

# **Aktives Zuhören und Wertschätzung im Telefoncoaching**

**Gabriele Gehauf**

**Stahnsdorf, 11.11.2018**

## INHALT

<b>Einleitung</b> .....	3
<b>Sieh wie das Hören funktioniert</b> .....	4
<b>Das ist unerhört</b> .....	5
<b>Hör mir doch endlich mal zu</b> .....	6
<b>Alles ist Bewegung, Bewegung ist Veränderung</b> .....	8
<b>Wertschätzung - Versuch einer Begriffsklärung</b> .....	10
<b>Gesellschaft und Werte</b> .....	12
<b>Du bist ok, so wie du bist</b> .....	13
<b>Fazit</b> .....	14
<b>Quellenangaben</b> .....	15
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	16

## EINLEITUNG

Als Teamleiterin eines Telefoncoaching-Teams bin ich mit meinen Mitarbeitern/Innen vor allem auf die Eindrücke vom Hören angewiesen. Der Patient ist durch das Headset direkt am Ohr des Coaches. Die Wahrnehmung des Patienten erfahren die Coaches deshalb ausschließlich über das Hören. Und dem Patienten geht es mit dem Coach natürlich nicht anders. Das Fehlen von Mimik und Gestik könnte nun als Nachteil empfunden werden. Tatsächlich kann es aber auch ein Vorteil sein.

In der Regel schieben wir unser Gegenüber schon bei der ersten Begegnung, beim ersten Sehen, in eine Schublade. Ganz unbewusst reagiert unser Gehirn mit Vorurteilen und Zuschreibungen. Der Klient sieht aus wie der geizige Onkel Karl. Der Klient muss wohl auch geizig sein. So oder ähnlich verarbeiten wir Eindrücke schnell, um nicht in der Flut der Wahrnehmungen unterzugehen. Ein Patient der ungepflegt im Präsenzcoaching erscheint, löst sofort eine unbewusste Reaktion in uns aus. Beim Telefon bleiben diese Seheindrücke außen vor. Selbstverständlich machen wir uns auch ein Bild je nach Stimme und Sprechweise. Das bleibt aber unserer Phantasie überlassen. Eine Bestätigung hierfür erhalten wir nicht. Bilder in unserer Phantasie können wir einfacher beeinflussen, uns also einfacher ein positives Bild von der Person machen, die sich uns anvertraut.

Die fehlende Kontrolle über das Sehen stellt den Coach aber auch in eine besondere Verantwortung. Er muss ganz genau zuhören, auch die Untertöne und das Nichtgesagte, das zwischen den Worten mitschwingt, wahrnehmen. Das ist anstrengend.

Doch Hören ist ein mächtigster Sinn. Einer, der sogar dem Sehsinn überlegen ist. Das soll hier einmal herausgearbeitet werden. Das Telefon eignet sich deshalb hervorragend zum Coachen. Das Coaching kann hiermit sogar und gerade in strukturschwache Gebiete getragen werden. So sind Patienten erreichbar, die sonst keine Coaching-Möglichkeiten zur Verfügung haben.

Dieser Text soll ein Plädoyer für das Hören sein, auch wenn dieses Plädoyer über das Sehen aufgenommen wird.

## SIEH WIE DAS HÖREN FUNKTIONIERT

*Das Auge führt den Menschen in die Welt, das Ohr führt die Welt in den Menschen.*

*(Lorenz Oken, 1779 – 1851)*

Die meisten Informationen nehmen wir mit den Augen auf, ca. 70 – 80%. Die restlichen Informationen teilen sich auf die anderen Sinne auf. Unser Gehör ist dabei unser differenziertester Sinn. Mit ihm können wir 400.000 Töne unterscheiden und erkennen aus welcher Richtung sie kommen. Der Hörsinn ist auch ein schneller Sinn. Wir benötigen gerade mal 3 Sekunden um uns auf ein Gespräch einzustimmen, auf die Stimme, die Geschwindigkeit und den Dialekt.

Auch unser Gleichgewichtssinn ist im Ohr beheimatet. In unserem Gleichgewichtssinn und damit in unserem Ohr befindet sich die höchste Konzentration von Nervenzellen. Es ist auch der am frühesten entwickelten Sinn. Bereits in der fünften Schwangerschaft Woche ist er aktiv, also in einer Zeit, in der viele Frauen noch gar nicht wissen, dass sie schwanger sind.

Trotz diesen wichtigen Aufgaben des Ohres, wird unsere Sicht der Welt von dem dominiert, was unsere Augen sehen. Wir leben in einer visuellen Gesellschaft. Kaum jemand telefoniert noch. Wir schreiben Texte und versenden Emojis. Auch hier lesen Sie und nehmen über die Augen wahr, wie das Hören funktioniert.

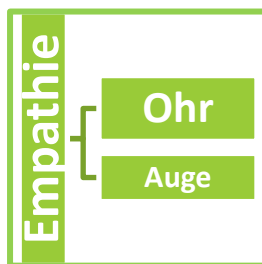


Abb. 1

Beim Coaching über das Telefon sind wir ganz besonders auf unsere Ohren angewiesen. Dass wir durch Zuhören viel emphatischer sind als wenn der Sehsinn beteiligt ist, ergab eine Studie der Yale University von Michael Kraus (<https://psyarxiv.com/y36nx/>), die zeigt, dass wir über das Zuhören viel besser Gefühle einschätzen können, als über die Augen. Die Empathie-Rate stieg in den Tests deutlich an, wenn nur das Hören beteiligt war, im Gegensatz zu nur Sehen oder gemischten Kommunikationsformen. Ebenso kann der Inhalt der Nachricht besser wahrgenommen werden, wenn nur die Ohren beteiligt sind.

Dass Kommunikation schief laufen kann, wenn nur der Sehsinn beteiligt ist, hat jeder von uns schon einmal erlebt, wenn er erfahren musste, dass eine E-Mail oder eine WhatsApp Nachricht missverstanden wurde. Das Lesen zwischen den Zeilen ist sehr schwierig, während wir die Schwingungen beim Reden sehr genau erkennen können.

Obwohl das Zuhören den größten Teil unserer täglichen Tätigkeiten einnimmt, behalten wir nur 20% von dem, was wir hören, weil der Großteil des Gehörten nicht in unser Bewusstsein gelangt. Denn Gehörtes wird nicht von selbst gespeichert. Die Schallwellen, die am Ohr ankommen, benötigen ein aktives Arbeitsgedächtnis um schließlich im Langzeitgedächtnis abgespeichert zu werden. Das Arbeitsgedächtnis hat aber nur eine begrenzte Kapazität.

Hören ist anstrengend, denn wir können diesen Sinn nicht abstellen. Im Gegensatz zu den Augen, die wir schließen können, können wir das Hören nicht verhindern. Geräusche und Lärm erreichen uns ununterbrochen, selbst wenn wir schlafen. Deshalb kann eine andauernde Geräuschquelle und Lärm Stress auslösen, sogar als Foltermethode missbraucht werden. Wir können uns nicht dagegen wehren.

## DAS IST UNERHÖRT

Der Hörsinn hat sich fest in unseren Sprachgebrauch implementiert. Wir benutzen viele Sinnbilder, die mit dem Hören zu tun haben. Mit dem Hören verbinden wir z. B. einen Schluss, ein Ende, mit etwas fertig sein, wenn wir aufhören. Etwas ist unerhört, was nicht gehört wird oder nicht wahrgenommen wird, wie z. B. eine unerhörte Liebe. Unerhört ist aber auch etwas, wenn wir es für nicht richtig halten. Ein Verhalten, das wir nicht tolerieren. Nicht zuhören, etwas nicht wahrnehmen ist also ein Verhalten, das nicht toleriert wird. Wir verlangen geradezu von unserem Gegenüber, dass er uns zuhört, uns wahrnimmt und versteht.

Von uns Coaches wird verlangt, dass wir in uns hineinhören oder auf uns hören. Eine merkwürdige Aufforderung ist das, denn der Körper antwortet ja nicht. Auf sich selbst hören bedeutet auf seine innere Stimme zu hören, die es so ja nicht gibt. Eigentlich ist gemeint sich selbst zu spüren, und doch meint es noch mehr. Offensichtlich finden wir etwas Gesagtes wichtiger, als etwas Gefühltes. Die Aussage „fühle in dich hinein“, veranlasst zur Wahrnehmung was ist. Auf sich selbst hören fordert dann aber auch entsprechend zum Handeln auf, das Wahrgenommene zu befolgen. Auf sich hören hat also mehr Auswirkungen als sich zu spüren.

Wir sagen auch „Wer nicht hören will muss fühlen“. Da stellt sich sofort die Frage, warum „nicht auf jemand hören wollen“ zu einer angedrohten Empfindung führt, während jemand „nicht sehen wollen“ höchstens Missmut nach sich zieht.

Das was wir mit dem Hören verbinden, scheint uns also insgesamt sehr wichtig zu sein. Und doch vernachlässigen wir das Hören.

Der Autor und Radiomoderator Joachim-Ernst Berendt, der auch „der Apostel des Hörens“ genannt wird, hat sich lange mit dem Hören in all seinen Facetten befasst. In seinen viel beachteten Sendungen stellt er fest, dass die ganze Welt und auch wir selbst aus Klang bestehen. Wir baden sozusagen in Klängen. Er erklärt, dass vom Hören eine viel höhere Lebensintensität ausgeht, die wir reduzieren, wenn wir dem Sehsinn den Vorrang geben. Diese Lebensintensität kennt jeder von uns, wenn wir an Musik denken, die uns tief berührt hat. Aber auch so profane Geräusche wie das Rauschen des Meeres oder der Blätter der Bäume können tiefe Gefühle auslösen.



Abb. 2

Es gibt Coaches, denen das Coaching gelingt, weil sie mit ihrer Stimme etwas transportieren, was die Klienten berührt. Der Klient fühlt sich, in den Klang der Stimme eingehüllt, wohl, weil diese Stimme etwas Wohlwollendes und Wertschätzendes überträgt. Oftmals sind es eher die ruhigen und zurückhaltenden Stimmen. Schon alleine dadurch kann etwas beim Zuhörenden in Gang gesetzt werden.

## HÖR MIR DOCH ENDLICH MAL ZU

*Das Zuhören ist kein passiver Akt. Eine besondere Aktivität zeichnet es aus. Ich muss zunächst den Anderen willkommen heißen, das heißt den Anderen in seiner Andersheit bejahen. Dann schenke ich ihm Gehör. Zuhören ist ein Schenken, ein Geben, eine Gabe. Es verhilft dem Anderen erst zum Sprechen. Es folgt nicht passiv der Rede des Anderen. In gewisser Hinsicht geht das Zuhören dem Sprechen voraus. Das Zuhören bringt den Anderen erst zum Sprechen. Ich höre schon zu, bevor der Andere spricht, oder ich höre zu, damit der Andere spricht. Das Zuhören lädt den Anderen zum Sprechen ein, befreit ihn zu seiner Andersheit. Der Zuhörer ist ein Resonanzraum, in dem der Andere sich freiredet. So kann das Zuhören heilend sein.*

(Han, Byung-Chul, (2016). Die Austreibung des Anderen. Gesellschaft, Wahrnehmung und Kommunikation heute. Zuhören, 12(12), 93-94)

Besser als es Byung-Chul beschreibt, kann man es kaum ausdrücken. Jemandem zuhören zeigt, du bist es mir wert. Sich jemand zuzuwenden, sich Zeit zu nehmen, alles andere stehen und liegen zu lassen um sich etwas Wichtigerem, dem aller Wichtigsten zu widmen, sagt, du bist mir wichtig. Ein Grundbedürfnis, denn wir möchten gerne jemandem wichtig sein, den Eltern, dem Partner, den Kollegen, im Coaching Prozess vielleicht auch dem Coach.



Abb. 3

Wenn jemand sagt, du bist mir wichtig, stellt das uns in ein besonderes Licht. Es strahlt uns an, es erleuchtet uns. Es hebt uns hervor vor Anderem und Anderen. Es macht einen Unterschied zwischen mir und Anderen. Es sagt, für mich bist du besonders. Es richtet die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf mich. Es lässt mich größer und bedeutender in den Augen des Anderen sein. Es hebt aber auch den Anderen hervor. Indem der Coach sich am Telefon ganz diesem Zuhören hingibt, ist es ein Geschenk an den Klienten, das von großer Wertschätzung zeugt.

Und doch ist der Sinn dessen, was der Sprechenden meint, ist nicht immer identisch mit dem was der Hörende vernimmt. „Hör mir doch endlich mal zu“ ist eine oft getätigte Aussage, vor allem in Beziehungen. Dabei ist das Hören meist nicht das Problem. Der Partner hört ja, nur versteht er auch? Hinter diesem Satz steckt also eher der Wunsch nach dem Verstehen. Verstehe mich doch endlich mal. Höre nicht einfach, dass ich Geräusche mache, sondern höre das, was ich sage. Das setzt natürlich voraus, dass der Sprechende auch genau formuliert, was er denn sagen will. Meist jedoch wird das aber zwischen den Zeilen versteckt.

Das, was wir eigentlich meinen, formulieren wir meistens nicht, um uns keine Blöße zu geben oder weil wir davon ausgehen, dass der Zuhörende die gleichen Gedanken und Vorstellungen hat wie wir selbst. Wir geben lückenhafte Informationen weiter, in der Meinung, der Andere wüsste schon was ich meine. In Familien und Partnerschaften funktioniert das auch oft ganz gut, weil man sich kennt und schon weiß, was der Andere eigentlich damit sagen will. Dass Gespräche trotzdem oft schiefgehen, zeigt, dass das Verstehen nicht immer ganz einfach ist.

Das bedeutet für die Coaches, dass sie sehr genau zuhören müssen. Zumal die Unterstützung durch Mimik und Gestik fehlt. Dafür müssen die Coaches sich am Telefon auf die Stimme, Lautstärke und Modulation verlassen. Dieses bewusste Zuhören verlangt viel Konzentration und ist sehr anstrengend, manchmal sogar anstrengender als ein Präsenzcoaching. Sie dürfen sich ganz besonders nicht darauf verlassen, schon verstanden zu haben, was der Klient meint, sondern müssen es immer wieder hinterfragen.

**Beispiel:**

Frau Maier und Herr Maier sitzen beim Nachmittagskaffee auf der Terrasse. Plötzlich sagt Frau Maier, die die Nachbarn beim Ausladen der Koffer am Auto beobachtet: „Die Schmitts waren schon wieder im Urlaub“. Herr Maier reagiert nur mit einem „Aha“. Er hat die Information aufgenommen und findet nicht, dass man das weiter kommentieren müsste. Frau Maier ist eingeschnappt. Sie hat insgeheim den Wunsch auch mal wieder weg zu fahren. Das hat sie aber nicht gesagt. Sie hat erwartet, dass ihr Mann ihren Wunsch kennt und mit einem Vorschlag für die nächste Reise antwortet. Bei ihr bleibt das Gefühl zurück, ihr Mann geht nicht auf sie ein und versteht sie nicht.

**Was wäre, wenn ...**

Frau Maier und Herr Maier sitzen beim Nachmittagskaffee auf der Terrasse. Plötzlich sagt Frau Maier, die die Nachbarn beim Ausladen der Koffer am Auto beobachtet: „Die Schmitts waren schon wieder im Urlaub. Ach, ich würde so gern auch mal wieder wegfahren“. Herr Maier antwortet: „Ich find’s schön gemütlich hier auf der Terrasse.“

Auch hier könnte das Gespräch stoppen. Was würden wir als Coaches tun? Wir würden vermutlich fragen, warum es Frau Maier so wichtig ist wegzufahren, was ihre Bedürfnisse sind und für was die Terrasse bei Herrn Maier steht. Und vielleicht ist es Frau Maier wichtig, Zeit mit ihrem Mann zu verbringen außerhalb des Alltags. Vielleicht ist es Herrn Maier auch wichtig Zeit mit seiner Frau zu verbringen und das findet er beim Kaffee auf der Terrasse. Vielleicht können sie ein gemeinsames Wochenende planen oder die Zeit auf der Terrasse besser nutzen. Was auch immer. Sie werden es nur im Gespräch herausfinden, wenn jeder sagt, was er wirklich meint und der Zuhörende sich vergewissert, dass er es richtig verstanden hat. Beide müssten sich aufeinander einlassen, sich zuhören und sich reden lassen. Und sie müssten die Bedürfnisse des Anderen wertschätzen. Keine leichte Aufgabe, bei der die Unterstützung eines Coaches hilfreich sein kann.

## ALLES IST BEWEGUNG, BEWEGUNG IST VERÄNDERUNG

Bewegung ist etwas Grundlegendes, denn nur wer sich bewegt, kommt weiter, kann mit Anderen Kontakt aufnehmen und die Welt kennen lernen.

Bewegung ist im Großen, wenn wir uns fortbewegen, die Augen aufschlagen oder einen Krümel aufheben. Bewegung ist aber auch im Kleinen, in der Zelle, beim Informationsaustausch oder bei der Zellteilung. Ohne Bewegung würde es uns nicht geben. Auch wenn wir scheinbar innehalten, ruhig sind, sind wir trotzdem in Bewegung. Die meisten dieser Bewegungen entziehen sich unserem Bewusstsein. Dennoch müssen wir ständig auf Reize von außen und innen reagieren, unser Gleichgewicht ausbalancieren, gegen die Schwerkraft arbeiten, wir teilen uns anderen über unsere Haltung mit, wir atmen und unser Herz schlägt. Über Bewegungen unseres Körpers entdecken wir die Umwelt und können uns zu ihr in Beziehung setzen. Bewegung ist die Basis jeder Entwicklung.

Ein Problem zu haben ist oft gekoppelt mit einer Starre und Bewegungslosigkeit. Das Problem zieht mich sozusagen in den Bann. Es lähmt mich. Mich jemandem mitzuteilen, der mir wertschätzend zuhört, ermöglicht mir, meine Sichtweise zu erweitern. Das bringt mich in Bewegung. Bewegung ermöglicht Veränderung. Ich kann mich woanders hinbewegen, das Problem aus einer anderen Perspektive betrachten. Wenn ich die Perspektive wechsele, ändere ich meinen Blickwinkel. Die andere Sicht ermöglicht eine andere Bewertung. Eine andere Perspektive verändert meine Welt.

Im Coaching versuchen wir mit Ankern und Platzwechsel diesen Perspektivwechsel umzusetzen. Indem sich der Klient auf verschiedene Anker stellt, kommt er einerseits in Bewegung, andererseits nimmt er verschiedene Perspektiven ein.

Im Telefoncoaching sind die Coaches allerdings besonders auf die Mitarbeit des Klienten angewiesen, denn sie können nicht überprüfen, ob der Klient den Ortswechsel tatsächlich vollzieht. Das ist auch eine Frage des Vertrauens. Der Klient ist selbst für den Erfolg des Coachings verantwortlich. Es ist also seine Entscheidung, ob er die Übung durchführt oder nicht.

Da der Coach nichts zeigen kann, muss er am Telefon mehr beschreiben und erklären. Auch der Klient muss genauer beschreiben, was er tut und wo er sich befindet. Das verlangt vom Coach eine gute Vorbereitung und Einführung des Klienten in das entsprechend Tool. Dann kann auch die Arbeit mit Ankern am Telefon gelingen.

Eine Schwierigkeit beim Telefoncoaching besteht allerdings darin, dass wir Pausen oft schwer aushalten können. Meistens füllen wir sie, indem wir selbst sprechen, vor allem wenn wir glauben, viel zu sagen zu haben. Eine Pause zu gestatten und auszuhalten, hat aber etwas sehr Wertschätzendes. Ich erlaube dir eine Pause, ich erlaube dir nachzudenken. Und ich bin dir ein starker Partner, der die Pause aushalten kann. Ich kann mich zurückhalten. Ich will dir meine Gedanken nicht aufdrängen. Es gilt also, die Kraft der Stille zu nutzen und Pausen auszuhalten

Wenn der Klient etwas berichtet, haben wir sofort Bilder, Gefühle und Gedanken im Kopf, die es uns drängt mitzuteilen. Aber hier ist Zurückhaltung gefragt. Es ist nicht wichtig, was wir denken und fühlen, die Gedanken und Gefühle unseres Gegenübers haben die größere Gewichtung. Das bedeutet nicht, dass ich meine Gedanken und Gefühle verdrängen soll. Ich muss mir deren bewusst sein und dem Klienten ggf. mitteilen, welche Gefühle er bei mir auslöst.



### Beispiel:

Seit zwei Jahren betreue ich zusammen mit einer Kollegin einen Hort in Berlin. Das Team aus 12 Personen (zehn Frauen und zwei Männer) und die Hortleiterin wirkten zerstritten, ausgelaugt und am Ende ihrer Kräfte. Der Krankenstand war immens.

Die Supervision gestaltete sich anfangs schwierig. Die gewünschten Themen der Erzieherinnen und Erzieher waren aus unserer Sicht oberflächliche Themen. Aber da es gewünschte Themen waren, war das unser Auftrag. So befassten wir uns z. B. damit, wie das Team miteinander umgehen möchte und welche Werte wichtig sind. Immer hatten wir das Gefühl, es gibt ein Thema hinter dem Thema. Wir kamen mit den gewünschten Themen nicht so recht vorwärts. Wenn wir versuchten, an dieses verborgene Thema zu kommen, blockte die Gruppe ab. Es war eine leichte Unzufriedenheit zu spüren.

Schließlich haben wir genau diese Eindrücke geschildert, ohne genau zu wissen, was dieses verborgene Thema war. Wir haben auch vermittelt, dass wir zwar weiterhin, wenn die Gruppe das möchte, an den bestehenden Themen arbeiten, wir dann aber eine wirkliche Lösung für unwahrscheinlich hielten. Die Gruppe war zunächst völlig perplex. Aber dann fingen einzelne Erzieherinnen an zu sprechen, erst zögerlich, dann deutlicher. Andere stiegen ein und das Thema gewann an Sichtbarkeit. Es war die Schwierigkeit im Umgang mit der Hort-Leitung.

Dieses Thema konnten wir gezielt bearbeiten und zu einer Lösung führen. Das Team äußerte, dass sie ab da das Gefühl einer richtigen Supervision hatten.

Das Team hat seitdem erfolgreich an der Teambildung gearbeitet und eine große Zufriedenheit der einzelnen Personen im Team und mit ihrer Arbeit erreicht. Die Hortleitung ist noch immer eine schwierige Persönlichkeit, aber das Team geht anders damit um.

Eine Erzieherin, die nach einem Jahr Auszeit wieder zurückkam, schilderte, das Team sei nicht wieder zu erkennen.

Wir hätten mit dem Team dies nicht erreichen können, wenn wir unsere Gedanken und Eindrücke zurückgehalten hätten.



Abb. 4

## WERTSCHÄTZUNG - VERSUCH EINER BEGRIFFSKLÄRUNG

Wenn ich die TeilnehmerInnen meiner Seminare nach einer Definition von Wertschätzung fragen, werden Begriffen wie Respekt, Toleranz, Anerkennung, Akzeptanz, Achtsamkeit, Vertrauen, Individualität aber auch Höflichkeit und Ehrlichkeit genannt. Sofort kommt bei diesen vielen Begriffen die Frage nach weiteren Interpretationen auf. Was ist z.B. Respekt oder was beinhaltet Toleranz? Es wird sofort klar, dass Wertschätzung ein vielschichtiger Begriff ist und dass unterschiedliche Personen etwas Anderes darunter verstehen können.

In dem Wort Wertschätzung selbst steckt schon das Wort „Wert“. Werte scheinen eine wichtige Rolle innerhalb der Wertschätzung zu spielen. Eine wertschätzende Grundhaltung wird maßgeblich davon beeinflusst, welche Werte jedem Einzelnen wichtig sind und welche auf keinen Fall vertreten werden können. Auch das Selbstwertgefühl spielt eine wichtige Rolle. Je höher es ist, desto wertschätzender geht man auf andere zu. Das Selbstwertgefühl wiederum hat einen Einfluss auf die Persönlichkeit und die Persönlichkeit drückt die inneren Einstellungen aus, die wiederum auf den eigenen Werten basieren.



Abb. 5

Auch das Wort Schätzung ist enthalten. Wie schätze ich mich ein oder mein Gegenüber? Welchen Schatz entdecke ich in mir und im Anderen? Schätzen hat aber auch etwas mit Mutmaßung zu tun. „Ich schätze, sie hat heute viel Zeit“ kann je nach Ausdruck eine positive oder auch negative Vermutung sein.

Wertschätzung ist also vollgefüllt mit anderen Begriffen, die ihrerseits einer Definition bedürfen. Das zeigt aber auch gleichzeitig die Vielschichtigkeit des Begriffs Wertschätzung, der somit als Überbegriff verstanden werden kann. Coach und Klient können also durchaus unterschiedliche Ansichten darüber haben, was für sie Wertschätzung bedeutet. Und es macht die Wertschätzung gerade aus, sich dieser möglichen Verschiedenheit bewusst zu sein.

Beim Coachen über das Telefon muss diese Wertschätzung durch aktives Zuhören und über die Stimme übertragen werden. Da wir unbewusst unsere innere Haltung in der Stimme übertragen, ist es wichtig, mit welcher Stimmung der Coach in das Telefonat geht. Ebenso muss er gut heraushören können, in welchem Zustand sich der Klient befindet. Wertschätzendes Zuhören bildet die Grundlage für einen gelungenen Coaching Prozess.

Auch in der Arbeit mit meinem Team ist das Thema Wertschätzung von besonderer Bedeutung. Wie inzwischen viele Studien beweisen, ist für die Zufriedenheit von Mitarbeitern vor allem die Wertschätzung durch den Vorgesetzten wichtig, noch vor Geld und anderen Zugaben.

**Beispiel:**

Die Leiterin eines Callcenters mit 350 Mitarbeitern beauftragte mich, festzustellen, warum unter der Belegschaft eine große Unzufriedenheit besteht. Die Center-Leiterin schilderte, dass sie alles für das Wohlbefinden der Mitarbeiter tue. Es gäbe kostenlose Getränke, Obst, Fahrtkostenzuschuss, überdurchschnittliche Bezahlung und Vieles mehr.

Die Leiterin war überzeugt, sie könne nichts mehr tun, um die Stimmung zu verbessern.

Es folgte u. a. eine anonyme Befragung der Mitarbeiter, in der auch die Zufriedenheit abgefragt wurde, die tatsächlich nicht sehr hoch war. Die Mitarbeiter konnten in der Befragung Gründe für diese allgemein geäußerte Unzufriedenheit angeben.

Die Center-Leiterin war sehr überrascht von dem Ergebnis. Sie hatte erwartet, dass die Mitarbeiter vor allem mehr Geld fordern würden. Doch die Unzufriedenheit wurde hauptsächlich damit begründet, dass die Leitung ohne zu grüßen an den Mitarbeitern vorbei gehe und die Arbeitsleistung nicht wahrnehmen würde.

Die Mitarbeiter forderten einfach mehr Wertschätzung ihrer Person und ihrer Arbeit.

Wertschätzung ist eben nicht nur ein Verhalten, sondern auch eine innere Einstellung.

Diese wertschätzende innere Einstellung ist auch für mich als Teamleiterin sehr wichtig. Bei meinem Team achte ich darauf, alle Mitarbeiter in ihrer Verschiedenheit wahrzunehmen, sie für ihre Arbeit wertzuschätzen und ihre Stärken zu erkennen. Täglich versuche ich wenigstens ein kurzes Gespräch mit jeder und jedem zu führen, sie zu begrüßen und zu verabschieden.

Jede Einzelne und jeder Einzelne hat besondere Fähigkeiten und Kenntnisse, die für Sonderaufgaben genutzt werden können. Viele Ideen und Vorschläge kamen aus dem Team. Diese Ideen konnte ich aufnehmen und viele konnten wir gemeinsam umsetzen. So kann auch ich von meinen Mitarbeitern lernen, denn sie sind diejenigen, die die Arbeitsabläufe am besten kennen.

Ich hoffe so, meinem Team eine Ansprechpartnerin für alle Anliegen und eine Partnerin sein zu können, die nicht von oben herab Entscheidungen trifft, sondern ihnen das Gefühl gibt, dass sie gesehen werden und sie ihren Arbeitsplatz mitgestalten können. Denn bei solch einer komplexen kognitiven Arbeit ist eine intrinsische Motivation der beste Motor für das Erreichen der vorgegebenen Ziele. Zudem sinkt die Krankenrate bei zufriedenen MitarbeiterInnen immens. Auch das muss ich als Teamleiterin mitbedenken.

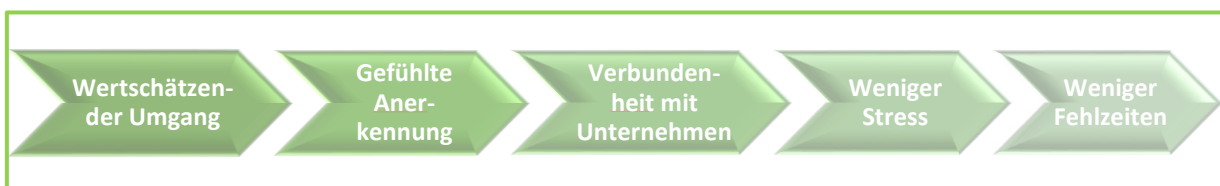


Abb. 6

## GESELLSCHAFT UND WERTE

Jede Gesellschaft hat ihre eigenen Werte, die uns in der Erziehung, in der Schule oder auch der Ausbildung vermittelt werden. Wie unterschiedlich Werte sein können und dass wir nicht alle die gleichen vertreten, wird in der momentanen gesellschaftlichen Situation besonders klar. Gerade mit den vielen Flüchtlingen prallen Lebenswelten und damit auch Wertevorstellungen aufeinander.

Werte sind in vielen Gesellschaften in den Gesetzen festgeschrieben. In unserer aus der christlichen Tradition entstandenen Gesellschaft basieren die Grundgesetze auf den Geboten der christlichen Werte.

Dadurch, dass wir über das Telefoncoaching einen deutlich größeren Kreis an Menschen aus den unterschiedlichsten Regionen Deutschlands erreichen, ist auch die Bandbreite der möglichen Werte und Wertvorstellungen größer, als wenn ich ein Präsenzcoaching in einem bestimmten Stadtteil anbiete. Das aber ist auch der wichtigste Vorteil des Telefoncoachings.

Gerade in den Bundesländern, in denen viele kleine Dörfer weit verstreut liegen, gibt es oft keine Coaches oder Therapeuten in der Nähe. Dasselbe gilt für Ärzte und Hebammen, für die jeweils schon entsprechende Versuche über z. B. Skype laufen. Das Coaching über das Telefon bietet somit jedem an jedem Wohn- oder Arbeitsort eine kostengünstige Möglichkeit, ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

Werte und Glaubenssätze beeinflussen die Klienten in großem Maße. Sie sind das, was dem Klienten wichtig ist und was ihn motiviert. Veränderungsprozesse können durch sie behindert, aber auch befördert werden. Die Aufgabe des Coaches besteht darin, diese Glaubenssätze und Werte mit dem Klienten zu beleuchten und zu hinterfragen, wieder mit dem Ziel die Perspektive zu erweitern.

Die Philosophische Ethik beschreibt für den Menschen einen freien Willen, mit dem er entscheiden kann, ob er eine Handlung umsetzt oder nicht. Diese Umsetzung der Handlung beinhaltet auch das Wissen um die Folgen. Das bedeutet, dass die Ethik durchaus verlangt, sich mit allen Möglichkeiten zu informieren. Nur dann kann der Mensch frei handeln. Unwissenheit und damit die Unfreiwilligkeit ist nur dann ethisch vertretbar, wenn sich der Mensch vorher nach besten Kräften informiert hat und das fehlende Wissen zu einer anderen Handlung führte. Unser Strafgesetz urteilt auch mit diesem Hintergrund.

Im Coaching Prozess ist es ein Anliegen, dem Klienten verschiedene Sichtweisen nahezubringen, seinen Blick für verschiedene Ansichten zu weiten. Erst dann hat er tatsächlich eine Wahl ob und wie er einen Veränderungsprozess anstoßen möchte und auch was es für Auswirkungen auf sein Umfeld haben kann.

Dabei gilt es, den Klienten nicht für seine Werte, die vielleicht nicht denen des Coaches entsprechen, zu verurteilen, sondern den Klienten mit seinen Werten anzunehmen und ihm zu vermitteln, dass es unterschiedliche Sichtweisen gibt.

Am Telefon ist das nicht immer ganz einfach, da der Klient ja etwas sagen kann und doch vielleicht etwas ganz anderes meint. Im Präsenzcoaching hilft da oft Gestik, Mimik und Körperhaltung, die dann etwas anderes ausdrücken, als das was gesagt wurde. Am Telefon müssen wir da auf die Stimme des Klienten und was sie in uns auslöst vertrauen. Das ist besonders schwierig, wenn z. B. die Tonqualität der Telefonverbindung schlecht ist.



Abb. 7

## DU BIST OK, SO WIE DU BIST

Das, was wir in unserem Coaching dem Klienten vermitteln wollen ist die Aussage „Du bist ok, so wie du bist“. Diese manchmal schwierige Einstellung ist eine Grundvoraussetzung für Veränderung. Doch wollen wir nicht meist den Anderen ändern, damit er in unser Bild passt, das wir von ihm haben? Jemanden zu lassen wie er ist, ihn nicht ändern zu wollen, verlangt eine eigene Stärke und Standfestigkeit. So wie du bist, kann ich dich lassen, ich kann dich aushalten. Erst das gibt dem Anderen die Freiheit sich zu ändern, weil er nicht mehr darum kämpfen muss, bleiben zu wollen wie er ist. Er kann sein was er will und er kann sich ändern wie und wann er will.

Denn wir sind nicht überall gleich. Wir bewegen uns in unterschiedlichen Systemen, in denen wir auch unterschiedlich handeln. Ob in der Familie, im Sportverein, auf der Arbeit oder unter Freunden können wir unterschiedliche Rollen mit unterschiedlichen Verhaltensmustern innehaben. Dabei beeinflusst das jeweilige System das Handeln der Personen genauso, wie das Handeln der jeweiligen Personen das System, im Guten genauso wie bei Konflikten.

Das hat aber etwas ungemein Tröstliches und macht Veränderung erst möglich. Ich bin nicht so, also z. B. ärgerlich, sondern ich handle in einem bestimmten System ärgerlich. Wenn ich als Wesenszug den Ärger hätte, gehörte er unvermeidlich zu mir und ich könnte nur mich ändern. Da ich aber in einem System ärgerlich bin, in einem anderen vielleicht nicht, habe ich die Möglichkeit mir anzuschauen, was diesen Ärger verursacht und kann es ändern, wenn ich es möchte.

Dabei ist die Veränderung vielseitig möglich. Es bedeutet ja nicht, dass ich mich ändern muss. Vielleicht ist es das System oder die Sicht, die ich darauf habe. Vielleicht muss ich die Umgebung ändern oder etwas an Zeit und Ort. Die Veränderungsmöglichkeiten sind damit vielfältig und nicht nur auf meine Person begrenzt. Ich kann also selbst entscheiden, welche Veränderung für mich passt und welche ich umsetzen kann. Das macht Veränderung auch realistischer und möglicher.

Diese Wertschätzung ist eine grundlegende Haltung im Coaching. Wir werten unser Gegenüber nicht. Wir nehmen den Klienten so wie er ist. Somit geben wir ihm die Erlaubnis auch so zu bleiben, wenn er das wünscht. Es bietet aber auch die Freiheit, Entscheidungen zu treffen, auch die der Veränderung.



Abb. 8

## FAZIT

Das Coachen am Telefon hat gegenüber dem Präsenzcoaching tatsächlich einen Vorteil, nämlich den der höheren Empathie. Ein weiterer Vorteil des Telefoncoachings besteht darin, dass Menschen in entlegenen Gebieten ein Coaching in Anspruch nehmen können. Denn eine Telefonleitung steht allen zur Verfügung.

Über diese hohe Empathie und dem aktiven Zuhören kann dem Klienten ein großes Maß an Wertschätzung entgegengebracht werden. Diese Wertschätzung ist die Basis für die Öffnung des Klienten und die Möglichkeit einen Veränderungsprozess anzustoßen. Dieser Veränderungsprozess wird nicht vom Coach vorgegeben, sondern ist eine freie Entscheidung des Klienten.

Gerade am Telefon, wo der Coach auf die Stimme des Klienten hören muss, ist das Zuhören das vorderste Mittel für eine wertschätzende Grundhaltung. Dem Klienten soll wertfrei begegnet werden, den jeder von uns hat seine eigenen Werte und Vorstellungen.

Auch wenn dem Coach beim Telefoncoaching die Mimik und Gestik des Klienten fehlen, kann er aus der Stimme und den Schwingungen viel heraushören. Das erfordert höchste Konzentration und ist deshalb auch sehr anstrengend.

Wenn der Coach also Erfahrungen im Zuhören gesammelt hat, kann mit dem Telefon ein qualitativ hochwertiges Coaching durchgeführt werden, ohne den Klienten direkt vor sich zu haben.

Die erwähnten Sichtweisen gelten auch für meine Arbeit als Teamleiterin. Je zufriedener meine Mitarbeiter sind, desto verbundener fühlen sie sich mit dem Unternehmen.

So ist sowohl für die Coaches als auch für mich als Teamleiterin Wertschätzung eine grundlegende innere Haltung.

## QUELLENANGABEN

**Joachim-Ernst Berendt:** Die Welt ist Klang – Nada Brahma. Network Medien-Cooperative, 1988

**Joachim-Ernst Berendt:** Vom Hören der Welt – Das Ohr ist der Weg. Network Medien-Cooperative, 1988

**Birbaumer, Schmidt:** Biologische Psychologie, Springer Verlag, 1991

**Ralf Borlinghaus:** Coaching 2.0 – Handbuch Telecoaching. lulu.com, 2010

**Ruth C. Cohn:** Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Ernst Klett Verlag für Wissen und Bildung GmbH, 1975

**Byung-Chul Han:** Duft der Zeit, Ein philosophischer Essay zur Kunst des Verweilens. transcript Verlag, 2015

**Byung-Chul Han:** Die Austreibung des Anderen, Gesellschaft, Wahrnehmung und Kommunikation heute. S. Fischer Wissenschaft, 2016

**Eric R. Kandel, James H. Schwartz, Thomas M. Jessel:** Principles of neuronal Science, Third Edition. Appleton & Lange, 1991

**Björn Migge:** Handbuch Coaching und Beratung. Beltz, 2005

**Dörte Nuhn, Thorsten Nieuwenhuizen:** Unternehmen 21, Wertschöpfung durch Wertschätzung. Kreuzfeldt digital, 2015

**Carl R. Rogers:** A therapist's view of psychotherapy, On Becoming A Person. Constable & Company Ltd., 1967

**Carl R. Rogers:** Therapeut und Klient, Grundlagen der Gesprächspsychotherapie. Fischer Taschenbuch, 1983

### Studien:

- Wertewandel Arbeiten 4.0, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Wissenschaftliche Standortbestimmung, BAuA (2017)
- Gallup Studie 2016
- AOK Fehlzeitenreport 2016
- TK-Stressstudie 2016
- BKK Gesundheitsreport 2016
- Michael W. Kraus, Voice - Only Communication Enhances Empathic Accuracy, Yale University, School of Management

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

**Abb. 1:** Seite 4, GEHAUFRECHT

**Abb. 2:** Seite 5, GEHAUFRECHT

**Abb. 3:** Seite 6, GEHAUFRECHT

**Abb. 4:** Seite 9, 88542\_original\_R\_K\_B\_by\_S. Hofschlaeger\_pixelio.de

**Abb. 5:** Seite 10, GEHAUFRECHT

**Abb. 6:** Seite 11, GEHAUFRECHT

**Abb. 7:** Seite 12, GEHAUFRECHT

**Abb. 8:** Seite 13, GEHAUFRECHT