

Vorsätze fürs neue Jahr umsetzen

GESUNDHEIT \\ Zum Jahreswechsel fassen viele Menschen gute Vorsätze, die kurze Zeit später im neuen Jahr vergessen sind. Um dies zu vermeiden, sollte man sie in seiner Lebensvision verankern. \\ Sabine Prohaska

Spare ich X Euro pro Monat fürs Alter oder fliege ich auf die Bahamas? Möchte ich mit meinem Partner Kinder kriegen oder ist mir meine Unabhängigkeit wichtiger? Mit solchen Fragen, bei denen wir uns entscheiden müssen, werden wir in unserem Leben zunehmend konfrontiert. Denn es ist eine Illusion anzunehmen, dass alles zugleich möglich sei.

Sich zu entscheiden, das fällt vielen Menschen schwer. Denn: Wenn wir uns für etwas entscheiden, müssen wir andere Möglichkeiten verwerfen.

Das können wir nur, wenn wir wissen, was uns wichtig ist. Sonst fassen wir zwar viele Vorsätze, doch 1,2 Tage später sind sie vergessen. Denn unsere Vorsätze sind nicht in einer Lebensvision verankert.

Hinzu kommt: Was in unserem Leben wirklich wichtig ist, ist nie dringend. Es ist z. B. nie dringend, joggen zu gehen. Es wäre aber gut für unsere Gesundheit. Und es ist nie dringend, sich Zeit für ein Gespräch mit dem Partner zu nehmen. Es wäre aber wichtig für die Beziehung.

Weil die wirklich wichtigen Dinge nie dringend sind, schieben wir sie oft vor uns her. Oder wir hegen die Illusion: Wenn ich alles schneller erledige, habe ich auch dafür Zeit.

Die einzige Konsequenz: Wir führen ein Leben im High-Speed-Tempo. Und irgendwann stellen wir resigniert fest: Nun führe ich zwar ein (noch) gefüllteres Leben, aber kein erfülltes Leben.

INNERES GLEICHGEWICHT WAHREN

Eine solche Schiefelage ist kein Einzelschicksal. Immer mehr Menschen plagt das Gefühl: Mein Leben ist nicht im Lot. Eine Ursache hierfür ist: Bezogen auf ihre berufliche Laufbahn haben die meisten Menschen eine klare Perspektive.

Anders sieht es in den Lebensbereichen „Sinn/Kultur“, „Körper/Gesundheit“ und „Soziales Leben“ aus. Hier fehlen uns häufig klare Ziele (siehe Grafik: Life-Balance-Modell nach Nossrath Peseschkian).

In der Alltagshektik übersehen wir zudem oft, dass die 4 Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung stehen. Deshalb verliert, wer z. B. den Bereich „Berufliches Leben“ längerfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude auch seine Leistungskraft.

Denn eines ist klar:

- Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen noch ist er voller Leistungskraft.
- Wer einsam ist, ist weder „quietschvergnügt“ noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden.
- Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder „lebensfroh“ noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?

Wenn wir ein erfülltes Leben führen möchten, müssen wir also für die rechte Balance zwischen den 4 Lebensbereichen sorgen. Das gelingt uns nur, wenn wir eine Vision von unserem künftigen Leben haben.

Diese benötigen wir auch, weil heute viele Anforderungen an uns gestellt werden, die sich nur bedingt miteinander vereinbaren lassen. In den meisten höher qualifizierten Jobs sind unregelmäßige Arbeitszeiten normal.

Beispielsweise fällt es vielen Vertriebsmitarbeitern zunehmend schwer, regelmäßige private Termine wahrzunehmen. Denn immer wieder dauert ein Kundentermin länger als geplant. Also sind Interessenkonflikte vorprogrammiert.

DAS EIGENE LEBEN MANAGEN

Für solche Konflikte bietet uns das klassische Zeit- und Selbstmanagement keine Lösung - u. a. deshalb, weil es nicht berücksichtigt, dass unsere größten Konflikte meist daraus resultieren, dass wir in ein soziales Beziehungsnetz eingebunden sind.

Das klassische Zeitmanagement tut so, als würden wir als „lonely heroes“ durchs Leben gehen. Das können wir zwar, aber ein erfülltes Leben führen wir so nicht, denn: Menschliches Leben ist Leben in Gemeinschaft.

Hinzu kommt: Viele Anforderungen, die das Leben an uns stellt, können wir nur mithilfe anderer Menschen meistern. Zum Beispiel indem wir mit Bekannten vereinbaren: „Montags holst du meine Kinder ab,

damit ich länger arbeiten kann. Dafür nehme ich deine Kinder am Dienstag mit.“

Hieraus resultiert eine weitere Herausforderung: Wir müssen sozusagen „Manager“ unseres eigenen Lebens werden - also Personen, die durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass sie auch künftig ein glückliches und erfülltes Leben führen.

LEBENSBALANCE LANGFRISTIG AUFRECHTERHALTEN

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist: Wir müssen heute dafür sorgen, dass wir auch künftig nicht unsere Lebensbalance verlieren. Zum Beispiel weil

- wir unseren Arbeitsplatz verlieren (Bereich „Berufliches Leben“),
- uns unser Lebenspartner verlässt (Bereich „Soziales Leben“),
- wir einen Herzinfarkt erleiden (Bereich „Körper/Gesundheit“) oder
- uns das Burn-out-Syndrom und damit die Sinnkrise packt (Bereich „Sinn/Kultur“).

Der erste Schritt hierzu besteht darin, dass wir eine Vision von unserem künftigen Leben entwickeln. Setzen Sie sich deshalb z. B. in der Zeit zwischen den Jahren hin und fragen Sie sich bezogen auf die 4 Lebensbereiche:

- Was ist mir wirklich wichtig?
- Worin zeigt sich für mich ein erfülltes Leben? Und:
- Was muss ich heute tun, damit ich auch morgen ein glückliches Leben führe?

PROAKTIV HANDELN STATT REAGIEREN

Fragen Sie sich zudem regelmäßig: Gibt es in meinem Lebensumfeld Anzeichen dafür, dass künftig die Balance in meinem Leben bedroht sein könnte? Solche Warnsignale können sein:

- Zwischen Ihnen und Ihrem Lebenspartner herrscht zunehmend Schweigen. Auch wichtige Freunde melden sich nicht mehr (Bereich „Soziales Leben“).
- In Ihrem Betrieb lautet die oberste Maxime plötzlich „Sparen“ (Bereich „Berufliches Leben“).
- Sie fragen sich immer häufiger: Was soll das Ganze (Bereich „Sinn/Kultur“)?
- Sie spüren ab und zu ein Stechen in Ihrer Herzgegend (Bereich „Körper/Gesundheit“).

Haben Sie diese Fragen für sich beantwortet, dann können Sie konkrete Vorsätze fassen und einen Maßnahmenplan für sich entwerfen, wie Sie diese realisieren.

Und zwar ohne die Gefahr, dass Sie Ihre Vorsätze schon wieder vergessen haben, sobald die Silvesterraketen verglüht sind. Denn Ihre Vorsätze sind nun in einer Vision von Ihrem künftigen Leben verankert. \



AUTORIN
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Trainingsunternehmens „seminar consult prohaska“.

SCHLAGWORTE
Alle Fachbeiträge unter www.baugewerbe-magazin.de \ Rubrik „Fachmedien“
Schlagworte: Gesundheit \ Work-Life-Balance

Baugewerbe
Magazin.de



Vorsätze fassen und umsetzen

von Sabine Prohaska

Zu Jahresbeginn fassen viele Menschen gute Vorsätze. Zum Beispiel: 2015 nehme ich mir mehr Zeit für die Familie. 2015 gehe ich regelmäßig joggen. Doch kurze Zeit später sind sie wieder vergessen. Denn die Vorsätze sind nicht in einer Lebensvision verankert.

Ziehe ich nach Wien um, weil ich Karriere machen möchte, oder sind mir meine Freunde wichtiger? Spare ich 200 Euro pro Monat fürs Alter oder fliege ich auf die Malediven? Möchte ich mit meinem Partner Kinder kriegen oder ist mir meine Unabhängigkeit wichtiger? Mit solchen Fragen, bei denen wir uns entscheiden müssen, werden wir in unserem Leben zunehmend konfrontiert. Denn es ist eine Illusion anzunehmen: Alles ist zugleich möglich,

Entscheiden heißt sich fokussieren

Sich zu entscheiden, das fällt vielen Menschen schwer. Denn: Wenn wir uns für etwas entscheiden, müssen wir andere Möglichkeiten verwerfen. Das können wir nur, wenn wir wissen, was uns wichtig ist. Sonst fassen wir zwar viele Vorsätze, doch ein, zwei Tage später sind sie vergessen. Denn unsere Vorsätze sind nicht in einer Lebensvision verankert.

Hinzu kommt: Was in unserem Leben wirklich wichtig ist, ist nie dringend. Es ist zum Beispiel

nie dringend, joggen zu gehen. Es wäre aber gut für unsere Gesundheit. Und es ist nie dringend, sich Zeit für ein Gespräch mit dem Partner zu nehmen. Es wäre aber wichtig für die Beziehung.

Weil die wirklich wichtigen Dinge nie dringend sind, schieben wir sie oft vor uns her. Oder wir hegen die Illusion: Wenn ich alles schneller erledige, habe ich auch dafür Zeit. Die einzige Konsequenz: Wir führen ein Leben im High-Speed-Tempo. Und irgendwann stellen wir resigniert fest: Nun führe ich zwar ein (noch) ge-füllteres Leben, aber kein er-fülltes Leben.

Herausforderung: Die Balance im Leben wahren

Eine solche Schieflage ist kein Einzelschicksal. Immer mehr Menschen plagt das Gefühl: Mein Leben ist nicht im Lot. Eine Ursache hierfür ist: Bezogen auf ihre berufliche Laufbahn haben die meisten Menschen eine klare Perspektive - zum Beispiel: „Ich will Vertriebsleiter werden.“ Anders sieht es in den Lebensbereichen „Sinn/Kultur“, „Körper/Gesundheit“ und „Soziales Leben“ aus. **Hier fehlen uns häufig klare Ziele.**

In der Alltagshektik übersehen wir zudem oft, **dass die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung stehen** (vgl. [Abbildung 1](#)).

Deshalb verliert, wer zum Beispiel den Bereich „Berufliches Leben“ längerfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude auch seine Leistungskraft. Denn:

- Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen, noch ist er voller Leistungskraft.
- Wer einsam ist, ist weder „quietschvergnügt“, noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden.
- Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder „lebensfroh“, noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?

Wenn wir ein erfülltes Leben führen möchten, müssen wir also für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen. **Das gelingt uns nur, wenn wir eine Vision von unserem künftigen Leben haben.** Diese benötigen wir auch, weil heute viele Anforderungen an uns gestellt werden, die sich nur bedingt miteinander vereinbaren lassen. Das werden fast alle berufstätigen Mütter sofort bestätigen. In den meisten höher qualifizierten Jobs sind unregelmäßige Arbeitszeiten normal. Für berufstätige Mütter bedeutet dies: Sie können nicht mehr täglich beispielsweise Punkt 16 Uhr das Büro verlassen. Was sollen sie aber tun, wenn der Kindergarten um 16 Uhr schließt? Noch ein Beispiel: Vielen Vertriebsmitarbeitern von Unternehmen fällt es zunehmend schwer,



Abb. 1: Lebensbalance-Modell nach Nossrath Peseschkian (Quelle: seminar consult prohaska)

regelmäßige private Termine wahrzunehmen. Denn immer wieder dauert ein Kundentermin länger als geplant. Also sind (Interessen-)Konflikte vorprogrammiert.

Herausforderung: Das eigene Leben managen

Für solche Konflikte bietet uns das klassische Zeit- und Selbstmanagement keine Lösung - unter anderem, weil es nicht berücksichtigt, dass unsere größten Konflikte meist daraus resultieren, dass wir in ein soziales Beziehungsnetz eingebunden sind. Hierfür zwei Beispiele: Ein Angestellter kann sich zwar vornehmen „Heute Abend, Punkt 18 Uhr, verlasse ich das Büro“. Wenn sein Chef aber kurz vor 18 Uhr sagt „Dieses Angebot muss heute noch raus“, dann hat er ein Problem. Ebenso verhält es sich, wenn er sich vornimmt „Ich gehe abends regelmäßig joggen“, sein Lebenspartner aber sagt: „Wenn du schon so spät von der Arbeit

kommst, dann könntest du wenigstens dann bei mir und den Kindern bleiben.“ Auch dann hat er ein Problem.

Das klassische Zeitmanagement tut so, als würden wir als „lonely heroes“ durchs Leben gehen. Das können wir zwar, aber ein erfülltes Leben führen wir so nicht, denn: Menschliches Leben ist Leben in Gemeinschaft. Hinzu kommt: **Viele Anforderungen, die das Leben an uns stellt, können wir nur mit Hilfe anderer Menschen meistern.** Zum Beispiel, indem wir mit Bekannten vereinbaren: „Montags holst du meine Kinder ab, damit ich länger arbeiten kann. Dafür nehme ich deine Kinder am Dienstag mit.“

Hieraus resultiert eine weitere Herausforderung: Wir müssen sozusagen „Manager“ unseres eigenen Lebens werden - also Personen, die durch ihr heutiges Handeln dafür sorgen, dass sie auch künftig ein glückliches und erfülltes Leben führen.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist: Wir müssen heute dafür sorgen, dass wir auch künftig nicht unsere Lebensbalance verlieren. Zum Beispiel, weil

- wir unseren Arbeitsplatz verlieren (Bereich „Berufliches Leben“),
- uns unser Lebenspartner verlässt (Bereich „Soziales Leben“),
- wir einen Herzinfarkt erleiden (Bereich „Körper/Gesundheit“) oder
- uns das Burn-out-Syndrom und damit die Sinnkrise packt (Bereich „Sinn/Kultur“),

Der erste Schritt hierzu besteht darin, dass wir eine Vision von unserem künftigen Leben entwickeln. Setzen Sie sich deshalb zum Beispiel in der Zeit zwischen den Jahren hin und fragen Sie sich bezogen auf die vier Lebensbereiche:

- Was ist mir wirklich wichtig?
- Worin zeigt sich für mich ein erfülltes Leben? Und:
- Was muss ich heute tun, damit ich auch morgen ein glückliches Leben führe?

Pro-aktiv handeln statt re-agieren

Fragen Sie sich zudem (regelmäßig): Gibt es in meinem Lebensumfeld Anzeichen dafür, dass künftig die Balance in meinem Leben bedroht sein könnte? Solche Warnsignale können sein:

- Zwischen Ihnen und Ihrem Lebenspartner herrscht zunehmend Schweigen. Auch wichtige Freunde melden sich nicht mehr (Bereich „Soziales Leben“).
- In Ihrem Betrieb lautet die oberste Maxime plötzlich „Sparen“ (Bereich „Berufliches Leben“).
- Sie fragen sich immer häufiger: Was soll das Ganze? (Bereich „Sinn/Kultur“).
- Sie spüren ab und zu ein Stechen in Ihrer Herzgegend (Bereich „Körper/Gesundheit“),

Haben Sie diese Fragen für sich beantwortet, dann können Sie konkrete Vorsätze fassen und einen Maßnahmenplan für sich entwerfen, wie Sie diese realisieren. Und zwar ohne dass die Gefahr besteht, dass Sie Ihre Vorsätze schon wieder vergessen haben, kaum sind die Silvesterraketen verglüht. Denn Ihre Vorsätze sind nun in einer Vision von Ihrem künftigen Leben verankert.

Autor



Mag. Sabine Prohaska

leitet das Trainings- und Beratungsunternehmen *seminar consult prohaska*, Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Im Oktober 2013 erschien im Junfermann Verlag ihr neuestes Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“.

www.seminarconsult.at

Das eigene Leben managen

Ich nehme ich mir mehr Zeit für die Familie, ich jogge ab jetzt regelmäßig:
Zum Jahreswechsel fassen viele Menschen gute Vorsätze. Die meisten
verglühen ebenso schnell wie die Silvesterraketen. Ein Grund:
Sie sind nicht in einer Lebensvision verankert.

Weil die wirklich wichtigen Dinge selten dringend sind, schieben wir sie häufig vor uns her. Wir müssen zum Beispiel nicht joggen, aber es wäre gut für unsere Gesundheit. Es ist selten dringend, sich Zeit für ein Gespräch mit dem Partner zu nehmen. Es wäre aber wichtig für die Beziehung. Oder wir hegen die Illusion: Wenn ich alles schneller erledige, habe ich endlich Zeit für das, was mir wichtig ist. Die Konsequenz: Wir führen ein Leben im High-Speed-Tempo und stellen irgendwann resigniert fest: Ich führe zwar ein (noch) gefüllteres, aber kein erfüllteres Leben.

Eine solche Schiefelage ist kein Einzelschicksal. Immer mehr Menschen plagt das Gefühl „Mein Leben ist nicht im Lot“. Ein Grund: Viele haben zwar für den Lebensbereich Beruf eine Perspektive, aber klare Ziele für die drei weiteren ebenso wichtigen Lebensbereiche „Sinn/Kultur“, „Körper/Gesundheit“ und „soziales Leben“ fehlen. Doch diese vier Themen stehen in einer Wechselbeziehung. Wer zum Beispiel sein „berufliches Leben“ längerfristig überbetont, verliert auf Dauer nicht nur seine Lebensfreude, sondern auch seine Leistungskraft.

Wenn wir ein erfülltes Leben führen möchten, müssen wir für die richtige Balance sorgen. Und die gelingt nur mit einer Vision von unserem künftigen Leben. Sie zu finden ist keine leichte Aufgabe, zumal sich viele Anforderungen nur bedingt miteinander vereinbaren lassen – zum Beispiel unregelmäßige Arbeitszeiten und Familie. Nehmen Sie sich deshalb am Jahresanfang die Zeit und reflektieren Sie bezogen auf die vier Lebensbereiche:

- Was ist mir wirklich wichtig?
- Worin zeigt sich für mich ein erfülltes Leben?
- Was muss ich heute tun, damit ich auch morgen zufrieden bin?

Fragen Sie sich zudem (regelmäßig): Gibt es Anzeichen dafür, dass die Balance in meinem Leben bedroht sein könnte? Typische Warnsignale sind:

- Zwischen Ihnen und Ihrem Partner beziehungsweise Ihrer Partnerin herrscht zunehmend Schweigen. Auch wichtige Freunde melden sich nicht mehr (Bereich „Soziales Leben“).
- In Ihrem Betrieb lautet die oberste Maxime plötzlich „sparen“ (Bereich „Berufliches Leben“).
- Sie fragen sich immer häufiger: Was soll das Ganze? (Bereich „Sinn/Kultur“).
- Sie spüren ab und zu ein Stechen in Ihrer Herzgegend (Bereich „Körper/Gesundheit“).

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, können Sie konkrete Vorsätze fassen und einen realistischen Maßnahmenplan entwerfen. Je stärker Vorsätze in einer verlockenden Vision von Ihrem künftigen Leben verankert sind, desto höher ist die Chance, dass sie Sie auch tatsächlich umsetzt.

Sabine Prohaska, www.seminarconsult.at



Belastende Emotionen abschwächen

KONFLIKT-COACHING. Ausufernde Konflikte mit anderen Personen sind oft Anlass, warum Berufstätige einen Coach aufsuchen. Coachs sollten wissen, wie man emotional aufgewühlte Menschen beruhigen und welche Ziele man realistischerweise mit einem Konflikt-Coaching erreichen kann.

Konflikte werden von den Betroffenen als energieraubend empfunden. Die Personen, die wegen eines Konflikts einen Coach aufsuchen, geben oft dem Konfliktpartner die Schuld an der Situation - zumindest trägt er den Löwenanteil. Deshalb ist ihr häufigstes Einstiegsziel: Der Konfliktpartner soll sich oder sein Verhalten ändern. Ein systemisches Coaching kennt aber die Kategorien „schuldig“ oder „richtig“ und „falsch“ nicht. Denn Konflikte werden als eine Verflechtung von Gegebenheiten im System gesehen. Und Verhaltensweisen? Sie werden als durch Situationen und Aktionen von Systempartnern bedingt erachtet.

Realistisches Ziel formulieren

Deshalb lauten die zentralen Fragen beim systemischen Coaching:

- „Was können Sie tun, damit es künftig nicht mehr zum Konflikt kommt?“
- „Was können Sie tun, damit Sie die Situation nicht mehr so belastet?“

Denn es ist unrealistisch, sich das Ziel zu setzen, den Konfliktpartner zu ändern. Also gilt es herauszufinden, was den Coachee genau an der aktuellen Situation stört und welche Veränderungen er sich wünscht. Je präziser er dies benennen kann, umso leichter kann er mögliche Lösungswege ermitteln. Bei vielen Konflikten ist keine direkte Lösung der Situation möglich. Der Coachee kann zum Beispiel seinen Kollegen nicht entlassen. Und er kann sehr oft auch nicht selbst kündigen, weil er seine Familie ernähren muss. Er kann aber an einer Lösung zweiter Ordnung arbeiten - nämlich seiner Einstellung zu den Dingen:

- „Was kann ich tun, um die Situation bestmöglich auszuhalten?“
- „Was kann ich unternehmen, damit die ganze Sache nicht schlimmer wird?“

Diese beiden Fragen werden im Laufe des Coachings dazu führen, dass sich der Coach mit dem Coachee auf die Suche nach Ressourcen begibt. Schließlich muss man stark sein, wenn man etwas "aushalten" soll oder etwas „eindämmen“ will. In diesem Zusammenhang haben sich nachfolgende Übungen bewährt.

Intervention 1:

Mit einer Metapher arbeiten

Ziel: Der Coach will den Coachee dazu motivieren, eine andere Perspektive einzunehmen, damit sich eventuell neue Lösungswege zeigen.

Dauer: 10 bis 15 Minuten

Vorgehen: Vermutlich kennen Sie als Coach sogenannte Umspring- oder Kippbilder, bei denen man abhängig von der Perspektive jeweils ein anderes Motiv sieht. Ein sehr bekanntes Kippbild ist das Bild, bei dem man abhängig von der Perspektive eine junge oder alte Frau sieht. Fragen Sie Ihren Coachee, was er zum Beispiel auf dem Bild „alte/junge Frau“ sieht. Abhängig davon, welche der beiden Frauen er sieht, bitten Sie ihn, die jeweils andere Frau zu sehen. Das ist erfahrungsgemäß schwierig und dauert meist einige Zeit. Anhand dieser Metapher können Sie als Coach anschließend den Coachee zur Reflexion der Konfliktsituation anregen - zum Beispiel mit folgenden Fragen:

- „Was bedeutet die Erfahrung (mit dem Kippbild) für Ihre Konfliktsituation?“
- „Welche Seite sehen Sie gerade in dem Konflikt?“

- „Wie könnte eine andere Seite aussehen? Wie können Sie diese beschreiben?“

Menschen in Konflikten tendieren zur Schwarz-Weiß-Malerei. Es gibt aber immer auch eine andere Sichtweise der Dinge. Man muss sich aber, wie bei dem Bild, bemühen, die andere Seite zu sehen - dann zeigen sich auch neue Lösungen.



Intervention 2:

„Drehschalter“ zur Beruhigung

Ziel: Reduktion von Unruhe, Zorn, Ärger. Zu starke Emotionen machen ein lösungsorientiertes Vorgehen nicht nur im Coaching, sondern auch Alltag unmöglich. Deshalb ist diese Übung für Coachees auch in ihrem täglichen Leben hilfreich.

Dauer: 5 bis 10 Minuten

Vorgehen: Bei dieser Intervention hat sich ein Vorgehen in folgenden sechs Schritten bewährt:

- Der Coach bittet den emotional stark aufgewühlten Coachee, die Aufmerksamkeit auf seinen Körper zu lenken (Atemfluss beobachten, die Sitzunterlage spüren ...).
- Der Coachee soll sich einen Drehschalter vorstellen, mit dem er seine Unruhe regulieren kann - von 0 (= entspannt) bis 10 (= sehr aufgeregt).
- Der Coachee soll einschätzen, auf welcher Stufe seine Unruhe sich im Moment befindet (zum Beispiel bei 8).

- Danach bittet der Coach ihn, den Schalter vor seinem inneren Auge langsam auf eine niedrigere Stufe zu drehen - soweit ihm möglich.
- Der Coachee soll berichten, auf welcher Stufe er sich jetzt befindet und wie er sich nun fühlt.
- Der Coach ermutigt den Coachee, diese Übung auch im Alltag anzuwenden - und zwar immer dann, wenn er starke Emotionen verspürt, die ihm einen konstruktiven Umgang mit Konflikten erschweren.

Intervention 3:

Musterunterbrechung

Ziel: Unterbrechung/Veränderung (komplexer) Verhaltensmuster - zum Beispiel solcher, die mit zwei oder mehr anderen Menschen zusammenhängen.

Dauer: 45 bis 60 Minuten

Benötigtes Material: Papierbogen, vier verschiedenfarbige Stifte

Vorgehen: Bei dieser Intervention hat sich

ein Vorgehen in folgenden Schritten bewährt:

- Der Coachee schildert belastende Situationen, in denen er regelmäßig dieselben Verhaltensmuster zeigt.
- Der Coachee sagt, was er bezüglich dieser Situationen erreichen möchte.
- Verschriftlichte Analyse des Verhaltensmusters und der möglichen Lösungen. Dazu werden verschiedene Farben benutzt:
- **Farbe 1:** Auflistung des Musters durch den Coach (am besten in Form von Ich-Aussagen des Coachees):
 - a) Der Coach fragt nach dem „typischen Beginn“ solcher Situationen und schreibt diesen in die erste Zeile des Papierbogens.
 - b) Der Coach fragt nach dem „typischen Ende“ solcher Situationen und notiert dieses in der letzten Zeile des Blatts.
 - c) Der Coach erarbeitet mit dem Coachee systematisch die Entwicklung des Musters (vom Beginn bis zum Ende der Situation) und notiert die einzelnen Schritte in jeweils einer Zeile.
- **Farbe 2:** Es werden jene Schritte identifiziert und markiert, bei denen eine Veränderung durch den Coachee möglich wäre, sofern er dies wollen würde.
- **Farbe 3:** Jene Schritte werden markiert, bei denen der Coachee tatsächlich etwas verändern will.
- **Farbe 4:** Gemeinsame Suche nach Verhaltensalternativen, um das skizzierte Ziel zu erreichen.

Abschließend werden mit dem Coachee folgende Fragen besprochen:

- „Welche Alternativen erscheinen Ihnen persönlich am sinnvollsten und machbarsten?“
- „Was werden konkrete nächste Schritte ihrerseits sein?“
- „Welche Hindernisse könnten auftreten?“
- „Wer/was unterstützt Sie bei der Umsetzung?“
- „Wann beginnt die Umsetzung?“

Intervention 4:

Arbeit mit Tierfiguren

Ziel: Bei Konflikten mit einer anderen Person sollen starre Rollenmuster und Befindlichkeiten des Coachees - wie zum



Beispiel Angst, (latente) Wut, Ohnmacht, (versteckte) Überlegenheit - auf intuitivem Weg erschlossen werden. Danach soll ein empfundenes „Machtgefälle“ durch ein anderes kommunikatives Verhalten oder durch einen Zugriff auf eigene Ressourcen ausgeglichen werden.

Dauer: 20 bis 50 Minuten

Benötigtes Material: Verschiedene Tierfiguren aus dem Spielwarenhandel; ersatzweise Bilder oder Illustrationen von Tieren.

Vorgehen: Die Arbeit mit Tierfiguren lässt sich am besten in folgenden sechs Schritten durchführen:

- **Schritt 1:** Der Coach lädt den Coachee ein, sich kurz in die Tierwelt zu versetzen: „Welches dieser Tiere wäre Ihr Konfliktpartner?“ und „Welches Tier wären Sie?“
- **Schritt 2:** Der Coachee platziert die entsprechenden Tiere auf dem Tisch. Diese Wahl wird reflektiert: Welche Eigenschaften, welches Verhalten assoziiert der Coachee mit den beiden Tieren? und „Welches Verhältnis zwischen ihnen resultiert aus ihren Unterschieden?“
- **Schritt 3:** Der Coach fragt den Coachee danach, welches Tier er gerne stattdessen wäre.
- **Schritt 4:** Der Coachee wählt das entsprechende Tier und setzt es an die Stelle des vorigen „Repräsentanten“.
- **Schritt 5:** Es folgt eine Reflexion, was

nun anders wäre und was der Coachee stattdessen tun oder sagen würde.

- **Schritt 6:** Es wird erarbeitet, wer oder was den Coachee dabei unterstützen kann, diese Eigenschaften zu entwickeln; was ihn dazu ermutigen kann, dieses Verhalten zu zeigen (zum Beispiel innere/äußere Ressourcen, Vorbilder, „Belohnungen“, konkrete Ziele).

Ein Fallbeispiel zur Arbeit mit Tierfiguren: Frau Weich, Anfang 50, Volksschullehrerin, leidet unter einem schwelenden Konflikt mit ihrer Kollegin, Frau Hart. Während Frau Weich ein ruhiges Auftreten zeigt und ein ausgleichendes Temperament hat, ist Frau Hart „unberechenbar“ und „aufbrausend“. Auch grenzt ihr Verhalten laut Weich an „Mobbing“, da sie das Engagement von Weich immer wieder schlecht mache und deren geplanten Klassenprojekte sabotiere. Von der Direktorin erhält Frau Weich keine Rückendeckung.

Das „unberechenbare Angriffsverhalten“ von Hart geht Weich sehr nahe. Auch gegenüber den Schülern verhält sich Hart aggressiv, sodass Kollegen sie zur Rede stellen. Hart reagiert darauf mit Rumbrüllen und Weglaufen. Seit die Direktorin Frau Weich angeboten hat, stellvertretend die Schulleitung zu übernehmen, häufen sich die Auseinandersetzungen mit Frau Hart. Frau Weich weiß nun nicht mehr, wie sie sich Frau Hart gegenüber verhalten soll.

Der Coach lädt Frau Weich zu einer Übung mit Tierfiguren ein. Er bittet sie, sich spontan ein Tier für sich und eines für ihre Kollegin auszusuchen. Für sich wählt sie den Hund, für ihre Kollegin den Leopard. Dann fragt der Coach, welche Eigenschaften sie mit dem Hund verbindet. Sie antwortet, dass dieser gutmütig, gehorsam, anhänglich und treu ergeben sei. Auf die Frage, was sie mit dem Leopard verbindet, meint sie: „Er lauert seiner Beute auf, ist angsteinflößend, reizbar und sehr gefährlich.“

Dann will der Coach wissen, was an diesem „Paar“ sichtbar wird. Frau Weich meint, dass beide offenkundig sehr verschieden seien: „Der Hund gibt aus Angst vor dem Leopard keinen Laut von sich und will den Leopard besänftigen.“ Daraufhin fragt der Coach, welches Tier sie

denn - angesichts des Leoparden - gerne stattdessen wäre. Sie wählt den Löwen. Auf die Frage, was sie mit dem Löwen verbinde, kommt die Antwort: „Der Löwe ist erhaben, stark und ist sich seiner Macht bewusst. Und er brüllt, wenn es nötig ist.“

Dann bittet sie der Coach, den Hund (der abgewandt vom Leopard stand) gegen den Löwen auszutauschen. Frau Weich meint, dass sich dadurch etwas verändert: „Der Löwe kann dem Leopard direkt ins Gesicht sehen.“ Er fühlt sich „stark und ebenbürtig“ - vielleicht sogar „überlegen“. „Der Löwe würde vor dem Leopard seine Meinung mit einer großen Selbstverständlichkeit äußern, notfalls sie auch kraftvoll verteidigen.“ Auf die Frage des Coachs, woran der Leopard das konkret merken würde, sagt Frau Weich: „Wenn sich der Löwe zu Unrecht angegriffen fühlt, würde er brüllen, sodass der Leopard sofort weiß, dass er zu weit gegangen ist.“

Dann fragt sie der Coach, was nach ihrer „Verwandlung“ zwischen ihr und ihrer Kollegin außerdem noch anders wäre. Sie meint, dass sich die täglichen Begegnungen für sie ganz anders anfühlen würden. Sie sei innerlich nicht so angespannt und würde der Gegenspielerin mit offenem Blick und ohne Angst begegnen. Und das Fauchen des Leoparden würde sie nicht mehr so berühren.

Im nächsten Schritt erarbeiten Coach und Coachee wie sich die „Existenz als Löwin“ im Angesicht einer Leopardin ganz konkret im Berufsalltag zeigen sollte. Daraufhin reflektiert Frau Weich verschiedene Situationen im Schulalltag, die bisher Angriffsflächen für ihre Kollegin darstellten. Jede dieser Situationen wird nun neu bewertet und als Chance für ein möglichst konstruktives Verhalten erkannt.

Von allen genannten Inventionen gibt es Varianten. Selbstverständlich können Coachs die Interventionen der jeweiligen Coaching-Situation angemessen modifizieren. Sie sollten dies sogar situationsabhängig tun. Denn je größer das Repertoire an möglichen Interventionen ist, umso flexibler können Coachs abhängig vom Gegenüber und von der Konfliktsituation und -konstellation agieren.

Sabine Prohaska •

AUTORIN



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens „Seminar Consult Prohaska“, Wien, das unter anderem Trainer und Coachs ausbildet. Im Oktober 2013 erschien ihr Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“.

Seminar Consult Prohaska
Märzstraße 55/13
A-1150 Wien
Tel. +43 664 3851767
www.seminarconsult.at

Das wird ein schöner Monat für ...



... Götz Werner,

den Gründer der DM-Drogeriemarktkette in Karlsruhe. Der Vordenker darf auf dem Wissensforum der Süddeutschen Zeitung auftreten und den Vortrag „Durch Sinnstiftung zur Wertschöpfung“ halten. „Stress und Unmut entstehen, wenn man sein Tun als sinnlos erlebt“, so Götz Werner. Aber wie schafft man im Unternehmen die dafür erforderlichen „sinnvollen“ Rahmenbedingungen? Was löst Begeisterung aus? Was steigert Motivation aus eigenem Antrieb heraus? Werner wird seine Teilnehmer wie immer inspirieren.

10. März in München
www.sz-wissensforum.de



... Gerd Schilling,

Erfinder und Veranstalter des „Trainer-Kongress-Berlin“. Dieser Kongress wird am Freitag, 13. März 2015, durchgeführt und am Samstag, 14. März 2015, noch einmal (für berufstätige Personalierer?) wiederholt. Von Trainern wird der Kongress wegen seiner Praxisorientierung sehr gut angenommen. Die Veranstaltung glänzt mit attraktiven Vorträgen wie „Top Ten - meine Lieblingsspiele aus 20 Jahren Training“ von Spiele-Guru Axel Rachow. Insgesamt gibt es 61 Workshops.

13. März in Berlin
www.trainer-kongress-berlin.de



... Jeremy Rifkin,

einen der einflussreichsten Intellektuellen der Welt. Wenn ihm nicht noch Alibaba-Gründer Jack Ma vom CeBIT-Partnerland China die Show stiehlt, dann wird Rifkin als Keynote-Speaker der CeBIT 2015 mit seinen Thesen zum „Untergang des Kapitalismus“ für „das“ kontroverse Thema in Hannover sorgen. In seinem aktuellen Buch „Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft“ beschreibt er eine Zukunft frei von Kapitalismus, die gar nicht mehr so weit weg zu sein scheint. Rifkin: „Teilen ist das neue Besitzen.“ Welche Auswirkungen die „Kostenlos-Kultur“ auf Wirtschaft und Gesellschaft hat, erklärt Rifkin am Dienstag, 17. März, in Hannover auf den CeBIT Global Conferences in Halle 8.

17. März in Hannover
www.cebit.de





... Sabine Prohaska,

Trainerin und Coach aus Wien sowie Autorin eines Coaching-Ratgebers, der im Junfermann Verlag in Paderborn erschien. Dieser auf Coaching und Therapie spezialisierte Verlag veranstaltet wieder „seinen“ Junfermann-Kongress, der dazu dient, hinter die Kulissen der Paderborner Büchermacher zu blicken, Autoren wie Prohaska kennenzulernen und hoffentlich viele Anregungen für die eigene Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Prohaska hält übrigens einen Workshop zum Thema „Coaching-Methoden in der Praxis - Interventions-Repertoire erweitern, beraterische Kompetenz erhöhen“. Es werden Ihnen Methoden zur Entscheidungsfindung, Karriereberatung oder Stressbewältigung vorgestellt.

20. bis 22. März in Düsseldorf
www.junfermannkongress.de



... Roger Willemsen,

Buchautor, Fernsehmoderator und Kolumnist. Er wird den Skolamed Gesundheitskongress („Health on Top XII“) mit einer nachdenklichen Keynote zum Thema „Vom Wert des Scheiterns“ abschließen. Willemsen hat schon in seinem Buch „Der Knacks“ gezeigt, dass er Enttäuschungen und Niederlagen grandios analysieren und verarbeiten kann. Der Kongress selbst dreht sich um die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ein wichtiges Thema dabei ist die „lebenslange Leistungsfähigkeit“. Namhafte Konzerne stellen ihre BGM-Konzepte vor.

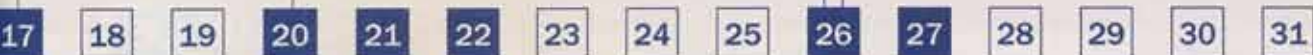
26. März in Königswinter
www.health-on-top.de



... Jörg Middendorf,

den Leiter des BCO Büro für Coaching in Köln. Er hat jetzt einen angemessenen Rahmen für die Präsentation seiner jährlichen „Coaching-Umfrage“ gefunden. Als Keynote-Speaker wird er die Ergebnisse seiner Befragung in diesem Jahr exklusiv auf dem „Coaching Kongress 2015“ der Fachhochschule Erding bekannt geben. Ein weiterer Redner (und damit Teil eines großen, vielschichtigen Kongressprogramms) ist Dr. Walter Schwertl. Sein brisantes Thema, das er in Form der Eröffnungsrede präsentiert, lautet: „Firmeninteressen sind kein Widerspruch zu Vertraulichkeit, sondern ein relevanter Teil von Business-Coaching“.

26. und 27. März in Erding/München
www.coaching-kongress.com



März 2015

WIE SIE IHRE MENTALE KRAFT ENTDECKEN

Ohne Zweifel

„Soll ich dieses oder jenes tun?“ „Schaffe ich das überhaupt?“ Soll che (Selbst-)Zweifel plagen viele Menschen - oft jahrelang. Deshalb fehlt ihnen die Energie, um sich und ihr Leben zu verändern. Also stagnieren sie - im Job und privat.

Ein starkes Selbstvertrauen fehlt vielen Menschen. Dabei brauchen sie es. Denn ohne Selbstvertrauen können sie weder einen Lebensplan für sich entwerfen, noch haben sie die Energie, diesen zu realisieren. Stattdessen zweifeln sie stets: „Soll ich oder soll ich nicht?“ Oder: „Kann ich das oder kann ich das nicht?“. Das führt zu einem Leben in Unzufriedenheit.

Dabei ruht in uns allen die Kraft, Großes zu erreichen und zu bewirken. Wir müssen diese mentale Kraft in uns nur wecken. Dann können wir auch die Energien mobilisieren, um Berge zu versetzen - also Ziele zu erreichen, deren Erreichen wir für unmöglich hielten.

Bestimmen Sie Ihre Lebensziele

Wer diese mentale Kraft nutzen möchte, muss zunächst sein Ziel kennen. Was will ich erreichen? Welche Vision habe ich von meinem künftigen Leben? Denn nur dann können wir uns konzentrieren und unsere Energie in die richtige Richtung lenken. Oder anders formuliert: Nur wenn wir eine Vision von unserem künftigen Leben haben, können wir diese auch realisieren. Auch aus folgendem Grund: Wer keine Lebensvision hat, fasst zwar immer wieder Beschlüsse wie „Ich möchte beruflich voran kommen“ oder „... gesünder leben“. Doch kurze Zeit später sind die Vorsätze verges-

Zur Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien (Tel.: +43/664-3851767; E-Mail: prohaska@seminarconsult.at; Internet: www.seminarconsult.at).

sen. Denn sie wurden nur spontan, aus der Situation heraus gefasst. Sie sind nicht in einer Lebensvision verankert.

Entwerfen Sie also, wenn Sie die Weichen in Ihrem Leben neu stellen möchten, zunächst eine Lebensvision für sich. Zwischen Tür und Angel oder zwei Terminen geht das nicht. Ziehen Sie sich von der Alltagshektik zurück und überlegen Sie sich: Was gefällt mir gut und was weniger gut in meinem Leben? Bringen Sie das zu Papier.

Stellen Sie sich Ihre Zukunft bildhaft vor

Danach sollten Sie überlegen: Wie sieht mein künftiges Leben aus? Malen Sie es sich bildhaft aus. Überlegen Sie sich zum Beispiel, wie Sie leben: Alleine oder mit einem Partner? Mit Kindern oder ohne? Stellen Sie sich auch vor, wie sich Ihr Alltag gestaltet. Stellen Sie sich all diese Dinge ganz plastisch vor - so dass Sie regelrecht spüren, wie sich Ihr künftiges Leben anfühlt. Zum Beispiel wie es ist, wenn Sie abends nach Hause kommen. Denn nur, wenn Sie das, was Ihr künftiges Leben ausmacht - mit allen Vor- und Nachteilen - vorab schon emotional durchleben, können Sie wirklich entscheiden: „Ja, das will ich“.

Haben Sie eine Vision von Ihrem künftigen Leben, dann überlegen Sie sich: Wie erreiche ich diese Ziele? Notieren Sie die Maßnahmen, die Sie ergreifen werden, ebenfalls auf einem Blatt Papier. Danach können Sie damit beginnen, Ihre Vision zu realisieren. Doch seien Sie gewarnt: Es wird Ihnen im Alltag zuweilen schwer fallen, Ihrem neuen Lebensweg zu folgen. Denn dazu müssen Sie auch Denk- und Verhaltensgewohnheiten aufgeben. Das fällt fast allen Menschen schwer. Denn in der Regel ist es verlockender, sich abends nach der Arbeit aufs Sofa



zu legen, statt zum Beispiel eine Fortbildung zu besuchen. Ihren „inneren Schweinehund“ können Sie nur überwinden, indem Sie Ihre spontanen Bedürfnisse kritisch hinterfragen und die Kraft haben, zu ihnen „Nein“ zu sagen.

Schaffen Sie Erinnerungsanker

Wenn Sie merken „Ich werde schwach“, dann erinnern Sie sich an Ihre Vision - und an die guten Gefühle, die damit verbunden sind. Je häufiger Sie so Kraft tanken, desto besser funktioniert es. Vielleicht hilft Ihnen auch folgender Tipp, die positiven Gefühle abzurufen: Koppeln Sie das Erinnern mit einer bestimmten Handlung. Zum Beispiel mit dem Anfasseln Ihrer Nase. Wenn Sie dies regelmäßig wiederholen, werden Sie mit der Zeit feststellen: Die positiven Gedanken und die Energien stellen sich, wenn Sie Ihre Nase berühren, fast von selbst ein.

Auch folgende Mentalübung hilft: Wenn ein Schwach-Werden droht, stellen Sie sich vor, Sie hätten eine geladene „Kraft-Batterie“. Nehmen sie diese gedanklich in beide Hände. Und stellen Sie sich vor, wie von dort die Energie, die Sie zum Erreichen Ihrer Ziele brauchen, zunächst in Ihre Arme und dann in den restlichen Körper fließt.

Belohnen Sie sich

Bauen Sie zudem „Kraft-Tankstellen“ in Ihren Alltag ein - zum Beispiel Belohnungen. Haben Sie etwas getan, was Sie Ihrer Vision einen Schritt näher gebracht hat? Beispielsweise für Ihre Weiterbildung gelernt, statt zu faulenzeln? Dann gönnen Sie sich ein Glas Wein oder ein Stück Schokolade.

Wie fit Sie mental sind, hängt auch von Ihrer körperlichen Verfassung ab. Deshalb achten viele Führungskräfte darauf, dass sie auch in absoluten Hochdruckphasen zwei, drei Mal pro Woche Sport treiben. Auch ihr morgendliches Fitness-Programm behalten sie bei. Nicht nur um körperlich fit zu sein, sondern auch, um im stressigen Alltag „Oasen“ zu haben. Denn wer sich wie ein Hamster im Laufrad dreht, ist zwar ständig in Bewegung, er kommt aber seinem Ziel nicht näher. Im Gegenteil! Er verliert es irgendwann aus den Augen. Deshalb sollten in Ihrem Leben auf Phasen der Anspannung stets Phasen der Entspannung folgen - so erreichen Sie schneller Ihre Lebensziele.

Sabine Prohaska

Mit Fragen führen



VON SABINE PROHASKA

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens »seminar consult prohaska« in Wien. Sie ist Autorin von Büchern über Coaching und Training im Personalmanagement. www.seminarconsult.at

Mitarbeitende wissen oft genau, was nicht geht - richtiges Fragen durch die Führungskraft kann dann helfen, den Blick auf mögliche Lösungen zu lenken.

Führungskräfte können nicht zugleich die Coaches ihrer Mitarbeitenden sein. Denn als Führungskräfte sind sie auch deren disziplinarische Vorgesetzte. Das heißt: Sie entscheiden mit über das berufliche Fortkommen ihrer Mitarbeiter. Und wenn diese nicht die geforderte Leistung bringen? Dann müssen sie diese im Extremfall sogar sanktionieren.

In der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem besteht also stets ein Machtgefälle. Deshalb ist das Verhalten von Mitarbeitenden gegenüber ihren Führungskräften in der Regel auch von taktischen Erwägungen geprägt. Zu Recht! Denn es wäre blauäugig von ihnen, sich einer Führungskraft ebenso wie im Idealfall einem Coach zu offenbaren. Denn hiermit würden sie negieren, dass ihre Führungskraft zugleich ihr Vorgesetzter ist, von dem sie auch partiell abhängig sind.

Dessen ungeachtet geraten Führungskräfte immer häufiger in Situationen, in denen sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitenden ähnlich wie ein Coach agieren müssen. Denn je netzwerkartiger die Strukturen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Mitarbeitende eigenständig und weitgehend eigenverantwortlich Probleme und komplexe Aufgaben lösen.

Zum Erreichen dieses Ziels können Führungskräfte mehrere Kategorien von Fragen nutzen: problemorientierte, ressourcenorientierte und zielorientierte Fragen. Ihren professionellen Einsatz sollten Führungskräfte, die als Coach agieren, beherrschen, denn es macht einen qualitativen Unterschied, ob sie ihre Mitarbeitenden fragen:

- »Wieso klappt das nicht?« (problemorientiert) oder

- »Wann hat die Sache früher schon einmal geklappt? Was war damals anders?« (ressourcenorientiert) oder
- »Was möchten Sie erreichen? Wie könnte eine Lösung aussehen?« (zielorientiert)

Problemorientierte Fragen

Diese Fragen-Kategorie können Führungskräfte nutzen, um die Ist-Situation genauer zu erkunden. Problemorientierte Fragen liefern oft nur der Führungskraft neue Einsichten. Denn der Mitarbeitende ist der eigentliche »Experte« für sein Problem und er kennt alle Details. Beispiele für problemorientierte Fragen sind:

- »Seit wann besteht das Problem?«
- »Wer ist am Problem und dessen Entstehung beteiligt?«
- »Wie geht es Ihnen in der aktuellen Situation?«

Problemorientierte Fragen sollten Führungskräfte sparsam einsetzen. Denn sie können zu einer Problem-Trance des Mitarbeiters führen, aus der er sich nur schwer lösen kann. Denn die Führungskraft aktiviert hiermit beim Mitarbeitenden vor allem Gedanken und (Hilflosigkeits-) Gefühle rund um die negativ erlebte Situation. Das erschwert das Finden neuer Lösungsansätze. Denn wer ein Problem lösen möchte, muss einen anderen geistigen Raum betreten.

Zusammengefasst: Problemorientierte Fragen verschaffen einen Überblick über die Situation und sollten von Führungskräften mit Maß und Ziel eingesetzt werden, um eine »Problem-Trance« zu vermeiden.

Ressourcenorientierte Fragen

Diese Kategorie lenkt den Blick auf die Stärken von Menschen und die Dinge, die beim Bewältigen der Herausforderung hilfreich sein könnten. Beispiele für ressourcenorientierte Fragen sind:

- »Was oder wer könnte Ihnen in dieser Angelegenheit behilflich sein?«
- »Was könnten Sie tun, damit das Problem lösbar wird?«

Auch Fragen nach Ausnahmen zählen zu dieser Rubrik, etwa: »Beschreiben Sie eine Situation, in der das Problem nicht auftrat und was in ihr anders war? Oder: »Was haben Sie in ihr anders gemacht?«

Ressourcenorientierte Fragen sollten Führungskräfte insbesondere dann nutzen, wenn sie die Kompetenz von Mitarbeitenden fördern möchten, »Probleme« eigenständig zu analysieren und Problemlösungen für sie zu entwerfen. Dann können sie ihre Mitarbeitenden mit diesem Fragentyp dazu stimulieren, zunächst selbst intensiv und aktiv nach einer möglichen Lösung des Problems zu suchen - bevor die Führungskraft eventuell ihre eigenen Lösungsideen in das Gespräch einfließen lässt.

Zielorientierte Fragen

Diese Fragenkategorie lenkt die Aufmerksamkeit auf die gewünschte Zukunft. Hierzu zählen die klassischen Zielfragen wie:

- »Was genau wollen Sie erreichen?«
- »Wie sollte eine Lösung aussehen?«
- »Bis wann wollen Sie Ihr Ziel erreichen?«

Solche Fragen bewirken, dass der Mitarbeiter vor seinem inneren Auge sieht, wie die Zukunft aussehen könnte. Er kann die Erfolgssituation erfühlen. Damit erkennt er auch die Perspektiven, die sich ihm und dem Unternehmen hierdurch eröffnen. Zugleich werden vorhandene Ressourcen und mögliche Hindernisse erkannt.

Auch das Wort »stattdessen« bewirkt häufig einen Wechsel der Denkrichtung - vom Problem zum Ziel. Mitarbeitende wissen oft genau, was nicht geht. Aber was sie »stattdessen« tun könnten, ist ihnen unklar. Die Frage »Was könnten Sie

stattdessen tun?« oder »Wie könnten Sie das Ziel stattdessen erreichen?« löst oft einen schwierigen Denk- und Entscheidungsprozess, der zu neuen, alternativen Lösungswegen führt.

Neben den beschriebenen Fragenkategorien gibt es mehrere Fragetypen, die es wert sind, sie zu kennen. Jeden von ihnen kann man aus einer der vorgenannten Blickrichtungen stellen - also problem-, ressourcen- und zielorientiert.

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen sind ein Instrument, um Erfolge und Misserfolge sowie Gefühle wie Freude oder Frustration zu bewerten.

Mit Skalierungsfragen können auch Veränderungen und Erfolgswahrscheinlichkeiten erfasst werden. Zudem können sie zum Planen der nächsten Schritte genutzt werden. Beispiele für solche Fragen sind:

- »Auf einer Skala von 0 bis 10 ausgedrückt, wie hat sich das Klima im Projektteam seit unserem letzten Treffen verändert?« (Veränderung)
- »Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass sich das Arbeitsklima durch die neue Aufgabenverteilung von 4 auf 6 verbessert?« (Erfolgswahrscheinlichkeit)
- »Wenn Sie heute die Kooperation im Team bei 4 einstufen, was müsste geschehen, um auf 6 zu kommen?« (Maßnahmenplanung)

Führungskräfte sollten bei der Arbeit mit Skalierungsfragen immer die kleinen Unterschiede beachten. Es geht um kleine, umsetzbare Schritte, die motivierend wirken.

Dissoziierende Fragen

Dissoziieren heißt, vom Problem Abstand nehmen - also dieses zum Beispiel aus der Vogelperspektive zu betrachten. Dissoziierende Fragen sind:

- »Was meint Ihr Kollege in der anderen Fachabteilung zu Ihrem Problem?«
- »Was würde Ihnen der Klient in dieser Situation raten?«

Wenn Mitarbeitende aus einer Außenperspektive auf ein Problem blicken, sehen sie oft neue Aspekte und entdecken alternative Lösungsansätze. Denn die neuen Informationen bringen neue

Sichtweisen hervor und setzen wertvolle Denkprozesse in Gang.

Mitarbeitende wissen oft nicht, wie viel sie wissen. Dissoziierende Fragen sind eine Methode, um das verborgene Wissen anzuzapfen und versteckte Ressourcen zu entdecken. Die Führungskraft kann auch fragen: »Wenn Sie an meiner Stelle wären, welche Fragen würde Sie dann stellen?«

Hypothetische Fragen

Wenn es im Gespräch mit dem Mitarbeitenden zu einem Stillstand kommt und dieser keine Lösungsmöglichkeiten sieht, können auch hypothetische Fragen helfen. Zum Beispiel: »Angenommen das Problem wäre gelöst, was hätten Sie dann wahrscheinlich getan?«

Hypothetische Fragen bieten dem Mitarbeitenden ein Lösungsszenario an, das er erlebt, indem er es beschreibt. So zum Beispiel bei der Frage: »Angenommen das Projekt verlief ideal? Woran würden Sie das merken? Wie sähe dann die Zusammenarbeit im Team aus?« Aus den Antworten können Schritte zum Erreichen des Ziels abgeleitet werden.

Paradoxe Fragen

Widersprüchliches Fragen zielen auf ein Verstärken des Problems ab: »Was müssten Sie tun, um das Projekt endgültig an die Wand zu fahren?« Diese Fragetechnik eignet sich besonders bei Mitarbeitenden, die in ihren Problemen sehr gefangen sind. Paradoxe Fragen wie »Wie könnten Sie erreichen, dass Sie einen Burn-out erleiden?« reizen den Mitarbeitenden und können dadurch erhellende Reaktionen auslösen.

Zuweilen empfiehlt es sich, paradoxe Fragen anzukündigen, damit der Gesprächspartner sich darauf einlässt: »Mir fällt gerade eine Frage ein, die Ihnen vielleicht verrückt erscheint.« Und Sie können fragen: »Was müsste ich als Führungskraft tun, damit Sie künftig nicht mehr meine Unterstützung brauchen?«

Resümee

Fragekategorien sind ein Basiswerkzeug im Werkzeugkoffer jeder als Coach agierenden Führungskraft. Also sollten Führungskräfte ihren gezielten Einsatz beherrschen. Diesen gilt es zu trainieren - zum Beispiel in Coachings oder speziellen Führungskräfte-Seminaren. •

7 Coaching-Grundprinzipien:

Der Unterschied zwischen Coaches und Trainer

Coaches sind keine „Rezeptgeber“ oder „Lösungslieferanten“, sondern „Befähiger“ und „Ermöglicher“. Deshalb haben sie eine andere Arbeitsweise als Trainer und Berater. Das setzt auch ein anderes Selbstverständnis sowie Verständnis von Wirklichkeit voraus. Die Wiener Coach-Ausbilderin Sabine Prohaska nennt sieben Grundprinzipien, von denen sich Coaches bei ihrer Arbeit leiten lassen.

Von Sabine Prohaska

Prinzip 1: Zirkularität statt Täter-/Opferperspektive

Im Mittelpunkt der Coachingarbeit stehen der Klient und sein Beziehungssystem. Systemische Sichtweisen sind bemüht, die Probleme von Menschen im Kontext ihrer

- biographisch bedingten Entwicklung sowie
- sozialen Vernetzung in ihrem privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Umfeld zu verstehen.

Zirkularität bedeutet in diesem Kontext: In komplexen, sozialen Prozessen (wie zum Beispiel bei der Zusammenarbeit in Unternehmen) kann zwischen Ursache und Wirkung nicht klar unterschieden werden. Denn: Jedes Verhalten einer Person wirkt auf das der relevanten Mitglieder ihrer Umwelt, und deren Reaktionen wiederum auf die Person zurück.

Zirkularität negiert somit eine lineare Kausalität, die Voraussetzung für ein Identifizieren von Verursachern ist. Folglich geht es beim Coachen nie um die Suche nach Schuldigen beziehungsweise den Auslösern einer Situation, weil alles mit allem verbunden ist. Vielmehr ist das Veranschaulichen und Verändern von (Kommunikations-, Wahrnehmungs- und Interpretations-)Strukturen ein wesentliches Ziel systemorientierter Modelle.

An die Stelle linearer Betrachtungsweisen – A verursacht B – treten zirkuläre, kreisförmige Betrachtungsweisen: A wirkt auf B, und B wirkt auf A zurück. Bei der zirkulären Betrachtungsweise geht es also um Wechselbeziehungen. Die Maxime lautet: Blicke weiter, schaue auf das Ganze.

Prinzip 2: Allparteilichkeit und Neutralität versus Parteilichkeit

Neutralität ist eine wichtige Haltung von Coaches. Sie beinhaltet eine gelassene Neugier gegenüber allen Sichtweisen, Erklärungen und Werten – und seien sie dem Coach noch so fremd. Neutralität zeigt sich auch in der Allparteilichkeit – also im Bestreben, alle Mitglieder des Systems aus ihrer Perspektive heraus zu verstehen und ihre Sichtweisen zu wertschätzen.

Zuweilen ist es sinnvoll, als Coach auch gegenüber Problemen und dem Wunsch nach Veränderung neutral zu sein. Fragen, die eine entsprechende Neutralität signalisieren, sind unter anderem:

- „Wie würde Herr/Frau X das beschreiben?“ Und:
- „Was spricht dafür, alles so zu lassen, wie es ist?“

Das Prinzip der Allparteilichkeit hat jedoch Grenzen. Coaches haben als Konfliktlotsen auch die Aufgabe, die Coachees, also ihre Klienten, zu ermächtigen, sich gegen ungerechte Strukturen zu wehren – die zum Beispiel eine ökonomische, politische oder soziale Benachteiligung bewirken. Also müs-

sen sie beim Prinzip der Neutralität darauf achten, wann eine andere Grundhaltung der Situation angemessener ist.

Prinzip 3: Grundhaltung des Nicht-Wissens

Hiermit ist nicht gemeint, dass professionelle Coaches so tun, als wüssten sie nichts. Vielmehr bezieht sich diese Grundhaltung auf die Art des Umgangs mit ihrem Wissen.

Coaches formulieren und artikulieren Hypothesen nicht aus der überlegenen Haltung eines Experten heraus, der mehr als der Klient weiß (und/oder kann), sondern aus der bescheidenen Haltung des Nicht-Wissens. Denn professionelle Coaches wissen zwar viel, sie wissen aber nicht, was das Beste für ihre Gesprächspartner ist. Das müssen diese selbst entdecken. Außerdem kennen oder errahnen die Coaches aufgrund ihrer Erfahrung und Profession zwar mögliche Lösungen des Problems. Doch sie wissen nicht, was die Lösung des Coachees ist – denn sie sind keine „Rezeptgeber-“ oder gar „-lieferanten“, sondern „Befähiger“ und „Ermöglicher“.

In Zwangskontexten ist es besonders wichtig, die Grundhaltung des Nicht-Wissens einzunehmen beziehungsweise durchzuhalten; außerdem in Situationen, in denen der Coach vom Coachee (oder vom ihn beauftragenden System) als Experte, sprich Problemlöser angefragt ist. In ihnen können Coaches zwar durchaus eine erste eigene Meinung kundtun oder Einschätzung geben, diese sollte jedoch stets als vorläufige sowie zu überprüfende und gegebenenfalls revidierbare gekennzeichnet sein. Denn der Coachee ist und bleibt auch dann der Experte für das Problem und seine Lösung. Und dies gilt es zu artikulieren.

Prinzip 4: Wertschätzung und Respekt für die Person

Ein systemisches Coaching setzt Respekt und Wertschätzung für die Person des Coachees voraus. Diese Haltungen sind die Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Respektlos kann sich ein Coach jedoch gegenüber dem Problem des Coachees und seinen Symptomen zeigen – nicht selten ist dies sogar nötig, um Impulse zur Veränderung zu setzen.

Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Beziehung Coach-Coachee für den Coachee erkenn- und erfahrbar von Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Sonst besteht die Gefahr, dass der Coachee die Respektlosigkeit gegenüber seinem Problem als Ausdruck mangelnder Wertschätzung seiner Person interpretiert.

Prinzip 5: Lösungs- und Ressourcenorientierung

Beim systemischen Coaching erfolgt eine Fokusverschiebung vom Individuum hin zum Kontext der Problemstellung. Eine Kernfrage lautet: Wer ist an der Problemerzeugung und am Aufrechterhalten des Problems beteiligt?

Fortsetzung von Seite 9

Lösungsorientierung bedeutet: Der Fokus wird vom Problemsystem zum Lösungssystem verlagert: Wer (und was) ist wichtig für die Lösung des Problems?

Der amerikanische Psychotherapeut und Fachbuchautor Steve de Shazer und sein Team haben die Lösungsorientierung zu einer eigenen Beratungsform ausgebaut. Sie stellen standardmäßig folgende Fragen:

- „Angenommen Ihr Problem ist gelöst: Was ist dann anders?“ Und:
- „Welche Ausnahmen vom Problem gab es? Wann und wo war das? Was war damals anders?“

Solche Fragen verlagern den Schwerpunkt der Aufmerksamkeit vom Problem und dem, was nicht funktioniert, hin zur möglichen Lösung. Außerdem wird nach Ressourcen gefragt: Welche Beteiligten haben welche Fähigkeiten, Stärken, kraftvollen und „gesunden“ Seiten?

Ressourcenorientierung bedeutet: Coaches gehen davon aus, dass ihre Klienten die erforderlichen Möglichkeiten und Potenziale haben, ihre Probleme selbst (oder mit selbst organisierter Unterstützung) zu lösen. Dieses Bewusstsein gilt es ihnen auch zu vermitteln. Doch wie fast immer gibt es Ausnahmen von der Regel. Deshalb lautet ein weiteres wesentliches Coaching-Prinzip: einen Unterschied machen, der einen wirklichen Unterschied macht.

Das heißt für Coaches konkret, dass sie sich in Klientengesprächen zum Beispiel fragen:

- „Ist es in dieser Situation (in dieser Familie, bei diesem Klienten) wirklich zielführend, den Blick vor allem auf die Ressourcen zu richten, oder
- wäre es zielführender, das ‚reale‘ Problem zu analysieren und zu ‚bearbeiten‘?“ (also das Gespräch zum Beispiel auf die materielle Existenzsicherung des Klienten zu fokussieren oder die konkrete Sachhilfe, die er benötigt)?

Prinzip 6: Kunden-/Klientenorientierung

Coaches sind persönliche Dienstleister, die für ihre Leistungen bezahlt werden – direkt oder indirekt. Folglich orientiert sich der Coachingprozess primär an den Interessen und Zielen ihrer Klienten beziehungsweise Coachees und nur sekundär an ihren eigenen Zielen.

Deshalb ist ein zentrales Element des Coachings die Klärung der Aufträge der Klienten. Diese werden so weit operationalisiert, dass möglichst allen Beteiligten klar wird, wie die Zielerreichung aussieht und woran man sie erkennt. Ob und wann das Ziel erreicht ist, entscheidet jedoch der Klient oder Kunde. Er ist der Experte in Bezug auf die Inhalte der Beratung, also der „Kundige“ seiner Probleme. Folglich ist er auch der Experte für seine Lösungen – der Coach ist nur der Experte für den Prozess.

Prinzip 7: Die Wirklichkeit ist eine subjektive Konstruktion

Gefragt wird im systemischen Coaching nicht danach, wie es „wirklich“ ist, sondern nach Ideen und Bedeutungsgebungen. Denn die „Wirklichkeit“ (einer Person) wird stets als eine subjektive, also vom Individuum selbst konstruierte erachtet, in die unter anderem individuelle Erfahrungen und Werte einfließen.

Und die Probleme sowie deren Symptome? Sie werden im Zusammenhang mit erstarrten Wirklichkeitskonstruktionen

gesehen, aus denen der Coachee sich ohne Unterstützung nicht oder nur schwer lösen kann. Aufgabe des Coaches ist es, dem Coachee neue Perspektiven/Sichtweisen und somit neue Möglichkeiten zu eröffnen und nicht „falsche“ durch „richtige“ Wirklichkeitskonstruktionen zu ersetzen.

Systemische Praxis wird – in Anlehnung an Heinz von Foerster, einem Mitbegründer der kybernetischen Wissenschaft – oft verstanden unter dem Leitmotiv: „Anders sehen – anders handeln“.

Eine beobachter-unabhängige Wirklichkeit gibt es beim systemischen Coaching nicht (beziehungsweise ist uns Menschen nicht zugänglich). Denn, alles was wir wahrnehmen, was um uns passiert sowie was andere tun, hat immer auch mit uns zu tun beziehungsweise damit, wie wir die Ereignisse und Wahrnehmungen interpretieren. Unsere subjektive „Wirklichkeit“ ist somit auch eine Reaktion auf unser Dasein und Verhalten.

Zur Autorin: Sabine Prohaska

ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Im Oktober 2013 erschien ihr neuestes Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“ (Email: prohaska@seminarconsult.at; Internet: www.seminarconsult.at).



NEWS

DFV-UMFRAGE 2015:

Mehr Franchisesysteme und weniger Franchisenehmer

Die im März des laufenden Jahres bei Franchisegebern durchgeführte Umfrage des Deutschen Franchise-Verbandes (DFV) weist nach, dass sich die deutsche Franchisewirtschaft in 2014 weiterhin positiv entwickelte. Die Anzahl der Franchisenehmer nahm allerdings ab. Bei der Zahl der Franchisesysteme war innerhalb eines Jahres ein Zuwachs um acht Prozent von 994 auf rund 1075 zu verzeichnen. Das Plus ließ den Umsatz dieses Wirtschaftssektors steigen – er wuchs 2014 um 16,9 Prozent von 62,8 auf 73,4 Mrd. Euro im Vergleich zum Vorjahr. Die Zahl der Franchisenehmer ist jedoch im Vergleich zu 2013 gesunken. Nämlich von 76.500 um 5,4 Prozent auf 72.384. Mit Blick auf die Branchen zeigt sich, dass der Dienstleistungssektor mit 38 Prozent zwar sieben Prozentpunkte weniger im Vergleich zum Vorjahr aufweist, herausgerechnet ist hier für 2014 jedoch erstmals der Bereich Fitness/Gesundheit. Dieser entwickelt sich entsprechend den Megatrends „Healthstyle“, „Demografischer Wandel“ und „Greenomics“ immer stärker und macht bereits neun Prozent des Gesamtmarktes aus. Einen wachsenden Anteil im Dienstleistungsbereich haben neuerdings auch Social Franchise Systeme, www.franchiseverband.com

Betriebliche Ausbildung und Information – Das Wissen erfolgreich in den Köpfen von Menschen verankern

Verstanden und gespeichert

Menschen Wissen und Können vermitteln – vor dieser Aufgabe stehen nicht nur Trainer und Lehrer. Auch Führungskräfte und Ausbilder müssen im Betriebsalltag oft Know-how weitergeben. Mit der ANKER-Strategie gelingt ihnen das ganz leicht.

Wien – „Hoffentlich merkt sich der Müller das endlich.“ Das denken Führungskräfte und Ausbilder zuweilen, wenn sie einem Mitarbeiter oder Kollegen einen Sachverhalt schon mehrfach erklärt haben. Und zuweilen beschleicht sie sogar das Gefühl: „Der ist etwas schwer von Begriff.“ Das mag im Einzelfall so sein. Doch meist liegt es an der Wissensvermittlung, wenn sich ein Mitarbeiter oder Kollege etwas nicht merkt.

Wollen Sie es sich künftig ersparen, Dinge mehrfach zu erklären? Wenn ja, dann merken Sie sich das Wort „Anker“. Jeder seiner fünf Buchstaben steht für eine Regel, die es beim Vermitteln von Wissen zu beachten gilt. Sie lauten:

- **Anfang und Ende** der „Unterweisung“ mit den wichtigsten Informationen bestücken. Denn: Was zu Beginn und am Schluss gesagt wird, bleibt am ehesten im Gedächtnis haften.
- **„Nein“ und „nicht“ vermeiden.** Denn: Diese Begriffe ignoriert unser Gehirn.
- **Kurz fassen.** Denn: Das Kurzzeitgedächtnis hat eine begrenzte Speicherkapazität.
- **Emotionen hervorrufen** und Bilder verwenden. Denn: Gefühle regen das Gehirn an.
- **Relationen** zum Wissen des Vis-à-



vis herstellen. Denn: Infos, die ein Mensch in Beziehung zu bereits vorhandenem Wissen setzen kann, verankern sich leichter.

Regel 1: Wichtige Infos an den Anfang und das Ende – Die Informationen, die wir zuerst oder zuletzt hö-

ren, merken wir uns am ehesten. Stellen Sie also zum Beispiel bei Gesprächen mit Mitarbeitern die wichtigsten Botschaften konsequent an den Anfang und Schluss. Leiten Sie das Gespräch beispielsweise mit einer Übersicht ein: „Ich möchte mit Ihnen darüber reden,

wie Sie ...“ Und schließen Sie mit einem Fazit, das die Kernbotschaften zusammenfasst: „Besonders wichtig ist, erstens ..., zweitens ..., drittens...“

Regel 2: Die Worte „nein“ und „nicht“ vermeiden – Stellen Sie sich einmal vor, ein Ausbilder rät Ihnen:

„Denken Sie nicht an die Klausur.“ Was geschieht? Kaum hat er dies gesagt, entsteht vor Ihrem geistigen Auge zum Beispiel folgendes Bild: Sie sitzen in einem Raum. Vor Ihnen liegt ein Blatt Papier. Und um Sie herum die Kollegen an den anderen Tischen. Sie schreiben wie wild. Nur Ihr Blatt ist leer. Panik macht sich in Ihnen breit.

Warum erfolgt diese Reaktion? Das menschliche Gehirn assoziiert Wörter mit Gegenständen und Tätigkeiten. Die Worte „Baum“ und „hüpfen“ zum Beispiel rufen konkrete Bilder in uns hervor. Das Wort „nicht“ hingegen lässt kein Bild entstehen. Also wird es von unserem Gehirn auch nicht unmittelbar verarbeitet. Häufig fällt es sogar unter den Tisch. Dann tun wir genau das Gegenteil von dem Gesagten.

Daraus folgt: Vermeiden Sie Nicht-Botschaften, wenn Sie bei einer Person eine bestimmte Reaktion auslösen möchten. Überlegen Sie sich stattdessen, welche positiven Bilder Sie im Kopf des Zuhörers aktivieren möchten.

Regel 3: Sich kurz fassen – Wenn Sie einer Person Infos geben, dann werden diese zunächst im Kurzzeitgedächtnis gespeichert. Und erst von dort gelangen sie ins Langzeitgedächtnis. Jedoch nur unter folgender Bedingung: Das Kurzzeitgedächtnis wird zwischenzeitlich nicht überlastet.

Als Faustregel können Sie sich merken: Das Kurzzeitgedächtnis kann nur sieben Informationen speichern. Dann ist seine Kapazität erschöpft. Packen Sie also nicht alles Wissenswerte in eine „Lerneinheit“. Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Punkte.

Regel 4: Emotionen wecken und Bilder nutzen – Untersuchungen zeigen: Positive Gefühle regen das Gehirn zum Lernen an. Und wie wohl sich eine Person beim Lernen fühlt, hängt vor allem von der Lernatmosphäre ab.

Für eine positive Lernumgebung sind zwei Punkte entscheidend.

1. **Das Zugehörigkeitsgefühl:** Menschen lernen besser und leichter mit anderen. Besonders wichtig ist diese Erkenntnis, wenn es um Verhaltensänderungen geht. Denn hierfür ist auch ein Sammeln von Erfahrung wichtig – zum Beispiel in Rollenspielen. Damit Menschen in solchen Spielen über ihren Schatten springen, müssen sie das Gefühl haben: Ich werde akzeptiert. Niemand lacht über mich, wenn ich etwas falsch mache. Niemand denkt: Was für ein Versager. Dieses Gefühl „Ich werde akzeptiert“ müssen Sie – und die anderen Gruppenteilnehmer – den Lernenden vermitteln.

2. **Das Gefühl von Wachstum:** Also das Gefühl „Ich kann es, wenn ...“ Eine Voraussetzung hierfür sind Aufgaben, welche die Lernenden fordern, aber nicht überfordern. Denn jede gelöste (Teil-) Aufgabe ist ein Erfolgserlebnis. Und Erfolgserlebnisse lösen in uns Glückshormone aus. Und diese motivieren uns wiederum dazu, den nächsten Schritt zu wagen.

Regel 5: Relationen herstellen – Ein guter „Gärtner“ ist, wer aus dem Vorhandenen das Bestmögliche schafft. Um die schönsten Blumen zu züchten, muss ein Gärtner aber wissen: Wie ist der Boden beschaffen? Entsprechendes gilt für das Vermitteln von Wissen. Bringen Sie also vorab in Erfahrung: Was weiß mein Gegenüber schon? Und: Welche Themen interessieren ihn? Dann können Sie auf das vorhandene Know-how aufbauen und ein Über- und Unterfordern vermeiden. Sie können zudem Verbindungen herstellen zu Themen, die die Lernenden interessieren – zum Beispiel Mode, Autos, Fußball. Dann können Sie zum Beispiel sagen: „Ein Arbeitsteam funktioniert wie eine Fußballmannschaft. Wenn nur ein Spieler rennt und zehn gelangweilt herumstehen, kann man kein Spiel gewinnen.“ So verpackt, verankern sich Botschaften leichter.

Sabine Prohaska

Die Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien. Auf der Webseite ihres Unternehmens können Interessierte ein kostenloses E-Book zum Thema ANKER-Strategie anfordern (Internet: www.seminarconsult.at).

