

Leseprobe aus

Maren Fischer-Epe
Martin Reissmann

ro
ro
ro

COACHING

zu Führungsthemen

Modelle und Anregungen
für die Praxis

Auszug aus
MAREN FISCHER-EPE & MARTIN REISSMANN
COACHING ZU FÜHRUNGSTHEMEN
Modelle und Anregungen für die Praxis

3.5 Führungskraft als Coach

Begriffskombinationen mit «Coaching», wie «Führungskraft als Coach», sind sehr verbreitet. Es scheint kaum noch ein Dienstleistungsfeld zu geben, das sich zu Vermarktungszwecken nicht mit dem Wort «Coaching» schmückt. Es gibt den Ernährungscoach, den Schauspielcoach, den Paarcoach, den Geburtscoach. Es gibt Trennungscoaching, Konfliktcoaching, Hundecoaching, Auracoaching, Powercoaching etc. Das wirkt zuweilen irritierend und weckt nicht selten auch falsche Erwartungen.

Da auch von Führungskräften erwartet wird, dass sie als Coach tätig werden sollen, und sich das, was sie tun sollen, ja irgendwie unterscheiden lassen müsste von dem, was all die anderen Coaches tun, möchten wir diese Anforderung an Führungskräfte etwas genauer unter die Lupe nehmen.

Als Coaching bezeichnet man in amerikanischen Unternehmen seit den 1970er Jahren auch einen personen- und **entwicklungsorientierten Führungsstil**, durch den Mitarbeiter zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und zur persönlichen Weiterentwicklung angeregt werden sollen. Dieser Gedanke wurde in

Deutschland seit Mitte der achtziger Jahre unter dem Begriff **Führungskraft als Coach** aufgenommen und weiterentwickelt. Die Forderung, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht nur fachlich anleiten, sondern auch entwicklungsunterstützend «coachen» sollen, hat sich zunächst besonders im Vertrieb etabliert und allmählich auf alle Führungsbereiche ausgeweitet. Vor dem Hintergrund der Diskussionen um eine Demokratisierung in der Führung und dem Anspruch einer Führung auf Augenhöhe gewinnen Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte heute zunehmende Bedeutung. Oft fehlen aber genauere Vorstellungen, was damit gemeint ist.



Was sollten Führungskräfte über Coaching wissen? Wie verträgt sich die Coaching-Idee mit der Führungsrolle und welche Coaching-Kompetenzen brauchen Führungskräfte in der Gesprächsführung mit Mitarbeitern? Wie können diese Kompetenzen gelernt werden? Was unterscheidet ein Coaching in der Führungsrolle von einem Coaching durch einen externen Berater?

Während ein externer Coach neutral und diskret arbeiten und andere Erfahrungen und Perspektiven einbringen kann, hat eine Führungskraft den Vorteil der besseren Fach- und Feldkenntnis und der viel größeren TransfERNÄHE: Die Gespräche lassen sich leichter in den Arbeitsalltag einbetten und die Effekte schneller und nachhaltiger überprüfen.

Im Unterschied zum externen Coach, der seinem Coachee als neutraler Gesprächspartner begegnen kann, müssen Führungskräfte aber nicht nur die Entwicklung von Mitarbeitern fördern, sondern auch deren Leistungen einfordern und beurteilen. Im Dilemma zwischen Fordern und Fördern entscheiden sie maßgeblich auch über die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter. Insofern können sich Mitarbeiter gegenüber ihrer Führungskraft niemals so frei fühlen wie gegenüber einem externen Coach, der sich diskret und unabhängig in den Dienst des Coachees stellen kann. Und ebenso können sich Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern nicht so frei und unabhängig verhalten wie ein externer Coach gegenüber seinem Coachee (vgl. Fischer-Epe 2002/2011, Fischer-Epe 2012).

Insofern empfehlen wir Führungskräften, im Unternehmensumfeld nicht unbedingt von Coaching zu sprechen, sondern von einer «coachenden Haltung» und von «Coaching-Elementen», die in Führungsgesprächen und auch in Teamworkshops zum Einsatz kommen können (vgl. Kapitel 3, 4 und 5).

Häufig ergeben sich die Themen im Rahmen von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen, wie wir sie oben am Beispiel von Frau Rechtling beschrieben haben. Entweder bittet ein Mitarbeiter selbst um Unterstützung, oder die Führungskraft bietet aktiv eine unterstützende Begleitung an und vereinbart gezielte Folgegespräche. Themen und Gesprächsanlässe, die von Führungskräften auch Coaching-Kompetenzen erfordern, können z. B. sein:

- Einarbeitung/Vorbereitung von Mitarbeitern auf neue Funktionen und Herausforderungen,
- Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation bzw. der fachlichen Performance,
- kritisches Verhalten und Konflikte im Umgang mit Kunden, Kollegen, Vorgesetzten, Nachbarabteilungen etc., mangelndes Zutrauen, Motivationsverlust, Überforderung/Unterforderung.

Rahmenbedingung Führungskonzept

Um bei der fördernden Begleitung in der Rolle des Coachs Akzeptanz zu finden, brauchen Führungskräfte zunächst ein schlüssiges Konzept zur Entwicklung des Teams und jedes einzelnen Mitarbeiters im Sinne der strategischen Unternehmens- und Bereichsziele. Besonders dann, wenn Mitarbeiter nicht aus eigenem Antrieb nach Unterstützung bei ihrer persönlichen Entwicklung suchen, sollten sich die von ihnen geforderten Entwicklungen nachvollziehbar aus den Unternehmenszielen erklären und ableiten lassen (vgl. Kapitel 3.1).

In die Coaching-Haltung wechseln

Wenn sich Führungskraft und Mitarbeiter über die Entwicklungsziele verständigt haben und die Führungskraft den Mitarbeiter unterstützen will, individuell passende Lösungen und Lernwege zu finden, muss sie eine Coaching-Haltung einnehmen können. Das bedeutet zunächst einmal die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit, sich situativ aus der Unternehmer- oder Expertenrolle zu lösen und in einen anderen Modus umzuschalten, weg vom Problemlöser, der die richtigen Antworten kennt – hin zum Prozessbegleiter, der wirkungsvolle Fragen stellt. Dazu gehört,

- als **Lernpartner** mit Mitarbeitern auf die Suche zu gehen, statt als Fachexperte oder Hierarch alles bestimmen zu wollen,
- eigene Lösungsideen zurückzustellen und stattdessen **Zeit** zu investieren in die **eigenständigen Lösungsideen des Mitarbeiters**,
- **diskret** umzugehen mit persönlichen Informationen und
- Identifikation, Motivation und **Selbstverantwortung des Mitarbeiters zu stärken**, **Mut** zu machen und **Zuversicht** zu vermitteln.



Allerdings sollte den Beteiligten bewusst sein, dass die Führungsrolle zu keinem Zeitpunkt abgelegt werden kann, auch wenn der Gesprächsstil partnerschaftlich ist. Führungskräfte sollten deshalb im Sinne eines situativen Führungsstils bewusst entscheiden und klar kommunizieren, wann sie etwas vorgeben und durchsetzen müssen – und wann sie ihren Mitarbeitern Freiheiten für Entscheidungen oder für die Erarbeitung eines eigenen Lösungsweges einräumen können und wollen.

Und natürlich gibt es im Führungsalltag viele Situationen, wo Anleitung und Unterweisung angemessener sind als ein coachender Führungsstil – z. B. wenn Mitarbeiter aufgrund fehlen-

der Erfahrung oder Einarbeitung noch gar nichts entscheiden können. Oder wenn es zunächst darum geht, Mitarbeiter von etwas zu überzeugen und für ein Ziel zu gewinnen. Führungskräfte müssen also **situativ entscheiden, welcher Führungsstil** der jeweiligen Situation angemessen ist (vgl. Hersey u. a. 2013). Sie sollten sich hüten, klare Vorgaben durch eine scheinbare Coaching-Attitüde zu verschleiern nach dem Motto: «Ich coache den Mitarbeiter so, dass er schon selbst auf die richtige Lösung kommt, die ich letztlich sowieso durchsetze.»

Gesprächskompetenz

Mitarbeiterführung besteht zum überwiegenden Teil aus Gesprächen. Coaching-Kompetenz im Gespräch bedeutet, eine Atmosphäre des Nachdenkens zu fördern, in der Mitarbeiter Handlungsoptionen und eigenständige Lösungen entwickeln können, anstatt nur etwas anzuweisen oder durchzusetzen.

Eine coachende Führungskraft stellt **öffnende, anregende und konstruktive (lösungsorientierte!) Fragen, hört aktiv zu und lässt Raum fürs Nachdenken** – was für viele Führungskräfte schon eine echte Herausforderung bedeuten kann. Sie **betont Ressourcen**, hält auch mal Lösungslosigkeit aus, gibt **konstruktives Feedback** und interessiert sich nicht nur für Ergebnisse, sondern auch für den **Lernprozess** des Mitarbeiters oder des Teams. Dabei geht sie **strukturiert** vor und behält die Übersicht.

In diesen Gesprächen ist es nicht immer einfach, das Fordern von Leistungen mit dem Fördern von Entwicklung angemessen zu verbinden. Inhaltlich stehen vielleicht Kritik und Anforde-

rung im Raum. Aber sobald Kränkung und Angst das Gespräch dominieren, wird kein offenes Nachdenken entstehen. Nur wenn die Führungskraft ein glaubhaftes Interesse an der Förderung und Unterstützung des Mitarbeiters vermitteln kann, wird ein konstruktiver Lernprozess möglich.

Die Herausforderung heißt also, auch dann auf der Beziehungsebene konstruktiv, wertschätzend und verbindlich zu bleiben, wenn man auf der Inhaltsebene Kritik äußert oder Veränderungen fordert. Mitarbeiter können Kritik, Konfrontationen und Forderungen in der Regel leichter akzeptieren, wenn Führungskräfte ihr Handeln plausibel aus den unterschiedlichen Aspekten ihrer Rolle begründen: «**Menschlich** verstehe ich, dass diese Veränderung lästig ist, vieles ist neu, unsicher und unklar. **Aus unternehmerischer Sicht** geht an dieser Veränderung aber kein Weg vorbei, wir sind darauf angewiesen. **Fachlich** bedeutet es eine gewaltige Anstrengung für uns alle und insbesondere für Ihren Verantwortungsbereich. Als **Teamcoach** sehe ich aber auch viele Chancen für gemeinsames Lernen. Am Ende wird Ihr Kompetenzprofil dadurch wachsen. Ich würde Sie gern darin unterstützen, wie Sie diese neuen Anforderungen am besten umsetzen können.»

Wenn man als Führungskraft selbst in ein kritisches Thema involviert oder aus der Sicht des Mitarbeiters vielleicht sogar Auslöser von Problemen ist, muss man besonders **gut zuhören** und **kritisches Feedback annehmen und angemessen verarbeiten** können. Es muss der Führungskraft gelingen, auch verdeckt mitgeteilte Kritik wahrzunehmen, ernst zu nehmen und bei Bedarf in eine gegenseitige **Klärung der (Rollen-)Erwartungen** zu überführen. Mindestens ebenso wichtig ist die Fähigkeit, Mitarbeitern präzise und vor allem **konstruktiv Feedback zu geben** (vgl. 3.4).

Das gilt natürlich ebenso im Umgang mit Gruppen und Teams. Hier bedeutet Coaching-Kompetenz, **Kooperationsprozesse und Beteiligung** zu fördern und Besprechungen und Meetings eher zu **moderieren**, statt sie ausschließlich steuernd zu dominieren (vgl. Kapitel 4).

Wie können Coaching-Kompetenzen in der Führungsrolle gelernt werden?

Coaching-Kompetenz, insbesondere eine coachende Gesprächsführung, lässt sich im Prinzip leicht erwerben, wenn im Unternehmen ein coachender Führungsstil auch gefördert wird. Hilfreich sind gezielte Trainingsangebote, in denen Führungskräfte lernen können, Gespräche im Coaching-Modus zu führen, ressourcen- und lösungsorientiert zu fragen, aufmerksamer zuzuhören, konstruktiv Stellung zu nehmen und Feedback zu geben, Gespräche zu moderieren.

Es gibt unzählige Anlässe im Führungsalltag, in denen man trainieren kann, interessiert und aufmerksam zuzuhören, lösungsorientierte Fragetechniken einzusetzen und die Lösungsverantwortung stärker beim Mitarbeiter zu belassen.

Nachhaltige Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern sind allerdings nicht auf Knopfdruck zu erreichen. Sie brauchen Zeit und Geduld, d.h. wiederkehrende Trainings- und Feedback-Möglichkeiten. Führungsgespräche, ebenso wie Sitzungen oder Workshops, müssen sorgfältiger vorbereitet werden und erfordern mehr Konzentration, wenn sie die Selbstorganisation und Entwicklung von Mitarbeitern fördern sollen. Führungskräfte, die sich trotz operativem Druck für diese Gespräche Zeit neh-

men, sollten dafür auch eine Rückendeckung vom Vorgesetzten und aus dem Unternehmensumfeld bekommen.

Neben Training und Selbsttraining kann auch das geschützte Übungsfeld im Einzelcoaching einen geeigneten Lernraum bieten, um Führungskräften Coaching-Kompetenzen zu vermitteln. Der Coach kann Vorbild und Modell sein für eine alternative Gesprächsführung und den Coachee durch Praxisübungen und wiederkehrendes Feedback aufmerksam machen, wenn er in den kontrollierenden, wissenden oder zupackenden Modus zurückfällt, während eher ein coachender Modus sinnvoll wäre (vgl. Kapitel 3.2).

Frau Rechtling aus unserem Fallbeispiel erwartet von ihrem Mitarbeiter Herrn Vorsicht, dass er Rollenbewusstsein, Standing und Konfliktfähigkeit im Umgang mit internen Kunden entwickelt. So, wie sie gestrickt ist, würde sie das üblicherweise als klare Anweisung formulieren und erwarten, dass es dann – zügig! – umgesetzt wird. Und natürlich würde sie ihre Zeit viel lieber in strategische Themen investieren, als Herrn Vorsicht Schritt für Schritt auf seinem Entwicklungsweg zu mehr Rollenbewusstsein und Konfliktfähigkeit zu begleiten.

Frau Rechtling hat aber durch die intensiven Vorreflexionen und besonders durch die Einfühlung im Rollentausch die Situation von Herrn Vorsicht besser verstanden: Er ist fachlich gut aufgestellt und motiviert, nur seine Tendenz zur Rollenunklarheit und Konfliktvermeidung steht seiner Performance im Wege. Es gibt also nichts anzuweisen, sondern bestenfalls mit ihm herauszufinden, wie er lernen kann, seine Rolle als HR-Referent mit mehr Durchsetzungs- und Konfliktbereitschaft auszufüllen, und ob bzw. wie sie ihn dabei sinnvoll unterstützen kann.

Sie nutzt nun ihr eigenes Coaching, um solche Mitarbeiter-

gespräche vorzudenken und mit dem Coach jeweils die Szenen durchzuspielen, die ihr besonders schwerfallen. Coach und Coachee spielen dann mit wechselnden Rollen die schwierigen Situationen jeweils so lange durch, bis der Coachee sich für das anstehende Gespräch mit dem Mitarbeiter gut vorbereitet fühlt.

Im Fall von Frau Rechtling ging es dabei wiederkehrend um Situationen, in denen sie lernen musste, geduldig zuzuhören und genauer nachzufragen. Sich für die Antworten und Ideen ihrer Mitarbeiter zu interessieren und sie abzuwarten bzw. ihre eigenen Antworten zurückzustellen fiel ihr immer wieder sehr schwer.

Im Rahmen solcher Gesprächsvorbereitungen nutzen wir regelmäßig einige klassische Modelle und Werkzeuge aus der Kommunikationspsychologie und der lösungsorientierten Beratung, die wir jeweils kurz erklären und in der Anwendung auf eine aktuelle Fragestellung erleben lassen. Dazu gehören u. a.:

- Vier Seiten einer Nachricht – Vier Kernanforderungen an die Kommunikation in der Führungsrolle
- Das Innere Führungsteam
- Vier Schritte im Gespräch
- Aktiv zuhören
- Lösungsorientierte Fragetechniken (Wunderfrage, Skalenfragen etc.)
- Reframing
- Das Wertequadrat/Entwicklungsdreieck
- Das Riemann-Modell

Ausführliche Beschreibungen, wie wir diese Modelle und Werkzeuge im Coaching einsetzen, finden Sie im Buch «Coaching. Miteinander Ziele erreichen» (Fischer-Epe 2002/2011).

Exkurs: Wann ist ein externes Coaching angezeigt?

Führungskräfte unterschätzen häufig den positiven Einfluss, den sie mit einem coachenden Führungsstil in gut geführten Gesprächen oder gut geleiteten Sitzungen auf die Entwicklung von Mitarbeitern und Teams nehmen können, und sollten eigentlich jede Gelegenheit nutzen, hier selbst aktiv zu werden. Dennoch kann es manchmal sinnvoll sein, diesen Teil der Führungsaufgabe zu delegieren und eher ein externes Coaching bei einem professionellen Coach zu empfehlen, z. B. wenn

- die Themen persönliche Entscheidungen oder Verhaltens- und Persönlichkeitsveränderungen betreffen, die einen neutralen und geschützten Rahmen und/oder mehr psychologische Expertise erfordern,
- die Führungskraft selbst stark in die Thematik verwickelt ist und eher eine neutrale Vermittlungshilfe gebraucht wird.

Wenn in den Führungsgesprächen anhaltende Ängste, unkontrollierbares Verhalten, tiefergreifende Sinnfragen oder Ehe- und Familienprobleme thematisiert werden oder die Führungskraft diese Themen vermutet, sollte sie sich nicht scheuen, ggf. auch eine Lebensberatung oder Therapie zu empfehlen.

Worauf sollte man beim Einsatz eines externen Coachs achten?

Wenn ein externer Coach eingesetzt und vom Unternehmen bezahlt wird, sollten Führungskraft und Mitarbeiter, ggf. auch gemeinsam mit dem Coach, in die Auftrags- und Erwartungs-

klärung investieren und sich im Vorfeld über folgende Fragen verständigen:

- **Ziele:** Was soll verändert/erreicht werden? Woran könnte man den Erfolg erkennen/messen?
- **Hintergrundinformationen:** Was sollte der Coach wissen über Ziele, Strategien und die Führungssituation des Gesamtbereichs bzw. der betreffenden Abteilung?
- **Rahmenbedingungen:** Umfang und Kosten? Umgang mit Informationen: Wer informiert wen worüber? Welche Regeln sollen gelten zu Neutralität und Diskretion des Coachs? Wann, wie und mit wem wird (zwischen)ausgewertet?

Zum Abschluss eines vom Unternehmen initiierten bzw. bezahlten Coachings durch einen externen Berater sollte ausgewertet werden, inwieweit die vorher vereinbarten Ziele erreicht werden konnten. Und die Führungskraft bzw. der Auftraggeber sollte sich dafür interessieren, welche weiteren Erkenntnisse aus dem Coaching-Prozess gewonnen werden können.

Sich intensiver mit dem Thema Coaching zu befassen ist für Führungskräfte allemal sinnvoll und lohnend. Wer sich selbst bereits als Coachee auf einen Coaching-Prozess eingelassen hat, kann sicher besser unterscheiden, was sich auf die Gespräche im Unternehmensumfeld übertragen lässt und was nicht. Und wer sich auf den Rollen aspekt des Coachs und Teamentwicklers konsequent einlässt, d.h. Coaching-Kompetenzen entwickelt und Zeit und Energie in die systematische Mitarbeiter- und Teamentwicklung investiert, kann zwar nicht unbedingt mit schnellen, dafür aber mit nachhaltigen Motivations- und Leistungssteigerungen rechnen.

Gesprächs- und Coaching-Kompetenz in der Führungsrolle

Wie gut kann ich ...	nicht gut	sehr gut				
eine konstruktive Gesprächsatmosphäre schaffen						
Interesse und Wertschätzung zeigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
öffnend und konstruktiv fragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressourcen betonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raum lassen zum Nachdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufmerksam zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalte zusammenfassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
emotionale Situation des MA erfassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hinterfragen/nachfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mut machen und Zuversicht vermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung/Lösungskompetenz beim MA fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Struktur und Überblick behalten						
Gespräche vorbereiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im Gespräch den Überblick behalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
den Gesprächsprozess/die Interaktionsmuster wahrnehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalte visualisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation reflektieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
in kritischen Gesprächen den Kurs halten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rollenklarheit auf Augenhöhe herstellen						
Ziele und Rollenerwartungen vermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele überprüfen (wollen wir dasselbe?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte im Kontext von Rollen und Aufgaben verstehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mein Handeln aus der Rolle heraus begründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritisches konstruktiv ansprechen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritik annehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskretion wahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>