

Konkretes Praxisbeispiel eines Einzelcoachings

aus meinem Buch „Von Kollegen zur Erfolgsmannschaft“

Vor dem geplanten Teamcoaching habe ich ein telefonisches Einzelcoaching mit dem verantwortlichen Abteilungsleiter geführt. Auch hier galt wieder das Prinzip: „Wenn etwas verändert werden soll, fang zuerst bei dir selbst an“. Außerdem war es wichtig, dass ich die Führungskraft später vor seinem eigenen Team immer gut aussehen lasse, damit die Autorität gewahrt bleibt.

Für dieses Einzelcoaching bat ich den Abteilungsleiter Herrn Kramer, mir im Vorfeld seine Antworten auf folgende Fragen zu mailen. Damit wusste ich, wo er gerade steht und wo er hin will. Und ich sehe meine Aufgabe als Coach darin, gemeinsam mit dem Coachee die dabei hinderlichen inneren Einstellungen mit ungewöhnlichen Fragen zu erkennen, aufzulösen und nachhaltig zu wandeln.

Das waren die schriftlichen Antworten von Herrn Kramer:

1.) *Was ist Ihre **Frage** / Ihr Problem im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ihrem Team?*

Grundsätzlich bin ich mit der Teamleistung zufrieden. Ich kann mich aber nicht immer darauf verlassen, dass die Aufgaben, die ich delegiere, auch erfüllt werden. Dann muss ich mich doch wieder selbst darum kümmern. Und zu viele Einflüsse und Probleme von außen behindern noch zusätzlich die Arbeitsabläufe und sorgen für Diskussionsstoff.

2.) *Was ist Ihre **Absicht**? Was soll nach dem Coaching anders sein?*

Mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter und damit mehr Zeit für mich und meine anderen planerischen und koordinierenden Aufgaben.

3.) *Was soll das zukünftige **Ergebnis** sein? Woran machen Sie das messbar?*

Wir erreichen alle zusammen im Team das mit dem Geschäftsführer vereinbarte KPI (Key Performance Indicator), wofür wir die Verantwortung übernehmen.

Dies war in Kurzform das zweistündige Coaching:

Im Telefonat einigten wir uns darauf, zum Du überzugehen. Nachdem ich noch weitere Informationen zu seinem jetzigen sehr umfangreichen Arbeitsgebiet und seiner Mitarbeiterverantwortung bekommen hatte, hörte ich immer mehr heraus,

dass er doch nicht so zufrieden war, wie in der Mail beschrieben. Ich merkte, dass ihn die enorme Arbeitsmenge mehr belastete, als er zugab.

W: Wolfgang Kramer, Abteilungsleiter, A: Andrea Frank, Coach

A: Was hast du bisher getan, um dich zu entlasten?

w: Ich habe ja schon viele Aufgaben an meine Mitarbeiter delegiert, ich kann mich aber nicht darauf verlassen, dass ich eine Rückmeldung bekomme. Vielleicht habe ich aber auch meine Erwartung nicht klar genug geäußert. Also muss ich wieder hinterherlaufen, weil ich die Information für eine anstehende Entscheidung brauche. Ist halt blöd, wenn ich keine Antwort habe, wenn ich gefragt werde.

A: Und bekommst du dann die benötigten Informationen?

w: Ja – nur dann bekomme ich gleichzeitig wieder so viele andere Sachen erzählt, dass ich mit mehr Problemen aus dem Gespräch rausgehe als wie ich reingegangen bin. Und dann habe ich noch mehr zu tun.

A: Das heißt, du bekommst ganz viel mit, was in deinem Team los ist. Was ist der Vorteil daran, so viele Informationen zu haben?

w: Na, ich muss ja informiert sein und gegenüber der Geschäftsleitung und in Meetings Rede und Antwort stehen.

A: Was befürchtest du, wenn du dann nicht entsprechend antworten könntest?

w: Dass andere unzufrieden mit mir sind und denken könnten, dass ich meinen Job nicht richtig erledige und ich nicht der geeignete Mann bin.

A: Und was tust du dann, um zu verhindern, dass andere das denken könnten?

w: Ich kümmere mich halt um alles, damit die Probleme gelöst werden können.

A: Und gelingt dir das?

w: Ja. Und ich freue mich dann ja auch, wenn ich die Aufgaben richtig gelöst habe.

A: Aber sich um alles zu kümmern ist auf Dauer auch anstrengend, oder?

w: Ja natürlich. Und ich bin immer in Zeitdruck und weiß manchmal nicht mehr, wie ich das alles noch schaffen soll. Es wird halt immer mehr und immer komplexer.

A: Das verstehe ich. Also Probleme zu lösen gibt dir ein gutes Gefühl ... Dann musst du ja wie ein Spürhund auch immer Ausschau nach neuen Problemen halten, die du dann wieder lösen kannst, damit keiner denken könnte, dass du nicht geeignet bist, sie zu lösen. Wie kommst du darauf, dass jemand so etwas über dich denken könnte?

w: Hm, das hat mein Vater damals gesagt. Meine drei Jahre ältere Schwester war schon immer die Intelligenterere. Die ging ja auch auf das Gymnasium. Zu mir sagte er: Das schaffst du eh nicht.

A: Und was hast du aufgrund dieser Äußerung über dich selbst geschlussfolgert?

w: Na ja, **ich bin halt zu blöd** oder so was wie: Ich bin der Blöde in der Familie. Ich war ja auch immer irgendwie das schwarze Schaf und habe gegen meine Eltern rebelliert.

A: Du hast gegen die Meinung deines Vaters, die Schlussfolgerung über dich selbst und das damit verbundene schlechte Gefühl rebelliert. Das wolltest du nicht haben, was ja auch mehr als verständlich ist. Was hast du konkret damals gemacht, um dir und insbesondere deinem Vater zu beweisen, dass du doch nicht zu blöd bist und er damit unrecht hat?

w: Ich bin dann eben zur Realschule gegangen und habe die auch geschafft. Dann habe ich, weil *ich* das so wollte, eine Ausbildung zum Elektroinstallateur gemacht. Das fand ich interessant und wollte mehr. Ich wurde immer ehrgeiziger und habe mir halt auf ungewöhnlichen Wegen alles hart und eigenständig erarbeitet. So habe ich später doch noch mein Studium mit einem super Abschluss geschafft.

A: Ist der Beweis denn damit erbracht?

w: Ja, nein, irgendwie, ich weiß nicht ...

A: Welcher Beweis oder welche Problemlösung wäre nach deinem Ermessen ausreichend, damit du nicht mehr über dich selbst glaubst, dass du zu blöd bist?

w: ... Wahrscheinlich ... gar keiner. Mir war das ja gar nicht bewusst, was ich da denke und mir immer noch beweisen will. Das Ganze hatte ja schon so eine Eigendynamik entwickelt ... krass. Da kann ich ja jetzt mal mit aufhören.

A: Gute Idee! Kannst du sehen und dich dafür anerkennen, was du aufgrund dieser negativen Überzeugung an Antrieb, Ehrgeiz und Eigenständigkeit entwickelt hast? Immerhin hast du es zu dieser verantwortungsvollen Position geschafft.

w: Ja, und ich will ja wirklich immer was dazulernen und liebe Herausforderungen!

A: Um dir diesen Wandel bewusst zu machen, schreibe dir bitte auf, für was du dich selbst anerkennen kannst. Das kann durchaus eine lange Liste werden, die du immer wieder ergänzt. Und willst du jetzt den Blöd-Sinn von damals endlich mit ordentlichem Schmackes in die Tonne treten?

w: JA!

A: Super! Da scheinen ja gleich Tonnen von deinen Schultern gefallen zu sein! Und kannst du heute deinem Vater verzeihen, dass er dir das vor ca. 40 Jahren gesagt hat, auch wenn sich das für dich als kleiner Junge sch... angefühlt hat? Könnte er vielleicht, so ganz klein bisschen, auch stolz auf seinen Sohn sein? Das könntest du ihn ja mal fragen – du liebst ja Herausforderungen ☺. Und wenn er das nicht ist, ist er wahrscheinlich auch nicht stolz auf sich selbst und das, was er in seinem Leben geschafft hat. Das ist dann aber sein Glaubensmuster und du hast es nicht geerbt. Du kannst es aber hiermit für dich auflösen und stolz auf dich selbst sein.

W: Das ist echt eine Herausforderung nach all den Jahren. Und ich mach´s.

A: Schön, damit ist die Zeit der Rebellion „gegen etwas zu sein“, gegen Probleme zu sein, dann endlich vorbei und der Weg frei für.... Ja, für was eigentlich? Nur „für Lösungen zu finden“ könnte ja vielleicht für dich ein bisschen langweilig werden, weil du ja jetzt weißt, dass du das kannst. Du willst ja was dazulernen. Wer willst du ab heute sein? Was inspiriert dich?

Wir haben dann einen kleinen gedanklichen Ausflug in seine Hobbys gemacht und was er daran liebt, wobei er die Zeit bei vergisst und wo er sozusagen im Flow ist. Bezogen auf seine Aufgabe als Abteilungsleiter hat er das dann so miteinander verbunden: Er ist **ein kreativer Steuermann**. Mit dieser Überzeugung über sich selbst kann er klarer und absichtsvoller an seine Mitarbeiter delegieren und ihnen immer mehr Problemlösungen eigenverantwortlich überlassen. Er findet sicherlich noch ausreichende Herausforderungen, die er dann kreativ lösen kann, weil er sich damit nichts mehr beweisen muss ☺.

Und mit dieser neuen inneren Einstellung ist er dann in sein Teamcoaching gegangen.