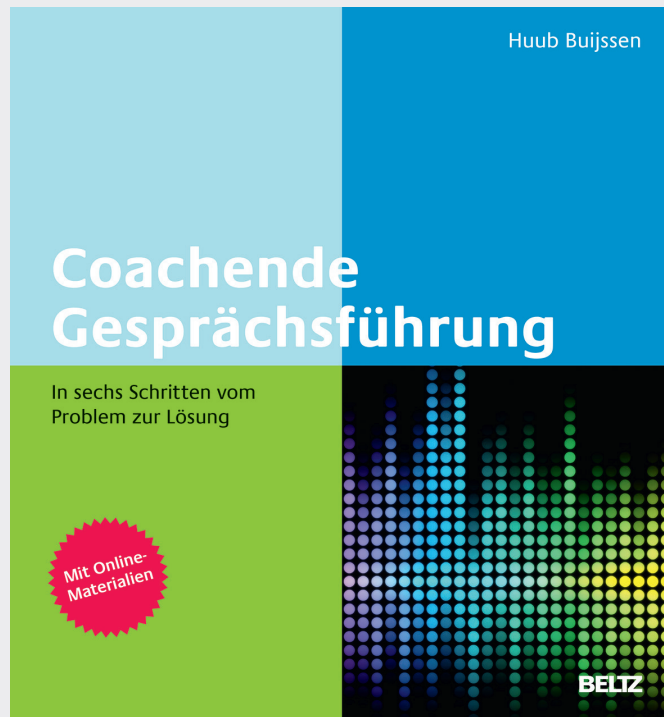


↓ Online-Materialien zum Buch



Huub Buijssen

Coachende Gesprächsführung

In sechs Schritten vom Problem zur Lösung

ISBN 978-3-407-36672-6 (Print)

ISBN 978-3-407-36701-3 (E-Book PDF)

© Beltz Verlag 2019, Weinheim und Basel

www.beltz.de

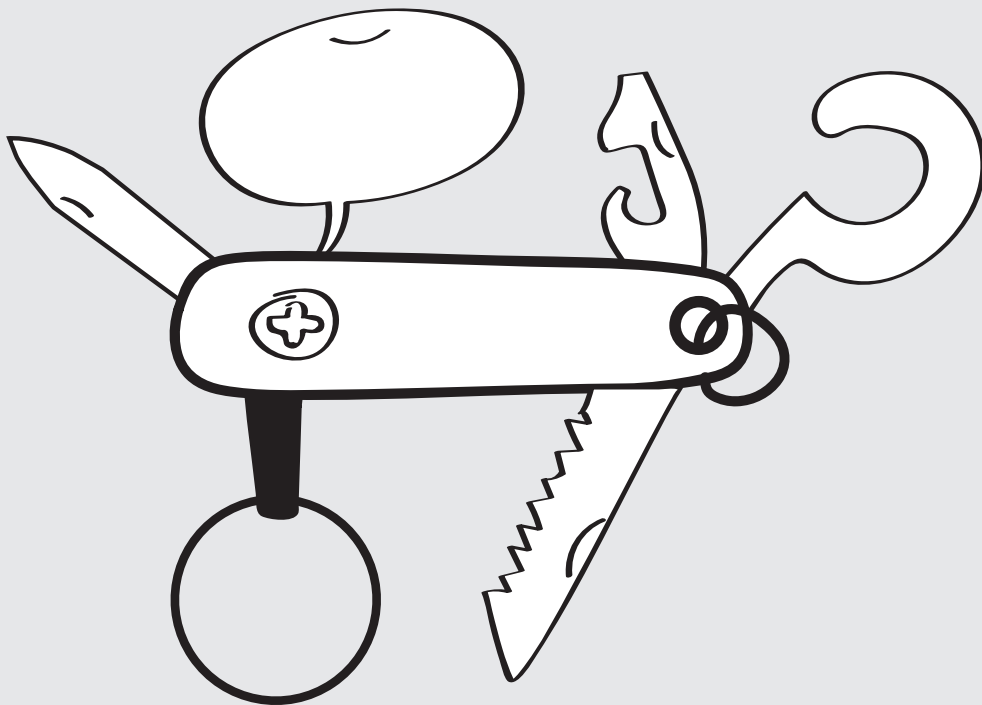
Inhaltsverzeichnis

01 Anwendungstipps	3
Schritt 1: Der Bericht	4
Schritt 2: Das Problem	10
Schritt 3: Die Gefühle	11
Schritt 4: Die Lösung	14
Schritt 5: Die Erreichbarkeit	14
Schritt 6: Die Umsetzung	14
02 Wenn es sich um ein Wie-Problem handelt	17
Wie-Probleme angehen	18
03 Wenn es um eine Einschränkung geht	23
Wann spricht man von einer Einschränkung?	24
Unterstützen in vier Schritten	25
WELKE	27
04 Die MCG als Instrument zur Intervention	30
Die neun Schritte der Intervention	31
Schritt 1: Die Inventurrunde	32
Schritt 2: Die Auswahl eines Problems	32
Schritt 3: Der Bericht	32
Schritt 4: Das Problem	33
Schritt 5: Die Gefühle	33
Schritt 6: Die Lösung	33
Schritt 7: Die Machbarkeit/Erreichbarkeit	34
Schritt 8: Die Umsetzung	34
Schritt 9: Die Auswertung	34
Beispiel für eine Intervention im Sinne von MCG	34
Auswahl einer anderen Variante	37

Übersetzung Online-Materialien: Transferendi, Enschede

Online-Kapitel 01

Anwendungstipps



Dieses Kapitel enthält für jeden Schritt (mit Ausnahme von Schritt 6) einen oder mehrere Tipps, um diese Schritte noch besser umsetzen zu können. Die meisten Tipps beziehen sich auf die Basisfähigkeiten: Zuhören, Spiegeln und Rückfragen. Ich werde diese beim ersten Schritt näher erläutern, aber wie bereits erwähnt, sind diese Fähigkeiten für die anderen Schritte gleichermaßen nützlich.

Wenn Sie mit dem Inhalt von Büchern über grundlegende Kommunikationsfähigkeiten vertraut sind, lernen Sie durch die hier aufgeführten Tipps wenig Neues und es genügt, sie bis Seite 10 zu überfliegen oder zu scannen. Die in den Schritten 2 bis 6 beschriebenen Tipps bieten Ihnen jedoch neue Informationen und sind damit auch für Sie lehrreich. Dies gilt ebenso für die beiden letzten Tipps von Schritt 1.



Schritt 1: Der Bericht

Die drei elementaren Grundfertigkeiten des aktiven Hörens sind, wie bereits erwähnt:

- Hören
- Spiegeln
- (Rück-)Fragen

Lernen, noch besser zuzuhören

Diese sechs Tipps werden nacheinander erläutert:

- Konzentrieren Sie sich ganz auf den Klienten.
- Halten Sie Augenkontakt.
- Achten Sie auf Ihre Haltung.
- Geben Sie Anerkennung.
- Denken Sie abwechselnd vorausschauend und rückblickend.
- Schweigen Sie, wenn jemand nachdenkt.

Konzentrieren Sie sich ganz auf den Klienten: Menschen sprechen mit einer Geschwindigkeit von etwa 150 Wörtern pro Minute. Das Gehirn kann allerdings etwa 500 Wörter pro Minute verarbeiten.

So bleibt genügend Raum, um Ihre Gedanken während des Gesprächs schweifen zu lassen. Berücksichtigen Sie diese Tatsache und drücken Sie sich vor jedem Gespräch folgenden Merksatz aus: »Nichts ist jetzt wichtiger, als den Klienten zu verstehen.«



Sorgen Sie außerdem dafür, dass es so wenig Ablenkungsmöglichkeiten wie möglich gibt. Schalten Sie Ihr Handy in den Flugzeugmodus oder ganz aus oder leiten Sie es auf die Telefonzentrale um beziehungsweise nehmen Sie Anrufe nicht an. Schließen Sie die Zimmertür oder verwenden Sie ein rotes Licht oder ein anderes Schild, um zu signalisieren, dass Sie nicht gestört werden möchten. Sollten Sie aus triftigen Gründen gestört werden, entschuldigen Sie sich und zeigen Sie sofort nach der Unterbrechung wieder Ihr Interesse am Gegenüber.

Legen Sie zudem Dinge auf die Seite, mit denen Sie in Versuchung kommen könnten, herumzuspielen. Wenn Sie Stifte, Büroklammern, Radiergummis oder Schlüssel in Ihren Händen halten, vermitteln Sie dem Klienten den Eindruck, während des Gesprächs nicht vollkommen aufmerksam zu sein, auch wenn Sie das sicherlich sind. (Studien zufolge kann man beim Herumspielen mit Gegenständen sogar besser zuhören. Da der Klient dies aber als Desinteresse wahrnimmt, fühlt er sich davon gestört.)

Halten Sie Augenkontakt: Die Augen sind der einzige Teil des zentralen Nervensystems, der einen Menschen direkt mit einem anderem verbindet.

Sehen Sie den Klienten also an, wenn er spricht. Es hängt wesentlich vom Augenkontakt ab, ob der Klient das Gefühl hat, Sie hören ihm wirklich zu.

Wenden Sie Ihren Blick aber auch regelmäßig für einen kurzen Moment von ihm ab. Bei Zweiergesprächen wird der Augenkontakt in der Regel zwischen fünf und zehn Sekunden gehalten. Wenn Sie den Klienten ohne Unterbrechung ansehen würden, fühlt er sich unwohl. Dann schlägt die Vertrautheit plötzlich in Einschüchterung um. Die meisten Menschen wissen intuitiv, wann und wie sie den Augenkontakt unterbrechen müssen. Kurz bevor sich der andere unwohl fühlt, wenden Sie für einen Moment den Blick ab und suchen dann schnell wieder den Kontakt. Wenn Sie zu der Gruppe von Menschen gehören, die – aus Verlegenheit – Schwierigkeiten haben, Augenkontakt zu halten, dann versuchen Sie, auf die Stirn des Gegenübers zu schauen. Der Klient hat dann immer noch das Gefühl, dass Sie Augenkontakt halten. Weil Sie das selbst weniger intensiv erleben, verspüren auch Sie weniger Anspannung.

Achten Sie auf Ihre Haltung: Jemand, der mit Ihnen spricht, spricht nicht nur, sondern nimmt auch wahr, wie Sie beim Gespräch zuhören: Er hört gewissermaßen zu, wie Sie zuhören. Bei mehr als der Hälfte aller Menschen, nämlich bei 55 Prozent, wird Ihr Eindruck auf die andere Person durch visuelle Aspekte bestimmt: durch Ihre Haltung, Ihre Gestik, den Augenkontakt, Ihren Gesichtsausdruck und Ihr Verhalten.

Man hört also nicht nur mit den Augen und Ohren, sondern mit dem ganzen Körper.



Wenn Sie den Klienten betrachten, Ihren Oberkörper aber halb vom Klienten abwenden, erwecken Sie bei ihm den Eindruck, dass Sie gehen wollen oder dass Sie denken, etwas anderes sei wichtiger. Nehmen Sie die Grundhaltung »Ich bin ganz für Sie da« ein. Wenden Sie Ihren Körper dem Klienten also zu und erwecken im besten Fall noch den Anschein, sich in Richtung Klient bewegen zu wollen. Kommunikation reitet auf dem Pferd der »Energie« (Decker 1989). Genau wie bei einem startbereiten Athleten sollte daher Ihre Energie nach vorn gerichtet sein.

Eine gute (nonverbale) Zuhörposition ermöglicht es Ihnen nicht nur, selbst besser die Perspektive des Klienten zu ergründen, sondern auch, dass sich der Klient Ihnen mehr öffnet, weil er erkennt, dass Sie Ihr Bestes tun, um ihm wirklich zuzuhören.

Geben Sie Anerkennung: Indem Sie nicken oder ermutigend lächeln, erkennen Sie an, was der Klient sagt (Keenan 1996). Sie signalisieren dem Klienten dadurch auch, dass er genügend Raum hat, um seine Geschichte zu erzählen.

Außer durch ein zustimmendes Nicken und/oder Lächeln können Sie auch Anerkennung vermitteln, indem Sie bestätigende Wörter oder bekräftigende Sätze äußern. Diese sollten aber so kurz sein, dass sie den Bericht des Klienten nicht unterbrechen.



Eine Liste von Beispielen für bekräftigende Wörter oder Phrasen finden Sie im folgenden Kasten. Die Verwendung eines oder mehrerer dieser Wörter bedeutet nicht, dass Sie mit dem Klienten einverstanden sind. Es bedeutet aber wohl, dass Sie seine Geschichte anerkennen.

Beispiele für ermutigende Wörter oder Sätze

- Aha!
- Nicht schlecht!
- Großartig
- Oh!
- Erzählen Sie weiter!
- Und dann?
- Gut gemacht!
- Interessant!
- Spannend!
- Okay.
- Wunderbar!
- Unglaublich!
- Meine Güte!
- Das freut mich für Sie!



Denken Sie abwechselnd vorausschauend und rückblickend!

Sie hören besser zu, wenn Sie sich regelmäßig (mental) folgende Frage stellen: »Worin besteht der Kernpunkt des vom Klienten Gesagten?«



Um diese Frage beantworten zu können, müssen Sie das vom Klienten Gesagte regelmäßig auch wieder »zurückspulen«.

Eine weitere Technik zur Überprüfung, ob Sie auf der Wellenlänge des Klienten sind, können Sie anwenden, indem Sie manchmal versuchen zu erraten, was der Klient gleich sagen wird. Wenn sich Ihre Erwartung erfüllt, ist das ein Beweis dafür, dass Sie gut zuhören können.

Schweigen Sie, wenn jemand nachdenkt. Als ich meine ersten Therapiegespräche führte, hatte ich am meisten Angst vor dem Schweigen. Um zu verhindern, dass mich das Schweigen in Verlegenheit bringt, hatte ich immer einen großen Zettel mit einer Liste von Fragen auf meinem Schoß, die mir aus schwierigen schweigsamen Momenten heraushelfen sollten. Ich hatte die Befürchtung, der Patient würde Schweigen als Unwissenheit interpretieren. Im Laufe der Jahre habe ich jedoch gelernt, dem Druck zu widerstehen, das Schweigen zu durchbrechen, und nutze es stattdessen bewusst. Ich entdeckte dann, dass es sich meist auszahlt, nicht sofort zu reagieren. Als ich zehn oder manchmal sogar 30 Sekunden wartete und dem Klienten die Möglichkeit gab, etwas länger über die gestellte Frage nachzudenken, kam in vielen Fällen eine Antwort, die das Gespräch voranbrachte. Diese Antwort kam sogar in solchen Fällen, in denen ein Patient anfangs festgestellt hatte: »Ich weiß es nicht.«

Schweigen ist also nichts Negatives, sondern es stellt den Klienten vielmehr in den Mittelpunkt. Wenn Sie die Interviews des Journalisten Coen Verbraak (hauptsächlich bekannt für seine Interviewserie »Kijken in de ziel« – deutsch »In die Seele schauen«) gesehen haben, werden Sie festgestellt haben, dass der richtige Umgang mit Schweigen ihm in vielen Fällen die aufschlussreichsten Informationen erbrachte.

Solange jemand nachdenkt, brauchen Sie nichts zu sagen. Oder besser gesagt: Es ist ratsam, nichts zu sagen.

Sie brauchen auch dann nichts zu sagen, wenn jemand eine halbe Minute oder vielleicht sogar noch länger über Ihre Frage nachdenken muss. Wenn Sie in letzterem Fall selbst das Wort ergreifen, unterbrechen Sie den Gedankenfluss des Klienten. Wenn Sie eine unpassende Frage stellen, wird sich der Klient (zu Recht) unverstanden fühlen. Eine der wichtigsten Eigenschaften eines guten Zuhörers ist es daher, im richtigen Moment zu schweigen.

Woran kann man erkennen, ob jemand schweigt, weil er ausgesprochen hat oder weil er nachdenkt? Jemand, der ausgesprochen hat, zeigt dies durch die Satzmodulation an (normalerweise geht die Stimme am Ende des Satzes nach unten) und sieht Sie dann erwartungsvoll an. Bei einem nachdenklichen Schweigen fehlt diese typische Endintonation. Oftmals stockt der Sprecher auch mitten im Satz und beendet ihn nicht. Stirnrunzeln und ein nachdenklicher Blick verdeutlichen Ihnen dann, dass noch etwas kommt.

Verhalten Sie sich wie ein Fußballspieler, der von jedem Gegner wegen seiner Freistöße gefürchtet wird: Arbeiten Sie jeden Tag daran, eine aktive Zuhörhaltung zu erlernen oder diese zu perfektionieren. Nutzen Sie jedes Gespräch, um Ihr echtes Interesse und Ihre Anteilnahme zu kommunizieren, sei es im Gespräch mit einem Klienten, einem Kollegen, Ihrem Chef oder mit Ihrem Nachbarn, Ihrem Kind, Ihren Eltern oder einem zufälligen Mitreisenden im Zug.



Lernen, noch besser zu spiegeln

Folgende Tipps helfen Ihnen dabei, (noch) besser zu spiegeln:

- Bereiten Sie sich auf das Spiegeln oder Paraphrasieren vor.
- Machen Sie sich während des Gesprächs Notizen.
- Fordern Sie den Klienten immer mal wieder auf, eine Zusammenfassung zu machen.
- Vermeiden Sie die häufigsten Fehler beim Spiegeln und Paraphrasieren.

Vorbereitung auf das Spiegeln oder Paraphrasieren: Nehmen Sie sich vor dem Beginn eines Gesprächs bewusst vor zu spiegeln.

Verwenden Sie vorzugsweise eine Gedächtnishilfe, zum Beispiel eine Notiz, die Sie daran erinnert, während des Gesprächs zu spiegeln. Sonst kann es gut sein, dass Sie es vergessen. Das Erlernen einer neuen Fertigkeit erfordert Mühe und Übung. Ohne Gedächtnishilfe rückt das Spiegeln gerade beim anfänglichen Üben sehr schnell in den Hintergrund.

Darüber hinaus erfordert das »Zuhören, um zu spiegeln« mehr Aufwand – wie bereits erwähnt – als das »einfache Zuhören«. Das trifft allein schon deshalb zu, weil Sie Ihre Neugierde auf den Ausgang der Geschichte für die Dauer des Spiegelns unterdrücken müssen. Denn, obwohl Ihre Zusammenfassung oder Paraphrasierung die Geschichte nur für einen Moment unterbrechen, ist Neugierde eine sehr starke menschliche Eigenschaft beziehungsweise ein Impuls. (Die meisten Menschen, die eine App-Benachrichtigung, eine SMS oder einen Anruf erhalten, können in der Regel der Versuchung nicht widerstehen, die Nachricht sofort zu lesen oder zu erfahren, wer sie gerade anruft.)

Machen Sie sich während des Gesprächs unbedingt Notizen.

Fragen Sie den Klienten im Voraus, ob Sie sich während des Gesprächs etwas notieren dürfen.

Notizen helfen Ihnen (und dem Klienten!) in vielerlei Hinsicht. Sie hören viel konzentrierter zu, haben kaum noch Zeit, Ihre Gedanken abschweifen zu lassen und sich mit Ihren eigenen Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Sie ordnen die Gedanken nach Wichtigkeit und zeigen dem Klienten, dass das Gesagte wirklich zählt. Natürlich sollten Sie während des Gesprächs nicht ständig schreiben. Schreiben Sie höchstens während eines Viertels der Zeit, damit Sie während des Gesprächs die meiste Zeit über mit Ihrem Klienten Augenkontakt halten können.

Vielleicht befürchten Sie, dass Ihr Schreiben den Klienten während des Gesprächs stört. Machen Sie einen Probedurchlauf und fragen Sie den Klienten am Ende des Gesprächs, wie er es erlebt hat. Möglicherweise überrascht Sie die Antwort dann.

Fordern Sie den Klienten ebenso immer wieder mal dazu auf, eine Zusammenfassung zu machen: Sagen Sie zum Beispiel: »Ich kann Ihnen gerade leider nicht mehr ganz folgen. Könnten Sie bitte für mich zusammenfassen, was Sie bisher gesagt haben?«

Es ist ein Irrtum zu denken, dass nur Sie spiegeln können und dürfen. Wenn Sie feststellen, dass Sie dem Gespräch nicht mehr folgen können, können Sie den Klienten bitten, eine Zusammenfassung zu machen.



Der Vorteil dabei ist nicht nur, dass man das Gesagte wieder besser versteht, sondern auch, dass der Klient durch die Zusammenfassung einen besseren Überblick über alles erhält und möglicherweise zu einem tieferen Einblick gelangt.

Natürlich kann man das nicht zu oft im Gespräch tun, denn sonst kann es sein, dass der Klient das Vertrauen in Sie verliert.

Vermeiden Sie die häufigsten Fehler beim Spiegeln und Paraphrasieren: Bei der Auseinandersetzung mit dem Warum, Wann und Wie des Spiegeln werden bereits die häufigsten Fehler erwähnt, die Sie machen können. Da Checklisten beim Erlernen neuer Fähigkeiten von großem Wert sind, werde ich die wichtigsten Fallstricke noch einmal auflisten:

- zu oft oder zu wenig spiegeln
- nachplappern
- Ihre Zusammenfassung auf das beschränken, was Sie selbst befürworten
- zu selektives Spiegeln und damit zu starkes Eingreifen
- Einfügen Ihrer eigenen Schlussfolgerungen oder Bewertungen in Ihre Zusammenfassung oder Paraphrasierung

Lernen, Fragen noch besser zu stellen

Folgende Tipps helfen Ihnen dabei, (noch) besser zu Fragen zu stellen:

- Versuchen Sie, durch Ihre Fragen eine zeitliche Abfolge in das Gesagte zu bringen.
- Lassen Sie Ihr Urteil oder Ihre Überzeugung auf keinen Fall in Ihrer Frage zum Ausdruck kommen.
- Stellen Sie nicht mehrere Fragen gleichzeitig.
- Vermeiden Sie suggestive und wertende Fragen.
- Scheuen Sie sich nicht, naive Fragen zu stellen.

Versuchen Sie, durch Ihre Fragen eine zeitliche Abfolge in das Gesagte zu bringen. Eine Geschichte ist leichter zu verstehen, wenn sie eine ganz klare Linie verfolgt. Für das Etablieren dieser Chronologie ist es möglicherweise am Wichtigsten, dem Klienten zu helfen, seinen Bericht in der richtigen zeitlichen Abfolge zu wiederzugeben: »Es begann so ... und dann ... und am Ende ...« In vielen Fällen erzählen die Menschen ihre Geschichte automatisch so, aber besonders dann, wenn sie emotional werden, springen sie oft in der Zeit hin und her.

Wenn Sie die Geschichte aus der Perspektive des Klienten sehen wollen, ist es sehr hilfreich, Fragen zu stellen, die die Geschichte in die richtige Reihenfolge bringen.

Sie können beispielsweise sagen: »Wollen Sie noch einmal an den Anfang zurückgehen?« Oder: »Sie haben jetzt einen großen Zeitsprung gemacht, was ist in der Zwischenzeit passiert?«

Lassen Sie Ihr Urteil oder Ihre Verurteilung auf keinen Fall in Ihrer Frage zum Ausdruck kommen. Das Motto von Georges Simenon, dem geistigen Vater von Kommissar Maigret, lautete »comprendre et ne pas juger« (»verstehen ohne zu urteilen«). Das ist auch das Motto der MCG.

Ein gutes Gespräch kann zu einem Streit werden, wenn man dem Klienten eine Frage stellt, in der ein Urteil oder – noch schlimmer – eine Verurteilung enthalten ist oder mitschwingt, die ihm das Gefühl gibt, er müsse sich rechtfertigen.

Seien Sie also vorsichtig mit dem Wort »warum«.

Sie wissen wahrscheinlich aus eigener Erfahrung, dass dieses Wort in der Regel einem Angriff vorausgeht. Fast reflexartig stellen sich Ihrem Gegenüber bei diesem Wort die Nackenhaare auf. Wenn Sie den Beweggrund erfahren wollen, fragen Sie lieber: »Was sind (waren) Ihre Beweggründe?« Wenn Sie diese Frage stellen, geben Sie der anderen Person wesentlich mehr Raum, um zu antworten.

Gehen Sie zudem vorsichtig mit dem Wort »aber« um. Auch darauf sind wir allergisch, denn wir wissen, dass darauf meist eine Kritik oder ein Einwand folgt. In den meisten Fällen können Sie ein »Aber« einfach durch ein »Und« ersetzen. Eine Frage wie »Ich verstehe, dass Sie damit zu kämpfen haben, aber nicht, dass Sie

erst jetzt darauf zu sprechen kommen?» kann viel einladender klingen, wenn Sie sie folgendermaßen umformulieren: »Ich verstehe, dass Sie damit zu kämpfen haben, und ich verstehe nicht, dass Sie erst jetzt darauf zu sprechen kommen?« Auf Papier klingt diese letzte Formulierung etwas schief, aber laut und mit der richtigen Intonation klingt sie wie eine gewöhnliche (nicht wertende) Frage.

Ein zweites Beispiel wäre folgende Frage: »Aber wie kam Ihr Kommentar bei Ihren Kollegen an?« Vergleichen Sie diesen Satz mit der Frage: »Und wie ist Ihr Kommentar bei Ihren Kollegen angekommen?«

Stellen Sie nicht mehrere Fragen gleichzeitig. Das Stellen mehrerer Fragen hintereinander verwirrt den Klienten. »Wie kommt es, dass Sie in so kurzer Zeit so viel Ärger bekommen haben? Haben Sie schon mit jemandem darüber gesprochen? Was haben Sie jetzt vor?« Oftmals beantwortet der Klient nur die letzte Frage, die Sie gestellt haben. Diese bleibt ihm nämlich am leichtesten im Gedächtnis. Das gleichzeitige Stellen mehrerer Fragen bringt Unruhe in das Gespräch und erschwert klares Denken.

Vermeiden Sie suggestive und wertende Fragen. Suggestive Fragen sind für ein hilfreiches Gespräch katastrophal, weil Sie damit versuchen, dem Klienten hinterrücks Ihre eigene Meinung aufzuzwingen. Deshalb warnt jedes Training für grundlegende Kommunikationsfähigkeiten davor. Und trotzdem ist – egal wie oft der warnende Finger gehoben wird – der Drang, das eigene Wissen und die eigene Meinung zu äußern so groß, dass kaum jemand solche Fragen gänzlich vermeiden kann.

Seien Sie also vorsichtig mit dem Wort »nicht« am Anfang einer Frage, denn dieses Wort kündigt in vielen Fällen eine suggestive Frage an.

»Glauben Sie nicht, dass die meisten Leute im Bankensektor sich nur für ihre eigene Geldbörse interessieren?«

Außer am Wort »nicht« kann eine suggestive Frage häufig auch am ersten Wort der Frage erkannt werden. Beginnt der Satz mit einem Verb, so handelt es sich in 90 Prozent der Fälle um eine suggestive Frage.

- »Haben Sie schon darüber nachgedacht, sich ein paar Tage frei zu nehmen?«
- »Finden Sie, dass dies der richtige Ansatz war?« (Gemeint ist: »Ich bezweifle, dass das der richtige Ansatz war.«)
- »Können Sie sich keinen anderen Job aussuchen?«

Kontraproduktive Fragen und Sätze: Kommunikationskiller

- Glauben Sie wirklich?
- Sie müssen zugeben, dass ...
- Sie können nicht leugnen, dass ...
- Glauben Sie nicht, dass ...
- Wollen Sie damit sagen, dass ...
- Jeder sollte ...
- Wie oft habe ich Ihnen schon gesagt ...
- Ich weiß genau, was Sie denken.
- Das wird nicht gut gehen.
- Als ich in Ihrem Alter war, dachte ich ...
- So sollten Sie nicht denken.



Scheuen Sie sich nicht, naive Fragen zu stellen. In einem Gespräch ist die Versuchung groß, so viele intelligente Fragen wie möglich zu stellen, um damit zu zeigen, dass man selbst viel über das Thema weiß oder einen scharfen Verstand hat. Eine intelligente Frage ist nicht verboten oder falsch, aber Sie sollten nicht übertreiben. Es besteht die Gefahr, dass sich der Klient unsicher fühlt und abschaltet. Das geschieht vor allem, weil Ihre intelligenten Fragen dem Klienten den Eindruck vermitteln könnten, dass Sie sich eher mit Ihrer Selbstdarstellung beschäftigen, als zu versuchen, ihn zu verstehen.

Oftmals liefern naive Fragen mehr Informationen als schlaue Fragen.

Achten Sie daher darauf, regelmäßig einige in Ihren eigenen Augen »dumme« Fragen zu stellen, die zeigen, dass Sie das Problem oder die Situation (noch) nicht ganz verstanden haben. Oftmals zeigen diese Fragen, dass Sie tatsächlich noch nicht alles verstanden haben oder wissen, denn gerade diese Fragen liefern überraschende Antworten.

Beispiele für naive Fragen

- »Sie haben gesagt, dass Ihr Personalchef absolut keine Ahnung von seinem Beruf hat. Was meinen Sie damit?«
- »Sie haben gesagt, dass die Arbeit immer mehr zur Routine und zum Alltagstrott wird. Können Sie das erläutern?«
- »Alle Frauen in dieser Abteilung sind seit Jahren unterbezahlt und werden unterbewertet«, sagen Sie. Können Sie das noch weiter ausführen?«



Um bei diesen Beispielen zu bleiben: Zögern Sie nicht, diese Fragen zu stellen, selbst wenn Sie den Personalchef gut kennen und Sie ebenfalls der Meinung sind, dass er seinen Beruf nicht richtig beherrscht, wenn die Arbeit für Sie immer mehr zur Routine geworden ist und wenn Sie selbst eine der unterbezahlten und unterbewerteten Frauen sind. Es kann durchaus sinnvoll sein, einen Satz hinzuzufügen, der zeigt, dass Sie hauptsächlich an der Meinung des Klienten interessiert sind. »Egal wie ich es sehe, das wissen Sie bestimmt, es geht nur darum, Sie jetzt besser zu verstehen.«

Stellen Sie immer Fragen, wenn Sie etwas nicht verstehen, auch wenn Sie wissen, dass Sie dies aufgrund Ihres Berufs oder durch Ihren Hintergrund wissen sollten. Denken Sie in solchen Momenten wie die Limburger Popgruppe Rowwen Hèze, die in einem ihrer Lieder – in dem (fast kölnische) Dialekt, mit dem ich aufgewachsen bin – singt: »Dann bin ich eben dumm.« Der Klient wird Ihnen eine dumme Frage nicht übelnehmen, sondern sich dadurch eher wohler fühlen. »Mein Gesprächspartner weiß auch nicht alles!«

Naive Fragen sind auch aus einem anderen Grund sehr wichtig. Während intelligente Fragen aus der Perspektive des Coachs ausgestellt werden und das Gespräch blockieren können, geben naive Fragen eher der Perspektive des Klienten und seiner Rolle als Experte mehr Raum. Sie zeigen in der Regel echtes Interesse. Und genau wie wir beim Thema Zuhören gesehen haben, wollen wir Menschen dafür immer wieder Beweise sehen. Es ist uns noch wichtiger als die Lösung. Wirkliches Interesse trifft auf unser tiefstes menschliches Bedürfnis: Kontakt aufnehmen, Verbindung herstellen.



Schritt 2: Das Problem

Nachdem ich Ihnen im ersten Schritt eine Reihe von Tipps gegeben habe, hier noch ein Tipp für den zweiten Schritt, in dem es um das Problem geht: Beschränken Sie sich auf die Superlativfrage (und erklären Sie diese nicht).

Beschränken Sie sich auf die Superlativfrage (und erklären Sie diese nicht). »Was ist jetzt für Sie das größte Problem? Finden Sie es, wie Sie gerade sagten, besonders problematisch, dass Ihre Kollegen viel jammern und klagen, aber selbst wenig tun, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern?« Viele Menschen, die mit der MCG arbeiten, haben die Tendenz, wie in diesem Beispiel, die Superlativfrage zu erklären. Was passiert dann? Es besteht die Gefahr, dass der Klient erklärt, dass das Problem genau mit dem zu tun habe, was Sie äußern, ohne darüber nachzudenken, ob das wirklich stimmt. Es besteht zudem die Gefahr, dass die Superlativfrage untergeht und der Klient die Frage sofort wieder vergisst.

Daher ist es wichtig, dem Klienten nach der Superlativfrage nicht zu »helfen« und die Frage nicht zu erklären. Auf diese Weise vermeiden Sie eine Beeinflussung der Antwort.

Nachdem der Klient Ihre Superlativfrage beantwortet hat, nehmen Sie sich für die Formulierung der kurzen Problembeschreibung einen Moment Zeit.

Wenn der Gesprächspartner weder vage Begriffe verwendet noch eine zu kurze Antwort gibt, stellt man danach keine weiteren Fragen. Wenn Sie das trotzdem tun, gehen Sie zurück zu Schritt 1. Dann laufen Sie Gefahr, dass das Gespräch endlos wird und Sie den Faden verlieren. Es ist dann auch sehr wahrscheinlich, dass Sie vergessen, wie die eigentliche Antwort auf die Superlativfrage lautete, denn Sie kommen von einer Frage zur nächsten.



Schritt 3: Die Gefühle

Schritt 3 beinhaltet zwei Fähigkeiten: zum einen Hilfe beim Ausdrücken von Gefühlen und zum anderen die Reaktion auf Gefühle.

Lernen, Gefühle noch besser auszudrücken

Der folgende Tipp hilft Ihnen, Ihre Gefühle besser auszudrücken.

Vergessen Sie niemals das Fragezeichen! Wenn man sich nach den Gefühlen von jemandem erkundigt, nähert man sich der anderen Person stark an. Auch wenn Gefühle universell sind, erlebt sie jeder von uns als etwas sehr Persönliches und Privates. Wir geben anderen nicht ohne Weiteres einen Einblick in unsere Emotionswelt. Wir wollen, dass zuerst vorsichtig angeklopft wird.

Ohne Anklopfen und ein klares »Ja« von unserer Seite lassen wir ungern jemanden hinein. Anklopfen bedeutet hier: hinter jede Frage nach Gefühlen ein Fragezeichen setzen.

Dies tun Sie automatisch bei der erstgenannten Art, nach Gefühlen zu fragen (»Was empfinden Sie dabei?«). Es ist wichtig, dasselbe auch bei jeder der anderen drei Arten zu tun, die Gefühlen zu erfragen: Körpersprache in Gefühle umwandeln, Wörter oder Ausdrücke in Gefühle übersetzen, und sagen, was Sie oder andere in der gleichen Situation fühlen würden, und den Klienten fragen, ob er sich selbst darin wiedererkennt. Wenn Sie zum Beispiel erklären, was Sie fühlen würden, wenn Sie in der Rolle des Klienten wären, dann fügen Sie hinzu: »Wie ist das für Sie?«

Je mehr Respekt Sie für die Gefühlswelt des Klienten zeigen, desto wahrscheinlicher ist es, dass er sich Ihnen öffnet. Das Gleiche gilt für das Gegenteil. Wenn Sie sagen: »Sie fühlen sich also ängstlich«, und das Fragezeichen hier weglassen, ist es sehr wahrscheinlich, dass der Klient sich Ihnen verschließt. Die Unverfrorenheit, einen Fuß in die Tür zu setzen, wird normalerweise nicht akzeptiert. Das Gespräch kann dann plötzlich ins Stocken geraten und eventuell nicht mehr wie bisher weitergeführt werden.

Lernen, noch besser auf Gefühlsäußerungen zu reagieren

- Verstricken Sie sich nicht in Gefühlen.
- Stellen Sie keine rationale Frage.
- Urteilen Sie nicht über Gefühle.
- Erzählen Sie nichts über Ihre eigenen Erfahrungen.
- Sagen Sie nicht, dass Sie es verstehen oder sich es vorstellen können.

Verstricken Sie sich nicht in Gefühlen. Im Folgenden finden Sie ein wörtliches Protokoll des dritten Schritts der MCG zwischen einem Coach und einem psychiatrischen Pfleger.

Coach: »Okay. Sie wollen also weiterhin professionell mit dem Patienten umgehen, auch wenn er versucht, Sie aus der Reserve zu locken und zu provozieren, wissen aber nicht, wie Sie das bewerkstelligen sollen. Was fühlen Sie in dieser Situation?«



Pfleger: »Ja, ich bin sehr frustriert.«

Coach: »Das klingt, als wollten Sie etwas, das so nicht funktionieren kann. Fühlen Sie sich hilflos?«

Pfleger: »Ja, genau, so fühle ich mich. Aber es ist nicht nur das. Ich bin auch wütend, nicht nur auf ihn, denn er tut es mit Absicht, sondern auch auf mich. Dass ich es immer wieder geschehen lasse.«

Coach: »Wütend auf sich selbst, weil Sie es geschehen lassen haben, sagen Sie. Machen Sie sich Selbstvorwürfe?«

Pfleger: »Ja.«

Coach: »Können Sie darüber noch mehr sagen?«

Während des Trainings merke ich des Öfteren, dass vor allem Psychologen und Sozialarbeiter denken, dass das Gespräch erst dann richtig beginnt, wenn jemand etwas von seinen Gefühlen zum Ausdruck gebracht hat. »Sehr gut, jetzt haben wir angebissen und machen weiter ...« Genau das ist im gerade geschilderten Beispiel passiert: Der Pfleger hat bereits gesagt, dass er sich frustriert und hilflos fühlt und gibt zu, dass er sich selbst die Schuld gibt. Der Coach ist damit nicht zufrieden und will mehr über diese Selbstvorwürfe wissen.

Viele Menschen mögen es jedoch nicht, über ihre Gefühle »gelöchert« zu werden, besonders wenn dies in einer Gruppe geschieht. Sie fühlen sich dann wie ein Patient, »ein psychologischer Fall« oder »Objekt«.

Wie bereits erwähnt, werden Gefühle in der Regel »befriedigt«, wenn sie wahrgenommen werden. Wenn ein Gefühl reflektiert wird und der Klient die Botschaft nickend aufgenommen hat, kann das Gespräch fortgesetzt werden. Vergessen Sie nicht, dass viele Menschen nicht gelernt haben, über Gefühle zu sprechen, sondern beigebracht bekommen haben, sie für sich zu behalten. Bei diesen Menschen sollte auf keinen Fall weiter nach Gefühlen gefragt werden. Wie der Ex-Profifußballer und Schriftsteller Jan Mulder in einem Interview sagte:

*»Emotionen. Allein das Wort. Sie sollten ihm einen kräftigen Tritt verpassen. ›Gefühlvoll sein‹ ist noch okay, aber Emotionen haben ... nein. Ich komme aus Winschoten in der Provinz Groningen. Dort sprechen wir lieber nicht über so etwas. Wir nehmen es leicht als Gehabe wahr, wenn über Emotionen gesprochen wird. Wenn man sich meine Großeltern ansieht, fällt einem auf, dass sie ziemlich wenig Worte verwendet haben. Sehr angenehm.«
(Aus: Webeling 2002)*

Stellen Sie keine rationale Frage. Ein weiterer häufiger Fehler ist es, nach einer Gefühlsäußerung eine rationale Frage zu stellen. Jemand behauptet zum Beispiel, wütend zu sein, und ohne dieses Gefühl(!) zu bestätigen, wird sofort eine Frage gestellt, die die Aufmerksamkeit auf den Verstand lenkt. Im Gespräch zwischen dem Coach und dem psychiatrischen Pfleger wäre ein Beispiel für eine solche Frage: »Selbstvorwürfe, sagen Sie. Haben sie die oft?« Ein weiteres Beispiel für eine Verstandsfrage wäre: »Haben Sie jemals mit jemandem darüber gesprochen?«

Der Klient fühlt sich bei solchen Fragen unwohl, denn dann schießt ihm blitzschnell – ohne sich dessen vollständig bewusst zu sein – folgender Gedanke durch den Kopf: »Ist mein Bauchgefühl in Ordnung?« Der Klient bemerkt außerdem, dass seine Gefühle ignoriert wurden und kommt zu dem Schluss, dass er seinen Gesprächspartner damit in Verlegenheit gebracht hat. Das Ergebnis kann dann häufig sein, dass er abschaltet.

Verurteilen Sie Gefühle nicht. Gefühle bedürfen einer Bestätigung; Sie rebellieren, wenn man sie verurteilt oder versucht, sie zu dämpfen. Zum Beispiel durch gut gemeinte Kommentare wie: »Sie sollten sich nicht so sehr ärgern. Wahrscheinlich hat er das nicht böse gemeint.« Oder: »Machen Sie sich nicht so viele Sorgen. Wo gehobelt wird, fallen Späne. Sie machen doch selbst auch mal Fehler, oder?«

Eine Form besteht darin, den Klienten dafür zu beschuldigen, dass er seine Gefühle nicht in den Griff bekommen hat. »Wenn Sie so wütend waren, warum haben Sie dann nicht gehandelt? Man kommt nicht weit, wenn man sich beschwert.«

Die Verharmlosung von Gefühlen ist eine weitere Art, Gefühle zu verurteilen.

»Machen Sie sich keine Sorgen darüber. Sie sind gesund, Sie haben ein gesundes Gehirn und können auch anderswo arbeiten. In einem Jahr denken Sie sich wahrscheinlich: ›Warum hat mich das damals schlaflose Nächte gekostet?‹«

Gehen Sie nicht auf Ihre eigenen Erfahrungen ein. Es ist auch falsch, auf den Gefühlsausdruck zu reagieren, indem man ins Detail geht und von seinen eigenen Erfahrungen erzählt: »Ich habe so etwas auch schon einmal erlebt ...« und dann die Geschichte des Klienten übernimmt. Man könnte jetzt dagegen einwenden: »Kann es nicht hilfreich sein zu sagen, dass man so etwas schon einmal erlebt hat? Denn so teilen Sie dem Klienten mit, dass Sie seine Gefühle erkennen und dass er mit einem Leidensgenossen oder einem erfahrenen Experten spricht? Dieser Einwand macht in der Tat Sinn, zumindest, wenn man sich kontrollieren kann und seine Erfahrungen nur in ein oder zwei Sätzen mitteilt (»Vor drei Jahren ist mir etwas Ähnliches passiert, aber erzählen Sie weiter.«)

Allerdings macht man einen Fehler – und das passiert leider oft –, wenn man seine eigene Geschichte im Detail erzählt und so die Geschichte des Klienten in den Hintergrund drängt.

Sagen Sie nicht, dass Sie es verstehen oder sich vorstellen können. »Ich verstehe.« »Das kann ich mir vorstellen.« Benutzen Sie diese Sätze manchmal nach einem Gefühlsausdruck, um Verständnis zu vermitteln? Ja? Das ist keine gute Idee. Derartige Sätze schießen am Ziel vorbei, weil es intellektuelle Reaktionen auf Gefühlsausdrücke sind. Mit anderen Worten, indem Sie mit »Ich verstehe dich« antworten, »entflüchten« Sie dem Gefühl.

Darüber hinaus denkt der Klient dann möglicherweise: »Wie können Sie das verstehen (oder sich vorstellen)? So etwas haben Sie doch noch nie erlebt. Und selbst wenn Sie es erlebt hätten, woher wissen Sie dann, dass Sie es genauso erlebt haben wie ich?« Der Klient hat damit vollkommen Recht: Weder kann Sie jemand jemals vollständig verstehen, noch können Sie jemand anderen jemals ganz verstehen. Oder wie in Dostojewskis Roman »Die Brüder Karamasow« (1958) eine seiner Hauptfiguren sagt: »Auch, wenn ich sehr leide, wird ein anderer Mensch nie erfahren, wie schlimm es ist, denn er ist ein anderer Mensch und kann nicht in meine Haut schlüpfen.«

Der Satz »Ich verstehe dich« ist ein Kommunikationskiller. Was kann der Klient noch hinzufügen, wenn Sie ihn verstehen? Verzichten Sie deshalb auf diesen Satz.

Denken Sie daran, dass es beim MCG nicht darum geht, den Klienten zu verstehen, sondern vor allem darum, dass er sich selbst besser versteht. Das ist der einzige Weg für ihn, eine Lösung zu finden.



Schritt 4: Die Lösung

Für Schritt 4, die Lösung, gibt es, wie bei Schritt 2, nur einen Tipp.

Erklären Sie die Superlativfrage nicht. Stellen Sie nach der Superlativfrage keine weiteren Fragen und erklären Sie diese auch nicht. Andernfalls antwortet der Klient möglicherweise nicht auf die Frage, um die es Ihnen geht, sondern auf Ihre Erklärung. Angenommen, Sie sagen nach der Frage nach der bevorzugten Lösung Folgendes: »Sie können alles sagen, was Ihnen in den Sinn kommt.« Jemand, der Ihre eigentliche Frage hier lieber meidet, kann so eine Erklärung nutzen, um weit auszuholen, und bevor Sie es merken, haben Sie den Überblick verloren.



Schritt 5: Die Erreichbarkeit

Auch für Schritt 5 haben wir nur einen Tipp.

Lassen Sie keinen Zynismus oder Zweifel in Ihre Frage oder Reaktion einfließen. In jedem Fall ist es wichtig, dass Ihre Superlativfrage keinen Zweifel oder Zynismus enthält. Wenn der Klient einen Unterton in Ihrer Frage heraushört, die nach »Glauben Sie wirklich, dass diese Lösung durchführbar ist« klingt, dann kann das hilfreiche Gespräch schnell zu einem Streit werden.



Schritt 6: Die Umsetzung

Wenn Sie die Umsetzung der gewählten Lösung mit Ihrem Klienten besprechen, können Sie diese vier Tipps nutzen:

- Fragen Sie den Klienten, wie er dem sozialen Druck standhalten kann.
- Stellen Sie Fragen, die die andere Person unterstützen.
- Fragen Sie den Klienten, wie er sich bei der Umsetzung der Lösung belohnen kann.
- Erkundigen Sie sich nach schwierigen Situationen, die auftreten können.

Fragen Sie den Klienten, wie er dem sozialen Druck standhalten kann. Fast jede Veränderung, die man in seinem Leben zu bewirken versucht, stößt auf Widerstand. Ihr größter Gegner sind Sie selbst. Ihr Gehirn versucht von Natur aus, den Status quo beizubehalten. Veränderung erfordert viel Energie und das Gehirn ist sehr sparsam damit. Aber nicht nur Sie widersetzen sich der Veränderung, sondern auch die Menschen in Ihrer unmittelbaren Umgebung. Sie kennen Sie so, wie Sie sind und wollen normalerweise keine neue Version von Ihnen. Wenn Sie jemals versucht haben, Ihren Lebensstil zu ändern, wie zum Beispiel mit dem Rauchen aufzuhören, das Trinken zu reduzieren oder sich gesund zu ernähren, dann haben Sie sicherlich bemerkt, dass Ihr Umfeld Sie dabei nicht immer unterstützt. »Sei nicht so unsozial, das eine Gläschen?«

Wenn der Klient eine Lösung gewählt hat, die eine Änderung seines Lebensstils bedeutet, fragen Sie ihn, ob er denkt, dass manche Menschen seine Lösung ablehnen könnten und wenn ja, wie er sich dagegen wappnen kann.

Denken Sie an Fragen wie: »Wenn Menschen eine wichtige Entscheidung treffen und diese in die Praxis umsetzen, hat das manchmal Konsequenzen für andere. Es kann bei ihnen dann auf Widerstand stoßen. Wie ist das in Ihrem Fall?« Eine alternative Frage wäre hier: »Wenn andere anfangen, sich gegen Ihre Lösung zu wehren, wie können Sie sich dagegen wappnen?«

Stellen Sie Fragen, die die andere Person unterstützen. Einige Menschen können, auch wenn sie in großen Schwierigkeiten sind, eine Entscheidung nur dann umsetzen, wenn sie auf die Unterstützung anderer zählen können. Wenn Sie jemandem durch die MCG helfen, können Sie als Coach diese unterstützende Person sein, aber das ist nicht immer genug. Manchmal braucht jemand auch die Unterstützung von jemandem aus seinem näheren Umfeld. Ohne die Zustimmung, Ermutigung oder wohlwollende Begleitung eines Nahestehenden kann er seinen Plan nicht zu Ende führen. Aber nicht nur dieser Mensch profitiert von der Unterstützung seiner Nächsten: Fast jeder kann mit der Unterstützung anderer mehr leisten. Sobald jemand seine Absicht oder Entscheidung mit seinem Lebensgefährten, Kind, Elternteil oder engen Freund teilt und ihn ausdrücklich um Unterstützung bittet, ist er buchstäblich nicht mehr allein und in einer stärkeren Position.

Fragen Sie daher nach, ob es wichtige Menschen gibt, die Unterstützung leisten können.

Fragen Sie den Klienten, wie er sich bei der Umsetzung der Lösung belohnen kann. Als wir Kinder waren, lehrten uns unsere Eltern und Lehrer die gewünschten Verhaltensweisen, wie zum Beispiel Anstand, indem sie dies belohnten. Sie taten das zum Beispiel mit Geld, Süßigkeiten, einer Reise, der Erlaubnis, die Lieblingsfernsehsendung anzuschauen, gemeinsame Spiele zu spielen, später ins Bett zu gehen und vor allem: durch Komplimente: »Gut gemacht, Mami ist stolz auf dich!«

Jung gelernt, alt getan: Wir bleiben ein Leben lang sehr sensibel hinsichtlich Belohnungen. Sie sind und bleiben ein wichtiger Impuls, um Veränderungen herbeizuführen und Entscheidungen umzusetzen.

Als Coach können Sie dieses Wissen nutzen und den Klienten fragen, wie er sich selbst belohnen kann, wenn er seine Lösung in die Praxis umsetzt.

Eine Art der Belohnung, die Sie bereits diskutieren können, sind Schuldgefühle, Reue, Selbstvorwürfe oder Scham, die jemandem erspart bleiben, wenn er jetzt etwas tut. »Was empfinden Sie für sich selbst und welche Gefühle hätten Sie, wenn Sie die Gelegenheit verpassen, jetzt zu handeln?«

Fragen Sie nach schwierigen Situationen, die auftreten könnten. Wie die meisten Menschen meiner Generation habe ich in meiner Jugend geraucht. Bereits im Alter von elf Jahren schenkte mir mein Vater meine erste Zigarette, als Belohnung für einen Aushilfsjob in seinem Gärtnereibetrieb. Erst mit 40 Jahren gelang es mir, endgültig mit dem Rauchen aufzuhören. Das war beileibe nicht einfach, da dem Ganzen etwa zehn gescheiterte Versuche vorausgingen. Der Grund, warum es nicht klappte, war immer derselbe: Ich war zu wenig auf schwierige Situationen vorbereitet. Oftmals schaffte ich es, einen Monat lang oder länger keine Zigarette mehr anzurühren, aber dann kam eine stressige Zeit, wie zum Beispiel die Deadline für ein neues Buch und dann habe ich der Versuchung wieder nachgegeben. »Ach, es ist ja nur eine Zigarette.« Oder es war abends einfach so gemütlich, dass ich dachte: »Diese eine Zigarette, die mir gerade angeboten wird, macht den Abend perfekt. Ich darf mich außerdem für den Monat belohnen, den ich durchgehalten habe. Außerdem habe ich den ganzen Abend im Rauch verbracht und passiv geraucht, was macht es schon aus, wenn ich mir jetzt eine Zigarette anzünde?« Sie sehen bestimmt, worauf ich hinauswill.

Es ist also sicherlich keine sinnlose Überlegung, den Kunden zu fragen, ob er bei der Ausführung seiner Lösung schwierige Momente voraussieht und wenn ja, ob er bereits weiß, wie er sie überwinden kann.

Zusammenfassung

Schritt 1: Der Bericht

Tipps für noch besseres Zuhören:

- Konzentrieren Sie sich ganz auf den Klienten.
- Halten Sie Augenkontakt.
- Achten Sie auf Ihre Haltung.
- Geben Sie Anerkennung.
- Denken Sie abwechselnd vorausschauend und rückblickend.
- Schweigen Sie, wenn jemand nachdenkt.

Tipps zum noch besseren Spiegeln:

- Bereiten Sie sich auf das Spiegeln oder Paraphrasieren vor.
- Machen Sie während des Gesprächs Notizen.
- Fordern Sie den Klienten ebenso immer mal wieder auf, eine Zusammenfassung zu machen.
- Vermeiden Sie die häufigsten Fehler beim Spiegeln und Paraphrasieren.

Schritt 2: Das Problem

- Beschränken Sie sich auf die Superlativfrage (und erklären Sie diese nicht).

Schritt 3: Gefühle

Tipp, um Gefühle noch besser auszudrücken:

- Vergessen Sie niemals das Fragezeichen.

Tipps, um noch besser auf Gefühlsäußerungen zu reagieren:

- Verstricken Sie sich nicht in Gefühlen.
- Stellen Sie keine rationale Frage.
- Erzählen Sie nichts über Ihre eigenen Erfahrungen.
- Sagen Sie nicht, dass Sie es verstehen oder sich es vorstellen können.

Schritt 4: Die Lösung

- Erklären Sie die Superlativfrage nicht.

Schritt 5: Die Erreichbarkeit

- Lassen Sie in Ihrer Frage oder Reaktion keinen Zynismus oder Zweifel mit einfließen.

Schritt 6: Die Umsetzung

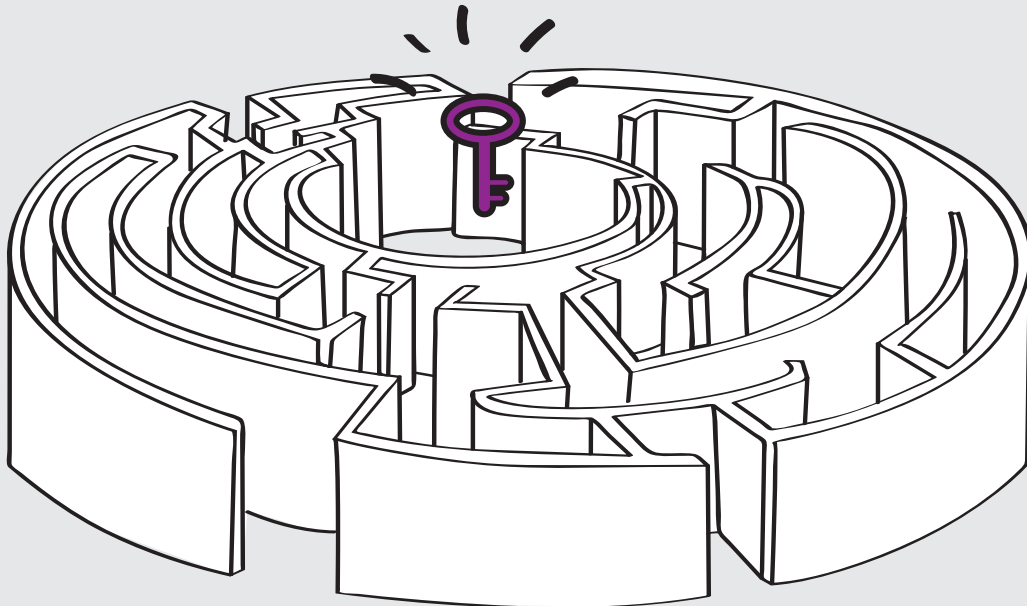
- Fragen Sie den Klienten, wie er dem sozialen Druck standhalten kann.
- Stellen Sie Fragen, die die andere Person unterstützen.
- Stellen Sie Fragen darüber, wie man sich bei der Durchführung der Lösung belohnen kann.
- Erkundigen Sie sich nach schwierigen Situationen, die auftreten können.

Tipps, um bessere Fragen zu stellen:

- Versuchen Sie, durch Ihre Fragen eine zeitliche Abfolge in das Gesagte zu bringen.
- Stellen Sie in Schritt 1 auch Fragen zu Gefühlen.
- Lassen Sie Ihr Urteil oder Ihre Überzeugung auf keinen Fall in Ihrer Frage zum Ausdruck kommen.
- Vermeiden Sie suggestive und wertende Fragen.
- Stellen Sie nicht mehrere Fragen gleichzeitig.
- Scheuen Sie sich nicht, naive Fragen zu stellen.

Online-Kapitel 02

Wenn es sich um ein Wie-Problem handelt



Das MCG wurde für Was-Probleme entwickelt. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie die MCG mit einigen Modifikationen im Falle eines Wie-Problems einsetzen können. Ein Wie-Problem ist, wie im Buch (s. S. 9 ff.) bereits erwähnt, ein Hilfeersuchen, bei dem der Klient sein Endziel, aber nicht den Weg dorthin kennt.

Wie-Probleme angehen

Beispiele für Wie-Probleme sind:

- Wie überwinde ich (so schnell wie möglich) meinen Burnout?
- Wie bekomme ich meinen hilfebedürftigen Vater dazu, in ein Pflegeheim zu gehen?
- Wie kann ich mich innerhalb der Organisation so profilieren, dass ich in Zukunft bessere Chancen darauf habe, befördert zu werden?
- Wie kann ich auf die Kritik eines Kollegen optimal reagieren?
- Wie schaffe ich es, mich bei meinen häuslichen Aufgaben nicht durch andere Dinge wie zum Beispiel Social Media ablenken zu lassen?

Wenn Sie ein Wie-Problem haben, können Sie sich Beratung oder Lösungsansätze einholen. Durch Ihre Position haben Sie manchmal sogar die Aufgabe, das zu tun.

Wenn Sie sich als Coach auf Burnout spezialisiert haben, helfen Sie mit Ihrem Know-how Ihren Klienten wieder auf die Beine. Ihre Klienten erwarten das sogar von Ihnen.

So wie es viele Wege gibt, die nach Rom führen, gibt es auch oft mehrere Möglichkeiten, die zum Endziel eines Wie-Problems führen. Wenn Sie beispielsweise Ansprechpartner der Gemeinde oder Aufnahmebeauftragter des CIZ (niederländisches Pflege-Assessment-Zentrum) sind, können Sie einen Klienten (oder seine informelle Pflegekraft) über die Möglichkeiten einer professionellen Pflege daheim oder im Pflegeheim hinweisen. Oder hinsichtlich der Möglichkeit, die Pflege selbst mit dem eigenen Budget zu organisieren. Nachdem Sie die unterschiedlichen Möglichkeiten skizziert haben, lassen Sie den Klienten selbst entscheiden.

Es ist nicht immer gleich am Anfang klar, ob es sich um ein Wie-Problem handelt. Deshalb führen Sie ein einführendes Gespräch. Häufig hat man bereits eine Vermutung, wie das Ergebnis aussehen wird. Wenn Sie zum Beispiel, wie oben erwähnt, ein Aufnahmebeauftragter sind, wissen Sie bereits vorher, dass es sich um einen Pflegeantrag handelt. Ihre Aufgabe ist es dann, zu klären, ob der Klient für die gewünschte Pflege infrage kommt und wie er diese in Anspruch nehmen kann.

Besprechung der Lösung des Wie-Problems

Wie verläuft ein Gespräch, wenn es sich augenscheinlich um ein Wie-Problem handelt? Selbst wenn ein Wie-Problem besteht, fangen Sie mit dem Bericht an (erzählen lassen). Sie beginnen also mit dem ersten Schritt der Coachenden Gesprächsführung. Jemand, der Sie um Hilfe bittet, möchte seine Geschichte erzählen und sein Hilfersuchen begründen. Das hilft Ihnen dabei, sich ein Bild von der Situation zu machen.

Gehen Sie dann zu Schritt 2, der kurzen Beschreibung des Problems. Hier erfahren Sie, ob es sich wirklich um ein Wie-Problem handelt. Anders als bei einem Was-Problem gibt es da nämlich keine widersprüchlichen Aspekte. Oder es kann sein, dass jemand die widersprüchlichen Aspekte seines Konflikts bereits weitgehend überwunden hat. Beispielsweise wird eine Person, die sich an eine Pflegeeinrichtung wenden will, meist erst dann Hilfe suchen, wenn sie den Kampf zwischen den Werten der »Selbstständigkeit« und der »Selbstbestimmung« auf der einen Seite und der »Abhängigkeit von anderen« auf der anderen Seite ausgetragen hat. Dass dies in der Regel ein sehr schwieriger und langwieriger Kampf war, ist den Fachleuten im Gesundheitswesen zur Genüge bekannt. Denn wie oft müssen sie feststellen, dass jemand erst dann Hilfe in Anspruch nehmen will, wenn es eine Krise gibt und der Leidensdruck unerträglich geworden ist? Ein informeller Betreuer zum Beispiel bittet um eine Aufnahme, weil er »sonst deshalb zugrunde gehen« würde.

Wenn sich in Schritt 2 herausstellt, dass es sich um ein Wie-Problem handelt, gehen Sie weiter zu Schritt 3 und stellen die Gefühlsfrage. Dies geschieht aus den gleichen Gründen wie bei der MCG: Sie geben dem Klienten damit die Möglichkeit, seine tiefsten Gefühle zu äußern und erhalten unter anderem einen Hinweis auf den Leidensgrad.

Die bevorzugte Lösung, Schritt 4, wird dann allerdings anders eingeleitet als bei der MCG.

Sie fragen nicht: »Was möchten Sie selbst jetzt am liebsten tun, um Ihr Problem zu lösen?«, sondern »Was sollte ich oder sollten wir (zum Beispiel die von mir vertretene Pflegeeinrichtung) für Sie tun?«

Sie stellen diese Frage, weil der Klient auf Sie zugekommen ist und von Ihnen Hilfe erwartet. Welche Art von Hilfe erwartet wird, wissen Sie nicht. Schließlich können Sie keine Gedanken lesen. Darüber hinaus sind Menschen sehr unterschiedlich, wenn es um derlei Anträge geht. Einige bevorzugen es, so viel Hilfe oder Pflege wie möglich von außerhalb zu erhalten oder so wenig wie möglich, während andere dazu neigen, sich zumindest an einen Spezialisten zu wenden. Die einen bitten um zu wenig statt zu viel Hilfe, während bei den anderen das Gegenteil der Fall ist.

Je nach Antwort sind vier Szenarien möglich. Das erste und einfachste Szenario ist, dass der Klient Sie um etwas bittet, das (auch) Sie für realistisch oder durchführbar halten und das Sie sich selbst schon überlegt hatten. Ein Beispiel wäre ein Klient mit Diabetes, der sich von einem Schlaganfall erholt und erwidert, er wünsche sich, dass Sie (Nachbarschaftspfleger) oder ein Kollege jeden Tag zur Insulininjektion vorbeikommen. Sie sagen dann: »Gut, das sehe ich genauso.« Sie schließen dann das Aufnahmegespräch ab, indem Sie praktische Aspekte abklären.

Das zweite Szenario wäre, dass ein Klient mehr erwartet, als Sie anbieten können oder dürfen. In diesem Fall fassen Sie die Antwort kurz zusammen (»Sie wünschen sich also vorzugsweise ...«) und gehen – wenn der Klient mit Ihrer Zusammenfassung einverstanden ist – weiter zu Schritt 5. Dann stellen Sie folgende Frage: »Glauben Sie, das ist machbar?« Oftmals sagen Menschen dann selbst, dass das, worum sie bitten, nicht machbar ist. »Sie haben mich gefragt, was ich mir wünsche und ich habe ehrlich geantwortet, aber ich weiß, dass das nicht möglich ist.« Auf diese Weise ebnet der Klient den Weg für ein realistisches Pflegeangebot.

Wenn der Klient nicht einsieht oder merkt, dass er zu viel verlangt, müssen Sie ihn davon überzeugen. Es würde hier zu weit führen, die Vorgehensweise im Detail zu beschreiben, aber im Grunde genommen beziehen Sie sich auf Protokolle, professionelle Standards und/oder Rechts- oder Versicherungsvorschriften. Kurz gesagt: Mehr Hilfe anzubieten, als jemand braucht, liegt in der Regel nicht im Interesse des Klienten und/oder ist aufgrund der hohen Kosten gesellschaftlich nicht tragbar und wird daher auch nicht erstattet.

Wenn der Klient weniger will, als ihm guttut (drittes Szenario), können Sie die Frage der Durchführbarkeit weglassen. Sie versuchen ihn dann – mit der Technik der Gesprächsmotivation – davon zu überzeugen, dass es in seinem Interesse ist, mehr Pflege oder Hilfe anzunehmen. Dieser Fall tritt allerdings eher selten auf. Wie bereits festgestellt, ist es wahrscheinlicher, dass eine Person in einer Phase um Hilfe bittet, in der sie gesundheitlich noch nicht stark gefährdet ist oder wenn sie zum Beispiel zu ersticken droht. Im Übrigen können beziehungsweise dürfen Sie nur dann mehr Pflege oder Hilfe leisten, wenn sonst eine lebensbedrohliche Situation für die Person oder ihre nähere Umgebung eintreten würde. Und das ist nur selten der Fall.

Das vierte und schwierigste Szenario besteht darin, dass der Klient etwas anderes will, als Sie es für notwendig, sinnvoll oder möglich erachten. Wie gehen Sie dann vor? Ich werde versuchen, dies mit einem praktischen Beispiel zu veranschaulichen. Schritt 1, den Bericht, beschränke ich auf eine kurze Skizzierung der Situation.

Praxisbeispiel



Schritt 1: Der Bericht

Nachbarschaftspfleger Peter Klein kommt über den Hausarzt mit der 71-jährigen Frau Aerts in Kontakt. Sie pflegt seit vier Jahren ihren demenzkranken Mann. Sie will ihn bis zu seinem Tod weiter zu Hause betreuen, aber in den letzten Monaten ist es für sie immer schwieriger geworden. Sie hat Angst, dass sie selbst zugrunde geht, wenn es so weitergeht. In den letzten Wochen hatte sie wegen eines Ausschlags ein entsetzliches Jucken an Händen, Rücken, Gesicht und Hals. Kein Hausmittel half dagegen. In ihrer Verzweiflung ging sie zum Hausarzt. Er sagte ihr das, was sie selbst ahnte, nämlich, dass dem Ausschlag wahrscheinlich Nervosität und Anspannung zugrunde lagen. Der Hausarzt riet ihr, sich an die Nachbarschaftspflege zu wenden. Sie kam mit Peter Klein in Kontakt, der sie ausführlich über die Pflege ihres Mannes berichten ließ.

Am Ende von Schritt 1, dem Bericht, fasste Peter kurz zusammen, was sie ihm erzählt hatte: »Wenn ich Ihre Geschichte richtig verstanden habe, fallen vier Probleme auf. Sie können Ihren Mann nicht oder kaum allein lassen. Seine nächtliche Unruhe. Die Tatsache, dass er sich kaum allein beschäftigen kann und der häufige Streit miteinander.«

Frau Aerts: »Das ist richtig.«

Schritt 2: Das Problem

Peter Klein: »Jetzt haben Sie Ihre Geschichte erzählt. Was ist jetzt für Sie das größte Problem?«

Frau Aerts: »Das ist eine schwierige Frage. Ich leide unter allen vier Aspekten, die Sie gerade erwähnt haben. Wenn ich aber einen wählen müsste, dann wäre es der Streit mit meinem Mann. Jeden Tag bekommen wir uns etwa vier- bis fünfmal in die Haare. Ich habe den Eindruck, es wird immer schlimmer. Diese Streitigkeiten verursachen die größte Spannung. Ich glaube, ich habe den Hautausschlag davon bekommen. Aufgrund unserer Streitigkeiten kann ich auch nicht mehr gut schlafen. Ich möchte so gern etwas gegen die Streitigkeiten unternehmen. Aber was?«

Peter Klein: »Ihr größtes Problem ist, dass Sie und Ihr Mann durchschnittlich vier- bis fünfmal am Tag streiten?«

Frau Aerts (nach kurzem Zögern): »Naja, nein, eigentlich ist für mich am schlimmsten, dass ich mich nicht unter Kontrolle habe.«

Peter Klein: »Könnte man also sagen, dass Ihr größtes Problem darin besteht, dass Sie sich zu beherrschen lernen möchten, um Streitigkeiten mit Ihrem Mann zu vermeiden, aber nicht wissen, wie Sie vorgehen sollen?«

Frau Aerts: »Genau.«

Schritt 3: Gefühle

Peter Klein: »Sie sagen, Sie können sich manchmal nicht beherrschen und dass es deshalb Streit gibt. Können Sie mir sagen, wie Sie sich dabei fühlen?«

Frau Aerts: »Ich schäme mich dafür, aber oft erst, wenn der Streit vorbei ist. Mein Mann kann ja nichts dafür, dass er diese Krankheit hat. Die hat er sich nicht ausgesucht. Aber ich möchte Ihnen erzählen, was passiert, wenn ich mich nicht beherrschen kann. Zuerst ärgere ich mich. Wenn er mich zum Beispiel fragt, wo seine Schuhe und Arbeitskleidung sind, fange ich innerlich an zu kochen. Er will aufs Feld gehen, um Bohnen zu ernten oder so. Er hat seit zehn Jahren nicht mehr als Gärtner gearbeitet. Wir haben das Grundstück vor langer Zeit verkauft. Ich verstehe nicht, warum er das nicht begreift. Außerdem finde ich, dass er sich in seinem Alter die Hände nicht schmutzig machen muss. Wenn ich ihn frage, wofür er seine Arbeitskleidung und Schuhe braucht, kann ich meine Stimme kaum noch kontrollieren. Wenn er sagt, dass er aufs Feld will, werde ich unglaublich wütend. Aber er ist mir dann schon einen Schritt voraus und es gibt es ein hitziges Wortgefecht. Wenn ich eine halbe Stunde später zur Besinnung komme, fühle ich mich schuldig. Ich schäme mich, dass ich mich so habe gehen lassen.«

Peter Klein: »Zuerst Wut, dann Schuld und Scham?«

Frau Aerts (fängt an zu weinen): »Er ist so ein lieber Mann. Wir wären froh, wenn er diese schreckliche Krankheit nicht bekommen hätte« (wischt ihre Tränen weg). »Oh, schon gut, manchmal ist es einfach zu viel für mich. Man gewöhnt sich nie an eine solche Krankheit.«

Schritt 4: Die Lösung

Peter Klein: »Sie sind sehr traurig darüber, wie ich sehe. Sie sagen, Sie möchten lernen, sich besser zu beherrschen. Der Hausarzt hat Sie an mich verwiesen und Sie haben mich deshalb kontaktiert. Was wünschen Sie sich, was wir für Sie tun sollen oder ich für Sie tun soll?«

Frau Aerts (nach einiger Zeit des Nachdenkens): »Ich weiß nicht wirklich was, aber etwas, das mir alles viel leichter macht. Sodass ich mich besser beherrschen und weniger Streit mit meinem Mann haben kann. Was das ist, weiß ich nicht, aber der Arzt hat mich an Sie überwiesen, und dann habe ich die Hoffnung bekommen, dass Sie etwas wissen, das mir helfen kann.«

Peter Klein: »Etwas, das es Ihnen einfacher machen würde, sich zu beherrschen, sagen Sie. Könnten Sie etwas genauer erklären, was Sie damit meinen?«

Frau Aerts: »Nein, das kann ich nicht. Ich gebe zu, dass ich nicht mehr so klar denken kann. Weil ich nicht mehr weiß, was ich tun soll. Und dann fängt man an, über die verrücktesten Dinge nachzudenken und zu hoffen, vielleicht auch gegen besseres Wissen. Zum Beispiel, dass Sie zaubern können. Oder eine Pille für mich oder meinen Mann haben, die Beruhigung verschafft.«

Schritt 5: Die Erreichbarkeit

Peter Klein: »Kurz gesagt, Sie wissen, was Sie wollen, nämlich zu lernen, sich selbst zu beherrschen. Und Sie haben in Ihrer Verzweiflung gehofft, dass ich etwas wissen oder tun würde, was Ihnen dies erleichtern würde? Glauben Sie, so etwas wäre für mich machbar, also dass ich sowas in meinem Repertoire habe?«

Frau Aerts: Nein, das haben Sie nicht. Ein Berater ist nicht der liebe Gott. Sie also auch nicht. Aber sollen wir dann tun?«

Zurück zu Schritt 4: Die Lösung

Peter Klein: »Sie haben Recht, ich bin nicht der liebe Gott. Aber vielleicht kann ich Ihnen trotzdem helfen. Sie wollen lernen, sich besser zu beherrschen. Glücklicherweise gibt es einige bewährte Möglichkeiten, dies zu tun. Es sind keine Zaubertricks und die Möglichkeiten werden von Ihnen Anstrengungen erfordern. Möchten Sie, dass ich Ihnen ein paar Möglichkeiten präsentiere, von denen andere profitiert haben?«

- Die erste Möglichkeit ist, dass Sie versuchen, Ihren Ehepartner – und damit auch sich selbst – abzulenken. Zum Beispiel, indem Sie ein Thema aufbringen, von dem Sie wissen, dass es ihn schon immer sehr interessiert hat. Jeder hat eine Leidenschaft. Wie zum Beispiel Fußball, Musik, Tiere und so weiter. Sie können dieses Thema dann als Rettungsweste oder -boot verwenden.
- Die zweite Möglichkeit ist, die Frage Ihres Mannes zu ignorieren, bis zehn zu zählen und mit Ihren eigenen Bemühungen fortzufahren. In der Zwischenzeit sagen Sie zu Ihrem Mann: »Ich bin gerade beschäftigt, kannst du mit deiner Frage kurz warten?« Und hoffen dann, dass sich die Frage durch die Verschiebung von selbst auflöst. Das funktioniert (genau wie die erste Lösung) nicht immer, ist aber oft erfolgreich. Wie Sie selbst gesagt haben, es gibt keine Zauberei.
- Die dritte Möglichkeit ist, dass Sie noch mehr als jetzt versuchen, Ihren Mann zu verstehen, wenn er nach seiner Arbeitskleidung fragt. Betrachten Sie es als einen Versuch von Ihm, noch nützlich sein zu wollen. Loben Sie ihn für seine Bemühungen und versuchen Sie dann, ihn zu beruhigen, indem Sie ihn wissen lassen, dass seine Söhne bereits geerntet haben und dass daher alles in Ordnung ist.

Das sind drei Möglichkeiten, von denen ich weiß, dass sie Menschen, die sich in der gleichen Situation wie Sie befinden, geholfen haben, sich zu beherrschen. Welche der drei Lösungsmöglichkeiten spricht Sie am meisten an?«

Wie das Gespräch weitergeht

Mit dem Vorschlag dieser drei Lösungen kehrt Peter Klein zu Schritt 4 zurück. Der Unterschied zur MCG besteht darin, dass er eigene Lösungen findet, anstatt Frau Aerts zu bitten, dies zu tun.

Nachdem sie eine Wahl getroffen hat – nämlich die dritte Möglichkeit – stellt Peter Klein erneut die Frage nach der Machbarkeit (Schritt 5). Im Falle eines »Ja« schließt er mit Schritt 6 ab, der Umsetzung. Dieser Schritt unterscheidet sich etwas vom MCG. Schließlich muss er die Antworten auf die »Wie«-Fragen jetzt wahrscheinlich weitgehend selbstständig finden. Er hat die Lösung vorgeschlagen und kann Frau Aerts sagen, wie sie am besten arbeiten kann, um ihr Ziel, »sich selbst zu beherrschen«, zu erreichen. Hier liegt seine Expertise. In Schritt 6 geht es daher weitgehend um Psychoedukation, Unterweisung oder Beratung.

Wenn Frau Aerts nach der Erklärung von Peter angibt, dass Sie die Lösung zu schwierig findet, wird er ihr vorschlagen, eine andere Lösung zu wählen.

Der Ordnung halber: Das Gespräch ist in diesem Beispiel noch nicht abgeschlossen. Zu Beginn des Interviews nannte Frau Aerts nämlich vier Probleme. Ihr Hauptproblem wurde methodisch besprochen. Danach wird Peter Klein die anderen drei Probleme mit Frau Aerts auf die gleiche Weise angehen. Erst dann ist das komplette Gespräch abgeschlossen.

Zwei weitere Tipps

Wenn der Klient in Schritt 4 angibt, dass er keine Lösung kennt, können Sie im Falle eines »Wie«-Problems eigene Lösungen finden. Fragen Sie den Klienten vorab, ob er bereits verblichlich etwas versucht hat, um sein Ziel zu erreichen.

»Haben Sie bereits etwas versucht, das nicht funktioniert hat? Oder haben Sie etwas in Betracht gezogen, das Sie nicht ausgeführt haben? Können Sie erklären, warum es nicht funktioniert hat oder warum Sie es verworfen haben?« Wenn Sie dann anfangen, Ratschläge zu geben, wissen Sie, welche Ratschläge Sie nicht mehr geben müssen oder dass Sie bei einer zuvor erprobten Lösung fragen müssen, wo die Dinge schiefgelaufen sind. Es kann sein, dass mit der Ausführung etwas nicht stimmt.

Sie haben gesehen, dass der Berater Peter Klein nicht nur eine, sondern drei Lösungen angeboten hat. Bei »Wie«-Problemen sollten Sie im Idealfall, genau wie Peter Klein, mindestens zwei Lösungen anbieten. Dies erhöht die Chance, dass Ihr Klient etwas auswählen kann, das seinen Möglichkeiten und Werten entspricht.

Im Falle eines »Wie«-Problems weiß der Klient, was er will, aber um das gewählte Ziel zu erreichen, muss er immer etwas tun, bei dem es um Werte geht.



Peter Klein schlug drei Lösungen vor:

- den Ehemann ablenken
- die Frage des Ehemanns ignorieren
- dem Ehemann Verständnis entgegenbringen

Beim Versuch, den Mann abzulenken, prallen die Werte »das Bedürfnis meines Partners ernst nehmen« und »aufrichtig zu sein« aufeinander. Diese beiden Werte werden bei der zweiten Lösung noch stärker angegriffen: die Frage des Partners zu ignorieren. Der Coach schlug eine dritte Lösung vor: »Versuchen Sie, Ihren Mann zu verstehen, wenn er nach seiner Arbeitskleidung fragt. Betrachten Sie dies als einen Versuch, sich nützlich machen zu wollen.« Diese Lösung steht im Einklang mit dem Wert »die andere Person ernst nehmen«.

Sie sehen nun, dass Ihr Klient durch das Angebot von drei Lösungen etwas wählen kann, das seinen Möglichkeiten und Werten entspricht. Frau Aerts entschied sich für die dritte Lösung: Sie nahm ihren Mann ernst und erkannte, dass er sich immer noch nützlich fühlen wollte.

Zusammenfassung

- Ein »Wie«-Problem ist eine Problemstellung, bei der der Klient weiß, was er will, aber nicht weiß, wie er sein Ziel erreichen soll.
- Im Falle eines »Wie«-Problems können Sie als Coach Lösungen finden und den Kunden aus den vorgeschlagenen Lösungen wählen lassen.
- Mit Ausnahme von Schritt 4 (die Lösung) und Schritt 6 (die Umsetzung) gehen Sie im Fall eines »Wie«-Problems genauso vor wie bei der MCG.
- Im Falle eines »Wie«-Problems öffnen Sie in der Regel Schritt 4 (die Lösung) mit der Frage: »Was wünschen Sie sich, was ich für Sie tun soll?«
- Wenn Sie bereit und in der Lage sind, das anzubieten, was der Klient verlangt, stimmen Sie zu und treffen praktische Absprachen für die Unterstützung.
- Wenn Sie das, was der Klient will, nicht anbieten wollen oder können, fragen Sie den Kunden nach der Machbarkeit.
- Wenn der Kunde angibt, dass das, worum er bittet, nicht machbar oder real ist, fragen Sie ihn, was er von Ihnen erwartet.
- Wenn der Kunde nicht weiß, wie er das, was er will, erreichen kann, bieten Sie Lösungen an, aus denen er wählen kann.
- Wenn Sie selbst eine Lösung finden, müssen Sie sich um einen wichtigen Teil von Schritt 6 (die Umsetzung) in Form einer Psychoedukation kümmern.

Online-Kapitel 03

Wenn es um eine Einschränkung geht



Als Coach müssen Sie sich möglicherweise nicht nur mit »Was«- und »Wie«-Problemen befassen, sondern auch mit Einschränkungen, also mit Problemen, die in die Kategorie »Wie gehe ich damit um?« fallen. In der Einleitung im Buch gab ich das Beispiel einer Frau, die von einer ihrer Freundinnen mit der Botschaft konfrontiert wurde, dass diese keinen Kontakt mehr mit ihr haben wollte. Als zweites Beispiel erwähnte ich den Mann, der völlig verärgert war, weil man ihm sagte, dass er gefeuert worden sei. Im vorherigen Kapitel haben Sie gelernt, wie Sie als Coach eine Variante der MCG als Coach einsetzen können, um bei »Wie«-Problemen zu helfen. In diesem Kapitel wird Ihnen eine Variante der MCG vorgestellt, die Ihnen bei Einschränkungen hilft.

Wann spricht man von einer Einschränkung?

Bevor ich diese Variante erkläre, werde ich noch einmal etwas ausführlicher darauf eingehen, was eine Einschränkung ist und wie man sie diagnostizieren kann. Es gibt keine Lösung für Einschränkungen. Jemand muss lernen, damit zu leben. Basierend auf dem amerikanischen Psychologen David Richo haben wir fünf Bereiche identifiziert, die unveränderlich sind:

Alles, was uns lieb ist, wird eines Tages aufhören oder seinen Glanz verlieren. Ihre Kinder werden irgendwann ausziehen. Ihre glatte Haut wird früher oder später faltig. Auch Ihre Haare werden irgendwann ausfallen oder grau. Ihre Verliebtheit dauert nicht ewig. Und so weiter.

Nicht immer läuft alles nach Plan. Sie haben es wahrscheinlich schon einmal erlebt: Sie verlassen Ihr Zuhause rechtzeitig, um zu einem Termin zu kommen, und landen dann in einem Stau oder es stellt sich heraus, dass Ihr Zug durch einen Unfall stark verspätet ist. Oder Sie haben ein sehr schönes Haus gefunden und dann zeigt sich, dass ein anderer Käufer etwas mehr als Sie geboten hat.

Das Leben ist nicht immer fair. Sie haben Ihr ganzes Leben lang ein gesundes Leben geführt – indem Sie nicht geraucht oder getrunken und sich ausreichend bewegt haben sowie auf die Aufnahme von Zucker, Salz und Fett achten – und doch beunruhigt Sie Ihr Herz schon in relativ jungen Jahren. Während Ihr Nachbar, zehn Jahre älter, einen ungesunden Lebensstil hat und im Alter von 60 Jahren immer noch in Topform ist. Oder Sie haben zwei Kinder, die so schwierig sind, dass das Leben eine Last für sie ist, während Ihre Schwester zwei Kinder hat, die beide der Sonnenschein der Familie sind. Oder Ihr Partner betrügt Sie, obwohl Sie sich immer hundertprozentig für Ihre Beziehung eingesetzt haben.

Schmerz ist ein Teil des Lebens. Deshalb werden Sie, wie alle anderen auch, früher oder später in Ihrem Leben konfrontiert werden mit Ihrer Portion psychischer und physischer Schmerzen. Beispielsweise der Tod Ihrer Eltern, Ihres Partners, Ihres Kindes oder Freundes. Und/oder Sie werden mit einer Scheidung, Krankheit und/oder Entlassung zu kämpfen haben. Schmerz ist Teil des Lebens.

Die Menschen sind nicht immer liebevoll oder loyal. So kann es beispielsweise vorkommen, dass Sie einen Mitarbeiter einstellen, der Ihnen nach einem Jahr die Beine vom Stuhl absägen möchte oder hinter Ihrem Rücken schlecht über Sie redet. Oder Ihr Kind, das Sie immer mit Liebe und Hingabe erzogen haben, verlässt Sie eines Tages. Weil Sie mit den besten Absichten eine kritische oder vorsichtige Bemerkung über den Partner Ihres Kindes gemacht haben.

All diese Dinge sind per Definition nicht beeinflussbar. Sie passieren und man kann nicht viel dagegen tun. Sie sind Teil des »Conditio Humana«, des menschlichen Zustands. (Wofür wir traditionell Trost in Religion und Kunst suchen.) Viele Menschen kämpfen jedoch gegen diese Einschränkungen an und investieren viel Zeit und Energie in sie. Allerdings vergeblich. Die Akzeptanz der schmerzhaften Realität ist oft der Beginn einer Veränderung und die Eröffnung einer neuen Perspektive. Denn erst wenn man die Vergangenheit abschließt oder mit ihr ins Reine kommt, gibt es wieder Raum für die Zukunft.

Ein Beispiel dafür ist der große irische Dramatiker und Dichter Samuel Beckett (1906–1989), der lange Zeit vergeblich gegen seine Depressionen kämpfte, bis er plötzlich erkannte, dass er die Dunkelheit, die er so hart bekämpft hatte, besser als Quelle seiner kreativen Inspiration nutzen könnte. »Ich werde immer deprimiert sein«, schloss er nach diesem Moment göttlicher Offenbarung, »aber was mich gut fühlen lässt, ist die Erkenntnis, dass ich jetzt die dunkle Seite als die Seite meiner verantwortlichen Persönlichkeit akzeptieren kann. Durch diese Akzeptanz kann ich sie nutzen« (aus: Currey 2015).

Um als Coach eine Einschränkung von einem »Was«- oder »Wie«-Problem zu unterscheiden, sollten Sie prüfen, ob das Problem des Kunden in einen der fünf genannten Bereiche fällt. Darüber hinaus steht Ihnen ein zweites Werkzeug zur Verfügung, um zwischen Problemen und Einschränkungen zu unterscheiden.

Im Falle einer Einschränkung ist es nicht möglich, das Problem mit der idealen Beschreibung der Stufe 4 zu formulieren.

Wenn Sie es trotzdem versuchen, werden Sie sofort sehen, dass die Beschreibung »lächerlich« wird, in dem Sinne, dass Sie etwas Unmögliches formulieren. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Auf die Frage nach seinem größten Problem antwortete ein Klient: »Nicht die Kündigung, sondern die Trauer, die meine Frau darüber hat. Ich möchte ihr das gern ersparen.« Hier kann eine ideale Formulierung wie folgt lauten: »Sie wollen Ihrer Frau Trauer ersparen, aber Sie wissen nicht, wie Sie das machen sollen.« Sie verstehen vielleicht sofort: Trauer kann nicht weggenommen werden.

Unterstützen in vier Schritten

Wie kann man bei einer Einschränkung helfen?

In Schritt 1 laden Sie den Klienten ein, hören zu, spiegeln und fassen zusammen. Sie machen also das Gleiche wie beim MCG.

In Schritt 2 stellen Sie die Standardfrage: »Was ist jetzt für Sie das größte Problem?« Wenn Sie am Ende von Schritt 1 bereits den Verdacht haben, dass es sich um eine Einschränkung handelt, dann stellen Sie eine Superlativfrage: »Was bedrückt Sie am meisten?« Oder Sie fragen: »Was ist für Sie am schwierigsten?« Sie sehen, dass das Wort »Problem« in dieser Frage nicht vorkommt. Schließlich gibt es kein Problem. Die Antwort fassen Sie nicht zusammen – erst recht nicht als kurze Problembeschreibung – jedoch wiederholen Sie die Essenz in wenigen Stichworten.

Unmittelbar danach gehen Sie zu Schritt 3 über und stellen die Gefühlsfrage: »Was fühlen Sie dabei?« Die Antwort spiegelt sich in den Arten von Schritt 3 wider. Am besten wiederholen Sie zuerst die Gefühle (zum Beispiel »machtlos« und »traurig«). Sie könnten auch Ihre Sympathie zeigen. (»Das muss hart für Sie sein.« Oder: »Das ist wirklich schlimm.«)

Dann gehen Sie zu Schritt 4 und stellen eine Frage, die sich vom üblichen Schritt 4 des MCG unterscheidet.

Sie fragen nicht: »Was möchten Sie selbst jetzt am liebsten tun, um Ihr Problem zu lösen?« Sondern Sie fragen: »Was würde Ihnen jetzt am meisten helfen?«

Wenn Sie denken, dass Sie selbst etwas für Ihren Klienten tun können, fragen Sie: »Und wie kann ich Sie dabei am besten unterstützen?« Bei Bedarf können Sie zur Klärung hinzufügen: »Was möchten Sie, was ich für Sie tun soll?« Schließlich spiegeln Sie die Antwort wider und geben an, was Sie für die andere Person tun können und wollen.

Beispiel aus der Praxis

Dieses Beispiel gibt ein unterstützendes Gespräch wieder.



Schritt 1: Der Bericht/die Geschichte

Coach: »Erzählen Sie mir davon.«

Klientin: »Ich weiß es jetzt seit drei Wochen und ich bin genauso am Boden zerstört wie an dem Tag, als ich es entdeckte: Mein Mann hat eine andere. Ich fand es heraus, als ich versehentlich sein Handy aufhob, als es klingelte, die Nachrichten sah, die er von seiner Freundin erhalten hatte, und lesen konnte, was er antwortete. Meine Welt brach zusammen. Als ich ihn damit konfrontierte, konnte er es nicht leugnen und sagte, dass er auf der Arbeit einer Frau begegnet sei, die ihm »bedingungslose Liebe« gäbe. »Und was ist mit mir?«, spukt es mir noch immer durch meinen Kopf. Ich habe ihm das doch auch gegeben! Aber in diesem Gespräch erklärte er, dass es ihm schrecklich schwerfällt, dass er sich aber für sie entschieden

habe und tagelang schon kurz davorstand, mir das zu sagen. »Du bist mir gerade zuvorgekommen.« Also hat er sich für eine Zukunft mit ihr entschieden. Ich muss allein mit unseren beiden Kindern weitermachen. Er schwor mir, dass er immer für uns da sein werde: mit Geld und als Babysitter, wenn ich ausgehen möchte.

Seine Freundin fände das okay, sagte er. Sie werden sich um alles kümmern. Er sagte es in einem Ton, als sollte ich mich darüber freuen. Aber ich bin irgendwie eine Art Witwe geworden, wobei eigentlich, noch schlimmer als eine Witwe.« (Klientin fängt fast an zu weinen.)

Coach: »Schlimmer als eine Witwe?«

Klientin: »Ja, es gibt nichts, was man dagegen tun kann, wenn der eigene Partner stirbt, aber ich frage mich immer wieder, warum ich nicht genug bin. Was hat diese Frau, das ich nicht habe? Ich mache mir große Sorgen um die Zukunft. Mein Mann sagt zwar jetzt, dass er immer für mich da sein werde, aber ich glaube ihm nicht. Seine Freundin hat Vorrang, das weiß ich schon und was ist, wenn er einen anderen Job bekommt oder seine Firma an einen anderen Ort im Land zieht? Ich weiß, dass ich den Sex vermissen werde. In den letzten sechs Monaten war es weniger, aber jetzt ist es vollständig zu Ende. Zu wissen, dass er von nun an Sex mit einer anderen hat, tut mir weh. Denkt er, dass ich zu alt bin? Bin ich ein Buch für ihn, dass er jetzt ausgelesen hat? Alles Fragen, auf die ich nie eine Antwort bekommen werde, weil er mir solche Dinge nie mehr erzählen wird.«

Schritt 2: Das Problem beziehungsweise das Schwierigste

Coach: »Was für eine schmerzhafteste Geschichte. Was ist für Sie das Schwierigste von allem?«

Klientin: »Das Schwierigste ist, dass ich jetzt bald allein mit den Kindern weitermachen muss. Ich war noch nie allein in meinem Leben. Ich bin damals direkt aus dem Haus meiner Eltern mit ihm zusammengezogen.«

Schritt 3: Die Gefühle

Coach: »Allein weitermachen müssen. Was fühlen Sie dabei?«

Klientin: »Ein Albtraum, ja, das ist es. Werde ich jemals wieder aufwachen?! Ich war noch nie in meinem Leben so traurig. Wie geht es weiter? Ich weiß, dass sich eines von drei Paaren trennt, aber das verringert die Trauer nicht.«

Coach: »Trauer.«

Klientin: »Ja, aber nicht nur das. Ich fühle mich auch so schrecklich gedemütigt! Als würde ich mit dem Müll auf die Straße geworfen werden!«

Coach: »Ja, wie Sie es sagen, die Tatsache, dass eines von drei Paaren sich trennt, verringert die Trauer nicht. Wie schrecklich für Sie.«

Klientin: »Vielen Dank. Ja, es ist wahr, der Schmerz ist nicht weniger. Ich schlafe nicht, das Essen schmeckt nicht gut und ich habe keinen Spaß und keine Lust mehr.«

Schritt 4: Am hilfreichsten (Lösung)

Coach: »Was würde Ihnen jetzt am meisten helfen?«

Klientin: »Ich weiß es nicht. Ja, vielleicht eine Frau kontaktieren, die das Gleiche durchgemacht hat wie ich. Es muss eine Menge davon geben. Jede dritte Beziehung scheitert. Ich kenne viele, denen es auch so ging. Aber ich habe noch niemandem davon erzählt. Selbst meine Mutter und meine beste Freundin wissen nichts davon. Ich schäme mich zu sehr. Außerdem hatte ich gegen mein besseres Wissen die Hoffnung, dass er sich doch noch für mich entscheidet.«

Coach: »Gibt es etwas, das ich jetzt für Sie tun kann? Was möchten Sie, das ich für Sie tue?«

Klientin: »Nein, es gibt nichts, was Sie für mich tun können. Ich bin froh, dass ich jetzt mit Ihnen reden konnte. Ich denke, ich sollte es zuerst meiner Freundin sagen. Bei dem Gedanken daran fühle ich, wie mein Gesicht vor Scham errötet, aber jetzt, wo ich es Ihnen erzählt habe, sollte ich es ihr auch sagen können.«

Die vier Schritte der Hilfe bei Einschränkungen



Schritt 1: Der Bericht/die Geschichte

- »Erzählen Sie mir davon.«
- Spiegeln Sie mindestens einmal.
- Stellen Sie bei Bedarf eine Folgefrage.

Schritt 2: Das Problem beziehungsweise das Schwierigste

- »Was finden Sie dabei das Schwierigste?«
- Spiegeln Sie kurz die Antwort.

Schritt 3: Die Gefühle

- »Was fühlen Sie dabei?«
- Spiegeln Sie das Gefühl oder zeigen Sie Mitgefühl.

Schritt 4: Am hilfreichsten (Lösung)

- »Was würde Ihnen jetzt am meisten helfen?«
- Spiegeln Sie die Antwort und die Frage wider: »Und wie kann ich Sie dabei am besten unterstützen?«

WELKE

In seinem von Kritikern hochgelobten Buch »Die Neue Medizin der Emotionen« (2006) beschreibt Dr. David Servan-Schreiber eine Methode oder Technik eines unterstützenden Gesprächs, die dem, was ich gerade beschrieben habe, sehr ähnlich ist. Der inzwischen verstorbene französische Psychiater gibt den Psychotherapeuten Stuart und den Psychiater Lieberman als Entwickler dieser Methode an. Diese beiden Amerikaner entwickelten die Methode, indem sie kurze Konsultationen mit zwei Gruppen von Ärzten aufzeichneten: Ärzte, die von ihren Patienten sehr geschätzt wurden, und Ärzte, die viel weniger geschätzt wurden. Die Technik, die sie herausarbeiteten, indem sie untersuchten, was den Unterschied zwischen diesen Gruppen ausmachte, besteht aus fünf Fragen, die über das Akronym und die Gedächtnisstütze leicht zu merken sind: WELKE (WELCHE) (ein schöner Fund von den niederländischen Übersetzern).

WELKE



W-as

»Was ist passiert?

Stuart und Lieberman bemerkten, dass es wichtig sei, einen Patienten drei Minuten lang sprechen zu lassen. Nicht länger! Wenn man länger redet, so die beiden Forscher, verliert man den Kern seiner Aussage. (Zur Erinnerung: Ich habe bei der MCG zuvor empfohlen, Schritt 1 auf maximal sieben Minuten zu beschränken, da man sonst schnell den Überblick verliert.)

E-motionen

»Welche Emotionen haben Sie dabei empfunden?

L-ästigste

»Was war der schwierigste/lästigste Teil für Sie?

Servan-Schreiber nennt diese L-Frage zu Recht eine magische, weil sie das Leiden auf einen Punkt richtet. In voller Übereinstimmung zitiere ich Servan-Schreiber, wenn er erklärt, warum Letzteres so wichtig ist: »Diese Frage ermöglicht es ihm, seine Ideen zu ordnen, was den wichtigsten Punkt betrifft, der am meisten wehtut, während der Geist – unser Geist –, wenn er sich selbst überlassen ist, dazu neigt, in alle Richtungen zu gehen.«

K-lettern

»Was würde Ihnen helfen, wieder in den Sattel klettern zu können?

Ich zitiere immer wieder – und wieder mit Zustimmung – aus Servan-Schreibers Buch, warum diese Frage so unterstützend sein kann: Bei dieser Frage richtet sich die Aufmerksamkeit des Betroffenen auf die Instrumente, die in seiner Umgebung bereits vorhanden sind, die ihm helfen können, diese zu überwinden. Wir sollten die Fähigkeit der Menschen, in schwierigen Situationen zurechtzukommen, nicht unterschätzen. Was sie am meisten brauchen, ist Hilfe, um wieder auf die Beine zu kommen, nicht um ihre Probleme für sie zu lösen.

E-mpathie

Hier gibt es nun keine Frage, sondern eine unterstützende Antwort.

»Das muss schwer für Sie sein.« Oder: »Ich finde das, was Ihnen passiert ist, sehr schlimm. Ich war auch gerührt, als ich Ihnen zuhörte.«

Unterschiede zu WELKE

Wie Sie sehen können, ist die Methode von Stuart und Lieberman im Wesentlichen die Gleiche wie die in diesem Kapitel beschriebene Variante des MCG. Das Verfahren unterscheidet sich von MCG in vier Punkten.

- Der erste Unterschied besteht darin, dass Stuart und Lieberman, nachdem sie nach der Geschichte gefragt haben, nach den Emotionen fragen und dass ich dafür bin, dies nur in Schritt 3 zu tun. Der Grund für mich, der Schrittfolge der MCG zu folgen, ist, dass sich die intensivsten Emotionen um den Kern der Schwierigkeiten eines Menschen kristallisieren. Wie Stuart und Lieberman zu Recht betonen, wird dieser Kern oft erst nach der Magie der L-Frage sichtbar. Stellen Sie die Frage, nachdem Sie das Geschehene mitgeteilt haben? Dann hat die Frage nach den Gefühlen noch keinen Fokus und kann, je nachdem wie der Geist steht, in alle Richtungen gehen.
- Ein zweiter Unterschied ist, dass Stuart und Lieberman raten, bis zum Ende des Gesprächs keine Empathie zu zeigen, während ich dies bereits in dem Moment tue, in dem jemand seine Emotionen ausdrückt. Meiner Erfahrung nach, wenn der Klient den schwierigsten Moment durchläuft (beim Erzählen seiner schmerzhaftesten Emotionen), braucht er am meisten ein Zeichen von »Mitgefühl«, dass Sie mitfühlen oder mitleben.
- Ein dritter Unterschied besteht darin, dass die WELKE-Technik hauptsächlich darin besteht, Fragen zu stellen. Nur der fünfte (und letzte) Schritt bildet eine Ausnahme. Das bedeutet, dass Sie als Coach viermal hintereinander eine Frage stellen und das Gespräch für den Klienten wie ein Kreuzverhör wirken kann.

Wie bei der MCG wird das Gespräch vertieft und der Kunde wird offener, wenn man die Aussagen des Kunden von Zeit zu Zeit widerspiegelt.

Sie sollten sich dabei jedoch kurzfassen, zum Beispiel durch Wiederholung eines Schlüsselworts. Wenn der Klient feststellt, dass seine Geschichte verstanden und akzeptiert wird, wird er sich auch schneller wohler fühlen.

Der vierte Unterschied besteht darin, dass bei der WELKE-Methode die ersten drei Fragen in der Vergangenheitsform gestellt werden.

In meiner Methode ziehe ich es vor, die Fragen in der Gegenwart zu stellen. Schließlich sucht der Kunde nur dann Unterstützung oder Hilfe, wenn er unter dem leidet, was er im Hier und Jetzt erlebt hat.

Für ein Ereignis, das ihn zuvor gequält hat, das er aber jetzt hinter sich gelassen hat, wird er keine Hilfe suchen. Wenn Sie Fragen in der Vergangenheitform stellen, können Sie auch auf einen falschen Weg geraten.

Ich denke an Ereignisse, bei denen die psychologische Auswirkung später kam. Wie das Kind, das seinen Vater verlor und vier Jahre später nun um Hilfe bei der Verarbeitung bat. »In den ersten Jahren konnte ich nicht trauern, denn ich war hauptsächlich mit meiner Mutter beschäftigt beziehungsweise damit, sie wiederaufzubauen.« Oder nehmen wir das Beispiel der Frau, die nach Hilfe suchte, weil ihr Mann eine andere hatte. Für sie hätte die Entdeckung des Ehebruchs zunächst vielleicht sogar ein Gefühl der Erleichterung ausgelöst. Sie verstand plötzlich, warum ihr Mann in den letzten Wochen so distanziert gewesen war. Die Entdeckung beendete das lähmende Gefühl der Unsicherheit. »Ich weiß jetzt, wo ich stehe.«

Es kann nicht schaden, die Frage nach Gefühlen sowohl in der Vergangenheitsform als auch im Präsens zu stellen. Also fragen Sie zuerst: »Und was fühlen Sie dabei?« Und dann fragen Sie: »Was haben Sie gefühlt, als es passiert ist?« Auf diese Weise helfen Sie dem Klienten, sich ein (noch) besseres Bild vom Fortschritt seiner Verarbeitung zu machen.

Sie haben das letzte Wort

Jeder, der sein eigenes Produkt herstellt oder daran denkt, wird sein eigenes Produkt am besten finden und gegen Konkurrenzprodukte verteidigen. Von der Kartoffel zum Computer und vom Bier bis zu einer Methode.

Stuart und Lieberman können Ihnen gute Argumente liefern, warum ihre Methode die beste ist. Ich habe das Gleiche getan. Beide Methoden basieren auf guten Erfahrungen. Es liegt nun an Ihnen, die Methode zu wählen, mit der Sie am liebsten arbeiten. Kurz gesagt: Sie haben das letzte Wort.

Zusammenfassung

- Für eine Einschränkung gibt es keine Lösung. Jemand muss lernen, damit zu leben.
- Es gibt fünf Bereiche, die unveränderlich sind und die Domäne der Einschränkungen bilden:
 - Alles, was uns lieb ist, wird eines Tages aufhören oder seinen Glanz verlieren.
 - Nicht immer läuft alles nach Plan.
 - Das Leben ist nicht immer fair.
 - Schmerz ist Teil des Lebens.
 - Die Menschen sind nicht immer liebevoll oder loyal.
- Im Falle einer Einschränkung ist es nicht möglich, das Problem mit der idealen Beschreibung der Stufe 4 zu formulieren.
- Im Falle einer Einschränkung, wie im Falle der MCG, beginnt man damit, sich die Geschichte erzählen zu lassen.
- Dann, in Schritt 2, fragen Sie nach dem Problem: »Was ist für Sie am schwierigsten?« Sie wiederholen die Schlüsselwörter aus der Antwort.
- Schritt 3, das Gefühl, ist wieder identisch mit dem der MCG.
- Im Falle einer Einschränkung ist die vorletzte Frage (Schritt 4): »Was würde Ihnen jetzt am meisten helfen?«
- Sie spiegeln die Antwort wider und fragen letztendlich: »Und wie kann ich Sie dabei am besten unterstützen?«
- Stuart und Lieberman haben eine Diskussionsmethode für Einschränkungen entwickelt, die der beschriebenen Methode der MCG sehr ähnlich ist.

Online-Kapitel 04

Die MCG als Instrument zur Intervention



Das MCG kann auch als Instrument zur Intervention eingesetzt werden. In diesem Kapitel beschreibe ich, wie das geht.

Die neun Schritte der Intervision

Intervision ist eine strukturierte Diskussion von fünf bis acht Personen, um Arbeitsthemen zu diskutieren und so voneinander zu lernen. Ziel ist es, jemandem zu helfen, der ein Problem einbringt. Eines der Gruppenmitglieder übernimmt die Rolle des Vorsitzenden oder Begleiters. Häufig ist dies immer die gleiche Person, aber hier kann auch eine Rotation stattfinden. Eine Gruppe kann sich aus direkten Kollegen und/oder solchen, mit denen Sie in der Praxis (noch) nicht zu tun haben, Kursteilnehmern und so weiter zusammensetzen.

Es gibt verschiedene Arten von Modellen zur Intervision. Die meisten Modelle bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, Ratschläge oder Lösungen für diejenigen zu geben, die ein Problem aufwerfen. Es wird Sie nicht überraschen, dass sich das Modell zur Intervision nach der MCG in dieser Hinsicht auszeichnet.

Unser Modell zur Intervision besteht aus neun Schritten, drei mehr als die MCG für den persönlichen Kontakt. Die drei zusätzlichen Schritte sind Teil fast aller Methoden zur Intervision. Dies betrifft die ersten beiden Schritte – die Inventurrunde und die Wahl des Themas oder der Intervisionsfrage – und dem letzten Schritt: die Auswertung. Das Herzstück der Intervision sind die sechs Schritte der MCG.

Die Spielregeln der Intervision

- Sprechen Sie möglichst keine Werturteile aus.
- Eingebraachte Situationen müssen sich auf die eigene Tätigkeit beziehen.
- Es sollten nur Situationen besprochen werden, die nicht in andere Diskussionen gehören.
- Beurteilen Sie nicht die Handlungen des anderen. Ziel ist es, von- und miteinander zu lernen.
- Alles, was besprochen wird, ist vertraulich und wird nicht weitergegeben.
- Behandeln Sie sich gegenseitig mit Respekt und beobachten Sie die Gesprächsfähigkeiten.
- Stellen Sie keine Fragen oder sagen Sie nichts, bis der Vorsitzende Ihnen signalisiert, dass Sie an der Reihe sind.
- Machen Sie sich Notizen, wenn Sie wollen. Ein zugewiesener Protokollant zeichnet die getätigten Absprachen auf.
- Sobald ein Fall begonnen hat, bricht man ihn nicht mehr ab, sondern man schließt ihn ab.
- Sie müssen immer die von einer anderen Person festgelegten Grenzen einhalten.
- Es gibt immer einen Vorgesetzten (intern oder extern), der auf Wunsch der Intervisionsgruppe die Regeln und Verfahren überwacht und die Zeit im Auge behält.

Aufgaben des Vorsitzenden

- Besprechen Sie die Spielregeln im Voraus.
- Überwachen Sie die Spielregeln (unter anderem bei Suggestivfragen und/oder unaufgeforderten Ratschlägen/Lösungen).
- Achten Sie darauf, dass Sie die neun Schritte (und die Zwischenschritte) befolgen.
- Sorgen Sie dafür, dass sich jeder einbringen kann.
- Halten Sie die (abgesprochene) Zeit im Auge.
- Stellen Sie nicht alle/die meisten Fragen selbst.
- Geben Sie nicht alle/die meisten Antworten selbst.
- Formulieren Sie nicht selbst die kurze Problembeschreibung.

Wenn Sie zum ersten Mal Intervision anwenden, gibt es einen zusätzlichen ersten Schritt: die Einführung. Der Vorsitzende erklärt den Zweck, die Dauer, den Ablauf und die Regeln der Intervision. Teil der Erläuterung der Arbeitsweise ist auch eine kurze Erläuterung seiner eigenen Aufgabe als Vorsitzender.

Ich werde nun kurz auf jeden der neun Schritte eingehen.

Schritt 1: Die Inventurrunde

Jeder Teilnehmer wird Ihnen in maximal zwei Sätzen kurz sagen, womit er zu kämpfen hat. Dies könnten ein aktueller Vorfall oder ein Problem sein, auf das er gestoßen ist. Zum Beispiel:

- »Ein Kunde hat mich letzte Woche bedroht.«
- »Ich weiß nicht, was ich mit der Menge an E-Mails machen soll.«
- »In diesem Jahr hatte ich nun zum dritten Mal eine böse Auseinandersetzung mit dem Abteilungssekretär.«
- »Die Mutter meines Klienten ist nicht mit meiner Vorgehensweise einverstanden.«

Bedingung ist, dass man das Problem noch nicht gelöst hat, man damit also einen Satz beenden kann, der wie folgt beginnt: »Ich habe Probleme mit...«

Vorzugsweise bringt jeder Teilnehmer ein Problem ein. Der Vorsitzende notiert die Probleme auf einem Flipchart oder lädt jeden Teilnehmer ein, sein eigenes Problem auf das Flipchart zu schreiben.

Es ist ratsam, sich darauf zu einigen, dass jeder zu Beginn der Intervision sein eigenes Problem parat hat. Auf diese Weise gewinnen Sie mindestens zwei Minuten, die alle benötigen, bis ihnen ein Problem »einfällt«.

Schritt 2: Die Auswahl eines Problems

Aus den genannten Problemen wird eines ausgewählt. Es gibt verschiedene Verfahren, um die Auswahl zu treffen. Während des Trainings lasse ich immer jeden Teilnehmer drei Punkte verteilen: Zwei Punkte für das Problem mit höchster Priorität und einen Punkt für das Problem mit der zweithöchsten Priorität. Derjenige mit den meisten Punkten bringt sein Problem ein: der Beitragende. Dieses Wettbewerbselement sorgt nicht nur für Lebendigkeit, sondern auch für eine maximale Beteiligung aller am ausgewählten Fall.



Schritt 3: Der Bericht

Der Vorsitzende lädt den Beitragenden ein, seine Geschichte zu erzählen. Nach ein paar Minuten unterbricht er den Beitragenden und bittet einen der Teilnehmer, den Bericht zusammenzufassen. Diese Methode stellt sicher, dass jeder gezwungen ist, aktiv zuzuhören. Die meisten Menschen wollen, wenn sie an der Reihe sind, nicht das Problem haben, dass sie keine Worte finden.

Nach der Zusammenfassung bittet der Vorsitzende den Beitragenden, seine Geschichte fortzusetzen. Wenn er mit damit fertig ist, können die Teilnehmer Fragen stellen. Die Fragen sollten nicht wertend oder suggestiv sein.

Eine wichtige Aufgabe des Vorsitzenden ist es, dafür zu sorgen, dass keine Diskussion aufkommt.

Er behält auch die Zeit im Blick. Die maximale Dauer dieses Schritts beträgt sieben Minuten. Bei längerer Dauer besteht eine hohe Chance, dass man vom Thema abkommt und den Fokus verliert.



Schritt 4: Das Problem

Der Vorsitzende stellt nun die Eröffnungsfrage: »Was ist jetzt für Sie das größte Problem?« Er bittet alle Teilnehmer, die Antwort aufzuschreiben.

Sobald der Beitragende die Antwort gegeben hat, hat jeder eine Minute Zeit, um die Antwort so kurz wie möglich zusammenzufassen.

Der Vorsitzende lässt maximal vier Teilnehmer die kurze Problembeschreibung vorlesen. Er lässt dann den Einbringenden die beste Beschreibung auswählen. Der Teilnehmer mit der besten Beschreibung schreibt seine Definition auf das Flipchart. Der Vorsitzende stellt sicher, dass in diesem Schritt keine weiteren Fragen gestellt werden.



Schritt 5: Die Gefühle

Der Vorsitzende bittet nun einen der Teilnehmer, nach der MCG-Methode auf die Gefühle zu achten, die der Beitragende in Bezug auf sein Problem schildert.



Schritt 6: Die Lösung

Der Vorsitzende liest das Problem, wie es auf dem Flipchart steht, laut vor. Er fragt: »Was möchten Sie selbst jetzt am liebsten tun, um Ihr Problem zu lösen?«

Der Vorsitzende bittet alle Teilnehmer erneut, die Antwort des Beitragenden aufzuschreiben. Dann gibt er jedem noch eine Minute Zeit, um die Antwort so kurz wie möglich zusammenzufassen.

Der Vorsitzende lässt maximal vier Teilnehmer die kurze Lösungszusammenfassung vorlesen. Er lässt dann den Beitragenden die beste Beschreibung auswählen. Der Teilnehmer mit der besten Beschreibung schreibt seine Definition auf das Flipchart.

Wenn der Beitragende nicht selbst eine Lösung finden kann, gibt der Vorsitzende zwei Möglichkeiten. »Sie können nun zwischen zwei Optionen wählen. Sie werden in der kommenden Zeit über eine Lösung nachdenken und diese in der nächsten Intervision einbringen. Oder Sie bitten die Teilnehmer, Lösungen zu finden, aus denen Sie heute eine auswählen können. Diese zweite Möglichkeit ist meiner Meinung nach nur dann besser, wenn Ihr Problem nicht bis zur nächsten Intervision warten kann.«

Wählt der Beitragende die zweite Option, dann sollte man mindestens zwei Lösungen, vorzugsweise mehr, finden. Er sollte in der Lage sein, wählen zu können. Die Bereitstellung von Lösungen ist auch dann eine Option, wenn es sich um einen Fall handelt, der nicht so sehr mit einem Dilemma, sondern mit einem Mangel an Fachwissen oder Wissen zusammenhängt. Was ich vorhin ein »Wie«-Problem genannt habe. Zum Beispiel, wenn man nicht weiß, wie man einen lästigen Kunden oder Klienten beruhigt.



Schritt 7: Die Machbarkeit / Erreichbarkeit

Nach einer kurzen Zusammenfassung der gewählten Lösung fragt der Vorsitzende: »Glauben Sie, dass die gewählte Lösung für Sie umsetzbar ist?« Hält der Beitragende die Lösung für nicht realisierbar, reagiert der Vorsitzende mit: »Dann verwerfen wir diese Lösung. Was würden Sie stattdessen selbst lieber tun?« Der Vorsitzende kehrt zu Schritt 6 zurück. Wenn der Beitragende die Lösung für machbar hält, geht er zum nächsten Schritt über.



Schritt 8: Die Umsetzung

Der Vorsitzende bittet einen der Teilnehmer, Schritt 8 zu übernehmen. Der Teilnehmer fragt den Beitragenden, ob, wann und wie er die Lösung in die Praxis umsetzen wird. Gegebenenfalls wird er den Beitragenden fragen, ob er Hindernisse erkennen kann. Der Vorsitzende kann auch die anderen Teilnehmer Fragen über die Ausführung und die möglichen Hindernisse stellen lassen.

Eventuell ersucht der Vorsitzende die Teilnehmer, die Antworten des Beitragenden zusammenzufassen.

Schritt 9: Die Auswertung

Die Diskussion über den Fall neigt sich dem Ende zu. Der Vorsitzende fragt nach den (Lern-)Erfahrungen des Beitragenden und der Teilnehmer. Außerdem bittet er um Vorschläge zur Verbesserung der Intervention. Abschließend spricht er einen neuen Termin ab, um das Ergebnis der Ausführung (der gewählten Lösung) zu bewerten.

Beispiel für eine Intervention im Sinne von MCG

Wie eine Intervention im Sinne von MCG stattfindet, lässt sich am besten an einem Beispiel erklären. Das Gespräch fand in einer Einrichtung für geistig Behinderte statt. Die Interventionsgruppe bestand aus fünf Personen, die alle Koordinatoren der Heimpflege waren. Der Vorsitzende war Pim, der Beitragende Guus und die drei Teilnehmer waren Saskia, Ada und Irene. Ich überspringe die Schritte eins und zwei. Das Beispiel beginnt bei Schritt 3: dem Bericht.

Beispiel Interventionsrunde



Der Bericht

Vorsitzender Pim: »Guus, erzähl.«

Beitragender Guus: »Ich bin Pflegeberater und sehe Dinge in meinem Team, die ich wirklich nicht in Ordnung finde. Ich denke, der Teamleiter sollte seine Mitarbeiter darauf ansprechen. Das habe ich ihm gesagt. Er antwortete daraufhin: »Ja, schön, dass du mir das sagst, aber getan hat er nichts. Das Problem ist, dass er sich zu sehr auf das verlässt, was seine Mitarbeiter ihm mitteilen, und dass er keine guten Fragen stellt und selbst nicht genug recherchiert. Hierarchisch gesehen gehöre ich nicht zu seinem Team. Allerdings muss ich mit ihm und seinen Mitarbeitern zusammenarbeiten. Ich fühle mich auch für die Qualität der Pflege verantwortlich. Schließlich ist das der Kern meines Jobs. Ich wünschte, der Teamleiter wäre etwas entschlossener und engagierter. Ich ärgere mich immer mehr darüber. Es ist nicht so, dass ich diesen Vorgesetzten nicht mag, im Gegenteil. Er ist ein sehr netter Kerl. Vielleicht ist er sogar zu nett, weshalb er sich nicht traut zu handeln und nicht gut nachfragt oder selbst untersucht. Er ist noch jung und erst seit einem Jahr in dieser Position, aber unsere

Klienten sollten nicht Opfer seiner Unerfahrenheit werden. Er sagte auch einmal, dass er an selbststeuernde Teams glaubt.«

Vorsitzender Pim: »Darf ich Irene bitten, zusammenzufassen, was Guus bisher gesagt hat?«

Teilnehmerin Irene: »Du erzählst uns, dass du in deinem Team Dinge vorfindest, die du für nicht akzeptabel hältst. Dein Vorgesetzter spricht die Mitarbeiter darauf nicht an. Nicht einmal, nachdem du ihn darauf hingewiesen hast. Du denkst vielleicht, dass er zu nett ist. Ich sehe, du nickst. Darf ich dich bitten, ein Beispiel dafür zu geben, was deiner Meinung nach im Team schief läuft?«

Beitragender Guus: »Die erste Situation, die mir in den Sinn kommt, ist folgende. Unser Team besteht aus einem ambulanten Pflegedienst, der eine autistische Person betreut, der es immer schlechter geht. Dieser Klient kehrt seinen Tag- und Nachtrhythmus um, steht zum Beispiel um drei Uhr in der Nacht auf und macht dann die Musik asozial laut an, was für die Nachbarn ein echtes Ärgernis ist. Er hält sein Haus nicht sauber, es wird also immer schmutziger. Wenn die Ärztin an der Tür klingelt, darf sie manchmal nicht einmal hereinkommen, sodass sie unverrichteter Dinge wieder wegfährt. Sie ist schon froh, wenn sie reinkommen darf, daher traut sie sich nicht, ihn wegen seines Verhaltens zur Rechenschaft zu ziehen. Aus Angst, dass sie dann das nächste Mal nicht reingelassen wird.«

Vorsitzender Pim: »Ich sehe, Ada hat eine Frage.«

Teilnehmerin Ada: »Man traut sich nicht, ihn anzusprechen, sagst du? Kannst du das erklären, denn der Kunde scheint Unterstützung zu benötigen.«

Beitragender Guus: »Die Ärztin arbeitet nach dem Harmoniemodell, aber das funktioniert hier nicht. Das Problem ist, dass die Ärztin die Einzige ist, die den Klienten zu Hause besucht. Die anderen Kollegen sind sich der Situation nicht bewusst. Sie können den Vorgesetzten nicht darauf ansprechen.«

Teilnehmerin Saskia: »Du erzählst nun von dem Arzt, der den Klienten nicht zurück in die Spur kriegt. Du hast das erzählt, sagtest du, weil du etwas über den Vorgesetzten sagen wolltest?«

Beitragender Guus: »Ich mache mir jetzt Sorgen, aber ich bin mir auch bewusst, dass sich diese Situation von selbst lösen wird, denn früher oder später wird der Klient aufgenommen. Das Problem dieses schwachen Vorgesetzten wird jedoch zu einem ständigen Problem, wenn nichts unternommen wird: Das ist es, wovon ich spreche. Jemand muss etwas tun, um ihn auf den richtigen Weg zu bringen.«

Vorsitzender Pim: »Gibt es sonst noch etwas, was wir wissen müssen, um deine Geschichte zu verstehen?«

Beitragender Guus: »Ich glaube, ich habe das Wichtigste erzählt.«

Das Problem

Vorsitzender Pim: »Du hast uns also jetzt die Geschichte über den Teamleiter erzählt. Was ist jetzt für dich dein größtes Problem? Bevor du antwortest, möchte ich die anderen Teilnehmer bitten, die Antwort aufzuschreiben.«

Beitragender Guus: »Dass unser Teamleiter so schwach ist und nicht entschlossener handelt. Wie gesagt, ich mache mir Sorgen um die Qualität der Pflege. Ich denke auch, dass die Mitarbeiter davon profitieren würden, wenn die Führungskraft wirklich führen und nicht alles mit dem Mantel der Liebe bedecken würde.«

Vorsitzender Pim: »Ich gebe jetzt jedem eineinhalb Minuten Zeit, um das Problem kurz und bündig aufzuschreiben.« Sobald die Zeit abgelaufen ist, fährt Pim fort: »Die Zeit ist vorbei. Wir machen jetzt eine kurze Runde. Saskia, würdest du zuerst deine Beschreibung vorlesen und dann Ada und dann Irene?«

Teilnehmerin Saskia: »Dein größtes Problem ist, dass du nicht glaubst, dass dein Teamleiter stark genug ist.«

Teilnehmerin Ada: »Dein größtes Problem ist, dass du nicht glaubst, dass dein Teamleiter wirklich die Führung übernimmt.«

Teilnehmerin Irene: »Du willst, dass dein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern entschlossener handelt, insbesondere in Bezug auf die Pflege, die sie leisten, aber du weißt nicht, wie du ihn dazu bringen kannst.«

Vorsitzender Pim: »In welcher Beschreibung findest du dich am besten wieder?«

Beitragender Guus: »Bei der von Irene.«

Vorsitzender Pim: »Gut. Irene, würdest du deine Beschreibung auf das Flipchart schreiben?«

Irene schreibt.

Pim: »Da steht nun die Problembeschreibung. Ada, möchtest du den Schritt über die Gefühle machen?«

Die Gefühle

Teilnehmerin Ada: »Wenn du dir ansiehst, was jetzt auf dem Flipchart steht, was fühlst du dann?«

Beitragender Guus: »Du hast es bereits bemerkt. Ich bin wütend.«

Teilnehmerin Ada: »Wütend.«

Beitragender Guus: »Ja, ich verstehe nicht, wie der Vorgesetzte das zulassen kann.«

Die Lösung

Vorsitzender Pim: »Du willst, dass dein Vorgesetzter entschlossener gegenüber seinen Mitarbeitern handelt. Und du bist sauer, weil er das nicht tut? Was möchtest du selbst dagegen unternehmen?«

Beitragender Guus: »Dass der Manager selbst zu der Erkenntnis kommt, dass er eingreifen muss.«

Die Erreichbarkeit

Vorsitzender Pim: »Kurz gesagt, dass er von selbst zu dieser Erkenntnis kommt? Ist das möglich?«

Beitragender Guus: »Nein, ich fürchte, das wird nicht passieren.«

Erneut: die Lösung

Vorsitzender Pim: »Was dann? Ich meine: Was würdest du dann am liebsten unternehmen, damit der Vorgesetzte entschlossener auftritt? Ich lege nun den Schwerpunkt auf ›selbst‹, weil du dieses Wort in deiner vorherigen Antwort nicht erwähnt hast.«

Beitragender Guus: »Ja, dass ich ihm sage, dass er eingreifen soll. Nein, das funktioniert auch nicht, weil ich es ihm gesagt habe und dann nichts passiert ist. Oder, etwas anderes, vielleicht muss ich ein Gespräch mit dem Vorgesetzten und dem medizinischen Fachpersonal führen und ihnen alles noch einmal erzählen. Nein, das wird auch nicht funktionieren, wenn ich so drüber nachdenke. Für den Vorgesetzten wird das zu bedrohlich sein und er wird anfangen, sich zu verteidigen oder zu schützen. Wobei, vielleicht sollte ich ihn noch einmal auf unser Gespräch ansprechen und ihn fragen, was er mit meinem Feedback gemacht hat. Jeden Monat habe ich ein festes Beratungsgespräch mit ihm, in dem wir alle möglichen Dinge miteinander besprechen. Das ist nicht so bedrängend, da kann ich ihn darauf ansprechen.«

Vorsitzender Pim: »Ich gebe euch nun noch eine Minute, um die Antwort von Guus kurz zusammenzufassen.« Eine Minute später: »Saskia, kannst du die Antwort von Guus kurz zusammenfassen?« Danach dann Ada und Irene.

Teilnehmerin Saskia: »Du gehst zum Teamleiter und fragst ihn, was er mit deinem Feedback darüber, dass er entschlossener handeln soll, gemacht hat.«

Teilnehmerin Ada: »Im Beratungsgespräch mit dem Vorgesetzten kommst du auf das vorherige Feedback zurück, das du ihm gegeben hast.«

Teilnehmerin Irene: »Du fragst den Teamleiter, was er mit deinem vorherigen Feedback gemacht hat.«

Vorsitzender Pim: »Guus, welche Zusammenfassung wählst du?«

Beitragender Guus: »Sie kommen sowieso alle auf das Gleiche hinaus. Ich nehme die von Ada.«

Vorsitzender Pim: »Ada, schreibst du deine Zusammenfassung auf das Flipchart?«

Erneut: die Erreichbarkeit

Vorsitzender Pim: »Ist diese Lösung für dich machbar?«

Beitragender Guus: »Sicher.«

Die Umsetzung

Vorsitzender Pim: »Okay, Irene, übernimm du den Schritt ›Umsetzung‹?«

Teilnehmerin Irene: »Ja, Guus, wenn du dir die Lösung auf dem Flipchart ansiehst, wirst du es dann wirklich tun?«

Beitragender Guus: »Sicher, ich werde nächste Woche ein weiteres Treffen haben und dann werde ich das besprechen.«

Teilnehmerin Irene: »Wie willst du das angehen?«

Beitragender Guus: »Ich beziehe mich auf die Situation mit dem medizinischen Fachpersonal und frage ihn, was aus dem Vorschlag geworden ist.«

Teilnehmerin Irene: »Was denkst du, wie wird der Vorgesetzte auf diese Frage reagieren?«

Beitragender Guus: »Vielleicht fühlt er sich angegriffen und reagiert ein wenig eingeschnappt. Aber eigentlich kann ich mir das nicht vorstellen. Er ist auch immer nett zu mir. Das Problem ist, dass er Konfrontationen immer vermeidet. Also habe ich nichts zu befürchten, wenn ich so darüber nachdenke. Ich muss den Fokus darauf legen, dass ich mich um den Klienten Sorge und ihn bitten, dies ebenfalls zu tun. Dann muss er etwas unternehmen. Und wenn er es nicht tut, dann habe ich mein Bestes getan, und wenn es mich *weiterhin* so sehr stört, kann ich mit dem Vorgesetzten und dem Teamleiter sprechen«

Vorsitzender Pim: »Ich denke, dass wir es jetzt haben, es sei denn, jemand hat noch dringende Fragen. Wenn nicht, dann sind wir bereit für die Auswertung.«

Auswahl einer anderen Variante

Während einer Intervision kann jede der drei Arten von Problemen (»Was«, »Wie«-Probleme und Einschränkungen) besprochen werden. Wie bei Einzelgesprächen ist zu Beginn des (Intervisions-)Gesprächs nicht immer klar, um welche Art von Problem es sich handelt. Dies wird oft erst im Schritt der Problembeschreibung deutlich. Normalerweise ist es nicht so schwierig, eine Einschränkung von den beiden anderen Arten von Problemen zu unterscheiden. Im Falle einer Einschränkung folgen Sie dem Intervall wie im vorherigen Kapitel beschrieben. Der Vorsitzende fragt den Beitragenden daher nicht nach einer Lösung, sondern danach, wie er Rückschläge oder unangenehme Ereignisse in der Vergangenheit überwunden hat.

Es ist schwieriger, ein »Was«-Problem (»Was soll ich machen?«) von einem »Wie«-Problem (»Wie mache ich das?«) zu unterscheiden. Das Problem in der eben beschriebenen Intervision war ein Beispiel dafür. Der Vorsitzende war sich nicht sicher, ging aber davon aus, dass es sich um ein »Was«-Problem handelt. Guus, der Beitragende, wusste, was er wollte (in dem Fall: was sein Chef tun sollte), aber der Vorsitzende dachte, dass Guus Zweifel daran hatte, wie er sein Problem jetzt lösen könnte. Der Vorsitzende stellte Guus daher die Frage: »Was möchtest du selbst am liebsten dagegen unternehmen?«

Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob es sich um ein »Was«-Problem oder ein »Wie«-Problem handelt, dann gehen Sie – wie der Vorsitzende – davon aus, dass es sich um ein Problem der erstgenannten Art handelt.

Fragen Sie dann den Problembeitragenden, was er selbst im Hinblick auf sein Problem unternehmen möchte. Das ist die sicherste Wahl und am besten geeignet. Auch bei einem »Wie«-Problem (s. Kapitel 2 der Online-Materialien). Hat der Beitragende keine Antwort? Dann können Sie fragen, ob die Teilnehmer Lösungen suchen dürfen.

Zusammenfassung

Die Intervention mit der MCG besteht aus neun Schritten, drei mehr als MCG für den persönlichen Kontakt. Die drei zusätzlichen Schritte sind:

- die Inventurrunde (Schritt 1)
- die Auswahl des Problems (Schritt 2) und
- die Auswertung (Schritt 9)

Schritt 1: Die Inventurrunde

Jeder Teilnehmer erzählt kurz, in maximal zwei Sätzen, was ihm Probleme bereitet. Dies könnten ein aktueller Vorfall oder ein Problem, auf das er gestoßen ist, sein.

Schritt 2: Die Auswahl eines Problems

Die Teilnehmer stimmen darüber ab, welches Problem behandelt wird.

Schritt 3: Der Bericht

Der Vorsitzende lässt den Beitragenden seine Geschichte erzählen, lässt die Teilnehmer zusammenfassen und lädt sie ein, Fragen zu stellen.

Schritt 4: Das Problem

Die Antwort auf die Frage »Was ist jetzt für dich das größte Problem?« wird von den Teilnehmern zusammengefasst. Der Beitragende gibt an, welche Zusammenfassung er bevorzugt. Der Teilnehmer, der die bevorzugte Zusammenfassung geliefert hat, notiert die Zusammenfassung auf einem Flipchart.

Schritt 5: Die Gefühle

Einer der Teilnehmer achtet auf die zusätzlichen Gefühle, die der Beitragende mit seinem Problem erlebt.

Schritt 6: Die Lösung

Der Vorsitzende verfährt in gleicher Weise wie in Schritt 4.

Schritt 7: Die Erreichbarkeit

Der Vorsitzende bittet einen der Teilnehmer, Schritt 7 zu übernehmen.

Schritt 8: Die Ausführung

Der Vorsitzende bittet einen der Teilnehmer, Schritt 8 zu übernehmen.

Schritt 9: Die Auswertung

Der Vorsitzende fragt nach den (Lern-)Erfahrungen des Beitragenden und der Teilnehmer. Außerdem bittet er um Vorschläge zur Verbesserung der Intervention. Schließlich plant er einen neuen Termin, um das Ergebnis der Ausführung (der gewählten Lösung) zu bewerten.

Während einer Intervention können nicht nur »Was«-Probleme besprochen werden, sondern auch »Wie«-Probleme und Einschränkungen. Dann verwenden Sie das Muster, das in Kapitel 2 der Online-Materialien (über »Wie«-Probleme) oder Kapitel 3 Online-Materialien (Einschränkungen) beschrieben ist.