

Wilhelm Geisbauer

Reteaming und Neue Autorität

Lösungsorientiert in eine
neue Arbeitswelt

2023

Inhalt

Geleitwort	11
Vorwort	12
1 Wie werde ich (wieder) lösungsorientiert?	15
1.1 Die Antwort gibt der Reteaming-Kreislauf	17
1.2 Lösungen entspringen dem Dialog	20
<i>Was kennzeichnet die Rolle des Zuhörers?</i>	22
<i>Wie wirkt sich das auf den Gesprächspartner aus?</i>	22
1.3 Welche Schlüsse können wir daraus ziehen?	27
2 Das Reteaming-Konzept	28
2.1 Die Reteaming-Methode	29
2.2 Contracting	32
<i>Idealtypischer Ablauf eines Contractings</i>	34
<i>Ausschlusskriterien für ein Reteaming</i>	37
2.3 Reteaming-Prozess-Schritte	37
<i>Vom Problem zum Ziel</i>	37
<i>Ein Ziel auswählen</i>	39
<i>Nutzen identifizieren</i>	40
<i>Dream-Team</i>	40
<i>Erste Überlegungen, was getan werden kann</i> <i>(»solution talk«)</i>	41
<i>Aktionsplan/Maßnahmenplan</i>	41
2.4 Reteaming und Szenariotechnik	46
2.5 Individual-Reteaming	47
3 Lösungsorientierung im Fokus:	
Führen mit Neuer Autorität	52
3.1 Teamleader sind Keyplayer	52
3.2 Harte Faktoren – weiche Faktoren	53
3.3 Konzept der Neuen Autorität	55
3.4 Grundlagen der Neuen Autorität	56
3.5 Die Elemente der Neuen Autorität	57
<i>Präsenz vs. Distanz (Beziehung)</i>	58
<i>Transparenz vs. Abschottung (Information)</i>	59

	<i>Beharrlichkeit vs. Dringlichkeit (Zeitverständnis)</i>	60
	<i>Entschiedenheit vs. Dominanz (Grenzen)</i>	61
	<i>Selbstführung vs. Kontrolle (Reflexion)</i>	61
	<i>Deeskalation vs. Eskalation (Wiedergutmachung)</i>	63
	<i>Vernetzung vs. Hierarchie (Koalition)</i>	63
3.6	Exkurs: Die klassischen Grundtugenden als universelle Charaktereigenschaften	65
4	Lösungsorientierung als Prozess: Entwicklungsfelder	
	Neuer Autorität	67
4.1	Lösungsorientierte Kommunikation	68
	<i>Führen durch Fragen</i>	68
	<i>Zuträgliche Information</i>	69
	<i>Konfliktklärung</i>	70
	<i>Exkurs: Vergeben</i>	71
	<i>Zwölf Spielregeln für den Alltag</i>	73
4.2	Systemisches Denken	76
	<i>Menschen lassen sich nicht steuern</i>	77
	<i>Ein System organisiert sich selbst</i>	78
	<i>Ordnung</i>	79
	<i>Prinzipien in sozialen Systemen</i>	79
	<i>Ökologie und Beziehungsdynamik</i>	81
	<i>Exkurs: Rangdynamisches Positionsmodell</i>	84
4.3	Reflexion	85
	<i>Führung als »Hexenkunst«</i>	86
	<i>Coaching oder Supervision?</i>	89
	<i>Der »passende« Coach</i>	90
5	Rückenstärkung für die Neue Autorität	91
5.1	Gewaltfrei: Gewaltfreier Widerstand statt destruktive Auseinandersetzung/Intervention	91
	<i>Destruktive und konstruktive Intervention</i>	93
	<i>Schlussfolgerungen für Führungskräfte</i>	95
5.2	Dialogbereit: Der offene Dialog	95
5.3	Lösungsfokussiert: Führen mit dem Lösungsfokus	97
5.4	Planvoll: Von der strategischen Planung zur evolutionären Planung	101
5.5	Empathisch: Empathie und Achtsamkeit für einen fruchtbringenden Austausch	103

6	Vorsicht, Falle! – Beispiele aus der Praxis	105
	<i>Falle: Ohr an die Basis legen</i>	105
	<i>Falle: Unordnung im System erzeugen</i>	105
	<i>Falle: Intransparenz begünstigen</i>	106
	<i>Falle: Ausschließlich Vieraugengespräche praktizieren</i>	107
	<i>Falle: Change-Prozess per Dekret verordnen</i>	108
	<i>Wie man sein Team »ruiniert« – eine paradoxe Anleitung</i>	109
7	Beratung, die stärkt	111
	<i>State of the Art</i>	112
	<i>Wirkung</i>	114
8	Wege aus dem Dramadriek	115
9	Generationenfrage und Neue Autorität	122
9.1	Was sich die Jüngeren (nicht) wünschen	123
9.2	Weg vom übersteigerten Perfektionismus – zu vitaler Optimierung	124
9.3	Führen mit Neuer Autorität – Bereicherung für alle Generationen	125
10	Gesundheit	127
10.1	Salutogenese-Modell	127
	<i>Kohärenzgefühl (»sense of coherence«)</i>	128
10.2	Systemstörung und Burn-out-Syndrom	129
	<i>Was ist Burn-out?</i>	130
	<i>Die Rolle der Organisation bei Burn-out</i>	130
	<i>Wie sich Burn-out manifestiert</i>	131
	<i>Wie sich Burn-out zeigt</i>	132
	<i>Dimensionen von Burn-out</i>	133
	<i>Weshalb sollte man etwas gegen Burn-out unternehmen?</i>	133
	<i>Wie kann man mit Burn-out umgehen?</i>	134
	<i>Was kann man auf der organisationalen Ebene tun?</i>	135
10.3	Exkurs: Mobbing	136
11	Lösungsorientiert durch die Krise	137
11.1	Kann man angesichts einer Krise lösungsorientiert bleiben?	138
11.2	Worauf kann man vertrauen, wenn man sich von einer Krise bedrängt fühlt?	138

II.3	Was kann das Konzept der Neuen Autorität für die Krisenbewältigung noch leisten?	139
II.4	Nach der Krise beginnt die sensible Phase »Aufwachen«	140
	<i>Was kann Führung aus der Krise jetzt schon lernen?</i> <i>Was hat aber auch ausgedient?</i>	142
12	Remote Working	143
	Epilog	162
	Danksagung	166
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	167
	Literatur	168
	Über den Autor	171

Geleitwort

Die neue Arbeitswelt ist vielfältig, generationenübergreifend, vernetzt, weltweit, divers – und spannend. Das finden nur diejenigen unübersichtlich, die gewohnt sind, auf Hierarchien und Positionen, Repräsentanten und Entscheider zu schauen – Letztere bewusst in der männlichen Form genannt.

Die neue Arbeitswelt ist auf Lösungsorientierung angewiesen. Denn gerade ihre Bedingungen erfordern einen lösungsorientierten Dialog. Weil sie vielfältig ist, braucht es Kommunikation, die an Lösungen interessiert ist und nicht an Lautstärke oder am »Sieg« über einen »Gegner«. Weil sie weltweit vernetzt und generationenübergreifend ist, braucht sie eine Haltung, die einverstanden ist mit dem Fortbestand von unterschiedlichen Auffassungen.

Ein Buch, welches diese neue Arbeitswelt skizziert, tut gut daran, selbst eine solche Haltung einzunehmen. So ist dieses Buch an Kommunikation interessiert und nicht an »steilen Thesen« oder Krawall. Stets gilt die Aufmerksamkeit der Lösungsorientierung und nicht irgendwelchen einfachen Rezepten.

Dieses Buch ist ein Angebot zum Dialog: ein Dialog zwischen Autor und Lesenden. Und wer den Autor als Coach, Berater oder Re-teaming-Ausbilder kennengelernt hat, weiß, dass Wilhelm Geisbauer Lösungsorientierung lebt und verkörpert: frisch, offen, geradeheraus, zupackend, bedacht, wertschätzend und stets auf Augenhöhe. Und keineswegs zufällig entsprechen diese Eigenschaften genau den sieben Elementen der Neuen Autorität.

Der Aufbau des Buchs ist nicht hierarchisch oder streng linear. Jedes Kapitel kann als Startpunkt für eine Denkbewegung dienen, die durch ein weiteres – nicht notwendigerweise das nachfolgende – Kapitel akzentuiert wird und/oder eine Aktivität in der neuen Arbeitswelt anstößt.

Günther Frosch, München

Vorwort

Als ich vor 25 Jahren auf einem Folder »What on earth is reteaming?« las, konnte ich nicht ahnen, dass dieses Konzept in kürzester Zeit in den Mittelpunkt meiner Beratungsarbeit rücken würde. Bei meinem ersten Besuch in Helsinki äußerten Ben Furman und Tapani Ahola den Wunsch, ich solle das Reteaming-Konzept in Mitteleuropa verbreiten – damals konnte ich noch nicht abschätzen, auf wie viel positive Resonanz das stoßen würde. Reteaming verbreitete sich so rasch in den deutschsprachigen Ländern, als hätten die vielfältigen Teams bereits darauf gewartet. Es war mir eine große Freude, bei den zahlreichen Teamentwicklungen, Ausbildungen zu Reteaming-Coachs und unzähligen Supervisionen wertvolle Erfahrungen sammeln zu können, die ich vor allem zusammen mit Harry Merl sorgfältig reflektierte und in die Weiterentwicklung dieses Ansatzes einbrachte. Zu Beginn wurde ich von der Fachwelt manchmal mit einem milden Lächeln bedacht, aber es machte mir nichts aus, denn ich wusste: Reteaming wirkt. Heute kommt man bei der ernsthaften Entwicklung effizienter, zukunftssträchtiger Organisationsformen an lösungsorientierter Kommunikation nicht mehr vorbei. Viele haben sich das Reteaming-Konzept zu eigen gemacht und erkannt, dass es zwar eine wirksame Methode, aber noch vielmehr eine konstruktive Haltung ist, die schnell zu optimalen Lösungen führt. Und der Vorteil ist: Jeder Mensch kann sie »problemlos« erlernen. Reteaming hat sich in all den Jahren von der ursprünglichen Einmal-Intervention zu einem professionellen Werkzeug für Coachs und in der Folge auch für Führungskräfte entwickelt.

Meiner Ansicht nach sind Führungskräfte die wichtigsten Teamentwickler¹, und ich habe in Haim Omers Konzept der »Neuen Autorität« ideale Grundgedanken dafür gefunden. Auch habe ich, angeregt durch die Arbeiten von Arist von Schlippe, Frank Baumann-Habersack und anderen, einen Ansatz entwickelt, wie sich die Führungsrolle für die Teamentwicklung besonders wirksam gestalten lässt.

In diesem Buch finden Sie die Synthese aus beiden Konzepten, und es ersetzt somit auch das *Reteaming: Methodenhandbuch zur lö-*

¹ Zur besseren Lesbarkeit verwende ich bei allgemeinen Personenbezeichnungen das generische Maskulinum, selbstverständlich sind aber immer alle Geschlechter gemeint.

sungsorientierten Beratung sowie mein voriges Buch *Führen mit Neuer Autorität*. Deshalb richtet es sich explizit an Coachs und Führungskräfte. Diese beiden Rollen haben sich nach meiner Wahrnehmung in den letzten Jahren ohnehin sehr stark angenähert, wenngleich sie naturgemäß nicht deckungsgleich sein können. Für dieses Buch bedeutet das z. B., dass in manchem Kapitel mehr die eine und im nächsten Kapitel mehr die andere Rolle im Fokus steht. Da die einzelnen Kapitel weitgehend in sich geschlossen sind, können Sie das Buch linear lesen, also von vorne nach hinten, aber Sie können sich auch je nach Interessenlage einzelne Kapitel herauspicken und die für Sie passende Reihenfolge frei wählen. Zusätzlich finden Sie am Ende eines Kapitels meist einen Verweis auf weiterführende oder vertiefende Themen in anderen Abschnitten.

Ich starte in Kapitel 1 mit der Frage »Wie werde ich (wieder) lösungsorientiert?« und zeige darin auf, wie man bei heiklen Gesprächen dem drohenden »Problemtaufelskreis« entkommt, stelle den Problemgesprächen Lösungsgespräche gegenüber und plädiere für einen echten Dialog.

In Kapitel 2 geht es um das Reteaming-Konzept: vom Contracting bis zur detaillierten Anleitung für die Prozessschritte, gefolgt vom Modell für ein Individual-Reteaming.

Zu Reteaming passt das Konzept vom Führen mit Neuer Autorität. In diesem Kapitel 3 beschreibe ich die sieben Elemente der Neuen Autorität und stelle in Kapitel 4 die drei wichtigsten Entwicklungsfelder dar: lösungsorientierte Kommunikation, Systemdenken und Reflexion. In Kapitel 5 geht es um die Frage: Welche Haltungen, Fertigkeiten und Einstellungen tragen zur Rückenstärkung für die Neue Autorität bei?

In Kapitel 6 beschreibe ich anhand von Beispielen immer wiederkehrende Fälle aus der Praxis, deren negative Auswirkungen leicht zu vermeiden gewesen wären. Im darauffolgenden Kapitel 7 beschäftige ich mich mit der Frage, woran man wirkungsvolle, stärkende Beratung erkennt. Wie ein Dramadrieeck entsteht, aufrechterhalten wird und wie man wieder herauskommt, schildere ich in Kapitel 8.

In Kapitel 9 befasse ich mich mit der Generationenfrage mit dem Fokus auf Teamentwicklungen. Anschließend erfahren Sie in Kapitel 10, was Lösungsorientierung mit Gesundheitsentwicklung zu tun hat, und im Kapitel 11, wie man lösungsorientiert durch die Krise kommt. Das Buch beschließe ich in Kapitel 12 mit einem Interview

Vorwort

mit meiner Kollegin Sabine Vogl zum Thema »Remote Working« und daraus abgeleiteten Aspekten für eine neue Arbeitswelt.

Viel Freude beim Lesen!

*Wilhelm Geisbauer
Scharnstein, im Januar 2023*

1 Wie werde ich (wieder) lösungsorientiert?

Die gute Nachricht gleich zu Beginn: Alle Menschen kommen lösungsorientiert zur Welt und verbringen folglich ihre frühe Kindheit in vielfach unbeschwerter Lösungsorientierung. Aber man kann davon ausgehen, dass mit fortschreitendem Lebensalter und manchmal mit dem Schuleintritt die Lösungsorientierung allmählich von der Problemorientierung überformt wird. Lernstandards und PISA-Tests treten in den Vordergrund und zeigen unverhohlen auf, wo die Probleme und die Fehler liegen – freilich in bester Absicht, diese auszumerzen. Allerdings ist eine gute Intention noch lange kein Garant für eine gute Wirkung. Richtet man den Aufmerksamkeitsfokus nämlich zu sehr auf Defizite, Fehler und Probleme, so wird dieser Bereich in unserer Wahrnehmung mehr Raum einnehmen. Die Welt erscheint uns mangelhaft. Wo immer wir hinblicken: nichts als Probleme. Das heißt natürlich nicht, dass wir Probleme, die es ja tatsächlich auch gibt, ignorieren oder unter den Teppich kehren sollen. Die Frage ist, wie wir sie ansprechen, wie wir an sie herangehen und sie zu lösen versuchen. Manchmal ist gerade die versuchte Lösung das Problem.

Wenn Führungskräfte problematische Situationen in ihren Teams ansprechen, gehen sie oft so vor: »Ich habe Sie heute zu diesem Gespräch gebeten, weil immer wieder Fehler passieren, die wir beheben müssen. Lassen Sie uns doch ganz sachlich darüber reden, warum die Probleme auftauchen. Wir sind doch schließlich alles erwachsene Menschen.« Wenn wir einem Problem auf den Grund gehen wollen, fällt meist reflexartig das Fragewort »Warum?«.

Solche Gespräche können gelingen und zu einer guten Lösung führen – dann haben wir Glück gehabt. Denn viele dieser gut gemeinten Gespräche scheitern oft schon nach wenigen Minuten. Die Gesprächsteilnehmer sind in die klassische »Warum-Falle« getappt und können sich nicht mehr befreien, nicht einmal mit einem guten Moderator: Es kommt zu keinen Lösungen, sie sind enttäuscht, zornig oder gekränkt, aber in jedem Falle frustriert. Der Lösungsversuch misslingt häufig schon in der Anfangsphase des Gesprächs, weil hier ein getarntes »Minenfeld« wartet.

Was kann in solchen Fällen allzu leicht passieren? Ist das Problem einmal angesprochen und auch ein wenig erörtert, lauert nämlich schon im nächsten Schritt die Gefahr. Mit dem kleinen Fragewörtchen

»Warum?« geht man das Risiko ein, das Gespräch kippen zu lassen. Der zweifellos gut gemeinte Analyseversuch »Warum haben wir das Problem?« führt selbst den besten Moderator aufs Glatteis. Er kann jetzt nämlich nicht mehr verhindern, dass die Beteiligten beginnen, sich gegenseitig zu beschuldigen, das Problem verursacht zu haben. Und Beschuldigungen lösen bei den Adressaten unweigerlich Kränkungen aus. Diese wiederum bewirken Handlungsweisen wie Rechtfertigung, Rückzug oder Gegenangriff. Die Teilnehmer werden von Emotionen ergriffen: Die Sachlichkeit schwindet, Konflikte ziehen auf, und es kommt zum »Blamestorming«. Die Atmosphäre wird unkooperativ, der Ideenfluss stockt. Tragfähige Lösungen rücken immer weiter in die Ferne und verschwinden dann völlig. Stattdessen gibt es Erklärungen für den fehlenden Fortschritt: »Das funktioniert bei uns nicht, weil ...« Diese Erklärungen führen wiederum zu neuen Schuldzuweisungen und so weiter.

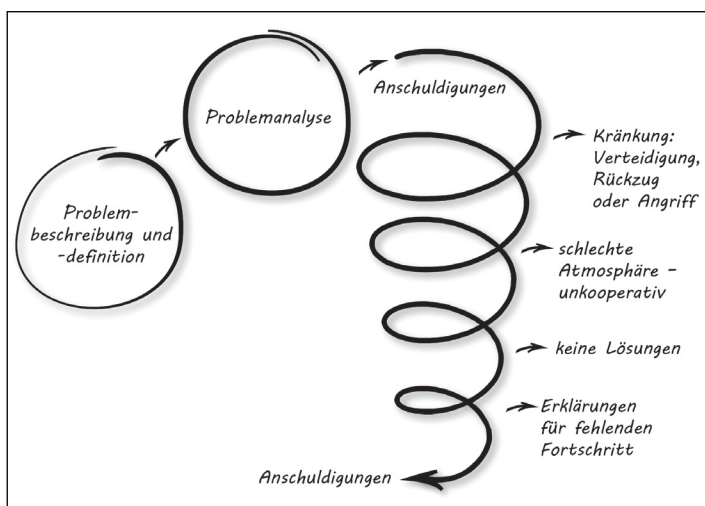


Abb. 1: Problemteufelskreis

Führungskraft und Team sind in den Problemteufelskreis (s. Abb. 1) geraten und kommen aus eigener Kraft meistens nicht mehr heraus. Es geht in die nächste Runde des Kreislaufs, und das lässt sich beliebig fortsetzen. Der Problemteufelskreis fordert von den Teilnehmenden viel Energie ein. Er hält sich dadurch aufrecht, geht »gestärkt« in die nächste Runde und dann in die übernächste. Das Team wird dabei

in seiner Kooperation geschwächt. Positive Energie schwindet mehr und mehr und fehlt dem Team bei seiner Performance. So kann keine Lösung entstehen.

In dieser Situation werden gewöhnlich Berater eingeladen. Wenn sie nicht aufpassen und der Einladung zur Problemanalyse doch folgen, geraten sie zusammen mit dem Team in eine weitere Runde des Teufelskreises und machen sich in der Folge das Leben schwer. So entscheidet sich schon am Beginn der Beratung, ob ein Berater für die Problemlösung nützlich sein kann oder im Problemteufelskreis seine Wirkung auf das System verliert.

Die entscheidende Frage ist also: Wie können Führungskräfte oder Berater konstruktiv über Probleme reden? Ist es möglich, Probleme in Teams ohne Problemanalyse, ohne Suche nach den Schuldigen, ohne Krampf und Kränkung zu lösen?

1.1 Die Antwort gibt der Reteaming-Kreislauf

Natürlich werden auch hier zu Beginn die Probleme benannt und beschrieben, statt sie unter den Teppich zu kehren. Sie werden für die Beteiligten transparent gemacht. Aber es unterbleibt jegliche Einladung, die Probleme zu analysieren – darauf verzichten wir wegen der Gefahr einer Kränkung ganz. Hier unterscheiden sich soziale Systeme (Teams, Arbeitsgruppen, Organisationen) von technischen Systemen sehr deutlich. Während man bei Maschinen, Autos, Computern usw. gefahrlos Analysen durchführen kann und zur Behebung eines Schadens auch muss, sind sie bei menschlichen Systemen kontraproduktiv und deshalb nicht empfehlenswert.

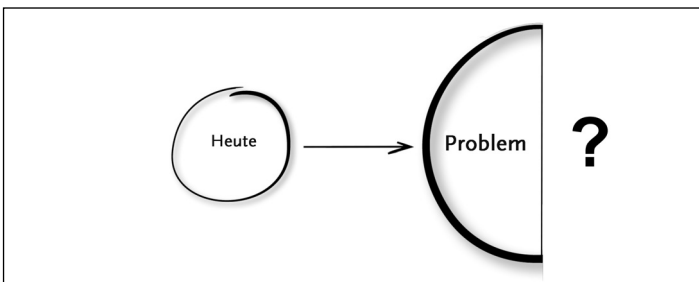


Abb. 2: »Kehrseite« von Problemen

Probleme haben eine »Kehrseite«, die häufig übersehen wird (s. Abb. 2, S. 17). Sie versteckt sich manchmal, aber sie ist immer da.

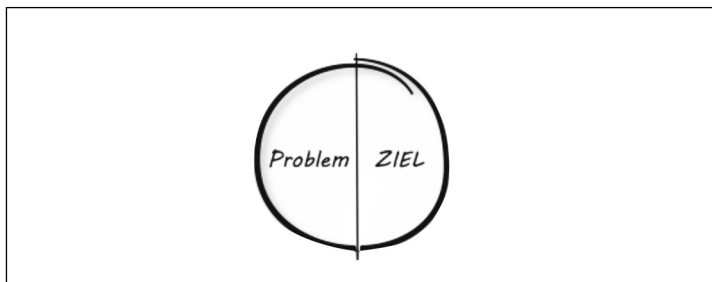


Abb. 3: Probleme sind verkleidete Ziele

Wenn wir die Aufmerksamkeit auf diese Kehrseite lenken, finden wir Ziele (s. Abb. 3, S. 17). Jedes Problem verfügt über ein korrespondierendes Ziel oder mehrere. Probleme sind verkleidete Ziele. Und damit arbeiten wir im Retesting. Herauszufinden, welches korrespondierende Ziel hinter dem Problem liegt, lohnt sich für jede Problemlösung – also nicht nur für Teams, sondern z. B. auch für Paare. Jedes Meeting wird zu geeigneten Lösungen führen, wenn man diesen Schritt beachtet: Wie heißt die Herausforderung, die in dem Problem steckt, was ist also unser Ziel (s. Tab. 1)?

Problem	korrespondierendes Ziel
Informationen zu spät	optimaler Informationsfluss
unkoordiniertes Vorgehen	transparentes, zielgerichtetes Handeln
Vereinbarungen werden nicht eingehalten	Feedback-Kultur
gestörte Zusammenarbeit	flexible Zusammenarbeit
unverständliche Entscheidungen	transparente Entscheidungen
usw. ...	

Tab. 1: Probleme in Ziele verwandeln

Damit richten wir den Fokus von der Vergangenheit elegant auf die Zukunft. Das ergibt automatisch ein Gespräch mit einer spürbaren Vorwärtsbewegung. Die Gefahr von Schuldzuweisungen ist hier gebannt und steht der Lösung nicht mehr im Wege. Außerdem arbeiten

die Menschen gerne an einer guten Zukunft, weil das ihrem ursprünglichen Wesen entspricht.

Die Zukunft kann man ändern, sie ist ein Land, das niemandem gehört, man kann es sich deshalb zu eigen machen. Die Vergangenheit hingegen ist Geschichte, sie ist geschrieben, man kann sie nicht mehr ändern. Wir sind allerdings Zeugen unserer Vergangenheit und tragen sie auch als Lernerfahrung in uns, sollten auf ihre Analyse aber verzichten.

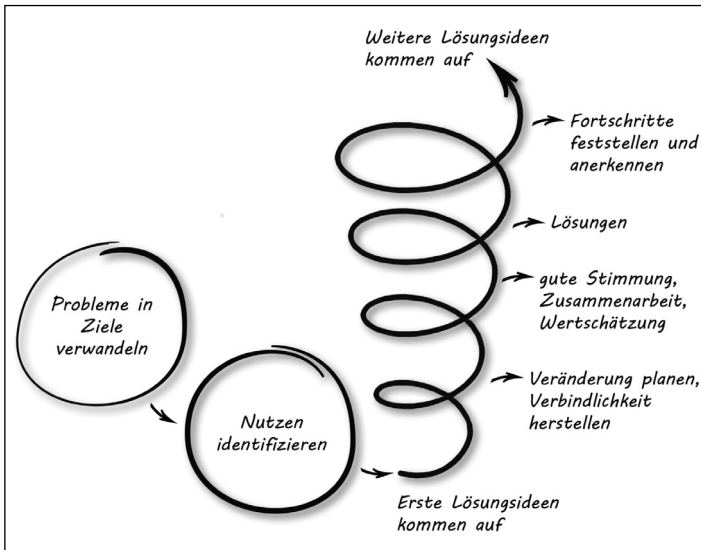


Abb. 4: Reteaming-Kreislauf

Deshalb arbeiten wir nicht rückwärtsgewandt am Problem, sondern vorwärtsgewandt an dem Ziel weiter (s. Abb. 4). Wir lösen damit das Problem, aber wir nennen es Ziel. Und das ist ein großer Unterschied! Solche Gespräche verlaufen dann in einer kooperativen und kreativen Atmosphäre, denn die Gefahr von Beschuldigungen und Kränkungen fällt weg – unter den Beteiligten stellt sich Resonanz ein.

Fazit: Bei der Lösungsorientierung richtet man den Blick auf die Kehrseite des Problems. Und die heißt: Ziel.

Bei der Problemorientierung herrscht hingegen die Annahme vor, hinter jedem Problem liege ein noch viel größeres, das das »vorder-

gründige« Problem bewirke. Diese Sichtweise führt unweigerlich in die Vergangenheit, die aber nicht zu ändern ist.

Die Lösungsorientierung hingegen eröffnet Perspektiven für die Zukunft und den dabei entstehenden Gestaltungsspielraum. Sie ermöglicht eine Vorwärtsbewegung im Team. Der Retesting-Prozess lässt sich damit vergleichen, eine Brücke zu bauen in eine Zukunft, die sogar noch besser ist als erwartet (s. Abb. 5).

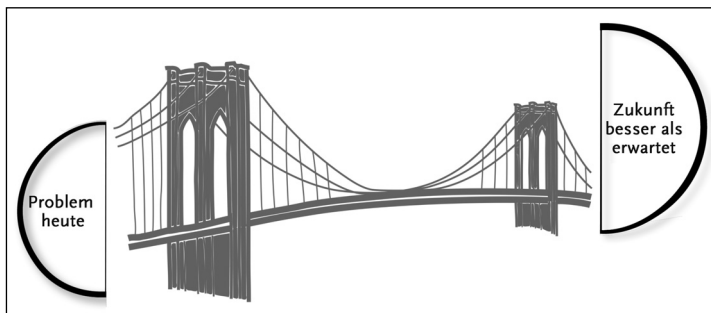


Abb. 5: Brücke in die Zukunft

1.2 Lösungen entspringen dem Dialog

Will man Lösungen im Gespräch finden, ist ein Dialog unumgänglich. Der Dialog schafft die Voraussetzung, um gemeinsam Lösungen zu konstruieren oder zu erfinden. Lösungen entstehen also zwischen den Gesprächspartnern – gewissermaßen in ihrem Zwischenraum. Wer einen Dialog führen will, muss zuhören können. Das ist das Wichtigste. Der Dialog beginnt dort, wo die Diskussion endet. Es geht mehr um Achtsamkeit und Aufmerksamkeit als um Techniken. Es geht beim Dialog weniger um Aktionismus als vielmehr um aktives Zuhören und feinsinniges Fragen – wobei die Betonung auf *Zuhören* liegt. Es geht um Gleichberechtigung und um gleiche Augenhöhe. Der Dialog entspringt einer demokratischen Grundhaltung und dem Verständnis von Ebenbürtigkeit und einer »horizontalen Hierarchie«, wie es der Neuen Autorität entspricht.

Das im Folgenden dargelegte Vier-Quadranten-Modell von Hae-sun Moon (2020, S. 251–254; 2021) bietet eine Handreichung und Orientierung dazu, mit Gesprächspartnern in einen echten Dialog zu

kommen und gemeinsam Lösungen zu kreieren. Es geht ihr dabei mehr ums Zuhören als ums Sprechen. In Coaching-, aber auch in Leadership- und anderen Gesprächen fokussieren wir gewohnheitsmäßig sehr stark auf das, was wir fragen – aber Fragen ist nicht Zuhören.

Natürlich sind gute Fragen wichtig, und ich ermuntere Führungskräfte regelmäßig, sich eine fragende Haltung anzueignen (»Wer fragt, der führt!«). Und Fragen sind natürlich das wichtigste Handwerkszeug des Coachs. Aber wenn wir in einer intensiven Fragehaltung sind, kann es vorkommen, dass wir nicht mehr richtig zuhören, weil wir so sehr mit unserer eigenen Fragekunst und mit unseren Hypothesen beschäftigt sind. Und möglicherweise schränken wir dann mit ungeeigneten Fragen die Antworten unseres Gesprächspartners ein. Das hat natürlich Auswirkungen auf den Verlauf des Gesprächs und kann dazu führen, dass aus dem Dialog – trotz bester Absicht – nichts wird.

Wenn die Gesprächsteilnehmer sich einander uneingeschränkt und vorurteilsfrei zuhören können, ohne zu versuchen, sich gegenseitig zu beeinflussen, kann eine solche Kommunikation (lat. *communicare* = »etwas gemeinsam machen, einander mitteilen«) dazu führen, dass sich aus durchaus unterschiedlichen Sichtweisen etwas Neues schaffen lässt.

»Wenn die Leute kooperieren sollen, müssen sie fähig sein, etwas Gemeinsames zu schaffen, etwas, das in ihren gemeinsamen Gesprächen und Handlungen Gestalt annimmt. Wenn stattdessen Personen in Machtstellungen andere als passive Ausführungsorgane ihrer Autorität betrachten und ihnen lediglich etwas mitteilen, ist das nicht möglich« (Bohm 2017, S. 27–28).

Zugegeben: Vorurteilsfrei zuzuhören ist leichter gesagt als getan. Es erfordert schon ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Wachsamkeit,

»um uns eigener subtiler Empfindungen von Angst und Vergnügen bewusst zu werden, die unsere Fähigkeit blockieren, frei zuzuhören« (Bohm 2017, S. 30).

Zwei Themen stellt Haesun Moon (2021) dazu an den Beginn:

1. die Rolle des Zuhörers und
2. die Auswirkung auf den Gesprächspartner und den Gesprächsverlauf.

Was kennzeichnet die Rolle des Zuhörers?

Zuhören ist kein passives Unterfangen, sondern eine Aktivität, die Konzentration, Achtsamkeit und Verstehenwollen erfordert. Die Zuhöraktivität kann sichtbar werden durch Blickkontakt, Nicken, Lächeln, Hochziehen der Augenbrauen, Stirnrunzeln, Handgesten oder hörbar durch z. B. »Oh«, »Aha«, »Hm« (es gibt übrigens mindestens 19 verschiedene »Hms«!).

Vor diesem Hintergrund sollten wir die weitverbreitete Praxis des Reformulierens auch einmal kritisch überdenken. Reformulieren (Paraphrasieren) bedeutet: Der Zuhörer wiederholt, fasst zusammen, kommentiert und/oder fügt mit eigenen Worten hinzu, was er glaubt, verstanden zu haben. Reformulieren wurde zwar traditionell und allgemein als neutrale und nichtdirektive Aktivität angesehen, aber einige Kollegen vertreten auch die Sichtweise, dass Reformulierungen Einfluss auf den Dialog nehmen können und nicht zwangsläufig einen Beweis des Verstehens begründen. Das gilt insbesondere dann, wenn der aktive Zuhörer das, was der Sprecher präsentiert, entweder ändert oder etwas weglässt bzw. ergänzt. Wenn sich das auf den Gesprächsverlauf negativ auswirkt, ist es besser, Reformulierungen weitgehend zu vermeiden und lieber gut zuzuhören und dabei die »Hms« einzusetzen.

Und dann sind es natürlich geeignete Fragen, die eine wichtige Rolle spielen, um einen Dialog in Gang zu halten. Aber auch hier ist anzumerken, dass es Fragen gibt, die mit Ratschlägen, Hypothesen, Erfahrungen oder sogar Suggestionen aufgeladen sind: »Solltest du nicht lieber ...?«, »Wäre es nicht vorteilhaft ...?«, »Verbirgt sich dahinter nicht ein viel größeres Problem?«, »Könnte es sein, dass da mehr dahintersteckt?«, »Glaubst du wirklich, dass ...?«

Bei solchen Fragen wird man negative Auswirkungen auf den Dialog befürchten müssen. Deshalb ist es unumgänglich, die eigenen Fragen sorgfältig zu überlegen, das Wording genau zu bedenken und Auswirkungen aufmerksam zu beobachten. Gutes und richtiges Zuhören und geeignete Fragen bestimmen also den Verlauf des Gespräches und eröffnet somit den Weg für Lösungen – ganz nach dem Motto von Haim Omer:

»Schmiede das Eisen, wenn es kalt ist.«

Wie wirkt sich das auf den Gesprächspartner aus?

Werfen wir gleich einen Blick auf den Dialogic-Orientation-Quadranten (DOQ) nach Haesun Moon (Moon 2021), der uns Orientierung

in der Dialogfindung gibt und im Dialog die Richtung weisen wird (s. Abb. 8, S. 24). Wenn Menschen sprechen, dann gibt es in ihren Erzählungen immer eine Zeitachse, also eine zeitliche Dimension wie in Abbildung 6. In der Konversation, auch in gewöhnlichen Gesprächen mit Kollegen, Freunden oder Familienmitgliedern, bemerken wir diese Zeitachse, die von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft reicht. Hinzu kommt eine inhaltliche Dimension (s. Abb. 7), und wir finden ein breites Spektrum – angefangen von positiven Inhalten (»möchte ich mehr«) bis hin zu negativen Inhalten (»möchte ich weniger«). Positive Inhalte umfassen die Dinge, die Menschen in ihrem Leben fortsetzen, intensivieren oder sich entwickeln lassen möchten: zuträgliche Beziehungen, besondere Momente, förderliche Einstellungen, inspirierende Gedanken, wertvolle Erfahrungen, richtungsweisende Entscheidungen, angenehme Gefühle und berechtigte Hoffnungen, klare Ziele und fruchtbare Strategien.

Am anderen Ende stehen negative Inhalte, von denen die Menschen weniger wollen: Verletzungen, Kränkungen und Probleme bis hin zu Traumata, Zukunftssorgen, Befürchtungen usw.

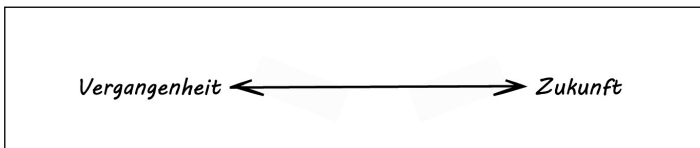


Abb. 6: Timeline

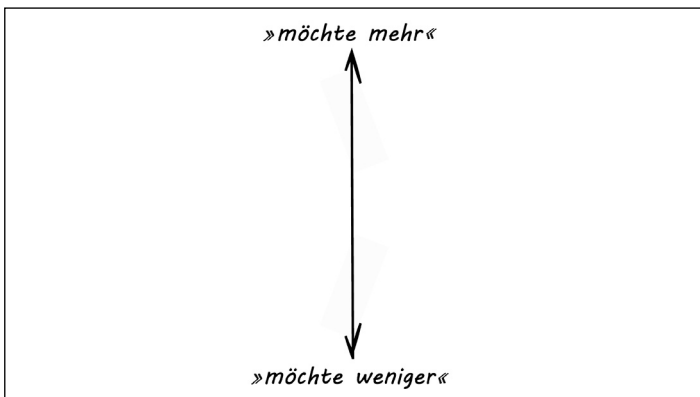


Abb. 7: Positive und negative Inhalte

Wenn wir die Zeitachse als horizontale Achse mit der Inhaltsachse als vertikaler Achse überschneiden, entsteht ein einfaches Quadranten-Modell (s. Abb. 8). Haesun Moon nennt es das dialogische Orientierungs-Quadranten-Modell (Dialogic-Orientiation-Quadrant, DOQ), dabei handelt es sich um eine Landkarte des Zuhörens. Das Modell gibt Orientierung, in welchem Quadranten sich das Gespräch gerade »befindet«. Bevor wir uns mit der Auswirkung des Zuhörens beschäftigen, sehen wir uns den DOQ näher an.

Wir haben vier Quadranten (Q1–Q4):

- Q1: positiver Inhalt in der Zukunft; er steht für die bevorzugte bzw. erwünschte Zukunft – Visionen, Strategien, Ziele, Sehnsüchte, ...
- Q2: positiver Inhalt in der Vergangenheit; er steht für eine ressourcenreiche Vergangenheit – Stärken, Ressourcen, Kompetenzen, Erfolgsstories, positive Lernerfahrungen, positive Entwicklungen, ...
- Q3: negativer Inhalt in der Vergangenheit; er steht für eine problematische Vergangenheit – Probleme, Verletzungen, Kränkungen, Traumata, ...
- Q4: negativer Inhalt in der Zukunft; er steht für eine befürchtete Zukunft – Befürchtungen, Sorgen, ...

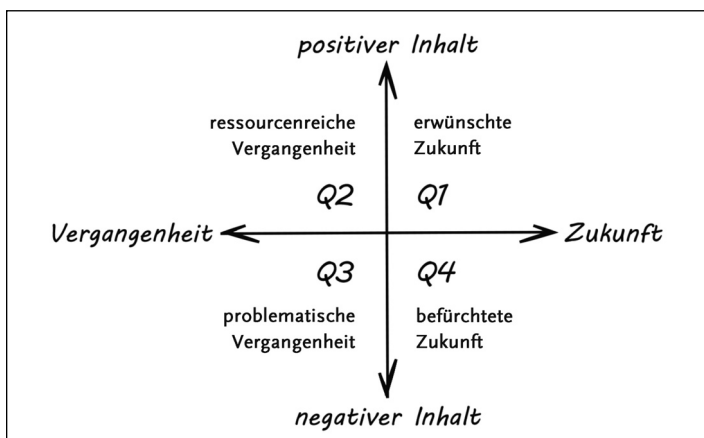


Abb. 8: Vier Quadranten

Wenn Menschen über Probleme sprechen, dann bewegen sie sich häufig in den beiden unteren Quadranten, also Q3 und Q4. Vorzugsweise reden wir über das, was nicht funktioniert, was wir befürchten, oder wovon wir uns bedroht fühlen. Wahrscheinlich ist das wertvoll und wichtig für unser Überleben, wenn wir Probleme und Befürchtungen ansprechen und beim Namen nennen. Unter diesem Eindruck kann niemand ausschließlich aus Q1 und Q2 reden – das ist unmöglich.

Unsere Rolle als Zuhörer ist sehr spezifisch, wie ich oben ausgeführt habe. Wie wirkt sich das Zuhören auf das Gespräch aus? Was bewirkt, dass Gesprächspartner mehr erzählen oder dass sie aufhören zu erzählen? Besonders im Coaching fokussieren wir stark darauf, wie wir fragen, aber Fragen ist nicht Zuhören. Wenn wir viele Fragen stellen, schränkt das womöglich unser Zuhören ein. Wenn wir reformulieren (paraphrasieren), zusammenfassen, festhalten und dabei eigene Worte einfügen, die unser Gegenüber gar nicht gesagt hat, müssen wir mit Auswirkungen auf den Gesprächspartner und dessen Kommunikation rechnen. Wenn wir durch unsere Fragen Interesse an Q3 und/oder Q4 zeigen: Wie wirkt sich das auf unsere Konversation aus? Wahrscheinlich bekommen wir Erklärungen, warum etwas nicht funktioniert. Davon hat genaugenommen niemand etwas, und es führt auch nicht zur Lösung. Eine kleine Geste kann die Rede des anderen beeinflussen. Es lässt sich leicht feststellen, dass die Gesprächspartner weiter mehr von dem erzählen, was den Zuhörer interessiert. Natürlich ist es wichtig, das Problem zu würdigen, aber dann auch konsequent die Aufmerksamkeit auf die Coping-Strategien zu lenken. »Erzähle mehr, wie hast du das bisher bewältigt? Was ist dir schon gelungen? Wer hat dich unterstützt? Was sagt das über dich aus?« Haesun Moon meint: Wie wir zuhören, beeinflusst, wie und worüber wir sprechen. Also kommt es auf das Zuhören an – auf die Art, wie wir Interesse zeigen.

Erwähnenswert erscheint mir in diesem Zusammenhang das Phänomen »Problemfaszination«. Menschen sind oft fasziniert von Q3 und Q4 – auch für uns Coaches wie für Führungskräfte scheint das typisch. »Erzähle mir mehr ... was nicht funktioniert.« Dann befällt den Gesprächspartner eine Problemtrance, und die möglichen Lösungen rücken in weite Ferne.

Aber wie geben wir solchen Gesprächen eine Wende? Wie können wir einen Wechsel von Q3 und Q4 in die oberen Quadranten (Q2 und Q1) initiieren (s. Abb. 9, S. 26)?

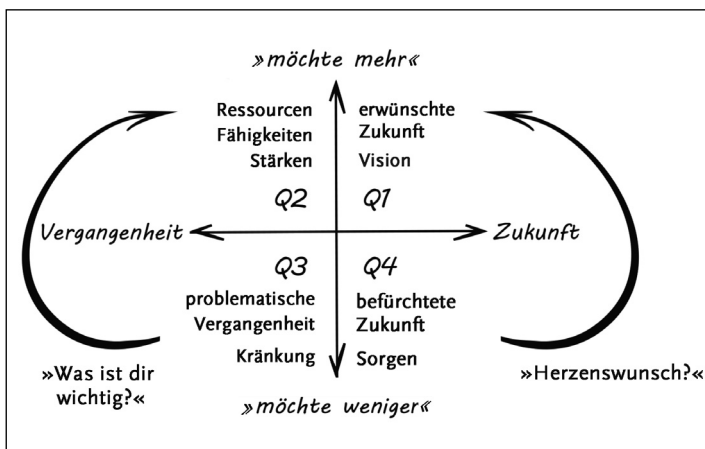


Abb. 9: DOQ Ressourcen-Aktivierung

Hier gibt es eine Schlüsselfrage zur Aktivierung von Q1 und Q2. Sie lautet »Erzähle mir: Was ist dir wirklich wichtig?« oder »Welches Herzensanliegen zeigt sich in deiner Erzählung?«. Damit aktivieren wir als Zuhörer nicht das Problem des Sprechers, sondern erinnern ihn an die Ressourcen, Stärken und an das Wissen um die eigene Kompetenz und an seine Zuversicht. Diese wichtige Frage ist nicht schwierig zu stellen, man muss es sich nur zutrauen. Die Wirkung ist verblüffend: Mit der Erinnerung an Ressourcen stellt sich nach und nach Zuversicht ein. Ein kleines Pflänzchen beginnt zu wachsen, das unsere Aufmerksamkeit braucht. Beginnen Sie den nächsten Satz so: »Ich denke, dir scheint wirklich *das und das* wichtig zu sein. Stimmt das?« Wenn der oder die Betreffende antwortet: »Ja, ich denke, ich tue das«, lautet Ihre nächste Frage: »Warum ist das wichtig für dich?« Es folgt z. B. die Antwort: »Weil ich *das und das* erreichen/verändern/aufgeben (was stattdessen?) möchte.«

Damit hat der Zuhörende das Gespräch in Richtung Q1 und Q2 aktiviert. Das erhöht die Chance, dass das Gespräch nun Kurs auf erste Lösungsansätze nimmt. Wenn die Menschen bei ihren Erzählungen darüber, was ihnen wichtig ist, beim Zuhörer auf Interesse stoßen, so ist das die Grundlage für den Dialog, weil sie sich öffnen und kreativ werden können.

»Je mehr wir die Menschen dazu bringen, ihre Aufmerksamkeit auf Q1 und Q2 zu richten, desto eher werden sie mit dir über eigene Ressourcen, Stärken, Fähigkeiten, Visionen und Ziele sprechen, weil

sie sich sicherer fühlen und außerdem kompetent und zuversichtlich sein können«,

meint Haesun Moon (2021).

Den Aufmerksamkeitsfokus durch Zuhören und die gezielte Frage »Was ist dir wirklich wichtig?« zu lenken, ist die ureigene Aufgabe von Coaches und Führungskräften, um mit den ihnen anvertrauten Menschen in Dialog zu kommen. Die Aufmerksamkeit lässt sich dann auch leicht auf die Zukunft lenken, denn sie steckt voller Möglichkeiten und »ist ein Land, das niemandem gehört«. Erste Lösungen werden dann nicht lange auf sich warten lassen.

1.3 Welche Schlüsse können wir daraus ziehen?

Die Art des Zuhörens hat bedeutenden Einfluss darauf, ob ein dialogischer Prozess überhaupt zustande kommt, und entscheidet maßgeblich darüber, ob aus dem Gespräch ein echter Dialog wird. Denn dort entstehen gemeinsame Konstruktionen von Wirklichkeiten und Bedeutungen ebenso wie die passenden Lösungen. Lösungen werden im Dialog »zwischen« den Gesprächspartnern generiert, haben also ihren Ursprungs- und Entstehungsort im »Zwischenmenschlichen«.

Haesun Moon verdeutlicht die Wirkung des DOQ als sehr praxisnahe Theorie mit vielfältigen Implikationen in den Bereichen Coaching, Leadership, Pädagogik und Therapie – ganz im Sinne des Ausspruchs von Kurt Lewin:

»Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.«

Übrigens, man kann nicht nur andere, sondern auch sich selbst aus Q3 und Q4 befreien und zu Q1 und Q2 hinführen – es funktioniert mit ein wenig Entscheidungskraft und etwas Übung im oben beschriebenen Sinn.

Die Grundstruktur des DOQ finden wir im lösungsorientierten Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungs-Ansatz von Re-teaming praktisch umgesetzt. Im Folgenden möchte ich das Reteaming-Konzept präsentieren.