

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 99, August 2011

Thema:

COACHING: DIE KUNST DER RICHTIGEN FRAGEN

INHALT:

- Fragen: Eine Einführung
- Das Coaching-Gespräch
- Kommunikation im Coaching
- Fragen im Coaching: Die „Innere Landkarte“ erkunden
- Fragen im Coaching: Check- und Übungsliste
- Zu guter Letzt...

Fragen: Eine Einführung

Ein guter Kommunikator ist in der Lage, zielgerichtet Fragen zu stellen. Fragen sind der Schlüssel, um gewünschte Informationen zu erhalten. Wer die Kunst des Fragenstellens beherrscht, verfügt über ein sehr effektives Kommunikationswerkzeug. Alle hervorragenden Führungskräfte, Top-Verkäufer und gute Berater wie Coaches wissen wie wichtig es ist, sich genug Zeit zu nehmen und durch das Stellen von Fragen ein umfangreiches Verständnis für die Bedürfnisse und Anliegen ihrer Gesprächspartner zu erhalten. Fragen öffnen das Tor zur Welt des Anderen. Sie helfen, ein Gespräch zu lenken und zu vertiefen. Und außerdem stärken motivierende Fragen das Selbstwertgefühl des Gefragten - wer wird nicht gern um seine Meinung gefragt?!

In unserer heutigen Zeit ist die Informationsflut, die täglich auf uns eindringt, kaum noch zu bewältigen. Die Aufgabenbereiche des Einzelnen werden immer komplexer und damit auch komplizierter. Viele Arbeitsbereiche sind miteinander vernetzt und voneinander abhängig. Nur durch ein gutes Informationsmanagement ist der Einzelne in der Lage, den Überblick zu behalten und zum geeigneten Zeitpunkt die richtige Entscheidung zu treffen. Durch gezieltes Fragen helfen Sie, den Blick immer wieder auf das Wesentliche zu lenken.

„Was muss bis wann erledigt werden?“ „Wer ist wofür verantwortlich?“ „Welche Aufgaben haben jetzt Priorität?“ „Wie kann ich Ihnen dabei am besten helfen?“ „Was genau meinen Sie?“ „Nach welchen Kriterien beurteilen Sie das?“ „Wann genau soll das fertig sein?“...

Jedes Gespräch kann durch Fragen ganz bewusst und zielorientiert gesteuert werden. Wer fragt, führt! Der Fragende agiert, der Gefragte muss reagieren. Fragen geben dem Gehirn des Gefragten einen „hypnotischen“ Suchbefehl. Um eine komplexe Frage zu beantworten, muss der Mensch seine Aufmerksamkeit zunächst nach innen richten. Als einfühlsamer Kommunikator sollten Sie diesen Prozess nicht unterbrechen. Es gilt als unhöflich, andere Menschen bei Ihren Denkprozessen zu stören. Leider setzen viele Menschen den Gesprächspartner durch ihre Ungeduld unnötig unter Druck. Sie können es kaum abwarten, bis der andere antwortet. Ein guter Kommunikator vermeidet unnötige Hektik und Unruhe. Er schenkt seinem Gesprächspartner die nötige Zeit, damit der Andere seine Gedankengänge in Ruhe ordnen kann. Dadurch wird die Gesprächsatmosphäre nicht unnötig belastet, und außerdem wird sich die Qualität der Antworten erheblich verbessern.

Fragen sind eine elegante Methode, um seine Interessen und Ziele zu verfolgen. Sie helfen, die eigenen Absichten mit denen des Gegenübers in Übereinstimmung zu bringen. Gutes Fragen ist eine Kunst.

Jörn Ehrlich



Das Coaching-Gespräch

Im professionellen Coaching sind die Rollen so definiert, dass der Coach verantwortlich für die Steuerung des Coaching-Prozesses ist und der Klient seine zu bearbeitenden Themen so wählt, dass er einen möglichst großen Nutzen daraus erzielt. Die Inhalte des Coaching bedingen sich durch die Bedürfnisse des Klienten und die Kompetenzen des Coach. Die Aufgabe des Coach ist es, seinen Klienten bei der Erreichung von Zielen zu unterstützen. Eine gute Fragetechnik ist unverzichtbar für diesen Prozess.

Checkliste: Ablauf eines Coaching-Gesprächs

<p>▷ Dialogbasis schaffen</p> <p><i>„Wir sind Partner unter klaren und fairen Bedingungen“</i></p>	<p>▷ Ziele definieren</p> <p><i>„An welchem Ziel wollen wir arbeiten?“</i></p>	<p>▷ Lösungswege entwickeln</p> <p><i>„Was brauchen wir für die Zielerreichung?“</i></p>	<p>▷ Transfer sichern</p> <p><i>„Wie sichern wir die Umsetzung?“</i></p>
Sicherheit und Orientierung geben:	Situation, Ziele und Rollenerwartungen verstehen	Ressourcen organisieren	Fazit ziehen, zusammenfassen
Anlass, Ziel und ggf. Konsequenzen des Gesprächs erläutern	ggf. Selbstbild/ Fremdbild des Klienten klären	Lösungsoptionen durchspielen, Brainstorming	Einwände prüfen! (,Öko-Check‘)
Zeitraumen vereinbaren	Ist- Soll Abweichungen heraus arbeiten	„Lösungsfilme“ erarbeiten	Umsetzung planen, Unterstützung und Kontrolle sicherstellen (,Future-Pace‘)
Beziehung aufbauen	Ziele formulieren Kontrakt finden	Rollenspiele/ Ausprobieren	Gespräch würdigen



Kommunikation im Coaching

Die Kommunikation im Coaching erfordert eine gewisse Bewusstheit. Ein guter Coach sollte den Gesprächsverlauf auf der „Meta-Ebene“ beobachten. Dabei muss er sowohl die subjektive Realität des Coachees als auch seine eigenen Emotionen und Wertvorstellungen im Auge behalten. Diese konzentrierte Wahrnehmung auf der Meta-Ebene erzeugt eine besondere Form von Souveränität und Kontrolle, und wird deshalb auch als „Feldherrenhügel der Kommunikation“ bezeichnet. Um die Wahrnehmung auf der Meta-Ebene zu trainieren, kann der Coach die folgenden Hinweise beachten:

► Ausrichtung der Aufmerksamkeit

- > Alle Sinnessysteme öffnen, den Anderen bewusst wahrnehmen
- > Bewusst Informationen sammeln
- > Den Realitätstunnel wechseln, im Kopf des Anderen denken
- > Sich in der Welt des Anderen orientieren
- > Eigene Bewertungen und Urteile zurückhalten

► Die Realität des Anderen respektieren

- > Durch gezielte Fragen die „Innere Landkarte“ erforschen:
- > Welches Wertesystem hat er im Kopf?
- > Was sind seine Bedürfnisse, Wünsche und Ziele?
- > Was motiviert ihn besonders?
- > Was sind seine Ängste und Befürchtungen?
- > Welchen Wahrnehmungskanal bevorzugt er?

► Bewusstes Führungsverhalten

- > Erst Pacing, dann Leading!
- > Nützliche Fragen stellen, nur hin und wieder ein gezielter Appell
- > Der Betroffene soll seine Lösungen selbst entwickeln
- > Problem-Physiologien in Ressource-Physiologien verwandeln
- > Orientierung an der Gesprächsstruktur, weniger an Inhalten
- > Basis der Aktivitäten ist der psychologische Werkzeugkoffer



Fragen im Coaching: Die innere Landkarte erkunden

Jeder Mensch erschafft sich im Laufe seines Lebens eine vollkommen individuelle Sichtweise der so genannten Realität. Wir alle tragen unsere ureigene „innere Landkarte“ im Kopf und projizieren diese permanent auf unsere Umwelt - meist völlig unbewusst. In jedem Coaching-Gespräch ist es die Aufgabe des Coach, sich auf die Welt des Klienten, also auf seine innere Landkarte, einzustellen. Der Coach stellt Fragen und erhält durch die verbalen und nonverbalen Antworten seines Klienten wichtige Hinweise. Bei der Erkundung der inneren Landkarte, oder „Exploration“, ist es günstig, zwei grundsätzliche Haltungen oder Perspektiven einnehmen zu können, die sich mit *gerichteter* und *ungerichteter* Aufmerksamkeit beschreiben lassen. Diese Haltungen werden anschaulich am Vorgehen zweier berühmter Detektive:

Sherlock Holmes

ist ein gründlicher Beobachter, der aus seinen Daten scharfsinnig und logisch schlussfolgern kann. Holmes holt sich seine Informationen präzise und planvoll und entwickelt dann deduktiv den Ablauf der Geschichte in seinem Kopf. Er geht mit ***aktiver, gerichteter Aufmerksamkeit*** auf die Dinge zu. Seine Werkzeuge sind analytisches Denken und das eigene Fachwissen. Holmes scheint nie einen falschen Schritt zu machen, ist immer rational und kontrolliert. Grundsatz ist: wenige entscheidende Faktoren reichen aus, um zum richtigen Schluss zu kommen. Je schneller das geht, desto besser. Er geht vor wie ein gut ausgebildeter Jagdhund, der aktiv auf die Situation zugeht. Er holt sich seine Informationen selbst, kontrolliert dabei die Anderen.

Columbo

geht mit ***offener, ungerichteter Aufmerksamkeit*** vor. Er vertieft sich in eine Situation und wartet, bis die Informationen sich zeigen. Er weiß zunächst nicht, wohin er seine Aufmerksamkeit lenken soll, fokussiert nicht und behandelt zunächst alle Informationen als gleichwertig. Er erscheint naiv, unlogisch, planlos und langsam in seinen Bewegungen, manchmal stolpernd, dazu unordentlich in seiner Kleidung. Columbo tritt in Kontakt, bringt die Anderen dazu, zu reden und erlaubt sich selbst, dumm zu erscheinen. Er arbeitet nicht mit einem besonderen "diagnostischen" Leitfaden. Informationen werden zunächst diffus verarbeitet, bis eine Art von Integration oder Gestaltbildung erfolgt. Columbo verhält sich wie ein Schwamm, der in seine Umgebung eintaucht und alles aufsaugt - irgendwelche wichtigen Hinweise werden schon dabei sein.

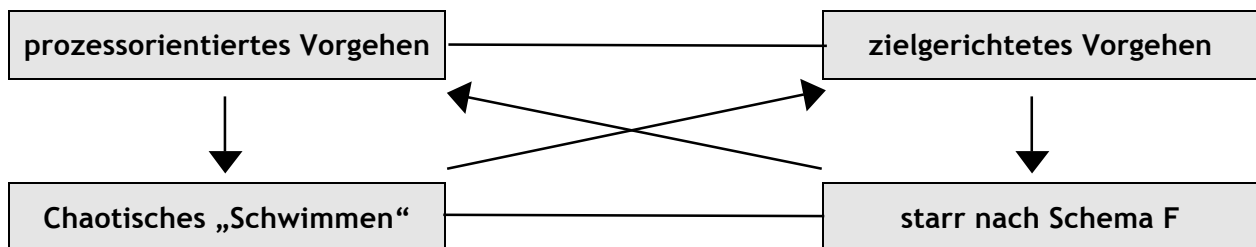


Bewertung:

Aktive, gerichtete Exploration geht mit einem diagnostischen Raster vor, hat Konzepte darüber, wie etwas richtig bzw. gut ist, lässt sich nicht durch 'Unwichtiges' ablenken, ist schnell und zielorientiert. Dieses gerichtete Vorgehen birgt die Gefahr, durch einen zu engen Fokus wichtige Daten zu übersehen.

Offene, ungerichtete Exploration vermindert Voreingenommenheit bzw. zu frühe Hypothesenbildung. Durch die Prozess- und Beziehungsorientiertheit gelangt man an Daten, die sonst vorenthalten werden. Der ungerichtete Diagnostiker nimmt sich sozusagen selbst mit in den Blick der Diagnose. Dieses offene, unstrukturierte Vorgehen birgt die Gefahr, seinen eigenen Übertragungen „aufzusitzen“.

Fazit: Beide Fähigkeiten bergen immense Vorteile und können im Sinne eines Wertequadrates miteinander verknüpft, also „integriert“ werden:



P.S.: In Memoriam Peter Falk, * 16. September 1927; † 23. Juni 2011.



Fragen im Coaching: Check- und Übungsliste

Frage	Ziel der Frage	Wann anwenden?
Was ist das Ziel?	Hinterfragen, welche Absicht hinter einer Aussage steht und auf das fokussieren, was eigentlich erreicht werden soll	
Was stattdessen?	Eine negative Haltung in eine konstruktive verwandeln	
Was genau...?	Präzisierung von allgemeinen und schwammigen Aussagen	
Woran merken / messen Sie, dass...?	Frage nach den (Erfolgs-) Kriterien, die häufig nur implizit bewusst sind	
Wie können (Sie) wir erreichen, dass...?	Das Thema personifizieren; persönliche Beteiligung deutlich machen	
Unter welchen Bedingungen wäre es möglich?	Lösungs- und Zielorientierung unterstützen	
Im Vergleich womit?	Den Maßstab erfragen, mit dem jemand etwas misst, bzw. einen anderen Maßstab anbieten und damit eine Neubewertung der Aussage ermöglichen	
Welcher Nutzen entsteht dadurch?	Folgen und Konsequenzen von Überlegungen hinterfragen	
Wer könnte dieses Problem lösen? Wie würde diese Person vorgehen?	Neue Perspektiven anbieten, um neue Optionen für Problemlösungen zu gewinnen	
Auf einer Skala von 0 bis 100: wie würden Sie die Lage einschätzen? Was müsste geschehen, um den Wert 100 zu erreichen?	Ein Thema im Gesamtkontext bewerten, um dessen Bedeutung einzuordnen	



Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zum Thema „Fragen stellen“...

Dilbert



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

etwa:

<p>„Wie passt mein Projekt in die Gesamtstrategie unserer Firma?“</p>	<p>„Keine Ahnung. Ich wusste nicht mal, dass wir eine Strategie haben.“</p>	<p>„Stelle niemals eine Frage, wenn du die Antwort nicht hören willst.“ „Deswegen frag' ich nie ‚Wie geht's?'“</p>
---	---	--

V.I.E.L Coaching Letter © 2011

Herausgeber:

V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L.
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

