

## Coachingbrief 2

# Wertschätzende Führung – Teil 1: Mehr als nur loben

Liebe/r Teilnehmer/in,

herzlich Willkommen zum zweiten Coachingbrief. Er dient als Vertiefung der im Webinar vermittelten Inhalte.

Ich hoffe, der erste Coachingbrief war nicht mit zu vielen Informationen. Ich freue mich über Rückmeldung jeder Art!

Schwerpunkt dieses Briefes ist die Wertschätzung bei kritischen Beziehungen. Wie im Webinar vorgestellt, zeigt der Brief die Vorgehensweise nochmal Schritt für Schritt auf. Ich wünsche Ihnen viel Spaß und viele wertschätzende Momente!

Herzliche Grüße,

Gangolf Neubach

## Inhalt

Kritische Beziehungen .....	2
Sympathie versus Wertschätzung .....	2
Mit welcher kritischen Beziehung beginnen? .....	2
Wir haben die Wahl.....	2
Begriffe .....	3
Wert und Eigenschaften .....	3
Vier Grundstrebungen des Menschen.....	4
Der Ablauf.....	4
Von negativen Eigenschaften zum Wert .....	4
Positive Eigenschaft finden.....	5
Formulierung der Wertschätzung .....	6
Wenn Sie positive Eigenschaften entdeckt haben .....	6
Wenn Sie KEINE positive Eigenschaft entdeckt haben .....	6
Reflexion.....	7
Was sagt mein Gefühl? .....	7
Was der andere nicht hat – aber ich habe – und nicht haben möchte.....	8
Was der andere hat – ich auch habe – und ich nicht haben möchte.....	8
Abschluss.....	9

## Kritische Beziehungen

### Sympathie versus Wertschätzung

Wenn alles gut läuft, wenn uns die Person sympathisch ist, dann fällt uns die Anerkennung, also sowohl das Lob als auch die Wertschätzung, leicht. Was ist aber, wenn die Beziehung kritisch ist? Ein Lob auszusprechen geht vielleicht noch, wie ist das aber mit einer Wertschätzung? Der Mensch nervt uns, denn seine Ergebnisse bringen uns nicht voran oder sind sogar unbrauchbar. Oder wir sind total zerstritten. Was ist dann?

Diese Methode unterstützt Sie, Ihre eingefahrene Perspektive zu erweitern und an dem Menschen neue und andere Eigenschaften zu erkennen.

Bitte nicht missverstehen: Wenn Sie den Menschen nicht mögen, muss es nicht heißen, dass Sie ihn ab sofort mögen *müssen*. Es ist völlig normal, dass es Menschen gibt, die sich nicht mögen. Aber Sie können den Wert des Menschen wertschätzen.

Wenn wir andere nicht mögen liegt es meistens daran, dass die anderen nicht unsere Werte und Eigenschaften haben. Deswegen sind die anderen aber keine schlechteren Menschen. Alle haben ihre eigenen Werte und das gleiche Recht, in dieser Welt zu existieren und zu leben. Unterscheiden Sie daher unbedingt zwischen Sympathie und Wertschätzung.

### Mit welcher kritischen Beziehung beginnen?

Im letzten Coachingbrief haben Sie mit guten Beziehungen begonnen zu trainieren.

Bei den kritische Beziehungen gilt folgende Empfehlung: Starten Sie mit Beziehungen, die nicht zu stark belastet sind. Besonders schwierig ist es auch, wenn Sie in einer schwierigen Beziehung leben, in der andere in der Hierarchie eine Stufe über Ihnen steht. Somit sind Sie von der Person abhängig, das trifft z.B. zu, wenn Sie extrem unter Ihrem Chef leiden. Oder wenn Sie eine intensive emotionale Bindung an die Person hatten und jetzt völlig zerstritten sind (Familienmitglieder, Ehescheidung). Es ist möglich, aber es erfordert sehr viel Selbstdisziplin. Dann sollten Sie sich von Ihren vergangenen Reaktionsmustern lösen können und jeden neuen Moment achtsam im Hier und Jetzt sehen.

Daher wählen Sie Beziehungen, die kritisch sind, aber nicht so eine extreme emotionale Bindung hatten oder noch haben.

### Wir haben die Wahl

Bei den ganzen Übungen und Vorhaben dürfen wir eins nicht vergessen: wir sind alle Menschen und haben Emotionen und Gefühle. Genauso bildet jeder Mensch schnelle Urteile beziehungsweise Vorurteile.

Der Unterschied ist, wie wir damit jeweils umgehen. Wir haben die Wahl, auch wenn die Möglichkeit der Wahl uns nicht immer bewusst ist, weil das alte Verhaltensmuster uns sehr stark „im Griff“ haben kann.

Wir haben die Wahl, ob wir auf unsere gewohnte Art und Weise reagieren oder ob wir jeden Moment neu betrachten und zum Beispiel die hier erklärten Wege als Grundlage für unsere Reaktion nehmen.

## Begriffe

### Wert und Eigenschaften

Jeder Mensch legt einer Handlung seine individuellen Werte zugrunde. Die eigenen Werte haben sich während unserer Sozialisation entwickelt und wurden u.a. von unserer Kultur, Erziehungspersonen, Freunden und Erlebnissen geprägt. Werte sind sehr stabil, können sich aber im Laufe der Zeit ändern.

Unsere Werte bestimmen unsere Handlung. Sie sind aber nicht direkt sichtbar. Viele Menschen sind sich der eigenen Werte oft nicht bewusst. Werte treten in einer Handlung als Persönlichkeitsmerkmale oder umgangssprachlich als Eigenschaften zu Tage. Wenn uns der Wert „Struktur“, also dass z.B. in einem Meeting alles exakt organisiert ist, sehr wichtig ist, dann hat das zur Folge, dass wir an Planungen und Umsetzungen sehr systematisch herangehen. Diese Art von Vorgehen wird dann als Eigenschaft „systematisch“ beschrieben.

Ob jetzt ein Wert zu einer positiven oder negativen Eigenschaft führt hängt von den Rahmenbedingungen des entsprechenden Moments ab, in dem der Wert als Eigenschaft hervor tritt und sichtbar wird. Rahmenbedingungen können z.B. die Situation und/oder die Erwartungen oder Perspektiven Andere sein (siehe Skizze).

Das Beispiel aus dem Webinar:

Herr Grundhoff ist Führungskraft und hat den Wert „Sicherheit“. D.h. ihm ist es sehr wichtig, zu wissen, dass alles exakt vorbereitet ist und er benötigt auch regelmäßige Berichte von den Projekten, weil er wissen muss, ob alles aus seiner Sicht OK ist, um sonst gegebenenfalls reagieren zu können.

Die erfahrene Mitarbeiterin Frau Adler in seinem Team empfindet das als kontrollierend, weil ihr Chef ihr auf Schritt und Tritt folgt. Der junge unerfahrene und unsichere Mitarbeiter Herr Günther kann das als sehr fürsorglich empfinden, weil er froh ist, dass er von seinem Chef so behütet wird.



Somit wird der Wert „Sicherheit“ im ersten Fall als die negative Eigenschaft „kontrollierend“ gesehen, in dem zweiten Beispiel jedoch als positive Eigenschaft „fürsorglich“ gesehen.

Genau diese Tatsache, dass negative UND positive Eigenschaften den gleichen Wert zu Grunde haben, machen wir uns später bei der Methode zu nutze.

## Vier Grundstrebungen des Menschen

Vorher stelle ich ein Modell vor, dessen Inhalt die Methode nutzt. Sie müssen das Modell allerdings nicht ganz verstehen, um die Methode anzuwenden.

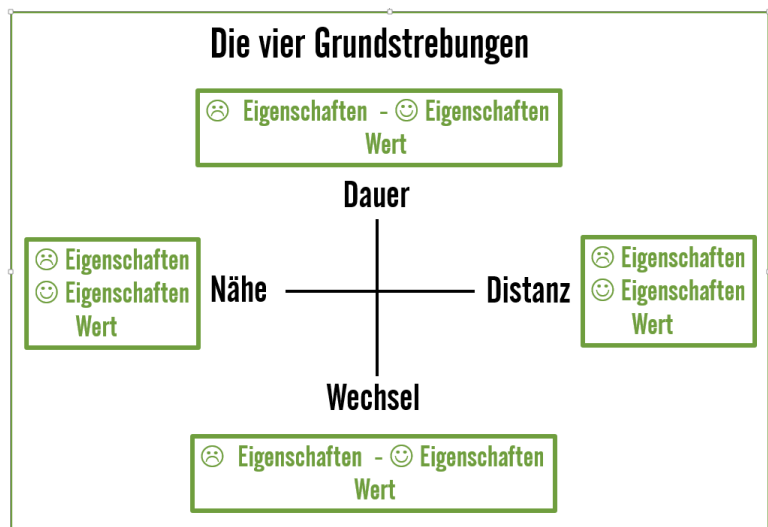
Nach Fritz Riemann hat jeder Mensch vier Grundstrebungen, in die er in einer bestimmten Situation tendiert. Das sind Dauer und Wechsel bzw. Nähe und Distanz.

Dauer steht u.a. für Sicherheit und Ordnung während Wechsel z.B. Wandel und Flexibilität beinhaltet. In Nähe finden wir Harmonie und Kooperation, in Distanz Eigenständigkeit und Freiheit. Die Richtungen kann man in einem Koordinatensystem abbilden. Je öfter ein Mensch in unterschiedlichen Situationen nach Dauer strebt, desto weiter positioniert er sich auf der Dauer/Wechsel-Achse in Richtung Dauer. Dieser selbe Mensch hat auch eine

Grundstrebung auf der

Nähe/Distanz-Achse. Tritt das Bedürfnis nach Nähe öfters auf, liegt sein Anteil mehr in Richtung Nähe.

Jeder dieser vier Grundstrebungen ordnet Riemann eine Anzahl von Werten und von positiven und negativen Eigenschaften zu. Diese Zuordnung machen wir uns in unserem Prozess zu nutze. Wir ermitteln zunächst die negativen Eigenschaften, um dann über den Wert die positiven Eigenschaften zu finden.



## Der Ablauf

### Von negativen Eigenschaften zum Wert

Beginnen Sie mit den negativen Eigenschaften. Schreiben Sie zunächst alle negativen Eigenschaften auf, die Ihnen zu dieser Person einfallen:

---



---

## Negative Eigenschaften

**Nähe**  
abhängig  
kann nicht alleine sein  
kann nicht „Nein“ sagen  
konfliktscheu  
aggressionsgehemmt  
Unsicher

**Wechsel**  
unzuverlässig  
unsystematisch  
sprunghaft  
theatralisch  
leichtsinnig  
chaotisch

**Dauer**  
kontrollierend  
inflexibel  
starr  
langweilig  
zwanghaft  
pedantisch

**Distanz**  
misstrauisch  
kontaktschwach  
arrogant  
unsensibel  
selbsterherrlich

Ordnen Sie die gesammelten Eigenschaften einer der vier Grundstrebungen zu.

## Die vier Grundstrebungen und ihre WERTE



Es kann sein, dass nun mehrere Grundstrebungen vorkommen. Wählen Sie dann zunächst nur eine aus, idealerweise diese, die Ihnen spontan am passendsten erscheint.

Leiten Sie nun von der Grundstrebung den Wert ab. Lesen Sie sich alle möglichen Werte durch. Wählen Sie den Wert aus, der aus Ihrer Sicht am besten passt. Bitte nicht vergessen: Das müssen Sie nun nicht gut oder schlecht finden. Versuchen Sie es mal urteilsfrei und von den Erfahrungen, die Sie bis jetzt über diese Person gemacht haben, loszulösen.

Führen Sie dies nun ein zweites Mal durch, so dass Sie für die Person mindestens zwei Werte ermittelt haben. Diese müssen nicht der gleichen Grundstrebung entsprechen.

Person: \_\_\_\_\_ Wert: \_\_\_\_\_ Wert: \_\_\_\_\_

## Positive Eigenschaft finden

Schauen Sie jetzt innerhalb der Grundstrebungen, welche positiven Eigenschaften zu den ermittelten Wert am besten passen.





Beachten Sie bitte hierbei:

Diese positiven Eigenschaften haben Sie vielleicht bei der Person noch nicht bewusst beobachtet. Das kann einen von zwei Gründen haben:

- Es kommt sehr oft vor, dass wir die positiven Eigenschaften nicht sehen, weil das Negative alles überstrahlt.
- Sie haben mit dieser Person noch keine Situation erlebt, in der Sie diese Eigenschaft hätten feststellen können.

Erinnern Sie sich an möglichst viele gemeinsame Situationen und Erlebnisse. Vielleicht können Sie die positive Eigenschaft doch noch in anderen erlebten Situationen entdecken.

## Positive Eigenschaften

 <b>Nähe</b> kontaktfreudig ausgleichend verständnisvoll anpassungsfähig „Teampayer“ harmonievoll	 <b>Distanz</b> eigenständig entscheidungsfähig leistungsorientiert konfliktfähig kann „ <u>Nein</u> “ sagen intellektuell	 <b>Dauer</b> zuverlässig systematisch ordentlich pflichtbewusst organisierend berechenbar	 <b>Wechsel</b> spontan charmant kreativ temperamentvoll unterhaltsam improvisierend
--	---	---	---

### Formulierung der Wertschätzung

#### Wenn Sie positive Eigenschaften entdeckt haben

Gehen Sie nun hier so vor, wie im Coachingbrief 1, als Sie eine Wertschätzung für eine funktionierende Beziehung formuliert haben: Finden Sie ein schönes Wertschätzungs-Wort und bilden Sie daraus den Satz: Sie sind...

---

---

Beachten Sie bitte hierbei:

- Sprechen Sie diese Wertschätzung auch nur im Zusammenhang mit der Situation aus, in der Sie die abgeleitete positive Eigenschaft erlebt haben. Auf keinen Fall in der Situation, an der Sie eigentlich die negative Eigenschaft entdeckt haben.
- Wenn Sie die Eigenschaft ermitteln konnten, es Ihnen aber schwer fällt, daraus eine Wertschätzung zu formulieren, dann machen Sie sich vor und während jeder Zusammenkunft immer wieder bewusst, dass diese Person die positiven Eigenschaften besitzt – auch wenn Ihnen meistens nur die anderen negativen Eigenschaften auffallen. Entdecken Sie, wie diese positiven Eigenschaften zu Handlungsergebnissen geführt haben, die Sie noch nicht gesehen haben. Das kann sein, da es zunächst mit der aktuellen Tätigkeit nicht in Zusammenhang steht, allerdings wollen wir ja den ganzen Menschen betrachten, nicht nur als eine Person, die eine bestimmte Aufgabe ausführen muss.

#### Wenn Sie KEINE positive Eigenschaft entdeckt haben

Wenn Sie nur Werte, aber keine positive Eigenschaften der Person zuordnen können, dann versuchen Sie die Werte in Zusammenhang mit den Handlungen und dem Verhalten dieser Person zu bringen. Beobachten Sie bei der nächsten Zusammenkunft diese Person interessiert. Welches Verhalten kann mit den Werten in Zusammenhang stehen? Fragen Sie nach! Das erzeugt Interesse an dieser Person.

Das wird zwei Auswirkungen haben:

1. Sie können besser verstehen, warum diese Person in bestimmten Situation so oder so handelt.
2. Durch Ihr Interesse verändert sich Ihre Einstellung zu der Person. Wenn dieses Interesse aufrichtig ist, dann werden Sie feststellen, wie nur deswegen diese Person ihr Verhalten Ihnen gegenüber verändern wird. Das kann zu Beginn etwas kritisch sein, besonders dann, wenn die Beziehung sehr belastet war, aber wenn Sie es aufrichtig weiterverfolgen, dann wird sich die Beziehung zum Positiven ändern.

## Reflexion

Wenn Sie in einem Verhalten eine negative Eigenschaft sehen, kann es gut sein, dass andere dies ganz anders sehen und es sogar als eine positive Eigenschaft beschreiben würden.

Erinnern Sie sich: Ob aus einem Wert eine negative oder positive Eigenschaft wird, ist abhängig z.B. von der Perspektive der Betrachters.

Daher fragen Sie sich:

- Sehe nur ich das so?

**Sehe nur ich  
das so?**

Achten Sie darauf, welche Art von Rückmeldung die Person von anderen Menschen in ihrer Umgebung bekommt. Bitte achten Sie darauf, dass Sie nicht über die negativen Eigenschaften in einen „Läster-Modus“ verfallen. Das passiert schnell, ist aber nicht wertschätzend. Wie man wertschätzende Kritik äußert, wird im Webinar Teil 2 behandelt.

Wenn Sie eine negative Eigenschaft bei einer anderen Person entdecken, und Sie nervt das, dann kann das sehr gut etwas mit Ihnen zu tun haben. Daher fragen Sie sich:

- Was hat das mit mir zu tun?

**Was hat es mit  
mir zu tun?**

Um der Antwort dieser Frage näher zu kommen, prüfen Sie folgende Wege:

## Was sagt mein Gefühl?

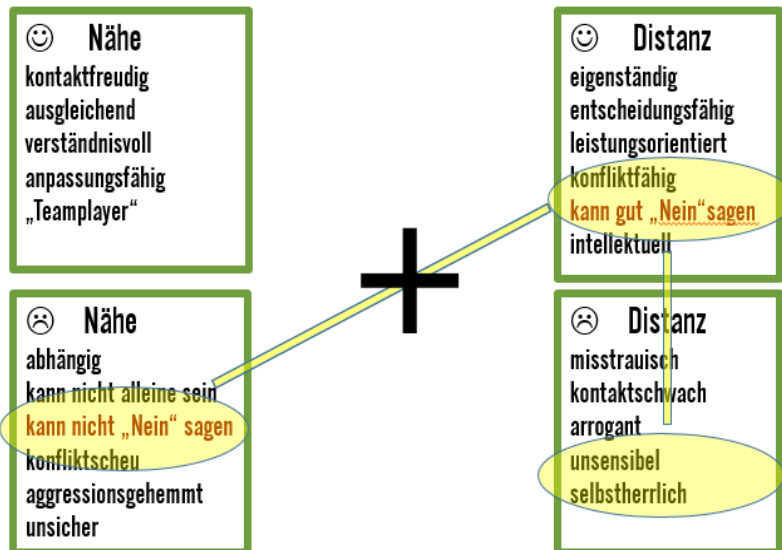
Prüfen Sie immer, ob sich die Wertschätzung gut und ehrlich anfühlt. Spüren Sie heraus, ob da vielleicht nicht andere Interessen dahinter stecken. Solche, die wir im Coachingbrief 1 unter Reflexion besprochen haben:

- Haben Sie Erwartungen an die Person, die durch die Wertschätzung erreicht werden soll?
- Ist die Wertschätzung ein Mittel zum Zweck?

## Was der andere nicht hat – aber ich habe – und ich nicht haben möchte

Eine negative Eigenschaft einer anderen Person kann uns stören, weil der andere eine Eigenschaft hat, die ich eigentlich auch haben möchte, aber nicht habe. Allerdings ist mir nicht ganz deutlich bewusst, dass ich diese Eigenschaft eigentlich haben möchte. Dann sehe ich bei der anderen Person nur die passende negative Eigenschaft, die auf dem gleichen Wert basiert. Zum Beispiel:

Herr Nahefeld ist sehr Harmonie liebend und somit entspricht er der Grundstrebung „Nähe“. Ihm fällt es sehr schwer, „Nein zu sagen“. Im Unbewussten leidet er darunter, u.a. weil er daher sich viel Arbeit übergeben lässt und völlig gestresst ist. Herr Trenner dagegen kann sehr gut „Nein sagen“. Das wirkt auf Herrn Nahefeld als



selbstherrlich und unsensibel. Dahinter steckt aber Herr Trenners Fähigkeit sich abzugrenzen, wenn es ihm zu viel wird, was Herrn Nahefeld schwer fällt, weil ihm Harmonie so wichtig ist. Diese starke unbewusste Sehnsucht von ihm, endlich mal klar „Stopp!“ zu sagen, erzeugt im Unbewussten einen gewissen „Neid“ und somit Ärger.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welche Eigenschaft ärgert Sie bei der anderen Person?
- Welcher Wert steckt dahinter?
- Gibt es positive Eigenschaften zu diesem Wert, nach denen ich mich eventuell sehne?

Wenn nein, wechseln Sie zu der gegenüberliegenden Grundstrebung und schauen Sie dort bei den negativen Eigenschaften nach:

- Finden Sie hier negative Eigenschaften, die Sie an sich stören?

## Was der andere hat – ich auch habe – und ich nicht haben möchte

Ein weiterer Grund, dass uns bei einem anderen etwas nicht passt kann sein,

- dass wir eine negative Eigenschaft haben,
- diese auch kennen und am liebsten los werden wollen und
- der andere diese auch hat, und
- somit er quasi wie ein Spiegel für uns fungiert.



Zum Beispiel:

Frau Schnell und Herr Spät sind ein Vertriebsteam und führen zusammen Kundenbesuche durch. Sie kommen dabei regelmäßig zu spät beim Kunden an.

Frau Schnell liegt der Wert Spontanität am Herzen, deswegen telefoniert sie oft noch kurz vor der Abfahrt, um etwas zu erledigen. Ob beide jetzt 2 oder 5 Minuten zu spät kommen, ist ihr nicht so wichtig, weil sie denkt, wenn der Kunde wirklich etwas will, dann wartet er.

Herrn Spät passiert es immer wieder, dass er die Zeit aus dem Auge verliert und somit den pünktlichen Abfahrtstermin vergisst. Er kommt dann in das Büro von Frau Schnell, die noch telefoniert. Wenn beide dann zu spät beim Kunden ankommen, ist er davon überzeugt, dass Frau Schnell daran die Schuld hat. Somit überträgt er sein schlechtes Gewissen auf die andere Person. Nach dem Muster: Schuld haben die anderen. Oder insgeheim bewundert Herr Spät Frau Schnell, wie sie mit der Situation bewusst und souverän umgeht.

Fragen Sie sich, bevor Sie die Wertschätzung formulieren wollen:

- Was erzeugt diese beobachtete negative Eigenschaft des anderen in mir für eine Reaktion?

## Abschluss

Das war der zweite Coachingbrief des Teil 1 der Webinar-Reihe!

Wieder sage ich: „Herzlichen Glückwunsch, dass Sie bis zum Schluss dabei geblieben sind.

Vielleicht sagten Sie sich beim Durchlesen: „Das hat er doch im Webinar schon gesagt“.

JA, das habe ich!

Aber unsere alten Verhaltensmuster sind sehr träge und wir fallen schnell wieder zurück und vergessen auch die neuen Gedankenanstöße aus dem Webinar. Daher ist der Coachingbrief so konzipiert, dass Sie die Übungen auch noch längere Zeit nach dem Webinar durchführen können und eventuell vergessene Aspekte wieder auffrischen können.

Es geht weiter mit dem Teil 2 der Webinar-Reihe. Hier beschäftigen wir uns mit „Wertschätzender Kritik“. Wie können Sie Kritik so formulieren, dass Sie auch noch motiviert? Aktuelle Termine finden Sie auf meiner Webseite

<http://www.gangolf-neubach.de/wertschaetzende-fuehrung-webinar/>

Ich freue mich, wenn Sie wieder dabei sind!

Herzliche Grüße,

Gangolf Neubach