedanke ist nicht wirklich neu, sondern wurde bereits vor vielen Jahrhunderten von den stoischen Philosophen erkannt, insbesondere von Epiktet: „Nicht die Ereignisse selbst, sondern unsere Sichtweise auf die Ereignisse ist der entscheidende Faktor. Wir sollten uns mehr darum kümmern, falsche Gedanken aus unserem Geist zu verbannen, als Geschwüre und Tumore aus unserem Körper zu entfernen.“

Das bedeutet nicht, dass alle Formen des menschlichen Leidens beseitigt werden müssen, im Gegenteil: Leiden spielt eine entscheidende Rolle im menschlichen Dasein. Aber wenn wir akzeptieren, dass Urteile die Grundlage aller Leidensformen sind, müssen wir zwangsläufig dem Bereich der Sprache Priorität einräumen. Und schließlich tragen wir je nach den Urteilen, die wir fällen, dazu bei, uns einer Ethik zuzuwenden, die auf Respekt basiert. Respekt als sprachliches Phänomen ist das Urteil, den anderen als andersartigen Menschen anzuerkennen, der in seiner Andersartigkeit legitim ist und in seiner Handlungsfähigkeit autonom bleibt. Er zeigt sich in unserem gemeinsamen Zusammenleben und verwandelt sich in eine Emotion, die wir als A-more (A = ohne, more = morte, ital., = Tod), beschreiben könnten, also ein Sein ohne die Verneinung oder Vernichtung des anderen.

KAPITEL

8

Feedback- Management

Feedback ist ein Prozess, ein Werkzeug und eine Technik:

- Prozess, wenn es kontinuierlich stattfindet;
- Instrument, weil es ein konkretes, auf Lernen ausgerichtetes Ziel hat;
- Technik, da es eine Reihe von Kompetenzen erfordert, um effektiv angewendet werden zu können.

Feedback ist ein Mittel, um Missverständnisse zu vermeiden und daran zu arbeiten, wie wir uns verhalten. Es dient dazu, Erwartungen zu klären. Genauer gesagt, um zu verstehen, was andere von uns erwarten und was wir von ihnen erwarten, und es richtet sich vor allem auf die Zukunft. Da es sich um ein Lerninstrument handelt, ist es wichtig, den Fokus zu etwa 20 % auf die Vergangenheit zu legen, also auf das, was geschehen ist, und zu 80 % auf die Zukunft, auf das, was anders sein kann und wie dies erreicht werden kann.

Jedes Feedback muss einen „Wozu“ haben, also ein klares Ziel: Was wollen wir erreichen, wenn wir es geben? Zum Beispiel könnten wir wollen, dass die Person ihr Verhalten ändert, wir könnten eine wirksame Handlung anerkennen oder ihr helfen wollen, neue Perspektiven für die Zukunft zu sehen.

Es gibt ein zeitnahes Feedback und solches, das zusätzlich Empfehlungen für die Zukunft enthält, was wir Feedforward nennen. In Unternehmen gibt es zum Beispiel ein offizielles Feedback, das sich auf Ergebnisse und Engagement bezieht, und es gibt ein Feedback, das im Alltag gegeben wird. Für alle Arten von Feedback benötigen wir eine ausreichende Anzahl von Beobachtungen, denn wenn wir nicht in der Lage sind, gut zu beobachten, besteht die Gefahr zu verallgemeinern – womit dem Lernen kaum zuträglich ist.

Obwohl Feedback eine unverzichtbare Voraussetzung für die Interaktion mit anderen und für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung ist, löst dieser Begriff oft eine gewisse Unsicherheit aus. Es ist wichtig zu betonen, dass die Praxis dieses Instruments auch für das sogenannte „positive Feedback“ geeignet ist, also für Lob, Ausdruck der Zufriedenheit, Wertschätzung, Dankbarkeit..., es ist nicht nur auf Situationen der Kritik oder Unzufriedenheit beschränkt. Feedback zu geben und zu erhalten ist, auch wenn es manchmal eine herausfordernde Form der Kommunikation darstellt, eine wertvolle Gelegenheit, Wahrnehmungen zu teilen, das Bewusstsein zu erweitern, Verhaltens- oder Handlungsänderungen anzustoßen, Erfolge und Fortschritte zu bekräftigen sowie Engagement und Zusammenarbeit zu fördern.

In seiner ursprünglichen Bedeutung in der Systemtheorie bezeichnet das englische Wort Feedback den Austausch von Informationen über die Funktionsweise eines Teils eines Systems, in dem Bewusstsein, dass das Funktionieren eines Elements das aller anderen beeinflusst. Im täglichen Leben ist jeder von uns Teil verschiedener Systeme (Unternehmen, Familie...), daher ist der Informationsaustausch lebenswichtig für das System selbst. Dieser Austausch ermöglicht es den Einzelnen zu erkennen, ob ihr Verhalten für andere passend ist, ob es Anpassungen benötigt, verbessert

oder grundlegend neu ausgerichtet werden sollte. Ohne die Rückmeldung tappt der Einzelne im Dunkeln: Er hat keine Vorstellungen, wie seine Beziehungen verlaufen, noch kann er wissen, ob er die Erwartungen anderer erfüllt. Unter solchen Bedingungen kann sich jedes Problem mit der Zeit nur verschärfen.

Feedback ist ein Rückkopplungswerkzeug, da es sich um eine wechselseitige Kommunikation handelt, in der alle Beteiligten voneinander profitieren und sich gegenseitig aufwerten. Zudem ist es multidirektional, da seine Auswirkungen immer auch andere betreffen.

Der systematische Ansatz und der kognitive Konstruktivismus zeigen auf, dass es unsere Selbstbezogenheit ist, die uns dazu bringt, den Dingen einen Sinn zu geben, und so schaffen wir Bedeutungen, die uns Orientierung bieten und das konstruieren, was uns als Realität erscheint. Wir leben in unterschiedenen interpretativen Welten. Dieses Bewusstsein wird im Alltag nur selten gelebt, und wir verfallen oft in den fundamentalen Attributionsfehler: Wir erklären Verhalten nicht anhand systematischer Zusammenhänge (Einfluss auf andere, auf uns selbst und auf die Ergebnisse menschlicher Systeme), sondern mit intrinsischen Eigenschaften, mit Etiketten, die wir vergeben („Du bist schlimm“, „Du bist aggressiv“, „Du bist unfähig“), und projizieren die Verantwortung für unsere emotionalen Zustände auf Dinge und Menschen „außerhalb“ von uns. So sagen wir, dass uns eine Sache „stört“, ohne zu erkennen, aus welchen Bedürfnissen heraus wir diese Erfahrung konstruieren. Kritiken und Vorwürfe lassen sich als Überreste einer Zeit ansehen, in der die Existenz einer objektiven, geteilten Welt als selbstverständlich galt und die der Ankläger uns aufzuzwingen sucht.

Positives und negatives Feedback ist ein Werkzeug zum Lernen, nicht zur Manipulation. Es geht darum, die Macht der Worte zu nutzen, um mit Demut und Respekt die Fähigkeit zu effektivem Handeln zu erweitern. Mit anderen Worten: Feedback geben, um eine Zukunft und Beziehungen zu gestalten, die aufrichtiger, offener und produktiver sind.

Oft wird die Kritik in Form von persönlichen Angriffen geäußert, es gibt auch Vorwürfe, die mit Anflügen von Abscheu, Sarkasmus und Geringschätzung verbunden sind. Beide Ansätze führen dazu, dass der andere eine defensive Haltung einnimmt, Verantwortung vermeidet und schließlich zu Blockadeverhalten oder zu jener Form passiver, verbitterter Widerständigkeit greift, die daraus resultiert, dass er sich ungerecht behandelt fühlt. Wer diese Art von Kritik äußert, ignoriert die Gefühle, die dadurch ausgelöst werden, ebenso wie die verheerenden Auswirkungen, die diese Gefühle auf die Beziehung und das System haben können.

Wenn wir unsere Gefühle nicht sofort mitteilen, wächst der Grad der Frustration langsam und unaufhaltsam. Eines Tages explodieren wir dann. Hätten wir die Kritik früher geäußert, hätte die andere Person die Gelegenheit gehabt, ihr Verhalten zu korrigieren. Zu oft äußern Menschen ihre Kritik erst, wenn das Fass überläuft – und wenn sie bereits zu verärgert sind, um sich zurückzuhalten. Und gerade dann wird die Kritik am schlechtesten formuliert: mit beißendem Sarkasmus, mit einer langen Liste bislang unausgesprochener Vorwürfe oder sogar mit Drohungen. Solche Angriffe gehen meist nach hinten los: Da sie als Affront wahrgenommen werden, reagiert die Betroffenen ihrerseits verärgert.

Kritisieren dient der Verbesserung: Aber wie äußert man konstruktive Kritik, die gehört wird, ohne dass sich der andere verletzt fühlt? Ist es möglich, empathisches Kritisieren zu üben?

Wir können Kritik als eine spezielle Form von Wunsch interpretieren: Wünsche, die sozusagen verkehrt herum ausgedrückt werden, indem die Aufmerksamkeit auf das gerichtet wird, was man was man nicht will, statt auf das, was man erreichen möchte. Dieses Prinzip zu erkennen, ist der erste Schritt, um von destruktiver zu konstruktiver Kritik zu gelangen.

Auch im Falle eines Protests äußert man nicht konkret etwas Positives, sondern bringt Unzufriedenheit zum Ausdruck und formuliert Wünsche, die implizit bleiben. Die Protestäußerung ist damit eine Kritik in einer Position der Ohnmacht. Wir drücken unsere Wünsche in umgekehrter Form aus, in Form von Kritik, oft verbunden mit der Angst, dass sie vom anderen abgelehnt werden, und in einem Geflecht aus Anspannung und enttäuschten Erwartungen.

Empathische Kritik ist ein Geschenk und eine Bereicherung: Sie öffnet die Augen und trägt dazu bei, das Verhalten der kritisierten Person zu verbessern, und respektiert zugleich die Würde des Menschen und sein Bedürfnis nach Wohlbefinden. Sie ist leicht erkennbar an dem Verhalten derjenigen, die sie äußern:

- verwendet präzise und verständliche Worte;
- respektiert die Person, auch wenn sie gleichzeitig bestimmte Verhaltensweisen kritisiert;
- keine Schuldzuweisungen, keine Vorwürfe, keine Anklage, streiten nicht, entwerten nicht.

Wir können keine einfühlsame und konstruktive Kritik an einer Person üben, die wir nicht wertschätzen. Bevor wir also sprechen, sollten wir unsere innere Haltung dieser Person gegenüber überprüfen. Wenn wir feststellen, dass sie uns „unsympathisch“ ist, kann es hilfreich sein, unsere Aufmerksamkeit auf positive Eigenschaften zu richten, die wir

normalerweise als selbstverständlich ansehen, oder auf die Potenziale dieser Person. Wenn wir im Begriff sind, Kritik zu üben, ist es nützlich, sich zu fragen: „Was habe ich das Gefühl, nicht zu erhalten? Kann ich auf positive Weise um das bitten, was mir fehlt?“ Während wir unsere Absichten unmittelbar spüren – ihre Güte und Aufrichtigkeit – erfassen wir nicht automatisch, was in den anderen vorgeht, sondern beurteilen sie durch Beobachtung ihres Verhaltens (aus unserer Perspektive). Ebenso wenig wie wir ihre Absichten spüren, können wir die existenziellen Erfahrungen der anderen nicht kennen, also wie sie sich innerlich fühlen. Jeder von uns nimmt den anderen durch seinen eigenen mentalen Filter wahr (geprägt aus Erwartungen, Bedürfnissen und der Angst vor Ablehnung). Dadurch schreiben wir ständig Bedeutungen zu und können einander möglicherweise nicht ernst nehmen, uns nicht glauben und die guten Absichten des anderen nicht verstehen. Umgekehrt könnten wir einfach und einseitig aufhören, anderen negative Absichten zuzuschreiben, und akzeptieren, dass Menschen im Allgemeinen tun, was sie können – nicht unbedingt das, was wir wollen.

Zunächst einmal ist es sinnvoll, sich vor jeder Kritik zu fragen: „Was genau möchte ich konkret und positiv erreichen? Hilft dieses Feedback der Person, die ich kritisiere, die Dinge aus meiner Sicht zu sehen, oder entspringt es eher meiner momentanen Stimmung, meinem Bedürfnis nach Rache, Rechthaben oder danach, mich wichtig zu fühlen?“ Um gehört zu werden, ist es entscheidend, dass der Zuhörer nicht sofort das Bedürfnis verspürt, sich gegen uns zu verteidigen zu müssen.

Zentral ist außerdem, zwischen Verhalten und Personen zu unterscheiden: Verhalten kann, auf Einladung hin, geändert werden, Personen hingegen haben ein Bedürfnis und ein Recht auf Respekt und auf eine bedingungslose Akzeptanz, wie jeder sie sich selbst wünscht.

Feedback bezieht sich auf das Verhalten, es will nicht die Identität des anderen angreifen. In der Tat impliziert eine Rückmeldung auf das „Sein“ einen konzeptionellen Fehler. Es schreibt dem anderen eine vermeintlich intrinsische (strukturelle) Eigenschaft zu, die in Wirklichkeit systemisch (relational) ist.

Eine geschickte Kritik konzentriert sich auf das, was eine Person getan hat und tun kann, ohne darin einen Charakterzug ihres Urhebers sehen zu wollen. Ein Angriff auf die Persönlichkeit, beispielsweise jemanden als dumm oder inkompetent zu bezeichnen, verfehlt sein Ziel: Die andere Person geht sofort in die Defensive, nimmt unser Anliegen nicht wahr und ist erst recht nicht offen für mögliche Verbesserungsvorschläge.

Was die Motivation betrifft, so verlieren Menschen, die glauben, dass ihre Misserfolge auf ihre eigenen, unveränderlichen Fehler zurückzuführen sind, die Hoffnung und geben jeden weiteren Versuch auf. Die grundlegende Überzeugung, die zu Optimismus führt, besteht dagegen darin, dass Rückschläge und Misserfolge auf Umstände zurückzuführen sind, die geändert und verbessert werden können.

Bei positivem Feedback sprechen wir also sowohl über das „Tun“ als auch über das „Sein“: „Du bist wirklich eine kompetente Person.“ Bei negativem Feedback sprechen wir dagegen ausschließlich über das „Tun“ – und formulieren stets in der ersten Person: „Wenn du..., dann erlebe ich...“.

Elemente für ein Feedback-Gespräch:

- Die Fakten überprüfen, auf denen unser Feedback basiert: messbare, überprüfbare Daten, die nicht von der Perspektive des Beobachters abhängen. Zum Beispiel: „Der Raum ist 3,20 Meter breit“, „Der Zug ist mit 6 Minuten Verspätung abgefahren“. Wenn wir dagegen sagen: „Der

Raum ist zu eng“, drücken wir ein Urteil, also eine Interpretation aus, und um sie zu verstehen, müssen wir unsere Argumente vorbringen: Nach welchen Kriterien halte ich den Raum für „zu eng“? Wir sollten uns bewusst sein, dass wir in einer durch unsere Interpretationen geprägten Realität leben.

- Dem anderen klar sagen, worüber wir sprechen möchten, und dabei zwischen Verhalten und Person unterscheiden. Wir sollten unser Gegenüber nicht im Ungewissen lassen, sondern ankündigen, dass wir unter vier Augen über etwas sprechen wollen, das wir gerne verbessert sehen wollen, und uns dabei auf das Beschreiben des konkreten Verhaltens konzentrieren. Menschen neigen jedoch dazu, sich mit ihrem Verhalten zu identifizieren, so dass sie sich schnell zurückgewiesen oder nicht anerkannt fühlen, selbst wenn wir ein ganz bestimmtes Verhalten kritisieren (Genauigkeit ist hilfreich, aber keine Garantie).
- Den anderen fragen, welche Absichten er hatte, wie sein Standpunkt war und was er mit seinem Verhalten erreichen wollte, sowie versuchen, seinen Ansatz zu verstehen. Dabei sollte man vermeiden zu fragen, „Warum hast du so gehandelt?“, sondern viel mehr erkunden, welche Überlegungen ihn zu solchen Entscheidungen veranlasst haben, welche Absichten und welche Gedanken dahinterstanden.
- Die Verhaltensweisen, die wir uns stattdessen wünschen, präzise und konkret beschreiben. Wenn wir betonen, was wir nicht wollen, blockieren wir den Zugang zu Möglichkeiten und richten den Fokus ausschließlich auf die Probleme. Halten wir uns also nicht mit der Beschreibung dessen auf, was wir kritisieren, sondern richten unsere Aufmerksamkeit auf die gewünschte Vision, auf Ziele und Ressourcen.
- Sprechen in der ersten Person: „Ich glaube, ich bemerke, ich fühle, ich ziehe vor“. Indem wir in der Ich-Form sprechen, übernehmen wir

Verantwortung für das, was wir glauben, wollen, beabsichtigen oder bevorzugen, ohne uns hinter unpersönlichen Formulierungen wie „Man muss“ oder „Es wäre angemessen“ zu verstecken.

- Erwartungen und konkrete Lösungen klären, ebenso Zeitrahmen und Vorgehensweisen (wer macht was und wann).
- Positive Ergebnisse anerkennen, ohne sie als selbstverständlich zu betrachten. Die Anerkennung von Leistungen ist wichtig, denn häufig schenken wir den Dingen, die gut funktionieren, keine Aufmerksamkeit.
- Kritik niemals vor anderen. Auch wenn es nicht unsere Absicht ist, kann kritisches Feedback in Anwesenheit Dritter den anderen in Verlegenheit bringen, verwirren und demütigen. Kritik in der Öffentlichkeit ist genau das Gegenteil von dem, was jeder von uns braucht, um sich sicher zu fühlen. Wenn wir bei einer Besprechung negative Meinungen äußern wollen, sollten wir sie besser in Wünsche und Ziele umwandeln.
- Stets zwischen Feststellungen (Fakten) und Urteilen unterscheiden. Statt zu sagen: „Diese Graphiken sind nicht gut“, formulieren wir besser: „Das Ergebnis ist anders, als ich es beabsichtigt habe...“ und beschreiben sowohl, was wir sehen und nicht möchten, als auch vor allem, was wir stattdessen erreichen wollen: „... daher ist es notwendig, x und y zu überarbeiten... und insbesondere dies zu tun... wer kann das übernehmen und wann können wir das Ergebnis wieder überprüfen?“
- Bei konstruktiver Kritik können wir auch Ärger und andere Gefühle authentisch ausdrücken, indem wir deutlich machen, dass es sich um unsere eigenen Emotionen handelt, für die wir den anderen nicht verantwortlich machen („Ich empfinde Frust und bin wütend, wenn ich sehe, dass ..., stattdessen erwarte ich... und wünsche mir für die Zukunft, dass ...“).

Wenn wir negatives Feedback erhalten, ist es sinnvoll, zuzuhören und

ruhig zu bleiben. Wir sollten nach konkreten Beispielen fragen, um zu verstehen, wie der andere unser Verhalten interpretiert hat. Dabei gilt es, Rechtfertigungen zu vermeiden und stattdessen aktiv zuzuhören, indem wir die Worte des anderen paraphrasieren, um sicherzugehen, ob wir sie richtig verstanden haben. Außerdem ist es wichtig, zwischen konstruktiver Kritik, die der Verbesserung dient, und solcher, die das nicht tut, zu unterscheiden. Wenn wir das Feedback annehmen, sollten wir die die Verbesserungsvorschläge in die Praxis umsetzen.

KAPITEL

9

Handlungs- koordinations- Zyklus

Wie kann eine Idee Wirklichkeit werden und sich von einem sprachlichen Phänomen in etwas Greifbares in der realen Welt verwandeln? Wie kann ein Gespräch Realität schaffen und verändern?

Alles, was als Idee beginnt, entsteht und entwickelt sich in den Gesprächen, die wir mit anderen führen. Zu einer Möglichkeit wird es, wenn Vereinbarungen und Verpflichtungen daraus hervorgehen, und schließlich wird es durch die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen auf Grundlage dieser Verpflichtungen zur Realität. Diese Art von Gesprächen bezeichnen wir als „Gespräche zur Handlungskoordination“.

Handlungsorientierte Gespräche unterscheiden sich von Evaluierungsgesprächen (Feedback): Erstere zielen darauf ab, die notwendigen Verpflichtungen zu erzeugen, um ein Netzwerk von Aktivitäten zu koordinieren, damit Projekte, Produkte und Ideen Wirklichkeit werden. Kurz gesagt: Es sind Gespräche, die darauf ausgerichtet sind, die erforderlichen Versprechen hervorzubringen, damit Ideen Realität werden. Letztere hingegen dienen dazu, bestimmte Aspekte einer Gemeinschaft oder von Personen zu verbessern oder zu stärken.

Ein Versprechen ist ein abgegebenes Wort gegenüber einer anderen

Person, eine Handlung auszuführen oder innerhalb eines festgelegten Zeitraums ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Wenn jemand sagt: „Ich verspreche dir...“, spricht er nicht über etwas, das bereits in der Welt existiert. Das Versprechen ist vielmehr ein Sprechakt, der etwas Neues in die Welt bringt, etwas, das vor der Äußerung noch nicht existierte. Wir können Versprechen über sehr unterschiedliche Zeithorizonte hinweg geben, und wir können sie brechen, wenn Umstände eintreten, die uns an ihrer Erfüllung hindern. Versprechen sind die Sprechakte schlechthin, die es uns ermöglichen, unser Handeln mit anderen abzustimmen und Ereignisse so zu gestalten, dass sie in der Zukunft eintreten.

Versprechen sind nicht nur persönliche Verpflichtungen, sondern auch soziale: Das gesamte soziale Leben organisiert sich auf der Grundlage von Versprechen. Eine grundlegende Voraussetzung für das Bestehen einer Gemeinschaft ist, dass ihre Mitglieder ihre Versprechen einhalten. Daher gibt es soziale Normen, die diejenigen sanktionieren, die dies nicht tun. So wird zum Beispiel durch Vertragsgesetze die Verbindlichkeit von Vereinbarungen gestärkt.

Im persönlichen Bereich wirkt sich die wiederholte Nichteinhaltung unserer Versprechen negativ auf unsere öffentliche Identität aus: Es legt beim anderen tendenziell das Urteil nahe, dass wir unverantwortlich handeln und nicht zuverlässig sind. Wie Aussagen, Erklärungen und Meinungen sind auch Versprechen konstitutiv für die soziale Existenz; sie gehören zur „universellen Grammatik“ der menschlichen Kommunikation.

Durch Versprechen bauen wir Netze von Verpflichtungen auf, die es uns ermöglichen, außergewöhnliche Ziele zu erreichen, zum Beispiel einen Menschen auf den Mond zu schicken. Man muss sich nur umsehen, um zu erkennen, dass viele Dinge, die wir beobachten, auf der Fähig-

keit der Menschen beruhen, Versprechen zu geben. Städte zum Beispiel sind gigantische Netzwerke von Verpflichtungen, in denen Menschen Versprechen abgeben, sich eigenständig organisieren und so Tausende von sozialen Räumen formen, an denen Bürger, Unternehmen und Organisationen beteiligt sind. Daraus folgt, dass die Welt, in der wir leben, lebendig ist und einen dynamischen Raum darstellt, in dem Versprechen ausgetauscht werden.

Wie entsteht ein Versprechen? Das Zustandekommen eines Versprechens setzt die gegenseitige Zustimmung beider Parteien voraus. Dieses gegenseitige Einverständnis wird durch zwei miteinander verknüpfte Sprechakte realisiert: eine Bitte und eine Annahmeerklärung. Diese beiden Handlungen erlauben es, ein Versprechen entstehen zu lassen. Damit eine Bitte vollständig ist, muss die Person, die sie äußert, bestimmte Erfüllungsvoraussetzungen angeben, die eintreten müssen, damit beurteilt werden kann, ob das Versprechen tatsächlich erfüllt wurde. Versprechen haben bestimmte Erfüllungsbedingungen, die die Maßstäbe festlegen, nach denen die Erfüllung oder Nichterfüllung des Versprechens bewertet und beurteilt wird. Deshalb sagen wir, dass Bitten bedingte Versprechen sind, bei denen die Bedingungen in gegenseitigem Einvernehmen festgelegt werden müssen.

Bitten sind nicht die einzigen Sprechakte, die zu Versprechen führen, auch Angebote erfüllen diese Funktion. Angebote sind wie Bitten bedingte Versprechen, mit dem Unterschied, dass in diesem Fall die Handlung vom Anbieter ausgeführt wird.

Bitten und Angebote sind Einleitungshandlungen, um Versprechen einzugehen, und beide erfordern:

- eine Annahmeerklärung, um in „echte“ Versprechen umgewandelt zu werden;
- haben Bedingungen und Standards, die für ihre effektive Umsetzung erfüllt werden müssen;
- haben eine sendende Person, die die Anfrage oder das Angebot macht, und eine zuhörende Person, die einbezogen werden soll.

Angesichts der Bedeutung, die Versprechen im gesellschaftlichen Leben und in Organisationen haben, ist es sinnvoll zu untersuchen, wie kompetent wir darin sind, sie zu formulieren, und die Arten von Problemen zu identifizieren, die dabei auftreten können.

Eine der wichtigsten Konsequenzen der traditionellen Sichtweise auf die Sprache ist die Blindheit, die wir haben, wenn wir Versprechen eingehen. Viele der sogenannten Kommunikationsprobleme sind schlecht formulierte Bitten, Zusagen ohne Beachtung der Bedingungen für die Erfüllung oder zweideutig formulierte Angebote. Oft sind wir uns, wenn wir eine Anfrage anhören, der damit verbundenen Erfüllungsbedingungen nicht bewusst, und nur selten analysieren wir sie im Detail. Gute Versprechen zu machen, erfordert daher die Kompetenz und Sensibilität, auf diese Bedingungen zu achten und sie – falls nötig – aktiv einzufordern. Ein passives Zuhören bei Anfragen und Angeboten, das sich damit begnügt, nur den Regeln des guten Zuhörens zu folgen, ist nicht in der Lage, die unausgesprochenen Elemente einer Anfrage zu erkennen.

Die Struktur einer Bitte besteht aus den folgenden Elementen:

1. Die Person, die die Bitte äußert – wir nennen sie Person (A).
2. Die Person, die die Bitte entgegennimmt und sich verpflichtet, etwas zu tun – wir nennen sie Leistungserbringer oder Ausführer (B).
3. Das Anliegen oder die damit verbundene Handlung.
4. Der Erfüllungszeitraum, in dem die Bitte umgesetzt werden soll.
5. Die Erfüllungskriterien.

Eine Bitte gilt als vollständig, wenn sie die folgenden im Detail betrachteten fünf Elemente umfasst:

1. Die bittende Person (A): Eine Bitte liegt vor, wenn mindestens drei Bedingungen erfüllt sind:
 - I. Person (A) ist der Auffassung, dass etwas fehlt oder dass etwas nicht funktioniert.
 - II. Person (A) erklärt, dass sie die Hilfe einer anderen Person benötigt, um sich um das Fehlende zu kümmern.
 - III. Person (A) verfügt über die emotionale Stärke, die Anfrage zu stellen.

Oft werden Bitten nicht geäußert, aus Angst, schwach zu erscheinen, oder weil man annimmt, dass dies unser öffentliches Image beeinträchtigt (z. B. die Sorge, als inkompetent oder faul angesehen zu werden). Eine Bitte explizit zu äußern, erfordert ein gewisses emotionales Repertoire, wie etwa Mut.

2. Die empfangende Person (B): Die Person, die die Bitte erhält, muss klar benannt werden. Es kommt häufig vor, dass Bitten formuliert werden, ohne anzugeben, wer sie erfüllen soll. Gängige Formulierungen wie „Jemand sollte diesen Bericht erstellen“ oder „Wir müssen diesen

Prozess verbessern, damit derselbe Fehler nicht noch einmal gemacht wird“ sind Beispiele für Bitten, bei denen nicht klar angegeben ist, wer die Handlung ausführen soll. Solche Äußerungen wirken eher wie Beschwerden als wie tatsächliche Bitten.

3. Das, worum gebeten wird bzw. die auszuführende Handlung: Hinter jeder Bitte steht ein Anliegen, etwas, mit dem sich Person (A) beschäftigt, etwas, das er zu lösen versucht. Es ist hilfreich, sich einige Fragen zu stellen, die wichtig sind, um die Sorge hinter der Anfrage zu erkennen und zu verstehen. Einige Beispiele:
 - „Was genau will (A) von uns?“
 - „Welche Handlung ist mit dieser Bitte verbunden?“
 - „Was möchte (A) mit dieser Handlung lösen?“
 - „Gibt es effizientere Möglichkeiten, das Problem oder die Situation zu lösen, von denen (A) vielleicht nichts weiß?“
4. Zeitrahmen für die Erfüllung: Der mit der Bitte verbundene zeitliche Rahmen ist ebenso wichtig wie die Bitte selbst: Ohne Zeitangaben sind Bitten nichts weiter als Wünsche. Aus einer Bitte kann ein Versprechen entsprechen und mit diesem wird eine Frist vereinbart, innerhalb derer die Handlung ausgeführt werden soll. Außerdem verliert ein verspätet erfülltes Versprechen automatisch an Wert.
5. Erfüllungskriterien: Dies sind die Bedingungen, die die Bitte erfüllen muss und die oft nicht explizit genannt werden, so dass es notwendig ist, nachzufragen und die Anforderungen von Person (A) zu überprüfen.

Wie bereits erwähnt, ist der andere Sprechakt zur Erlangung eines Versprechens das Angebot. Angebote sind die grundlegenden Handlungen, aus denen Märkte und Innovationen entstehen: Eine Innovation ist

im Wesentlichen ein neues Angebot, das ein bestehendes ersetzt. Es ist ein Vorschlag, den jemand macht, um ein Problem zu lösen, einen Bedarf zu decken oder eine Situation zu lösen. Dabei kann es sich um etwas so Einfaches handeln, wie einem Freund anzubieten, das eigene Auto zu leihen, oder um etwas Komplexeres, wie die Lösung eines Problems für eine ganze Gemeinschaft bereitzustellen. Jedes Angebot bedeutet die Eröffnung eines Raums der Möglichkeiten.

Die Struktur eines Angebots besteht im Wesentlichen aus folgenden Elementen:

1. Die Person, die das Angebot macht, wir nennen sie Ausführender (A).
2. Die Person, an die das Angebot gerichtet ist – wir nennen sie Person (B).
3. Das, was angeboten wird.
4. Der Zeitrahmen, innerhalb dessen das Angebot umgesetzt werden soll.
5. Die Erfüllungskriterien.

Wir gehen davon aus, dass ein Angebot nur dann vollständig sein kann, wenn es mindestens diese folgenden im Detail betrachteten fünf Elemente umfasst:

1. Die Person, an die das Angebot gerichtet ist (B): Sie muss sich bewusst sein, dass sie ein Problem hat und Hilfe benötigt, um es zu lösen.
2. Die Person, die das Angebot macht (A): Sie muss erklären, dass sie ein Angebot unterbreiten kann, das das Problem von (B) löst, und sie muss über das notwendige Selbstvertrauen verfügen, ihr Angebot zu unterbreiten. Oft werden Angebote nicht gemacht, aus Angst, abgelehnt werden.
3. Das, was angeboten wird bzw. die auszuführende Handlung: Hinter

jedem Angebot steht ein Handlungsvorschlag. Es ist wichtig, genau zu klären, welche Handlung mit dem Angebot verbunden ist und welche Zukunft das Angebot für (A) eröffnet. Dies sind grundlegende Schritte, um die Annahme des Angebots zu ermöglichen.

4. Der Zeitraum für die Umsetzung: Der mit dem Angebot verbundene Zeitraum ist ebenso wichtig wie die Zukunft, die es verspricht; ohne Zeitangabe sind Angebote bloße Fiktionen. Das, was ein Angebot wertvoll macht, ist die Zeitraum, in dem die erwarteten Ergebnisse eintreten sollen.
5. Erfüllungskriterien: Jedes Gespräch, in dem ein Angebot unterbreitet wird, enthält eine Reihe von Kriterien und Konventionen, die sich auf den Kontext beziehen, in dem das Angebot geäußert wird. Das heißt, es gibt eine Reihe von Handlungen, die das Angebot erfüllen muss, damit es für (A) zufriedenstellend ist. Zum Beispiel erwartet ein Klient bei einem Coaching-Angebot für ein Arbeitsteam Pünktlichkeit bei den Sitzungen, sorgfältige Vorbereitung der vorgeschlagenen Aktivitäten und die fachliche Kompetenz des Coaches.

Menschen kaufen nicht primär Produkte oder Dienstleistungen, sie kaufen vor allem die Zukunft und die Eröffnung von Möglichkeiten: Angebote sind Sprechakte, die uns in die Lage versetzen, anderen unsere Dienste zur Verfügung zu stellen und unsere Talente und Kompetenzen in der Welt, in der wir leben, einzubringen. Ein offenes Ohr für die Probleme und Anliegen der Menschen, denen wir dienen wollen, ist entscheidend, um innovative und wirkungsvolle Angebote zu entwickeln und zu gestalten.

Nachdem wir die Struktur von Bitten und Angeboten definiert haben, können wir nun alle Elemente zusammenführen, um eine Gesprächsführung für Bitten zu beschreiben. Wir haben gesehen, dass Sprache nicht nur ein Kodierungssystem zur Informationsübertragung ist, sondern im

Grunde genommen die Welten erzeugt, die wir bewohnen. Diese sind Bereiche von Gesprächen, und in der Konversation erwachen sie zum Leben.

Wenn wir durch Bitten und Angebote Versprechen geben, bringen wir Neues in die Welt: Wir schaffen Verpflichtungen, die eine reale Existenz haben, ähnlich wie Gegenstände.

Eine Gesprächsführung für eine Bitte durchläuft vier deutlich unterscheidbare Phasen:



Die erste Phase ist die Vorbereitung der Bitte, deren Qualität durch die fünf zuvor analysierten Elemente bestimmt wird. Sobald die Bitte vorbereitet ist, wird sie formuliert, und das Gespräch geht in einen Zustand über, den wir „Anfrage“ nennen; zum Beispiel: „Andrea, ich bitte dich, den Monatsbericht zu erstellen, der bei der Präsentation am Donnerstag vorgelegt werden soll.“ In diesem Moment ist die Bitte geäußert, und die Konversation befindet sich im Zustand der Anfrage. Nun ist das Wort beim Ausführenden, der die Bitte anhören, seine Möglichkeiten bewerten und die Erfüllungskriterien überprüfen muss. Darüber hinaus hat der Ausführende die Möglichkeit, über eine Änderung der Erfüllungskriterien zu verhandeln oder ein Gegenangebot zu machen, das heißt, den Sinn der Bitte zu verändern, wenn er eine Handlung sieht, die das Problem, die Sorge oder das Bedürfnis besser löst.

Wenn der Ausführende ein Gegenangebot macht oder Änderungen in einigen der Bedingungen vorschlägt, geht das Wort zurück an den Bittenden, der das Gegenangebot und die neuen Erfüllungskriterien bewerten muss. Dies kann dazu führen, dass der Klient eine neue Anfrage realisiert oder andere Änderungen vornimmt, bis eine Einigung erzielt wird: Diese Phase wird als Verhandlung bezeichnet. In dem Moment, in dem eine Einigung erzielt wird, wird das Versprechen real. Das Gespräch geht in einen Zustand über, den wir als Verpflichtung bezeichnen und tritt in die Ausführungsphase ein. In dieser Phase kann es vorkommen, dass der Klient im Vorfeld der Zusage um Informationen bittet oder dass der Ausführende über den Fortschritt informiert. Das Gespräch, auf dem diese Phase beruht, ist ein Gespräch zur Überwachung der Zusage.

Die Welt ist voller Unwägbarkeiten, und es kann passieren, dass solche Situationen auftreten, die verhindern, dass eine eingegangene Verpflichtung eingehalten werden kann. In diesem Fall gibt es zwei Möglichkeiten:

die Verpflichtung aufheben, wenn die unvorhergesehenen Umstände ihre Einhaltung verhindern, oder die Verpflichtung verschieben.

Die Ausführungsphase endet, wenn der Ausführende erklärt, dass er seine Verbindlichkeit erfüllt hat. Damit erreicht die Konversation den Zustand der Lieferung. Das Gespräch endet jedoch nicht hier, sondern geht in die Bewertungsphase über: Die Person, die die Bitte gestellt hat, muss eine Bewertung des Erreichten vornehmen und kann sich zufrieden oder unzufrieden äußern. Im Falle einer Unzufriedenheit ist es notwendig, ein Gespräch über das negative Feedback zu führen, in dem Maßnahmen festgelegt werden, um Verbesserungen zu erzielen und zu verhindern, dass sich dieselbe Situation in der Zukunft wiederholt.

Dies beschreibt die Struktur einer Konversation, um eine Bitte zu stellen und Verpflichtungen zu verwalten. Sie kann auf alle Bitten angewendet werden, von den einfachsten bis zur komplexesten. Der Inhalt des Gesprächs kann variieren, nicht jedoch seine grundlegende Struktur.

Nachdem wir die Struktur eines Gesprächs zur Abgabe einer Bitte analysiert haben, vertiefen wir nun das Gespräch, um ein Angebot zu machen. Menschen können sich freiwillig und mit Begeisterung dazu bereit erklären, ein Versprechen zu übernehmen. Angebote können abgelehnt werden, oder die Person das Versprechen möglicherweise nicht einhalten, wodurch ihre öffentliche Identität Schaden nehmen kann.

Warum also gehen manche Menschen das Risiko ein, etwas zu tun, worum sie niemand gebeten hat? Manchmal tun sie es, weil sie wetten und versuchen, an der Zukunftsgestaltung mitzuwirken, ein anderes Mal, weil sie daraus an Ansehen gewinnen und neue Möglichkeiten eröffnen wollen. Angebote sind Sprechakte, die Innovation und Märkte vorantreiben, denn ohne Angebote gäbe es keine Unternehmen. Angebote sind nicht nur

Produkte, sie sind vor allem Räume für Möglichkeiten.

Auch das Gespräch zur Abgabe eines Angebots gliedert sich in Phasen.

Es beginnt mit der Vorbereitungsphase, in der es darum geht, die Person, der man etwas anbieten möchte, kennenzulernen und ihr genau zuzuhören: Ein offenes Ohr für ihre Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen ist die Grundlage für die Gestaltung wirksamer und attraktiver Angebote. Beobachten, zuhören und über den Kontext und die Herausforderungen des Gegenübers nachzudenken, erfordert Sensibilität. Ohne diese Reflexion, ohne zu überlegen, was verbessert werden könnte, fehlt oder einfach nicht verfügbar ist, lassen sich keine innovativen Angebote entwickeln. Sobald das Angebot klar ist, muss es formuliert werden, und dann geht das Gespräch in den Angebotszustand über. Um ein Angebot überzeugend zu unterbreiten, bedarf es vor allem einer inneren Überzeugung: Man muss an das Angebot selbst glauben, von seiner Gültigkeit und seinem potenziellen Wert für den Empfänger überzeugt sein. Nur so kann das Angebot mit Begeisterung präsentiert werden – ein Zustand, der wesentlich ist, damit das Angebot angenommen wird. Menschen, die Produkte verkaufen, an die sie nicht glauben, tun dies oft aus einer Notwendigkeit heraus, aber in solchen Fällen fehlt die natürliche Begeisterung, die das Angebot stärker macht.

Nach der Formulierung beginnt die Verhandlungsphase. Diese Phase ist entscheidend für den Erfolg des Angebots: Hier kommt seine Attraktivität

zum Tragen, das Interesse des Empfängers zu wecken. Eine erfolgreiche Verhandlung führt zu einer positiven Rückmeldung, woraufhin das Gespräch in einen Zustand der Verbindlichkeit übergeht. Es beginnt die Ausführungsphase, die ähnlich wie bei der Bitte aufgebaut ist.

Nach der Definition des Versprechens folgt die Realisierungsphase, in der die vereinbarten Maßnahmen in der vereinbarten Zeit umgesetzt werden. Währenddessen ist es üblich, Informationen über den Fortschritt auszutauschen. Wie bereits erwähnt, kann es immer unvorhergesehene Ereignisse geben, die das Einhalten der Erfüllung der eingegangenen Verbindlichkeit verhindern. Auch in diesem Fall gibt es zwei Optionen: die Verbindlichkeit zu widerrufen oder einige der Erfüllungsbedingungen zu ändern. Nach der Ausführung folgt abschließend die Bewertungsphase, in der Erfahrungen der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit reflektiert werden: In letzterem Fall ist es sinnvoll, Verbesserungsmaßnahmen festzulegen, damit die Dinge in Zukunft besser funktionieren.

Dies ist die universelle Struktur eines Gesprächs, um jede Art von wirksamen Angeboten zu gestalten und die daraus folgenden Aufgaben erfolgreich zu handhaben.

Produktive Reklamation und Entschuldigung

Für den Fall, dass der Zyklus der Koordinierungsmaßnahmen, sowohl für Bitten als auch für Angebote, aus irgendeinem Grund nicht abgeschlossen werden kann, ist es sinnvoll, auf die produktive Beschwerde und Entschuldigung zurückzugreifen, um mögliche Beziehungsprobleme zu vermeiden.

Die produktive Reklamation ist ein Gespräch, das vom Bittenden geführt wird und sich an die Person richtet, die die eingegangene Verbindlichkeit und das gegebene Versprechen nicht erfüllt hat. Es ist ein Gespräch, das

sich auf die Vergangenheit bezieht, jedoch ohne Vorwürfe oder Schuldzuweisungen, und gleichzeitig einen Blick auf die Zukunft richtet. Diese Art der Konversation eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten.

Die produktive Entschuldigung hingegen ist eine ehrenvolle Art und Weise, die eigene Unfähigkeit zu kommunizieren, eine Verbindlichkeit zu erfüllen, ohne dass dies zu einem Verlust des Selbstwertgefühls führt. Es ist ein Gespräch, das Erklärungen liefert, keine Rechtfertigungen, und wie die produktive Entschuldigung eröffnet es neue Handlungsmöglichkeiten mit dem Blick auf die Zukunft. Die produktive Entschuldigung ist besonders wirksam, wenn wir sie vor der Nichteinhaltung der Verbindlichkeit vorbringen können, da dies der anderen Person die Möglichkeit gibt, umzuplanen und die Bitte möglicherweise anzupassen. Der Begriff produktiv weist darauf hin, dass sowohl bei der Beschwerde als auch bei der Entschuldigung die Suche darin besteht, den erlittenen oder verursachten Schaden sichtbar zu machen und gleichzeitig einen Raum zu schaffen, um Wege zur Wiedergutmachung zu finden. Auf diese Weise können Handlungen umgestaltet werden, um stabilere, auf Vertrauen basierende Beziehungen zu schaffen.

KAPITEL

10

Projekt: Konversation

Das Konversationsprojekt ist ein nützliches Instrument, um eine Beziehung zu verbessern, schwierige Gespräche in Konfliktsituationen zu führen oder einfach das gegenseitige Vertrauen zu festigen.

Ziel ist es, die eigene Art zu „bewerten“ positiv zu verändern – also das Urteil über eine Person oder eine Konfliktsituation: Denn wenn wir die Bereiche der Körper-Emotion-Sprache (KES-Modell) berücksichtigen, wissen wir, dass sich sowohl die Emotion als auch die Handlung und die Sprache ändern, wenn sich die Meinung ändert.

Auf diese Weise eröffnet sich die Möglichkeit, mit der Person, mit der es eine Beziehungsschwierigkeit gibt, anders zu kommunizieren, mit dem Ziel, gemeinsam eine andere, konstruktive Zukunft zu gestalten.

Auch hier ist es wichtig, Feststellungen von Urteilen zu unterscheiden. Häufig haben wir viele Erklärungen für das, was passiert ist, doch diese stammen alle aus unserer eigenen Wahrnehmung der Realität, aus unseren mentalen Modellen und persönlichen Meinungen.

Die **Inferenzskala** kann uns helfen, durch eine erneute Analyse der Fakten neue Interpretationen zu finden und dadurch neue Meinungen zu entwi-

ckeln. Inferenz ist eine logische Schlussfolgerung, bei der der Erkenntnisprozess genutzt wird: Sie besteht darin, aus einer Reihe von Prämissen eine Schlussfolgerung zu ziehen. Sie bietet eine Erklärung dafür, warum zwei Menschen (du und ich) sehr oft sehr unterschiedliche Ansichten über die beobachtete Realität haben – eine Differenz, die leicht zu langwierigen Konflikten führen kann. Die Schlussfolgerungsskala beschreibt, wie wir auf der Grundlage unserer Subjektivität handeln, die oft subtil mit dem verbunden ist, was wir beobachten.

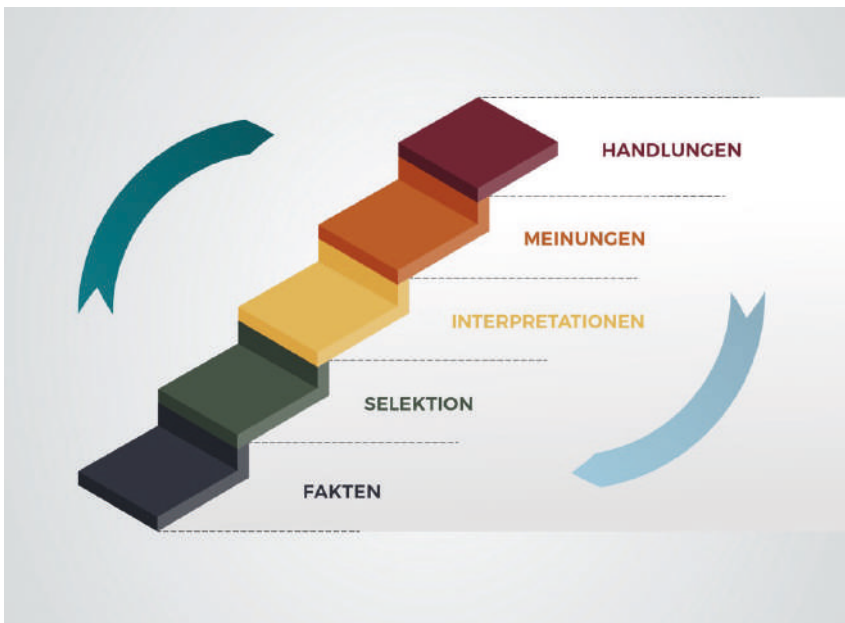
Analysiert man das Schema von unten nach oben, so sieht unser Denkprozess und die Bildung einer Meinung, die zu Handlungen führt, folgendermaßen aus:

- Die Grundlagen bilden die Fakten, die für alle gleich sind. Welche Fakten jeder Einzelne als wichtig und bedeutsam auswählt, ist in den meisten Fällen unterschiedlich, abhängig von unseren Neigungen, unseren Erfahrungen, unseren Interessen – sie werden durch unsere mentalen Modelle gefiltert.
- Darüber hinaus misst jeder von uns den von uns als wichtig eingestuften Fakten eine andere Bedeutung bei. Die Bedeutung, die wir den Fakten zuschreiben, führt dazu, dass unser Denken Interpretationen formuliert; auf der Grundlage dieser Interpretationen ziehen wir Schlussfolgerungen.
- Die Schlussfolgerungen, die wir wiederholt ziehen, unser Urteil.
- Unsere Handlungen werden von unseren Urteilen gesteuert.

Das Problem besteht darin, dass mit der Verfestigung unserer Urteile mit der Zeit die Auswahl der relevanten Fakten immer spezifischer wird und in dieselbe Richtung geht, nämlich in die, die durch unser Urteil vorgegeben ist. Ab einem bestimmten Punkt wählen wir nur noch die Fakten aus, die

uns helfen, die Richtigkeit unseres Urteils zu bestätigen, was zu enormen Schwierigkeiten bei Gesprächen und Interaktionen führt. Wird dieser Prozess sich selbst überlassen, kann er sehr problematisch werden: Unsere Urteile werden zur „Wahrheit“, und die Fakten, die wir in unserem Denken verwenden, erscheinen als die einzigen relevanten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unsere Handlungen nicht von den Fakten abhängen, sondern von dem Urteil, das wir uns über sie gebildet haben. Wenn wir unser Handeln ändern wollen, müssen wir entweder die Fakten suchen, die wir bisher nicht ausgewählt haben, oder neu interpretieren.



Das Konversationsprojekt beinhaltet eine introspektive Arbeit, um mehr Bewusstsein für die Filter zu entwickeln, durch die wir die Person oder die Situation wahrnehmen, die uns Unbehagen bereitet. Gleichzeitig ermöglicht es, das Geschehene neu zu interpretieren und eine mögliche Konversation mit dem anderen zu planen.

Diese Arbeit umfasst fünf Schritte, die von Leitfragen begleitet werden:

1. Verstehen, welche Urteile man über die andere Person hat;
2. Sich in die Lage des anderen versetzen;
3. Verstehen, welchen Wert diese Beziehung für uns hat;
4. Neue Urteile definieren;
5. Das Ziel des Gesprächs definieren.

1. Verstehen, welche Urteile man über die andere Person hat

- Was denke ich über diese Person?
- Wie ist sie meiner Meinung nach, wie würde ich sie beschreiben?
- Könnte ich in anderen Situationen das Gegenteil sagen? Wenn ja, in welchen?
- Was ist passiert?
- Hat sie etwas getan, das mich verletzt hat?
- Glaube ich, dass sie sich bewusst so verhält?

2. Sich in die Lage der anderen Person versetzen

- Wie glaube ich, sieht sie mich?
- Was denke ich, hält sie von mir?
- Was glaube ich, wie sie über unserer Beziehung denkt?

- Was passiert, wenn ich mich auf eine bestimmte Weise verhalte?
- Kann sie aus irgendeinem Grund wütend oder nachtragend mir gegenüber sein?
- Gibt es etwas, das ich getan habe, wofür ich mich entschuldigen möchte? Wenn ja, was?

3. Den Wert dieser Beziehung für uns selbst erkennen

- Wie viel ist diese Person mir wert?
- Welchen Nutzen bringt sie mir, anderen oder dem Unternehmen?
- Was macht sie gut?
- Wann habe ich mich in ihrer Gegenwart wohlgeföhlt?

4. Neue Urteile definieren

- Besteht die Möglichkeit, dass diese Person aus einem anderen Grund so handelt? Wenn ja, welche?
- Welche anderen Erklärungen könnte ich für dieselbe Situation haben?
- Gibt es weitere Fakten, die ich nicht berücksichtigt habe? Wenn ja, welche?

5. Das Gesprächsziel definieren

- Worum möchte ich bitten?
- Was biete ich an?
- Welche neuen Aufgaben würde ich gerne vereinbaren?

Diese drei Fragen sollten immer berücksichtigt werden, wenn wir uns mit jemandem auseinandersetzen wollen, auch dann, wenn die Beziehung nicht beeinträchtigt ist.



Social



www.eecitalia.com