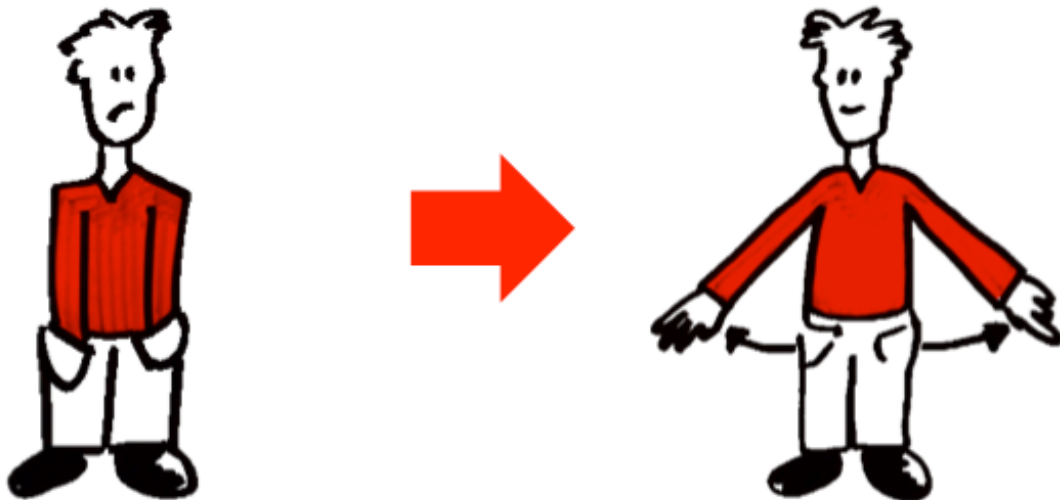


## Coaching-Werkzeug:

Als Coach Klagende zu Kunden machen

Als Chef Mitarbeiter aus der Opferrolle führen



Die Beratungsarbeit bringt mich oft mit Menschen in Kontakt, die unter Kollegen oder Vorgesetzten leiden und entsprechende Beschwerden vorbringen. Sie als Führungskraft teilen diese Erfahrung, wenn Ihre Mitarbeitenden oder Kollegen bei Ihnen über Dritte jammern. Wie sie solche Menschen aus der Opferrolle führen können, möchte ich Ihnen aufzeigen.

**Erstens** ist es hilfreich im Sinne eines guten Rapports («Draht»), dass ein Chef innerlich keine abwertenden Urteile fällt («Du Opfer, Looser, Jammerlappen» o.ä. – Es verständlich, dass Führungskräfte vom Klöhnen genervt sind infolge chronischer Überdosis – aber es hilft nicht!). Anstelle davon soll er sich eine positive **Haltung** bewahren, wie es uns z.B. das Psychologie-Genie Carl Rogers vorgemacht mit seinen drei Grundtugenden: «Empathie, Wertschätzung und Echtheit».

**Zweitens:** Dem Coach-Pionier Steve de Shazer verdanken wir die Dreiteilung von Ratsuchenden in 1. Besucher, 2. Klagende, 3. Kunden. Auf diese Typen sollte sowohl ein Coach als auch ein Chef angemessen eingehen.

1. **Besucher** sind nicht sicher, ob sie ein spruchreifes Anliegen haben oder etwas ändern möchten. Sie scheinen weder zu leiden noch sich nach etwas zu sehnen, dies zumindest nicht konkret. Denn wenn wir nach konkreten Beispielen fragen, bleiben Besucher oberflächlich. Wenn wir ein Thema vertiefen, weichen sie aus oder wechseln das Terrain. Empfehlung: Offen und respektvoll nach Problemen, Zielen, Änderungswünschen fragen, Konkretisieren und falls das nicht klappt, den Ratsuchenden höflich bitten wiederzukommen, sobald sein Anliegen spruchreif ist. So sparen wir Zeit - seine und unsere.
2. **Klagende** haben zumindest ein Problem und eventuell auch ein Ziel. Sie sehen sich aber noch in der Opferrolle, aus der heraus kein Handeln möglich ist. Empfehlung: Wir versuchen den Klagenden zu einem Kunden zu machen. Der **Ablauf** in Schritten ist **unten** genau beschrieben. Achtung: Der Klagende springt womöglich ab, weil er seinen persönlichen Bezug nicht aufzeigen möchte («Ich kann nichts dafür.») oder weil er keinen eigenen Beitrag zur Lösung leisten kann oder will bzw. noch nicht («Ich kann nichts tun.»). Auch hier müssen wir respektvoll aufzeigen, wie weit unsere Hilfe reicht und wo sie endet.
3. **Kunden** (im Führungskontext «Handelnde») möchten die Situation verändern und sind bereit, etwas dafür zu tun. Empfehlung: Anliegen sortieren, priorisieren und coachen.

## Gesprächsablauf für Führungskräfte

Folgenden Ablauf können Sie als Führungskraft anwenden, um Mitarbeiter aus der Opferrolle herauszuführen. Es geht in Schritten, die aufeinander aufbauen. Wenn Sie voreilig oder aggressiv fragen: «Warum machst Du nichts dagegen?» Verlieren Sie den Mitarbeiter – damit meine ich, der Mitarbeiter macht innerlich zu, selbst wenn er physisch im Gespräch bleibt. Darum: Schritt für Schritt, beweisen Sie Geduld, damit der Zauber gelingen kann. Und wenn's nicht geht, dann geht's halt nicht.

### Erklärung der Schritte und Fragen

Schritt	Frage	Erklärung
<b>1. Konkretisierung</b>	Wann, wo, wie hat Person X das gemacht, was Dich stört?	Auf abgehobener Ebene können keine Probleme gelöst werden.  Die klagende Person muss sich bewusst werden, welches konkrete Verhalten bei ihr störend ankommt. Sie muss ein Beispiel liefern können.
<b>2. Persönlicher Bezug:</b> Gefühl und Bedürfnis	Wie genau stört es Dich?  Was macht es mit Dir, wenn Person X das macht?  Wie geht es dir dabei? Was fühlst Du und was brauchst Du?	Der Kläger soll sich bewusst machen, wie genau ihn das Verhalten von X stört und den Mut beweisen, dazu zu stehen.  Welche Gefühle werden bei ihm geweckt?  Welche Bedürfnisse sieht er bedroht?  Melden Sie zurück, wie Sie vermuten, dass er sich fühlt und was er braucht (Bedürfnis).
<b>3. Wunsch</b>	Wie hättest Du es gerne anstatt?	Bis jetzt war alles problemorientiert.  Finden Sie heraus, was die Person künftig will und warum sie es will.

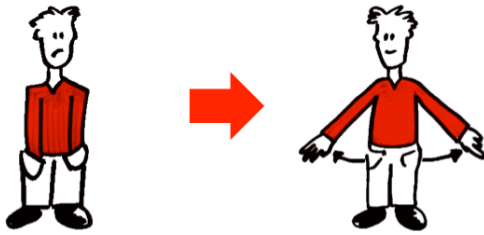
<p><b>4. Auswirkungen</b> und eigene Sicht bekannt geben</p>	<p>Hier gibt es keine Frage - hier schilderst Du Deine eigene Sicht</p>	<p>Überlegen Sie gut, ob dieser Wunsch ungünstige Folgen oder Nebeneffekte für irgendwen hat (Mitarbeiter, Person X, Dich, Team, Firma, Kunden).  Ist der Wunsch auch o.k. für Sie in Ihrer Rolle als Chef?  Geben Sie dem Kläger ein Feedback, wie der Wunsch auf Sie wirkt.</p>
<p><b>5. Beiträge</b> aushandeln</p>	<p>Welchen Beitrag bist Du bereit zu leisten?  Was bist Du bereit dafür zu tun?  Was kann ich beitragen?</p>	<p>Grundsätzlich sollte der Kläger nicht einfach seinen Wunsch bestellen und sich zurücklehnen können (Konsumhal- tung) sondern einen Beitrag leisten.  Bieten Sie wo nötig Ihre Unterstützung an.</p>
<p><b>6. Kontextuali- sierung</b></p>	<p>Was genau machst Du wann und mit wem...?  Was mache ich genau bis wann...?  Wann und wie gibst Du mir ein Feedback zur Um- setzung?</p>	<p>Die nächsten Schritte und Verantwort- lichkeiten werden geklärt, definiert und festgehalten.</p>

## Ein Beispiel

Schritt	Chef	Mitarbeiter
<b>1. Konkretisierung</b>	<p>Was hat Peter gemacht, das Dich stört?</p> <p>Kannst Du mir ein Beispiel erzählen?</p>	<p>Ich glaube, Peter hat etwas gegen mich.</p> <p>Es ist seine Aufgabe, mich bei EDV-Fragen zu unterstützen und er lässt mich einfach sitzen.</p> <p>Gerade heute morgen bat ich ihn um Hilfe, als ich einen speziellen Print-Job bekam. Er hat so was schon oft gemacht. Statt mir zu helfen, lachte er nur und meinte, versuch's weiter, Junge. Schön ist das nicht von ihm.</p>
<b>2. Persönlicher Bezug:</b> Gefühl und Bedürfnis	<p>O.k. ich höre Dich. Ich möchte verstehen: Wie geht es Dir dabei in dieser Situation?</p> <p>Verstehe ich richtig? Du bist enttäuscht und verletzt, weil Du in diesen Momenten auf seine Unterstützung angewiesen bist und sie Dir verwehrt wird?</p>	<p>Das ist einfach nicht fair und gemein von ihm.</p> <p>Richtig, denn auch wenn ich noch auf Hilfe angewiesen bin, verdiene ich Respekt.</p>

<p><b>3. Wunsch</b></p>	<p>Und was hättest Du nun gerne?</p>	<p>Ich wünsche Peters Unterstützung und Respekt. Ich will auch nicht darum betteln müssen.</p> <p>Rede Du mit ihm, erinnere ihn an seine Pflicht, mich zu unterstützen.</p>
<p><b>4. Auswirkungen</b> und eigene Sicht bekannt geben</p>	<p>Ich sehe. Ich glaube allerdings, Peter würde mehr Respekt für Dich aufbringen, wenn Du es ihm selber sagst anstatt mich für Dich reden zu lassen.</p>	<p>Hm... das stimmt wohl, aber ich kann nicht reden mit ihm. Ich hab's schon zweimal versucht; er lächelt nur und schweigt.</p>
<p><b>5. Beiträge</b> aus- handeln</p>	<p>O.k. Das ist schwer für Dich alleine. Dann machen wir es zusammen. Mir ist wichtig, dass Du in diesem Gespräch mit Peter einen eigenen Beitrag leistest. Gut wäre ein Gespräch zu dritt, mit Peter, Dir und mir. Dann bekommst Du alles mit und zeigst auch Engagement für Dein Anliegen.</p>	<p>Einverstanden.</p>
<p><b>6. Kontextualisierung</b></p>	<p>Gut. Dann rufe ich gleich jetzt Peter an und wir klären das jetzt oder um halb fünf heute Abend.</p>	<p>Fein.</p>

## Checkliste zum Ausdrucken



Schritt	Frage
<b>1. Konkretisierung</b>	Wann, wo, wie hat Person X das gemacht, was Dich stört?
<b>2. Persönlicher Bezug:</b> Gefühl und Bedürfnis	Wie genau stört es Dich? Was macht es mit Dir, wenn Person X das macht? Wie geht es dir dabei (was fühlst Du) und was brauchst Du?
<b>3. Wunsch</b>	Wie hättest Du es gerne anstatt?
<b>4. Auswirkungen</b> und eigene Sicht bekannt geben	Hier gibt es keine Frage - hier schilderst Du Deine eigene Sicht
<b>5. Beiträge</b> aushandeln	Welchen Beitrag bist Du bereit zu leisten? Was bist Du bereit dafür zu tun? Was kann ich beitragen?
<b>6. Kontextualisierung</b>	Was genau machst Du wann und mit wem...? Was mache ich genau bis wann...? Wann bekomme ich ein Feedback von Dir?

Viel Erfolg damit!

Joachim Hoffmann