

Fallbeispiel: Coaching im kon- fliktbesetzten Team

Abschlussarbeit zum
systemischen Coach
November 2021

Inhalt

Einleitung	3
Beschreibung der Ausgangssituation	3
Beschreibung des Spannungsfeldes	5
Der Persönlichkeitstest	7
Das Johari-Fenster	8
Perspektivwechsel	11
Das Gruppencoaching	12
Fazit	13

Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der theoretischen Auseinandersetzung eines Gruppenkonflikts im Arbeitskontext. Konkret handelt es sich um ein aus vier Personen bestehendes Team, in dem sich bei drei Mitgliedern über viele Jahre ein großes Spannungsfeld aufgebaut hat. Über verschiedene Coaching Tools und Methoden soll sich dem Konflikt angenähert werden, die persönliche Sichtweise der betroffenen Personen beleuchtet und anschließend reflektiert werden, bevor sich anschließend durch gezielte Perspektivwechsel einem Gruppencoaching genähert wird. Die genutzten Tools, im einzelnen Persönlichkeitstests, das Johari-Fenster und Perspektivwechsel, können ihre volle Wirkung nur im individuellen Zusammenspiel mit dem Coach entfalten, der auf die Coachees eingeht, die Tools einordnet, erklärt und durch gezielte systemische Fragestellungen zu neuen Denkweisen anregt.

Beschreibung der Ausgangssituation

Die theoretische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Tools soll auf einen bestehenden Gruppenkonflikt angewandt werden. Bei der Beschreibung der Situation sei zu erwähnen, dass es sich um eine rein subjektive Darstellung handelt, in der die nachfolgenden Namen und Teile des Konflikts konstruiert und frei erfunden sind. Folgende Grundkonstellation soll hierbei berücksichtigt werden.

Wir bewegen uns in einem sehr spannungsgeladenen Team, das aus vier Personen besteht: Hans, Peter, Anna und Karl.

Hans ist der Vorgesetzte des Teams. Er zeichnet sich durch seine sehr impulsive und mitteilungsbedürftige Art aus. Hans ist klug, hat ein sehr breites Allgemeinwissen und hat zu jedem Thema eine Meinung. Ihm fällt es schwer, Meinungen anderer zu akzeptieren und verliert sich sehr schnell in Diskussionen. Ruhige Sekunden während Besprechungen belasten ihn, sodass er gerne die Gesprächsführung übernimmt, bei denen auch minutenlange Monologe keine Seltenheit sind.

Um ihn von neuen Ideen zu überzeugen, ist es empfehlenswert seine Ideen einfach umzusetzen, ohne vorab Hans um seine Meinung zu bitten, die Idee solide mit Argumenten darzustellen oder es so aussehen lassen, als wenn die Idee von Hans selber käme.

Durch seine impulsive und bewertende Art hat er im beruflichen Kontext nicht nur Freunde, was ihm zu einem bestimmten Anteil bewusst ist. Nichtsdestotrotz ist ihm Harmonie im Team sehr wichtig. Er ist daher auch kaum in der Lage direkte Kritik am Gegenüber zu äußern.

Peter ist ungefähr im gleichen Alter wie Hans und wurde vor ca. 10 Jahren durch Hans eingestellt. Bei ihm handelt es sich um die ruhigste Person aus dem Team. Peter steht ungerne dauerhaft im Mittelpunkt. Wenn er angesprochen wird und die Möglichkeit erhält in Ruhe zu erzählen, berichtet aber auch Peter gerne und ausführlich. Peter zeigt sich grundsätzlich als negativ gepolter Mensch, und versteckt diese negative Haltung in Gesprächen und Terminen auch nicht. Hieraus kann leicht der Eindruck entstehen, dass er andere Personen für unfähiger hält, in der Art wie sie Themen angehen. Auch in Gesprächen, in denen die Haltung anderer Personen besprochen wird, hält sich Peter nicht zurück, seine negativen Vermutungen über die anderen Personen kundzutun. Dies bewirkt ein gewisses Spannungspotential.

Auch **Anna** ist im ähnlichen Alter wie Hans und Peter. Vom Charakter her, hat sie grundsätzlich eine positive Einstellung. Allerdings fühlt sie sich leicht angegriffen und reagiert schnell auf die Äußerungen anderer. Sie schafft es nicht immer, sich „unter Kontrolle zu halten“ und äußert ihr Unverständnis über das Verhalten von Hans und Peter. Dies wird von denen wiederum schnell als angreifend verstanden. Zudem ist sie schnell beleidigt aufgrund ihrer Wahrnehmung von Äußerungen, fühlt sich dadurch selber angegriffen und zieht sich schnell zurück.

Während alle anderen Personen (zum Teil weit) über 50 Jahre alt sind, ist die vierte Person, **Karl**, knapp über 30 Jahre alt und erst seit zwei Jahren im Team. Die anderen Teammitglieder sind bereits deutlich länger im Unternehmen und im Team. Karl ist mit der Stimmung im Team nicht zufrieden und versucht das Spannungsfeld aufzulösen. Ihm fällt es aufgrund der negativen Stimmung allerdings auch nicht leicht, sich nicht mitziehen zu lassen.

Beschreibung des Spannungsfeldes

Grundsätzlich besteht im gesamten Team ein großes Spannungsfeld. Karl stellt sich so gut wie möglich auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten ein und versucht de-eskalierend zu handeln. Für die Darstellung der Spannungsfelder lassen wir ihn deshalb hier außen vor.

Hans und Peter:

Hans ist grundsätzlich mit der Arbeitsweise von Peter zufrieden. Seine Kritikpunkte kann er durch sein Harmoniebedürfnis bei Peter nicht gut ansprechen. Dadurch, dass er Peter daher häufig in Schutz nimmt, erhöhen sich die Spannungen zwischen Hans und Anna.

Auch Peter ist grundsätzlich mit der Arbeitsweise von Hans zufrieden. In vielen Situationen empfindet er allerdings kein Verständnis für das Entscheidungsverhalten von Hans, was er auch offen kommuniziert - Hans aber nicht wahrnehmen möchte. Peter ist sich über das Harmoniebedürfnis seines Vorgesetzten im Klaren, reizt daher viele Dinge aus, was wiederum die Spannungen zwischen Anna, Hans und Peter erhöht.

Hans und Anna:

Grundsätzlich haben beide gelernt in vielen Situationen miteinander auszukommen. In mindestens genauso vielen Situationen pushen sich die beiden durch Anschuldigungen aber auch gegenseitig hoch. In den oben beschriebenen Fällen, in denen sich Anna zurückzieht, wird dies von Hans zwar wahrgenommen, aber nicht weiter darauf eingegangen. Dadurch, dass Anna die einzige Person ist, die ihre Probleme direkt anspricht, wird sie von Hans auch als Nörglerin wahrgenommen. Dies verstärkt auf der anderen Seite die Spannungen zwischen Anna und dem Rest des Teams.

Peter und Anna:

Anna versucht Peter so gut es geht aus dem Weg zu gehen. Sie fühlt sich durch seine negative Art schnell angegriffen, versucht sich so gut wie möglich zurückzuhalten,

was allerdings nicht immer gelingt. Grundsätzlich kann sie schlecht mit seinem Verhalten und seiner Arbeitsweise umgehen.

Peter versucht auf seine Weise so vorsichtig wie möglich zu agieren. Kann sich bei manchen Äußerungen allerdings nicht zurückhalten, bzw. weiß unter Umständen auch nicht über die Auswirkungen seines Verhaltens bei Anna.

Wie man sehen kann, handelt es sich hier um ein sehr vielschichtiges Spannungsbild mit vielen unterschiedlichen Charakterzügen und Ansichten zum Arbeitsleben. Im folgenden Abschnitt sollen nun drei Methoden vorgestellt werden, die auf der einen Seite die Wahrnehmung der Teammitglieder schärfen kann, und andererseits das Spannungsfeld auch abbauen kann.

Allgemeine Voraussetzungen für ein Coaching

Eine grundsätzliche Voraussetzung für ein Coaching ist der Wunsch und die Einsicht aller Beteiligten an dem Spannungsfeld arbeiten zu wollen. In persönlichen Gesprächen sollte die Situation und die möglichen Lösungsansätze durch das Coaching thematisiert werden. Dabei sollte beachtet werden, dass genügend Freiraum für Rückfragen besteht und die Möglichkeit geboten wird, individuell zu überlegen, ob die Teilnehmer am Coaching teilnehmen möchten, ohne, dass ein Gruppenzwang auferlegt wird oder gar berufliche Konsequenzen befürchtet werden. Bei der Vorstellung des Coaching-Prozesses sollte dargestellt werden, dass in diesem Zusammenhang auch die eigene Persönlichkeit beleuchtet und an den persönlichen Einstellungen, Werten und Sichtweisen gearbeitet wird. Hierauf sollten alle Teammitglieder vorab hingewiesen werden, da die Arbeit im Coaching zu einer grundsätzlichen Verhaltensänderung führen kann und möglicherweise nicht nur positiv wahrgenommene Erkenntnisse für die Teilnehmenden erarbeitet werden.

Wenn alle Teammitglieder dem Coaching zugestimmt haben, gibt es zwei Aspekte die beleuchtet werden sollen, um durch ein tiefergehendes Verständnis dieser Punkte den Teamzusammenhalt zu stärken: Auf der einen Seite soll eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit stattfinden. Durch die Erarbeitung der eigenen Stärken, Schwächen und Wertvorstellungen soll eine grundlegende Basis geschaffen werden, um das eigene Verhalten reflektieren und verstehen

zu können. In einem zweiten Schritt sollte dann auf der anderen Seite ein Verständnis zu den verschiedenen Teampersönlichkeiten geschaffen werden, um daraus die Wünsche und Anforderungen dieser abzuleiten.

Beide Schritte sollten zunächst in Einzelgesprächen mit den jeweiligen Teammitgliedern durchgeführt werden, im weiteren Verlauf sollten die Gespräche dann zusammen im Team stattfinden.

Der Persönlichkeitstest

Zum Einstieg in die Thematik könnte ein Persönlichkeitstest helfen. Dieser hilft dazu strukturiert zu erfassen und auszuwerten welche Einstellungen, Werte, Eigenschaften, Stärken und Schwächen in einem stecken und wie diese zielbringend eingesetzt werden können.

Online sind zahlreiche validierte Persönlichkeitstests zu finden, z.B. der Myers-Briggs-Typenindikator (z.B. unter <https://www.16personalities.com/de/esfj-personlichkeit>) oder ein Persönlichkeitstest von der Firma RedBull, der von Psychologen der Universität London und New York entwickelt wurde. Diese Persönlichkeitstests messen die Persönlichkeit, geben also eine Vorhersage unseres zukünftigen Verhaltens, das sich im Zeitverlauf nicht verändert (<https://www.redbull.com/ch-de/wingfinder/fragenundantworten>).

Die Persönlichkeit wird dann in verschiedene Bereiche unterteilt. Jeder Bereich hat eine bestimmte Ausprägung – alles zusammen spiegelt dann unsere Persönlichkeit wider.

Im Gespräch mit den Teilnehmenden sollte erwähnt werden, dass es bei der Auswertung und Betrachtung der Ergebnisse kein gut oder schlecht gibt. Jeder Bereich ist wichtig und hat seine Stärken. Jede Person legt seinen Fokus auf unterschiedliche Themen, seinen Interessen und Stärken ausgehend. Andere Bereiche sind in diesem Fall dementsprechend nicht so stark ausgeprägt.

Im Gespräch mit den Coachees sollte erarbeitet werden, dass die Ausprägung unserer Persönlichkeit auch Auswirkungen auf unsere Arbeitsweise haben: also wie wir arbeiten, was wir gerne machen, wie schnell wir Themen bearbeiten, usw.

Im Gespräch mit den Teammitgliedern sollte zudem dargestellt werden, dass durch die unterschiedlichen eigenen Persönlichkeiten auch Spannungen im Arbeitsalltag entstehen können, wenn z.B. unpünktliche Personen auf Personen stoßen, denen Pünktlichkeit wichtig ist, oder wenn die Einstellung zur Arbeit generell komplett unterschiedlich ist, so wie es in diesem Fallbeispiel auch häufiger der Fall ist. Diese Sensibilisierung ist ein erster Schritt, um Verständnis füreinander zu erhalten und um im späteren Gruppengespräch den anderen Teammitgliedern wertschätzend gegenüber aufzutreten.

In diesem Zusammenhang sollte auch auf die zahlreichen Studien verwiesen werden, die belegen, dass heterogene Teams, also Teams mit möglichst verschiedenen Persönlichkeiten, am produktivsten sind, da sie sich in verschiedenen Situationen ergänzen und gegenseitig Impulse geben, unterschiedliche Sichtweisen Berücksichtigung finden und so ein ganzheitliches Denken stattfinden kann. Zudem können Manager so auch lernen, wie sie ein Team auf Grundlage ihrer eigenen Stärken am effektivsten führen und die unterschiedlichen Persönlichkeiten im Team steuern können (<https://www.redbull.com/ch-de/wingfinder/fragenundantworten>).

Bestenfalls wird der Persönlichkeitstest im Vorfeld zur ersten Session durchgeführt. Im eins-zu-eins Gespräch mit dem Coachee kann dann ein Bewusstsein darüber erarbeitet werden, wer man ist, was man kann, wohin man will, welche Erwartungen man als Persönlichkeit hat und warum man sich so verhält wie man sich verhält. Diese Erkenntnisse können abgeglichen werden mit den Vermutungen zur eigenen Persönlichkeit und sollten für den weiteren Prozess schriftlich festgehalten werden.

Das Johari-Fenster

Nachdem im ersten Schritt der Fokus auf die Persönlichkeit und somit auch auf die Selbstwahrnehmung gelenkt wurde, sollte als nächstes der Fokus auf die Fremdwahrnehmung gelegt werden.

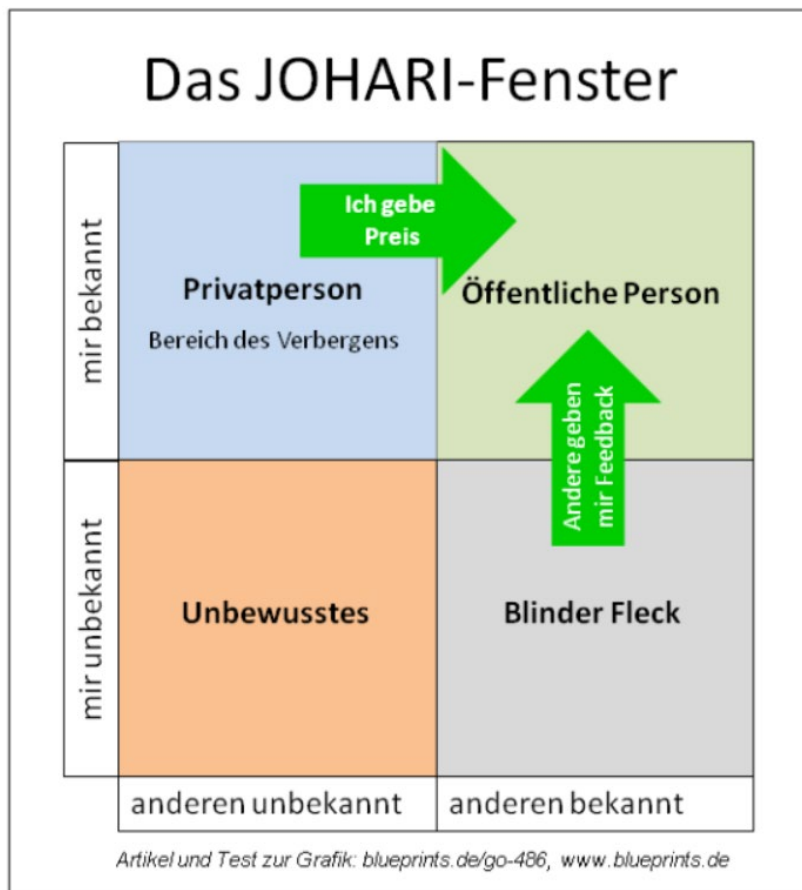
Hierzu bietet sich beispielsweise das Johari-Fenster an. Das Johari Fenster ist eine visuelle Gegenüberstellung bewusster und unbewusster Persönlichkeitsmerkmale,

Eigenschaften und Verhaltensweisen. Es zeigt die Unterschiede zwischen dem, was wir über uns selbst wissen und dem, was andere über uns denken. Entwickelt wurde das Modell von den beiden amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham bereits in den 1950er Jahren. Die beiden Vornamen der Wissenschaftler dienten dabei als Namensgeber – aus Joseph und Harry wurde das Johari Fenster (manchmal auch als Johari Gitter bezeichnet).

Ziel der Methode ist es, die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu visualisieren. Diese geht oft weit auseinander. Durch den Aufbau können die unterschiedlichen Wahrnehmungen direkt nebeneinandergestellt und verdeutlicht werden. Das Johari Fenster wird besonders häufig in Teams eingesetzt, die eng zusammenarbeiten.

Wer versteht, wie er auf andere wirkt, entwickelt größeres Verständnis für deren Verhalten. Es entsteht größeres Vertrauen und bessere Zusammenarbeit, zudem können Missverständnisse abgebaut werden (<https://karrierebibel.de/johari-fenster/>).

Das Johari Fenster ist wie folgt aufgebaut:



<https://www.blueprints.de/artikel/selbst-bewusst-sein/das-johari-fenster.html>

Im ersten Quadranten, der Privatperson, finden sich die Themen, die einem selbst bekannt und bewusst sind, anderen allerdings nicht mitgeteilt werden. Dies kann sowohl unbewusst als auch bewusst geschehen, weil das Thema für sich behalten werden möchte. Häufig fallen in diesen Bereich Themen wie Vorstellungen zu Werten, Ängste, religiöse Ansichten oder innere, intime Vorstellungen.

Anders im zweiten Quadranten, der öffentlichen Person. Hierunter fällt alles, was kundgetan wird, wie man sich verhält, handelt, worüber andere Personen Bescheid wissen. Fremd- und Selbstbild stimmen in diesem Bereich überein.

Der Quadrant Unbewusstes ist der am schwierigsten zu beschreibende Bereich. Hierunter fällt alles was sowohl mir als auch anderen Personen noch nicht bewusst ist, wie z.B. unentdeckte Talente, Begabungen oder Qualitäten. Bestenfalls sollte dieser Bereich am Ende möglichst klein sein.

Am spannendsten ist in diesem konkreten Beispiel jedoch der Quadrant blinder Fleck. Hierunter fällt alles, was andere Personen über einen selbst sagen bzw. wahrnehmen, einem selbst jedoch nicht bewusst ist. Entstehen können solche Themen z.B. durch Mimiken, Gestiken, und die eigene Einschätzung von persönlichen Eigenschaften, die sich mit der fremden Einschätzung nicht deckt. Wenn dieser Bereich möglichst klein ist, können viele Spannungen abfallen.

Nachdem im ersten Schritt die eigene Persönlichkeit anhand eines wissenschaftlichen Fragebogens beleuchtet wurde, sollte in diesem zweiten Schritt ein kritisch reflektierter Blick auf die eigene Persönlichkeit geworfen werden. Hierbei kann wiederum ein drittes Tool äußerst hilfreich sein, um den Coachee neue Denkweisen zu ermöglichen: verschiedene Fragetechniken.

Folgender Ablauf wäre für die Bearbeitung des Johari-Fensters möglich:

Zunächst sollte jeder Coachee selbst reflektieren, wie er sich in den verschiedenen Quadranten einschätzt und wie hoch die eigene Einschätzung ist, wie groß sein eigener blinder Fleck ist. Mit dieser Einstiegsfrage kann dem Coachee das Modell vertraut gemacht werden und bietet ihm die Gelegenheit Fragen zu stellen.

Im Anschluss daran sollte ein Perspektivwechsel vollzogen werden. Dies sollte wie folgt aufgebaut werden:

Perspektivwechsel

Der Coach rekonstruiert eine Gesprächssituation mit allen beteiligten Arbeitskolleginnen und Kollegen. Hilfreich können hier Hüte o.ä. sein, die für jeweils eine Person stehen.

Nach und nach durchläuft der Coachee jetzt die verschiedenen Sitzplätze der anderen Kollegen. Hierzu nimmt er physisch den Sitzplatz des jeweiligen Kollegen ein und setzt wahlweise den entsprechenden Hut auf. Der physische Platzwechsel soll dabei helfen sich besser in der Position der entsprechenden Person wiederzufinden und aus seiner Sichtweise die Situation zu beobachten. Aus der Sicht des jeweiligen Kollegen wird nun das Johari-Fenster auf den jeweiligen Coachee angewandt.

Der Coach achtet darauf, dass der Coachee strikt in der entsprechenden Rolle bleibt und unterstützt den Perspektivwechsel mit zirkulären Fragen (was könnten andere über mich denken, z.B.: „was glaubst du, wie würde Hans dich beschreiben?“ oder „Welche Eigenschaften würde Anna dir zuschreiben?“). Die Antworten aus den zirkulären Fragen werden anschließend festgehalten.

Wenn die jeweiligen Positionen durchlaufen wurden, findet im Anschluss ein Reflexionsgespräch statt. Hier soll der Fokus auf die neuen Erkenntnisse gelegt werden. Der Perspektivwechsel und die anschließende Reflexion ist wichtig, um den Coachee für das Gruppengespräch zu sensibilisieren.

Der Coachee wird in dieser Imaginations-Übung dazu ermuntert über seinen Teller- rand hinauszuschauen, und zu überlegen, wie er oder sie auf sein Gegenüber auch wirken kann. Dies erleichtert die im Gruppengespräch angedachte Diskussion zu den unterschiedlichen Wahrnehmungen und erleichtert eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit.

Im Reflexionsgespräch können auch die dargestellten Spannungsfelder thematisiert werden und so erarbeitet werden, wie die jeweils andere Seite die Situation beschreiben würde.

Abschließend, bzw. als Hausaufgabe wird der Coachee dann noch gebeten, aus seiner Sicht die anderen Coachees mittels des Johari-Fensters zu charakterisieren. Hierbei kann eine Liste mit Adjektiven hilfreich sein, die dem Coachee zur Unterstützung ausgehändigt werden kann.

Das Gruppencoaching

Sobald alle Einzelgespräche mit den Teammitgliedern geführt wurden und bestenfalls erste Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Kolleginnen und Kollegen gezogen wurden, kann nun ein erstes Gruppencoaching durchgeführt werden, in dem die vorbereiteten Johari-Fenster der Kollegen verglichen werden.

Zu Beginn des Gruppengesprächs sollten die unterschiedlichen Ergebnisse aus der Persönlichkeitsbefragung thematisiert und veranschaulicht werden. Auch hierbei ist es wichtig, dass der Coach nochmals die Relevanz eines heterogenen Teams beschreibt und erläutert wie wichtig die verschiedenen Eigenschaften der unterschiedlichen Personen sind.

Anschließend sollte jeder Kollege in Form einer „warmen Dusche“ gewürdigt werden. Hierzu sollte jeder Kollege zu jedem anderen Kollegen 10 Punkte benennen, die er oder sie an der jeweils anderen Person zu schätzen weiß.

Diese positiven Aspekte sollen eine positive Grundstimmung bewirken und die anderen Teammitglieder dazu anregen und herausfordern, aus ihren festgefahrenen negativen Gedankenmustern herauszukommen und neue Blickwinkel zu entdecken.

Anschließend werden, unter der Moderation des Coachs, je Person die entsprechenden Johari Fenster, die die Kollegen vorbereitet haben, vorgestellt und besprochen.

Durch die Ansichten der verschiedenen Kollegen soll dem betroffenen Kollegen die Möglichkeit gegeben werden, neue Erkenntnisse zu erhalten und seinen blinden Fleck zu verkleinern. In diesem Zusammenhang kann auch nochmal auf die unterschiedlichen Ergebnisse des Persönlichkeitstests zurückgegriffen werden. Hierbei

sollte der Fokus ausdrücklich auf die Stärken der unterschiedlichen Typen gelegt werden und das theoretische Konstrukt von positiven Auswirkungen von heterogenen Teams dargestellt werden.

Abschließend sollte den Teilnehmern noch die Möglichkeit gegeben werden Wünsche und Vorstellungen zur Zusammenarbeit zu äußern und gemeinsame Spielregeln für eine optimale Zusammenarbeit aufzustellen. Hierbei sollte besonders auf die Formulierung der Wünsche und Vorstellungen geachtet werden. Hilfreich kann es sein, sich an Grundfragen zu den Themen Wahrnehmung (eine reine Schilderung des wahrgenommenen), Wirkung (was hat die Wahrnehmung im Beobachter ausgelöst) und Wirkung (was wünscht sich der Beobachter stattdessen, welche anderen Möglichkeiten gibt es aus seiner Sicht, usw.). Der Feedback-Nehmer sollte nicht direkt in Rechtfertigungen verfallen, stattdessen wäre es von Vorteil, wenn dieser sich die Vorschläge und Punkte zunächst anhört, Rückfragen stellt und konstruktiv reflektiert.

Die erarbeiteten Spielregeln sollten visualisiert werden und an einer zentralen Stelle bereitgelegt werden.

Fazit

Der vorgestellte Ablauf basiert auf einer idealtypischen Wirklichkeit und einer Offenheit und Kooperationsbereitschaft der Coachees.

In einer realen Welt ist natürlich ein individuelles Vorgehen nötig, bei dem auf die subjektiven Erkenntnisse seitens der Coachees eingegangen werden muss. Auch auf während der Coachingsessions auftretende Thematiken muss, je nach Auswirkung, eingegangen werden. Trotzdem sollte das aufgezeigte Vorgehen einen ersten möglichen Schritt bieten um die Situation im Team zu thematisieren, auf die Bedürfnisse der beteiligten Teammitglieder aufmerksam zu machen und für ein größeres Verständnis unter den Kollegen zu sorgen.

Berücksichtigt werden sollten im vorgestellten Fall auch anschließende Follow-up-Sessions oder entsprechende eigenverantwortliche Aufgaben, die eine tiefere Verankerung der neuen Sichtweise ermöglichen. Auch regelmäßig stattfindende offene Teammeetings, die sich verstärkt auf die Gruppenarbeit und den Gruppenzusammenhalt konzentrieren, können hier weitere Unterstützung bieten. Hierbei sollte geprüft werden, ob das Coaching den Gruppenleiter schon so weit entwickelt hat, dass er diese Teammeetings leiten kann, oder ob hier, auch bedingt durch das jahrelang verankerte Verhalten, auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden sollte. Dies sollte individuell nach dem Coachingprozess entschieden werden. Basierend auf der eingefahrenen Situation und mangelndem Vertrauen ist zudem zu prüfen, ob der o.g. Ansatz auch in dieser Situation den gewünschten Effekt bringt.