



Legende  
Legende  
Legende  
Legende

handfeste, verlässliche Entscheidungsgrundlagen liefern. Übertreibungen (vor allem, wenn sie keine Beweise liefern können) machen sich sehr schlecht. Und vergessen Sie bei Ihrer Präsentation allfällige Kosten-Nutzen Überlegungen nicht!

#### Der Organisator:

Ist jemand stark fokussiert auf die konkrete Umsetzung einer Idee bzw. eines Angebots, fragt jemand nach Ihren Erfahrungen/Diplomen, will jemand Zusatzinformationen zu ähnlichen Projekten, haben Sie es wahrscheinlich mit einem «Organisator» zu tun. Langweilen Sie diesen nicht mit zu vielen Details, zeigen Sie klar auf, was die nächsten Schritte sind, wie eine mögliche Aufgabenteilung, wie der Zeitplan aussieht – und zwar ein realistischer! Mit ein paar aussagekräftigen Checklisten machen Sie ihm wahrscheinlich eine Freude – erwarten Sie selbst aber keine revolutionären Ideen von Seiten Ihres Gesprächspartners. Er liebt das Handfeste und Machbare.

#### Der Beziehungsmensch:

Ist ein Gesprächspartner anfangs interessiert an einem etwas längeren Smalltalk, zeigt er auch rasch Interesse an Ihrer Person, lädt er gerne Kollegen mit in die Sitzung ein und stellt er sich häufig Fragen, was der Entscheidung für die Mitarbeiter/Kollegen konkret bedeutet – dann ist Ihr Gesprächspartner tendenziell ein «Beziehungsmensch». Er wird Entscheide vorwiegend aus dem Bauch treffen, am liebsten im Einklang mit seinem Team/Vorgesetzten und dabei den Menschen ins Zentrum setzen. Beziehungsmenschen sind kommunikativ und haben oft eine sehr ausdrucksstarke Mimik – die sich leicht lesen lässt. Mit aussagekräftigen Geschichten und guten Bildern kommen Sie hier weiter als mit hochtrabenden Statistiken.

#### Der Visionär:

Bei einem richtigen «Visionär» werden Sie häufig den Eindruck haben, dass er nicht wirklich anwesend ist. Visionäre sind laufend daran, neue Ideen zu entwickeln,

sie denken in Szenarien «was wäre wenn ...». Sie können spielend von einem Thema zum anderen hüpfen – und merken oft kaum, dass ihnen niemand folgen kann. Haben sie Feuer gefangen für ein Thema, können sie mit einer Riesenbegeisterung vorwärts stürmen – kommen aber oft nie bis ans Ziel, weil sie unterwegs den Schwung verloren – oder bereits eine bessere Idee entwickelt haben. Möchten Sie einen Visionär langweilen? Dann denken Sie in engen Grenzen, bringen Sie 08/15-Ideen oder legen Sie ihm viele Beweise/Analysen vor, warum Ihr Produkt XY das Beste ist ...

Dies sind ein paar Charakteristiken. Sie sehen: Der «Grundtyp» eines Menschen ist ziemlich leicht erkennbar – und diese Beobachtungen lassen sich dann bereits im ersten Gespräch umsetzen. Das hat in meinen Erstgesprächen zur Folge, dass ich zum Beispiel:

- meine vorbereitete Präsentation auf die Seite lege und mehr Zeit auf den Ausbau der Beziehungsebene habe
- lieber mit dem Gesprächspartner zusammen auf dem Block ein Szenarium skizziere
- zusätzliche Unterlagen in Aussicht stelle und wichtige Referenzkunden erwähne
- den finanziellen Nutzen mehr in den Vordergrund stelle oder
- eher Erfolgsgeschichten erzähle als reine Fakten aufliste  
u.v.a.

Probieren Sie es aus! Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Kennenlernen eines der Modelle und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Sue Rado

#### Weiterführende Links

[www.axios.ch](http://www.axios.ch)  
[www.erfolgs-coaching.ch](http://www.erfolgs-coaching.ch)  
[www.hdi.de](http://www.hdi.de)

> **Cristina Muderlak** arbeitet als Logopädin, Supervisorin sowie Coach und Trainerin für Stimme und Kommunikation. Zu ihren Kunden gehören Menschen aus Wirtschaft und Politik sowie Berater, deren Anliegen es ist, ihre Stimme effektiver einzusetzen. [www.muderlak.ch](http://www.muderlak.ch)  
E-Mail: [stimme@muderlak.com](mailto:stimme@muderlak.com)



## Die diagnostische Bedeutung der Stimme und Stimmung Die stimmige Beziehung im Coaching

**In der Auftragsklärung will der Coachee mit seinem Problem verstanden werden. Mit Hilfe von Beobachtung und Analyse gelingt eine zufriedenstellende Auftragsklärung in kurzer Zeit - ohne auf die Vielseitigkeit einer gründlichen Anamnese verzichten zu müssen und gegenseitiges Vertrauen entsteht – ein Werkstattbericht.**

Herr B. betritt den Coachingraum, klappt noch im Gehen den Laptop zu, auf dem er beim Warten gearbeitet hat. Pausen müssen genutzt werden, ihm als Unternehmensberater rennt sonst die Zeit davon. Er begrüsst mich mit forschender Stimme, die signalisiert, dass er schnell zum Punkt kommen will, gewohnt, Thema und Vorgehensweise zu diktieren ...

Mein Anliegen ist es hingegen, mir erst einmal ein umfassendes Bild zu machen, notwendig, um meinem Anspruch eines klientenzentrierten Coachings gerecht zu werden.

#### Unterschiedliche Ausgangspositionen

Von therapeutischer Seite her kommend, ist für mich eine gründliche Anamnese in der Auftragsklärung Basis für das Verständnis des Problems und richtungweisend für die optimale Arbeitsweise im Coaching. Und

Legende  
Legende  
Legende  
Legende  
Legende



nun steht der Coachee mir mit seinem Anliegen und seiner Gewohnheit gegenüber, «schnell» zu erfassen, «schnell» zu einer Lösung zu kommen und «schnell» umzusetzen.

Würden Coach und Coachee hier nicht zusammenkommen, wäre eine stimmige Beziehung kaum möglich, «Hakeleien» gleich zu Beginn könnten – sofern sie ungeklärt bleiben - die weitere Beziehungsarbeit empfindlich stören.

Das stellt mich als Coach vor die Herausforderung, Herrn B. anamnestisch so zu erfassen, dass ich in kürzester Zeit mögliche viele und vielseitige Informationen bekomme, um diese – den Wunsch nach «Schnelligkeit» verstehend – so zu verwerten, dass beide Bedürfnisse in der Beziehung Platz haben.

Wie kann das gehen? Ist nicht gerade für einen getriebenen Coachee «Entschleunigung» das A und O für seine Entwicklungsfähigkeit? Andererseits macht es wohl kaum Sinn, einen ICE bei voller Fahrt zu stoppen, solange nicht wirklich ein Grund für eine Notbremsung vorliegt.

Nein, ich brauche andere Mittel und Wege, die es mir ermöglichen, «sanft» zu provozieren. Provokation als Intervention wirkt im Sinne der Beraterischen Effizienz beschleunigend.

#### Bedürfnisse in der Beziehung übereinander bringen

Dem Bedürfnis Herrn B's entsprechend geht es in erster Linie darum, zu erfassen, ob und inwieweit diese «Schnelligkeit» eine gesunde, den Alltagsanforderungen entsprechende Notwendigkeit ist oder bereits Ausdruck des Problems, das hinter dem eigentlichen, vorgebrachten Problem steht.

Meinem Bedürfnis entsprechend nutze ich möglichst viele Wege, um mehr über ihn zu erfahren, als er erzählt. Neben dem Gespräch, in dem er mir sein Anliegen schildert, gilt es

- die Wortwahl als Ausdruck innerer Grundhaltung zu beachten
- Auftreten/Körperhaltung/Körpersprache zu beobachten

- die Sprechweise (Artikulation) zu analysieren: z.B. wo und wie nuschelt er, was lässt er weg, ...
- auf die Stimme zu hören – welche Stimmung vermittelt sie, wie wirkt sie auf mich

*Herr B. spricht sehr schnell, artikuliert dabei bisweilen undeutlich, schildert mir sein Problem: Er komme oft zu hart rüber, ecke an. Er sei in der Tat ungeduldig, jedoch nie ohne Grund... Er sitzt sehr aufrecht, fast wie auf dem Sprung, trommelt dabei nervös mit den Fingern auf die Armlehne. Seine Stimme klingt sehr klar und forsch, dabei eng, hart, hat wenig Klangvolumen, kaum Melodie.*

Ich lasse neben der Information, die er mir über sich gibt, als er sein Problem beschreibt, mir bewusst werden, wie er auf mich wirkt: Ich habe das Gefühl, nicht schnell genug für ihn zu sein, spüre seine mich abwertende Ungeduld so deutlich, dass ich – wenn nicht reflektiert - dazu neigen würde, mich seiner unausgesprochenen Forderung nach Effektivität anzupassen, immer in der Sorge, ihm nicht zu genügen, oder ihn – fast trotzig – durch Besserwisserei auflaufen lassen zu wollen.

Anpassung oder Widerstand wären beides eher Grundlage für ein Machtspiel als für eine erfolgversprechende Arbeitsbeziehung – gewonnen wäre für den Coachee allenfalls eine Bestätigung für seine Ungeduld: Vertane Zeit.

### Vertrauen bilden

In der Auftragsklärung will der Coachee mit seinem Problem verstanden werden. Er wird sich sicher nicht gesehen und angenommen fühlen, wenn ich ihm, dem Eiligen, Ungeduldigen in meinem gewohnten Tempo Frage um Frage stelle.

Genau so wenig zielführend ist es, wenn ich mich von ihm getrieben fühle und sich dies auf meine Stimmung auswirkt. Klingt eigene Ungeduld, Unsicherheit an, verstärkt dies eher die Ungeduld des Coachee und prägt das Gefühl von Unverstanden, beziehungsweise nicht Angenommen sein, von ein- oder gegenseitiger Abwertung.

Mit Hilfe von Beobachtung und Analyse gelingt jedoch eine beide zufriedenstellende Auftragsklärung in kurzer Zeit ohne auf die Vielseitigkeit einer gründlichen Anamnese verzichten zu müssen – gegenseitiges Vertrauen entsteht.

Im Verlauf der folgenden Coachingstunden nutze ich fortlaufend die Technik der phänomenologischen Beobachtung von Stimme und Kommunikationsweise:

### Die Stimme als Spiegel der Seele

Als Coach für Stimme und Kommunikation wende ich mich dem zu, was der Coachee mir durch seine Stimme und Sprechweise vermittelt, gehe davon aus, dass es eine Bedeutung hat, warum er so spricht, wie er spricht

und warum er diese Gefühle bei mir auslöst, was er wirklich braucht... um mich gemeinsam mit ihm auf die Suche zu machen.

*Seine Stimme ist eng, hart, wenig melodios ...* Das Frequenzspektrum der Stimme verrät, dass er seine (stimmlichen) Möglichkeiten nur partiell nutzt und das Wenige, was er einsetzt, mit um so höherem Druck rauspresst – medizinisch gesehen riskiert er langfristig sogar Stimmbandknötchen\*. Er setzt nur einen Teil seines (Resonanz-)Körpers ein, was bedeutet, dass er mehr Anstrengung aufwenden muss, um seiner Stimme dennoch Gehör zu verschaffen. Die eingeschränkte Stimm-melodie ist womöglich Zeichen eingeschränkter Lebendigkeit, was ihm den Weg zu vielen seiner Ressourcen versperren würde.

*Sein Sprechen ist vernuschelt, manchmal schwer verständlich ...* Ich versuche genau zu analysieren, was er artikulatorisch macht, um zu verstehen, warum er so spricht: Er verschluckt Endsilben, lässt scheinbar unbedeutende Füllwörter aus oder nuschelt über sie hinweg, als ob er wenig Zeit hätte. Er fordert dabei vom Zuhörer hohe Aufmerksamkeit und schnelles Verstehen aus Bruchstücken ein. Andererseits ist er damit auch immer «schnell weg» aus der Beziehung; nicht mehr im Kontakt.

Alles deutet für mich darauf hin, dass er von Grund auf selbst getrieben ist, seine Eile also nicht nur einer temporär situativen Notwendigkeit entspricht, sondern im Wesentlichen eine unbewusste Überzeugung ist, «schnell sein zu müssen». Nicht schnell zu sein, scheint fast existenziell bedrohlich, als ob er nie mehr Zeit als unbedingt nötig in Anspruch nehmen dürfte – was er folglich auch seinem Gegenüber nicht zugesteht.

### Hypothesen – die «vertrauensvolle Art» zu provozieren

Herr B. ist womöglich selbst in solcher Ungeduld aufgewachsen und hat sich unbewusst für die «Übersicherheit» entschieden, (auf die ich – unreflektiert – leicht mit «arrogantem Widerstand» oder «ängstliche Anpassung» reagiert hätte ...). Er ist geistig extrem flink, flexibel und pfiffig, sodass er auf eine ihm sicher zur Verfügung stehende Fähigkeit zurückgreift. Dabei nimmt er kaum Rücksicht auf Tempo und Rhythmus anderer. Natürlich hat er damit Grund zur Ungeduld, was wiederum oft Auslöser für sein «Anecken» ist.

*Herr B. berichtet nach der Schilderung meiner Beobachtungen/Hypothesen, dass «Schnelligkeit» in seiner Familie an der Tagesordnung war, wer nicht mithalten konnte, war schnell «draussen», langsame Menschen wurden abgelehnt. In der Schulzeit war er Aussenseiter, wurde oft verlacht, konnte sich aber dank seiner Schnelligkeit gut gegen die anderen behaupten. Schnelligkeit wurde für ihn überlebenswichtig. Freunde hat er sich dabei nie viele gemacht, wurde aber auch nicht mehr angegriffen. An die Tatsache, dass er viele Gegner hat, hat er sich inzwischen gewöhnt, er beach-*

*tet Widerstand einfach nicht. In der Unternehmensberatung erlebt er jedoch, dass dies für die Teamarbeit hinderlich ist, firmeninterne Feedbacks bestätigen dies.*

Analyse von Stimme und Sprechweise, Spiegelung und Hypothese bilden eine «vertrauensvolle Provokation», die zugleich effizient und schnell ist, wenn sich der Coachee dabei angenommen fühlt. Provokation entsteht dadurch, dass ich meine Entdeckungen, Beobachtungen und Empfindungen offenlege, frage, ob bzw. inwieweit sie zutreffen und ihn so mitverantwortlich «ins Boot hole». Dies bestimmt nun das Tempo, in welchem wir weiter arbeiten: Wie schnell er offen und ehrlich das Wesentliche hinter seinem Anliegen erzählt, mich wissen lässt, ob und wie meine Hypothesen Bedeutung haben, bzw. wo er selber Zusammenhänge entdeckt und verstehen lernt.

### Die Notwendigkeit der Intimität

Dazu braucht es eine Art von Intimität, die nur entstehen kann, wenn ich ihn mit seinen Bedürfnissen ernst nehme, meine «Stimmung» nicht von seinem Verhalten abhängig mache, sondern sein Verhalten bereits als Information zu seinem Problem werte. Intimität entsteht, wenn ich bereit bin, in ihm mehr als die Summe seines Verhaltens, mehr als die Wirkung seines Auftretens sehe. Indem ich genau auf das sehe, das raushöre, worüber er nicht spricht.

*Im Laufe der Arbeit findet Herr B. Vertrauen, beginnt, mich als Spiegel seiner Wirkung zu nutzen und öffnet sich zunehmend auf emotionaler Ebene. Er lernt selber Stimme und Stimmung miteinander zu verknüpfen, versteht Zusammenhänge zwischen inneren Bildern und äusseren Reaktionsweisen. Er ist dann «schnell» in der Lage, sein Handeln selbst zu hinterfragen sowie daraus Veränderungsmöglichkeiten zu entwickeln.*

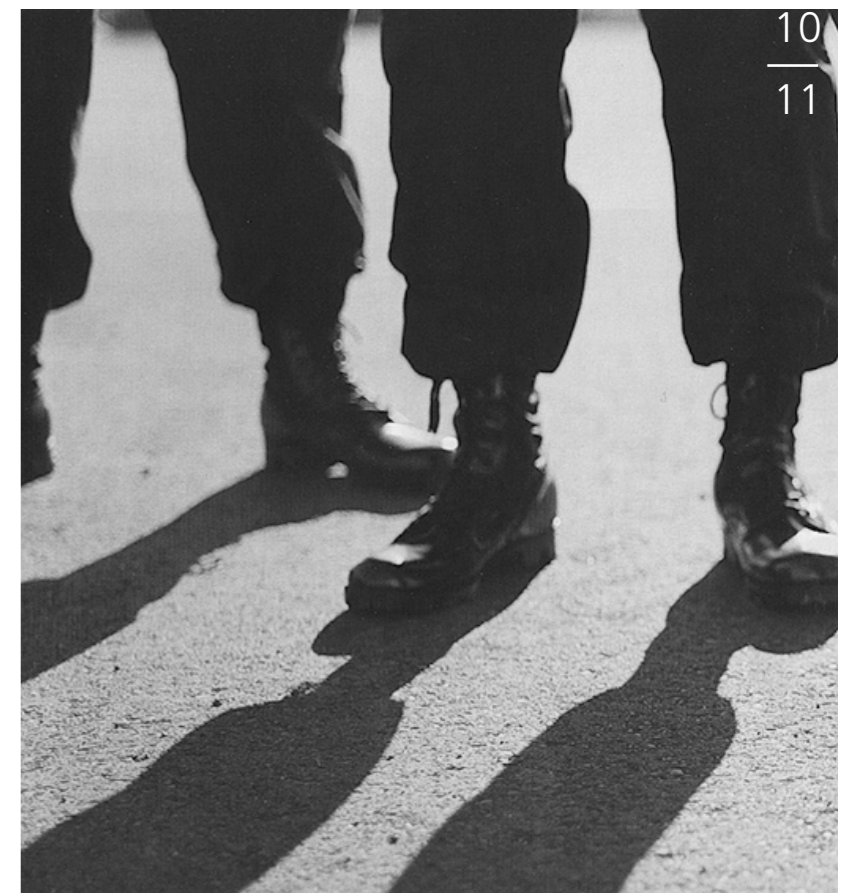
### Schlüsse ziehen ...

*Herr B. erkennt im Wesentlichen, dass seine Ungeduld besonders dann zu Tage tritt, wenn er das Gefühl hat, nicht gesehen und nicht ernst genommen zu werden. Das löst die Angst aus, nicht mehr dazu zu gehören, nicht mehr «richtig» zu sein. Er entdeckt im Weiteren, dass er auf Unsicherheiten viel mehr Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten hat als Ungeduld.*

### ... und Veränderung erleben

Dabei verändert sich im Laufe des Coachings – das je nach Fall konkrete Übungen zur Stimme, Artikulation und Kommunikation beinhalten kann – die Stimme/ Sprechweise des Coachees:

*Herrn B.'s Stimme wird deutlich entspannter und variationsreicher, seine Stimme melodioser und die Artikulation verständlicher. Ohne den Druck der Ungeduld wird er lebendiger und zugleich feinfühlicher. Er fühlt, dass er sein darf,*



*dass er auch beim Nachdenken, in Pausen in Kontakt bleiben kann und akzeptiert wird. Er wird in der Arbeit toleranter und gewinnt seinerseits zunehmend das Vertrauen der Mitarbeiter, Kunden, Vorgesetzten. Er bekommt auch ein besseres Gefühl für Verhalten und Tempo der anderen, ohne in die Abwertung gehen zu müssen.*

Legende  
Legende  
Legende  
Legende  
Legende

Möglich wird eine solche Entwicklung durch Analyse der Stimme, vertrauensbildende Stimmung, Akzeptanz und Sicherheit sowie Intimität – damit darin alle «Missstimmung» offen angesprochen und verstanden werden kann.

### Die stimmige Beziehung

Für mich als Stimmcoach ist es unendlich hilfreich, nicht nur auf Inhalte zu hören sondern der Stimme, der Sprache und der Stimmung eine wesentliche diagnostische Bedeutung zu geben und sie im Beratungsprozess zu nutzen. Medizinisches, physikalisches, logopädisches und psychologisches Wissen um die Zusammenhänge nutze ich als Instrumentarium. Damit bekommt meine Intuition ein theoretisches Gegenüber und der Coachee fachliche Erklärung.

Im Mittelpunkt steht dabei – die stimmige Beziehung zwischen Coach und Coachee.

Cristina Muderlak

\* Stimmbandknötchen: Gutartige Schwellungen an den Stimmbändern, die unbehandelt zu chronischer Heiserkeit bis hin zu Stimmlosigkeit führen.