

Alexandra Genten

Nimm Dir Deinen Raum!

Mit Co-Coaching zur wirksamen Führungskraft:
Lebendig, spontan, anders!

IHP Manuskript 1509 G * ISSN 0721 7870

IHP Bücherdienst * Schubbendenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 * Fax 02403 20447 * eMail office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de



Alexandra Genten, LL.M.

Nimm Dir Deinen Raum!

Mit Co-Coaching zur wirksamen Führungskraft:
Lebendig, spontan, anders!

Gliederung:

1. Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne
2. Der Umgang miteinander in der Vorbereitung
3. Das Co-Coaching in der praktischen Anwendung
 - 3.1. Die Ausgangssituation
 - 3.2. Die beruflichen Rahmenbedingungen
 - 3.3. Das Coaching: Der rote Faden
 - 3.4. Die Coaching-Methoden
 - 3.4.1 Stuhlarbeit
 - 3.4.2 Körperanker setzen
 - 3.4.3 Traumdeutung in der praktischen Umsetzung
 - 3.4.4 Simulation Vorstellungsgespräch: Der eigene Wertbeitrag
 - 3.4.5 Presencing
 - 3.4.6 Abschied nehmen: Auf dem Weg zum Einzelbüro
 - 3.4.7 Simulation Vorgesetztengespräch: Die berufliche Zukunft
 - 3.4.8 Sich seinen Raum nehmen: Das neue Büro
 - 3.4.9 Teamaufstellung
 - 3.4.10 Das DISG-Modell in der Praxis
 4. Fazit
 - 4.1 Alberts Entwicklung
 - 4.2. Das Co-Coaching
 - 4.2.1 Die Sicht des Coachees
 - 4.2.2 Das Coaching-Team
 - 4.2.3 Die Wirkung auf die Gehirnhälften

Literatur

Zusammenfassung

Biographische Notiz

1. Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne

Es klingelt. Nichtsahnend nehme ich den Hörer ab. Ob ich denn wohl Zeit und Lust hätte, als Co-Coach eine Führungskraft aus einem größeren Unternehmen zu counseln, fragte mich die mir aus der Counselor-Ausbildung bekannte Trainerstimme von Tim. Ich stelle die beiden Fragen, die sich mir unweigerlich aufdrängen: "Warum Co-Coaching?" und "Warum ich?" Die Antworten sind ebenso kurz wie präzise: "Du hast die Erfahrung einer Führungskraft in einem Unternehmen und Du bist eine Frau. Sein Chef ist weiblich". Diese bestechenden und ungemein schmeichelhaften Argumente überzeugen mich. Ich sage zu.

Sie finden dieses Szenario nicht ungewöhnlich? Nun, für mich war das der erste Schritt in eine ganz neue Welt. Und dies gleich aus zwei Gründen:

Grund 1: Ich bin im Hauptberuf Rechtsanwältin und leite seit vielen Jahren die Rechtsabteilung in einem Aachener Konzern. Schon früh ist mir bei dieser Aufgabe klar geworden, dass die eigentliche Rechtsberatung nur einen Teil des Erfolges ausmacht. Mindestens genauso wesentlich sind die psychologischen Aspekte meiner Arbeit: Dazu gehören der authentische und wertschätzende Umgang mit dem Gesprächspartner, ebenso wie das Erkennen und Adressieren der jeweiligen Bedürfnisse, die hinter einer konfrontativen Situation stecken. Die konsequente Förderung von Stärken der Mitarbeiter ermöglicht eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der konstruktiv zusammengearbeitet wird. Dies wiederum trägt erheblich zu Leistungsbereitschaft einerseits, aber auch zu einer kreativen Suche nach dem jeweils besten Ergebnis bei.

Auf der Suche nach einer soliden Ausbildung, die mein bereits vorhandenes Bauchgefühl durch Fachwissen professionalisiert, bin ich auf das IHP gestoßen. Die erste Ausbildung zum Counselor, Schwerpunkt Gestalt- und Orientierungsanalyse, hat mich darin bestärkt die psychologischen Aspekte im Alltag noch deutlicher zu sehen und bewusst zu gestalten. Die Anschlussausbildung mit dem Schwerpunkt Supervision und Coaching ermöglicht mir, den Blickwinkel nochmal zu verändern und die Situation von einer höheren Flugebene zu betrachten. Bis zum gerade genannten Anruf hatte ich allerdings nicht die Absicht, die neu erworbenen Fähigkeiten außerhalb meines aktuellen Berufs zu nutzen. Das sollte sich nun ändern.

Grund 2: Tim und ich sind in vielen Dingen grundverschieden: Als Juristin bin ich es gewohnt strukturiert, diszipliniert und planvoll vorzugehen und möglichst wenig dem Zufall zu überlassen. Regeln nicht vollständig zu beachten ist eben sowenig mein Thema wie "es einfach mal drauf ankommen lassen".

Tim hingegen ist die Mensch gewordene Gestalttherapie. Er hält wenig davon, Dinge zu tun "wie man sie halt so macht", sondern agiert auf Basis eines sehr fundierten und breit gefächerten Wissens im Wesentlichen aus dem Bauch heraus, intuitiv und spontan. Dabei hat er den Klienten immer klar und wertschätzend im Blick.

Mir war sofort klar, dass wir mit diesen zunächst konträr erscheinenden Arbeitsweisen als Feuer und Wasser ein dynamisches und interessantes Trainerteam sein würden. Und genau das war der Schlüssel zu unglaublich spannenden Coachingsitzungen.

2. Der Umgang miteinander in der Vorbereitung

Ich vereinbare mit Tim, dass wir jede Sitzung gemeinsam vorbesprechen. Meine eigene Vorbereitung besteht darin, dass ich mir ein Konzept erarbeite. Ganz so, als wäre nur ich Counselor. Im Gespräch mit Tim zeigt sich dann in fast allen Fällen, dass wir die gleichen Themen für relevant halten und angehen wollen. Aber der Weg meines Co-Coachs zum Ziel führt oft über ganz andere Pfade und Methoden als ich sie geplant hatte. Während Tim vor allem die Frage "Wo bist Du gerade?", "Was ist jetzt wichtig?", „Kannst Du „groß“ denken?“ sowie die spontane Umsetzung der jeweiligen Antwort in ein sehr kreatives Gestalt-Coachingsetting übersetzt, arbeite ich auch gerne orientierungsanalytisch und supervisorisch, mit Aufstellungen sowie mit systemischen Fragen. Zudem habe ich praktische Übungen aus dem Führungsalltag im Methodenkoffer.

Wir verstehen schnell, dass gerade die Summe unserer unterschiedlichen Ansätze für den Coachee die Möglichkeit bietet, auf verschiedenen Wegen zum Ziel zu kommen. So bündeln wir unsere Herangehensweisen und verabreden von Mal zu Mal in groben Umrissen, wann wer womit im Coaching führt.

3. Das Co-Coaching in der praktischen Anwendung

3.1. Die Ausgangssituation:

Albert ist ein hochgewachsener, schlanker Endvierziger und lebt mit seiner zweiten Ehefrau und seinen drei Kindern im Großraum Düsseldorf. Seit über zehn Jahren arbeitet er als Teamleiter in einer Firma für Systemtechnik in NRW.

Als Ziel für seine gebuchten 12 Coachingdoppelstunden formuliert er u.a.:

- „Ich möchte meine Führungsrolle stärker wahrnehmen.“
- „Ich möchte Klarheit über meine berufliche Zukunft.“

Wir erläutern Albert unser Konzept für das Coaching und laden ihn ein, zur jeweiligen Sitzung auch aktuelle Themen zu adressieren. Weiterhin ermutigen wir ihn, sich auf Basis einiger unserer Empfehlungen Literatur zum Thema Führung zu beschaffen und im Selbststudium zu erarbeiten.

3.2 Die beruflichen Rahmenbedingungen

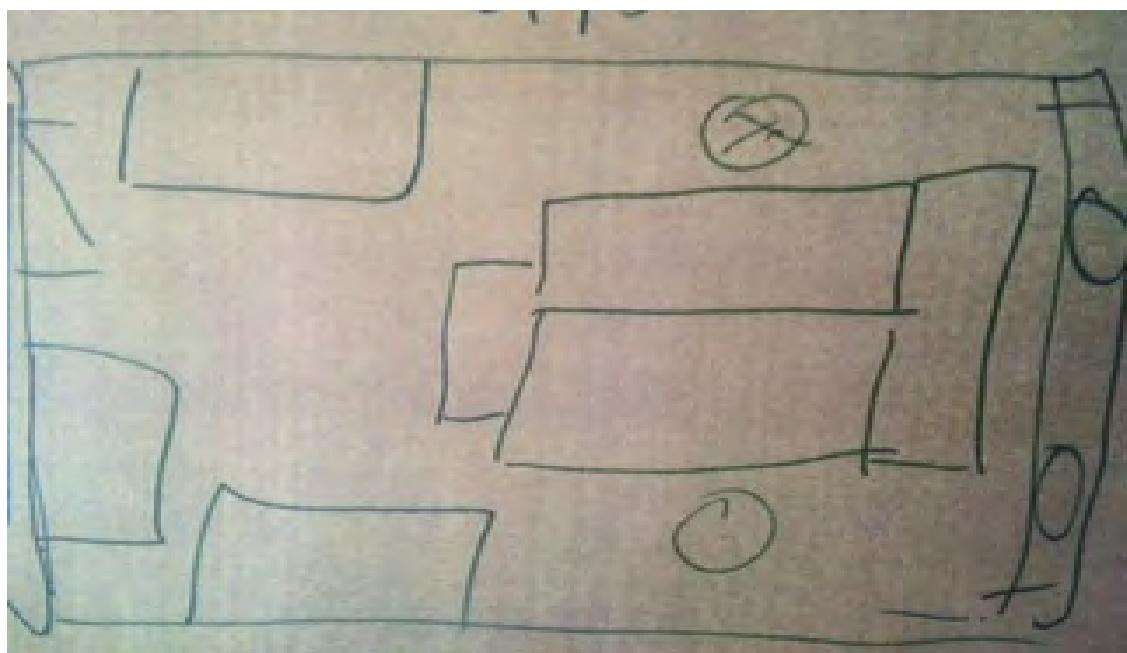
Damit wir als Trainerteam einen guten Einblick in Alberts berufliches Umfeld, aber auch seine Herkunft haben, teilen wir uns in der ersten Stunde auf. Zunächst erstellt Tim mit Albert ein von seinen Großeltern bis zu seinen Kindern reichendes *Genogramm*¹. Albert ist der Älteste von vier Söhnen. Wir stellen sofort den Bezug zu seiner Arbeit her: sein Team besteht ebenfalls ausschließlich aus Männern.

Im Anschluss analysiere ich mit Albert seine berufliche Situation anhand folgender Fragen:

¹ Zur Vertiefung: KEBERNIK-KLEIN, Ruth: „Genogramme in der sozialpädagogischen Familienhilfe“, IHP Manuskript 1995 Nr. 24 G.

- Wo genau arbeitest Du (Adresse, Etage, Himmelsrichtung, Blick auf was? Lautstärke?)
- Wie sieht Dein Büro aus? (Einzelbüro? Besprechungstisch? Möblierung? Bilder oder Fotos vorhanden?)
- Was gefällt Dir besonders gut/gar nicht?
- Wo sitzt Dein Team (Wer am nächsten? Wer am weitesten weg?)
- Beschreibung jedes einzelnen Teammitglieds (Was zeichnet es aus? Wesensart?)
- Wie arbeitest Du mit Deinem Team? Gibt es Teamsitzungen? Gibt es Mitarbeitergespräche?
- Gemeinsames Mittagessen/gemeinsame Aktivitäten?
- Beschreibung eines normalen Arbeitstages: Wie läuft er ab? Arbeitszeiten?
- Welche Erwartung hat Dein Unternehmen an Dich als Führungskraft? Woran wirst Du gemessen?
- Welcher Teil Deiner Arbeit macht Dir besonders viel Freude? Welcher nicht?
- Gibt es etwas, das Dich bei der Arbeit belastet?
- Was tust Du zum Ausgleich? Hobbies?

Wir beginnen mit dem Büro. Albert zeichnet es auf. Er sitzt als Führungskraft gemeinsam mit einem seiner Mitarbeiter im Büro. Diesen beschreibt er als eigenbrötlerisch und eher schwach. Diese Situation sei „historisch so gewachsen“, und ausgesucht habe er sich das nicht.



„Alberts Büro zu Beginn des Coachings“

Im 15 qm-Büro selbst finden sich außer zwei kleinen Pflanzen keine persönlichen Gegenstände. Alberts sieben weitere Mitarbeiter sitzen etwas verstreut ebenfalls in Zwei- oder Mehrpersonenbüros. Einige seiner Mitarbeiter sind bereits promoviert oder beabsichtigen zu promovieren. Albert selbst schwankt, ob er selbst auch eine

Dissertation schreiben möchte. Zur Beantwortung dieser Frage erhofft er sich ebenfalls Impulse aus dem Coaching.

Die weitere Analyse der beruflichen Situation ergibt, dass das Unternehmen keine klaren Anforderungen an Albert als Führungskraft stellt und Albert selbst nur sehr wenig Führung übernimmt. Es fehlt insbesondere an einem strukturierten Plan für den Umgang mit den Mitarbeitern, in den beispielsweise individuelle Zielvereinbarungs- oder Jahresgespräche gehören würden. Albert nimmt sich selbst auch eher in der Rolle eines *primus inter pares*² wahr. Er repräsentiert sein Team zwar gelegentlich, zieht aber keine Privilegien oder Pflichten aus der Rolle.

Albert bittet um theoretischen und praktischen Input für seine Zukunft als Führungskraft.

3.3. Das Coaching: Der rote Faden

Die Angst vor Ausfüllung der Führungsrolle und die Frage, wie Albert sich selbst daran hindert, den entscheidenden Schritt Richtung Führung zu gehen, zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Coaching. Tim und ich beschließen, die Themenstellung in mehreren Sitzungen von verschiedenen Seiten zu adressieren und Albert ganz in seinem Tempo an die für ihn gute Lösung heranzuführen.

3.4. Die Coaching-Methoden

Vor der zweiten Stunde diskutieren wir das Vorgehen. Ich favorisiere eine vertiefte Ergründung der Hintergründe für die Nicht-Einnahme der Führungsrolle. Tim hingegen hält es für wichtig, Albert nach seinen Eindrücken aus der letzten Sitzung zu fragen und zu verstehen, womit er gerade beschäftigt ist. Wir verständigen uns auf eine Kombination und steigen in die nächste Sitzung mit der Rückmeldung an Albert ein, dass bei uns der Eindruck entstanden ist, er lasse sich eher treiben als Führung zu übernehmen. Wir bitten ihn um seine eigene Einschätzung.

3.4.1 Stuhlarbeit

Albert teilt unseren Eindruck und begründet die Situation vor allem mit seiner Angst „aus der Deckung zu kommen und zu versagen“ und damit, dann nicht mehr von seinem Team gemocht zu werden, weil sie ihm dann ja folgen müssten. Albert findet seine Situation im Grunde sehr komfortabel. Gleichzeitig formuliert er aber auch sein Bedürfnis beruflich weiter zu kommen und im Job auch nochmal richtig etwas zu bewegen.

Gefragt, ob er das Angst-Thema oder den Führungsaspekt als erstes bearbeiten möchte, entscheidet Albert sich für die Angst. Ein kurzer Blickwechsel mit Tim reicht, um hier eine *Stuhlarbeit*³ anzuleiten:

Ich lasse Albert zunächst in das Angstgefühl hineinspüren und bitte ihn dann, die Angst zu beschreiben. Wie sieht sie aus? Wie alt ist sie? Wo wohnt sie? Woher kommt sie? Welchen Namen hat sie?

Alberts Angst ist weiblich, erinnert an ein Gespenst, ist etwa so alt wie Albert und heißt Gerlinde. Einen Bezug zu einer ihm bekannten Person oder zum Namen Gerlinde kann Albert nicht herstellen. Gerlinde sitzt ihm immer im Nacken und hindert ihn an der Entwicklung, beschreibt Albert seine Angst.

² lat.: Erster unter Gleichen

³ „Hot and Empty Seat“-Methode nach Fritz Perls (siehe Literaturnachweis)

Gerlinde nimmt virtuell auf dem Albert gegenüberstehenden Stuhl Platz und Albert teilt ihr mit, wie sehr er sich durch sie eingeschränkt fühlt.

Albert wechselt dann den Stuhl und spricht jetzt aus der Perspektive von Gerlinde. Sie habe nicht die Absicht ihn zu behindern, lässt sie Albert wissen. Vielmehr macht sie sich Sorgen und möchte Albert vor Ungemach beschützen.

Albert in seiner eigenen Rolle zurück auf seinem eigenen Stuhl ist überrascht über die positiven Aspekte seiner Angst. Er bedankt sich bei Gerlinde für deren Schutz und macht deutlich, dass er als erwachsener Mann ihren dauerhaften Schutz nicht benötigt, sondern mutig in die Welt hinaus möchte. Gerlinde zeigt Verständnis, bittet aber auch darum, nicht vergessen zu werden.

Tim erläutert, dass Gerlinde einen guten Platz bei Albert braucht, damit sich dieser Teil seiner Persönlichkeit gesehen und ernst genommen fühlt und so nicht mehr darauf angewiesen ist, unkontrolliert auf sich aufmerksam zu machen. Der bisherige Platz („im Nacken sitzen“) ist dafür nicht geeignet. Auf diese Intervention führt Albert Gerlinde vom Nacken langsam Richtung Herz und gibt ihr hier einen dort einen sicheren Platz. So verabschiedet er sich von ihr.

3.4.2 Körperanker setzen

Ich frage Albert, wer der Gegenspieler zu Gerlinde, also der Angst ist. „Mut!“ benennt Albert dieses Gefühl. Zur Stärkung seines Mutes lasse ich Albert nun in der oben beschriebenen Form den Mut Gestalt annehmen. Er beschreibt sehr detailliert das Aussehen des Mutes und den Ort in seinem Körper, wo er ihn spüren kann. Es ist sein Bauch. Ich lasse Albert dort einen *Körperanker* setzen, um den Mut bei Bedarf sofort abrufen zu können.⁴

3.4.3 Traumdeutung in der praktischen Umsetzung

In einer der nächsten Sitzungen erscheint Albert mit der Aussage, er habe in letzter Zeit sehr intensiv geträumt. Ein Traum beschäftigt ihn auch tagsüber, und Albert entscheidet, dass er diesen Traum bearbeiten möchte. Wir laden ihn ein, sich auf eine Bearbeitung der Traumsequenz aus gestalttherapeutischer Sicht einzulassen und seinen Traum so zu erzählen, als würde er gerade jetzt in der Realität stattfinden. Albert erläutert: Er kommt nach einer langen Dienstreise nach Hause und seine Freunde haben ein Willkommensfest für ihn organisiert. Alle sind gekommen und haben sein Haus schön dekoriert. Es läuft angenehme Musik. Albert betritt sein Haus, sieht seine Familie und Freunde in Feierstimmung – und kann sich überhaupt nicht über die Überraschung freuen. Er ärgert sich über die Lautstärke der Musik, bemängelt herumliegendes Papier und sieht insgesamt nur die Dinge, die nicht perfekt sind. Albert will sich zwar nicht ärgern, kann aber nicht anders. Der Traum endet mit dem eigenen Frust über sein Verhalten.

Welches Element auf Anhieb am wichtigsten ist, fragt ihn Tim. Albert benennt einen seiner Freunde und erzählt daraufhin den Traum nochmal aus dessen Perspektive. Sein Freund ist über Alberts ablehnende Reaktion sehr betrübt, da alle sich Mühe gegeben haben, Albert willkommen zu heißen und damit zu zeigen, wie wichtig er ihnen ist.

⁴ Körperanker setzen: Dort, wo die Kraft einer Ressource im Körper spürbar ist, wird durch eine kurze Berührung ein Körperanker gesetzt, um bei Bedarf durch die Berührung Zugang zur Ressource zu bekommen. Der Anker muss so gewählt werden, dass er vor oder während der Leistungssituation schnell ausgelöst werden kann.

Gefragt, wie denn die Blockade heißt, die Albert daran hindert sich zu freuen, antwortet Albert: „Ärger“. Und diesen Ärger betrachten wir als nächstes genauer. Ich frage Albert nach Situationen aus seiner Vergangenheit, die ihn an sein Verhalten in seinem Traum erinnern. Albert erinnert sich an mehrere Anlässe, beginnend in seiner Kindheit. Wir arbeiten heraus, dass es dabei immer um Momente ging, in denen Albert im Mittelpunkt hätte stehen können, dies aber als unangenehm und unangemessen empfunden hat. Er hatte als Teil seines *Skripts*⁵ gelernt: „Das gehört sich nicht“. Albert erkennt, dass sein gefühlter Ärger eine Vermeidungsstrategie ist, um nicht im Mittelpunkt stehen zu müssen.

Wir arbeiten den Zusammenhang mit der Tatsache heraus, dass Albert als Führungskraft in einem Doppelbüro sitzt, statt auf ein adäquates Einzelbüro zu bestehen. Im Mittelpunkt zu stehen bedeutet auch, sich aktiv den Raum zu nehmen (in diesem Fall im sprichwörtlichen Sinne), sich damit auch von anderen bewusst und sichtbar abzugrenzen und eine allgemein wahrnehmbare Führungsposition einzunehmen.

Im Folgenden betrachten wir intensiver, was es für Albert im beruflichen Kontext bedeuten würde im Mittelpunkt zu stehen. Er erarbeitet die drei wesentlichen Dinge, die sich dann ändern würden:

- Er hätte mehr Einfluss
- Er bekäme mehr Anerkennung
- Er hätte ein schöneres Büro

Überrascht stellt Albert fest, dass ihm keine negativen Punkte eingefallen sind. Er beschließt, sich für ein Einzelbüro einzusetzen.

3.4.4 Simulation Vorstellungsgespräch: Der eigene Wertbeitrag

Im weiteren Verlauf des Coachings hinterfragen wir Alberts Wirksamkeit in seinem Job. Hierzu simulieren wir ein Vorstellungsgespräch bei einer anderen Firma. Ich schlüpfe in die Rolle der Personalberaterin und frage Albert was er ganz konkret dafür tut, dass seine heutige Firma nach vorne kommt. Albert in der Rolle des Bewerbers beschreibt sehr detailliert sein Aufgabenfeld und seine beruflichen Erfolge, spricht aber ausschließlich von „wir“ und „dem Team“.

Ich konfrontiere Albert anschließend mit einer virtuellen Absage und begründe sie damit, dass die Firma eine Führungskraft sucht, die weiß was sie kann und dies auch konkret benennt. Ich fordere Albert auf, jetzt außerhalb der Bewerbungssimulation den Teil des Erfolges zu beschreiben, der ihm zuzuordnen ist. Albert fällt es selbst jetzt schwer, seinen persönlichen Beitrag zum Erfolg auszusprechen, obwohl er diesen durchaus sieht. Seine Aussagen kommen zögerlich und vorsichtig.

3.4.5. Presencing

Damit Albert die offensichtlich fehlende Erlaubnis, im Mittelpunkt stehen zu dürfen, erhält und um ihn auch noch aus einer anderen Perspektive an die Notwendigkeit heranzuführen, sich als Führungskraft aus dem Team zu lösen und sichtbar zu werden, nutzen wir die *Presencing*⁶-Technik:

⁵ Skript: nach Eric Berne (siehe Literaturliste): Unbewusster Lebensplan

⁶ Presencing: Wortschöpfung aus „sensing“ und „presence“: „Bewegung, in der wir unserem Selbst aus einer entstehenden Zukunft heraus begegnen“. Aus: SCHARMER, C. Otto: „Theorie U, Von der Zukunft her führen“, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme-Verlag), 2013.

Tim bittet Albert, die Augen zu schließen und sich auf die Übung einzulassen. Albert schließt die Augen und wird von Tim langsam vom Heute in die Zukunft geführt. Wie sieht sein Leben in 10 Jahren aus? Wie in 20? Und was für ein Mensch ist er in 30 Jahren? Wir lassen uns diesen Menschen genau beschreiben. Wie sieht er aus? Was hat er an? In welcher Umgebung ist er? Welche Menschen umgeben ihn? Wie riecht es?

Als Albert auch in der Körpersprache wahrnehmbar ganz zum Albert in 30 Jahren geworden ist, bitte ich den „alten weisen Albert“ dem heutigen jungen Albert einen Rat für dessen berufliche Zukunft zu geben. Der erfahrene Albert rät dem jungen Albert:

- mehr Führung zu übernehmen
- selbst keine Projekte mehr zu bearbeiten, sondern an Mitarbeiter zu delegieren
- alte Zöpfe abzuschneiden
- „Du musst Dein Ding machen“
- „Du brauchst keine Angst zu haben“

Tim führt Albert daraufhin wieder in sein heutiges Alter zurück, und ich frage ihn, was er vom erfahrenden Albert gehört hat. Albert hat verstanden:

- Mach Dich nicht zum Spielball!
- Nimm Leitung bewusst wahr!
- Lass Dir nicht das Heft des Handelns aus der Hand nehmen!

Nachdem Albert die Augen wieder geöffnet hat ist aus seiner ganzen Körperhaltung erkennbar, dass er Klarheit gewonnen hat und gestärkt aus dem Setting geht. Er fühlt sich jetzt sehr viel sicherer, um aus dem Team einen Schritt herauszutreten und so sichtbar zu werden, bekundet er.

3.4.6 Abschied nehmen: Auf dem Weg zum Einzelbüro

In einer späteren Coachingsitzung analysieren wir im Vorgespräch die bisherige Entwicklung von Albert. Aus dem zu Beginn etwas schüchtern wirkenden, reinen Teamplayer ist eine Führungskraft geworden, die auch Konfliktgespräche nicht scheut und berufliche Themen konsequent vorantreibt. Unklar bleibt aber die Frage, was genau Albert beruflich noch erreichen will. Wir beschließen, ihn mit unserer Unklarheit zu konfrontieren. Und auch dies sollte eine sehr spannende Sitzung werden:

Nachdem Albert seine berufliche Ist-Situation damit umschreibt, dass er derzeit sehr gerne arbeitet, gerade weil es viel zu tun gibt und sich viel bewegt, erwähnt er in einem Nebensatz, dass er ja auch bald sein Einzelbüro beziehen werde, welches schon einige Zeit bezugsfertig ist. Albert hatte sich also erfolgreich für sein Einzelbüro ein- und dieses im Unternehmen auch durchgesetzt. Umso überraschender ist die Tatsache, dass er das fertige Büro nicht beziehen will.

Ich frage Albert, was ihn am Umzug hindert. Nach einigen vorgeschobenen Zeitargumenten kommt er zum Punkt: Das Büro ist leer, wirkt ungemütlich und ist sehr offensichtlich ein Neuanfang. Aber der Umzug „muss ja sein“. „Warum muss er sein und für wen?“ frage ich und beginne ein kurze paradoxe Intervention. Ich betone, dass es ja seine freie Entscheidung ist und er - da er ja nach eigenem Bekunden mit der Arbeitssituation derzeit sehr zufrieden ist - auch alles so belassen und den Status quo einfach dauerhaft beibehalten könne. Diese Vorstellung gefällt Albert sehr offensichtlich gar nicht. Nach kurzem Nachdenken erläutert er, dass er schon seinen neuen Platz einnehmen will, dass ihm aber Neuanfänge besonders schwer fallen, obwohl er genau weiß, dass es immer gut wird. Ich frage ihn nach Erfahrungen aus der Vergangenheit, in dem ihm Neuanfänge gut gelungen sind. Er kann ohne Zögern mehrere Beispiele nennen. Wir arbeiten heraus, was und wer ihn dabei unterstützt hat, den jeweils entscheidenden Schritt zu gehen. Albert beschreibt die Unterstützung zusammenfassend als ein starkes und stärkendes Gefühl im Brustbereich. Wir setzen dort einen Körperanker.

Aus den Augenwinkeln sehe ich, wie Tim einen großen Bürostuhl aus einem anderen Raum heranrollt und ihn Albert gegenüberstellt. Er hat sofort verstanden, was ich als nächstes vor habe.

Ich bitte Albert sich dieses bestärkende Gefühl durch den Körperanker bewusst zu machen. Anschließend lade ich ihn ein, in seinem Tempo von seinem jetzigen gemütlichen Sessel, der seine aktuelle berufliche Position markiert, zu seinem neuen Führungsstuhl zu wechseln und diesen für sich einzunehmen. Mein Co-Coach ergänzt die Notwendigkeit, sich von seiner alten Position ganz bewusst zu verabschieden und sich zu bedanken, um so Platz zu machen für etwas Neues.

Albert steht langsam auf, betrachtet seinen alten Sessel ruhig und dreht sich dann bewusst in Richtung seines „Führungsstuhls“ um. Diesen nimmt er mit Bedacht ein, hängt zunächst das Jackett über die Rückenlehne und lässt sich dann vorsichtig in den Sitz gleiten. Zunächst sitzt er etwas steif, hält sich an der Lehne fest und stellt nur die Fersen auf, so dass er mir das Gefühl vermittelt, er bremse die Entwicklung noch mit den Füßen. Langsam fängt er an, sich mit dem Sessel zu drehen, und es ist spürbar, wie Albert sich zunehmend den Raum nimmt und beginnt, sich wohler zu fühlen. Nach einigen Minuten sitzt er schon ganz entspannt und selbstbewusst in seinem neuen Stuhl.

Mit einem kurzen Blick verständigen Tim und ich uns, dass Albert jetzt auch bereit ist für eine nächste Übung, die wir im Vorfeld abgesprochen haben um herauszufinden, wie weit Albert seine eigene berufliche Entwicklung vorantreiben will: Wir simulieren ein Gespräch mit seiner Chefin.

3.4.7 Simulation Vorgesetzengespräch: Die berufliche Zukunft

Albert bleibt in seinem neuen Stuhl sitzen, und ich schlüpfe in die Rolle seiner Vorgesetzten. In dieser Rolle begrüße ich ihn als meinen Mitarbeiter und teile ihm mit, dass ich aus privaten Gründen das Unternehmen in einem Jahr verlassen werde und einen Nachfolger suche. Ich biete ihm meine Nachfolge an und frage ihn, ob er sich das vorstellen könne.

Albert rutscht in seinem Stuhl nach unten und verneint nach einem Nachdenken. Nach dem Grund befragt meint Albert, er sei anders als ich nicht promoviert und aus diesem Grund käme er ja nicht in Frage.

Das Thema „Promotion ja oder nein“ hat uns im Coaching von Anfang an begleitet und wir haben hierzu bereits an mehreren Stellen gearbeitet, ohne eine klare Entscheidung von Albert erhalten zu haben. Die Entscheidung war offensichtlich noch nicht reif gewesen. Das sollte sich jetzt ändern:

Mein Co-Coach, der die Szene von mehreren Seiten verfolgt hat, unterrichtet die Simulation. Wir wissen beide, dass wir hier an einem zentralen Punkt angekommen sind: Fehlende Promotion als Entwicklungsvermeidungsstrategie. Tim konfrontiert Albert mit unserer Erkenntnis, und sein überraschter Blick ist schon fast Bestätigung genug. Ich frage Albert, was ihn daran hindert zu promovieren. Die Angst es nicht zu schaffen, ist seine bestechend ehrliche Antwort. Gefragt nach dem Schlimmsten, das passieren kann, erläutert Albert: „Dass ich länger brauche als ich plane.“ Ihm wird schnell selbst klar, dass dieses Szenario nicht so bedrohlich ist, wie es ihm zunächst vielleicht erschien. Wir arbeiten heraus, dass es keinen Zeitdruck gibt und dass damit umgekehrt auch sichergestellt werden kann, dass die Promotion nicht dazu führt, dass sein Job oder sein Privatleben über Gebühr darunter leidet. Albert sitzt wieder zunehmend gerade in seinem Führungsstuhl und schließt die Sitzung mit kräftiger Stimme: „Ich will und werde promovieren.“

3.4.8 Sich seinen Raum nehmen: Das neue Büro

Albert ist in sein neues Büro eingezogen. Wir laden uns zur nächsten Coachingsitzung bei ihm ein.

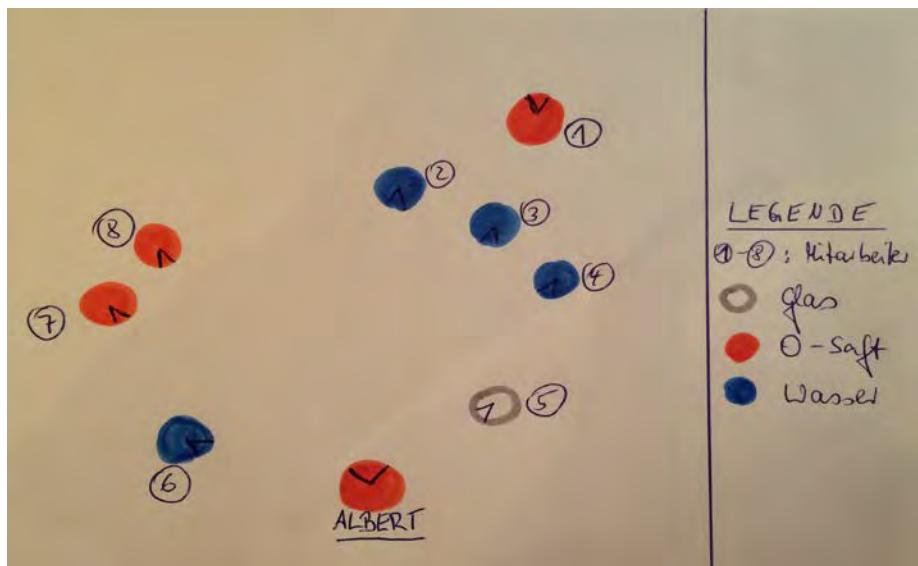
Sein Einzelbüro ist groß, hell und freundlich möbliert und liegt zentral neben den Büros seiner Mitarbeiter, die er ebenfalls hat umziehen lassen. Eine große Grünpflanze vermittelt Behaglichkeit. Es gibt neben einem angemessen großen Schreibtisch auch einen Besprechungstisch für vier Personen, den Albert einladend mit Wasser, Orangensaft und Kaffee für uns gedeckt hat.

Der einzige Farbtupfer in seinem Büro ist eine große gerahmte Fotocollage von einem Urlaub, der Albert sehr viel bedeutet hat. Aus diesem Urlaub hat Albert auf meine Anregung hin ein Symbol mitgebracht, das ihn an seinen Entwicklungswillen und seinen Führungsanspruch erinnert. Das Symbol trägt er immer bei sich und von seinem Schreibtisch aus hat er direkten Blick auf die Collage. Tim und ich merken sofort: Albert hat gut für sich selbst gesorgt und eine für ihn stärkende Atmosphäre geschaffen. Er hat sich nicht nur sein Büro, sondern auch im übertragenen Sinne seinen Raum genommen. Wir freuen uns!

3.4.9 Teamaufstellung

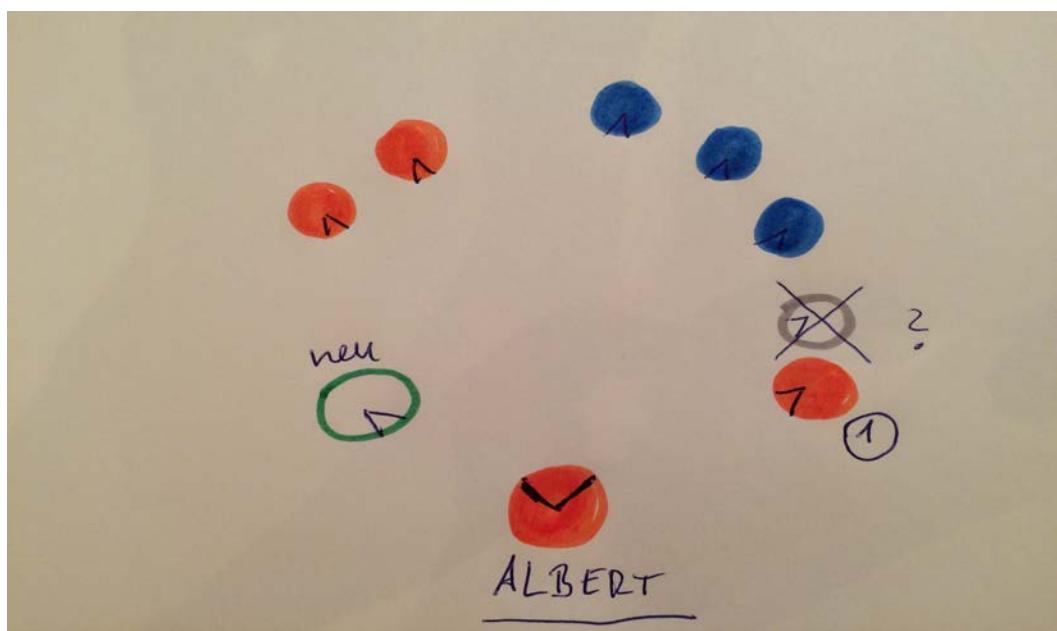
Nachdem wir mit Albert die nächsten konkreten Schritte zum Start seiner Dissertation besprochen und terminlich fixiert haben, wenden wir uns seinem Team zu. Einer seiner Mitarbeiter hat gekündigt und Albert möchte die Stelle neu besetzen. Den Kandidaten, den er dafür im Auge hat, hält er für fachlich gut. Er ist aber nicht sicher, ob er in sein Team passen würde.

Ich entscheide mich, zunächst eine Aufstellung mit Albert zu machen und bitte ihn, einen Gegenstand zu wählen, der ihn selbst symbolisiert. Er wählt eine Flasche Orangensaft. Nach und nach sucht er für alle seine Mitarbeiter ein Symbol aus. Neben Wasser- oder Orangensaftflaschen gibt es auch ein leeres Glas:



„Teamaufstellung“

Es fällt auf, dass fast alle Mitarbeiter Albert im Blick haben und er umgekehrt seinem Team zugewandt ist. Mitarbeiter Nr. 6, links von ihm, hat gekündigt. Von Mitarbeiter Nr. 5, rechts von ihm und einziges leerer Glas in der Aufstellung, möchte er sich trennen. Er nimmt die beiden durch Flasche und Glas symbolisierten Mitarbeiter aus der Aufstellung und betrachtet das dann übriggebliebene Bild. Grundsätzlich findet er den Abstand zum restlichen Team gut, möchte den neuen Mitarbeiter aber in jedem Fall erst einmal nah an sich heranholen, um ihn (ein-) zu führen. Unbehagen bereitet Albert Mitarbeiter Nr. 1, der außerhalb des Kreises steht und von ihm und dem Team wegguckt. Albert kann ihn aus seiner Position ebenfalls nicht sehen, da die Mitarbeiter Nr. 2 - 4 die Sicht auf Nr. 1 versperren. Nach Alberts Aussage handelt es sich hierbei um den charismatischsten und insgesamt besten seiner Mitarbeiter. Ich bitte Albert diesen Mitarbeiter so in seiner Aufstellung zu positionieren, wie es für ihn, Albert, gut wäre. Albert stellt ihn rechts neben sich und zwar so, dass er es selbst nicht als bedrängend empfindet:

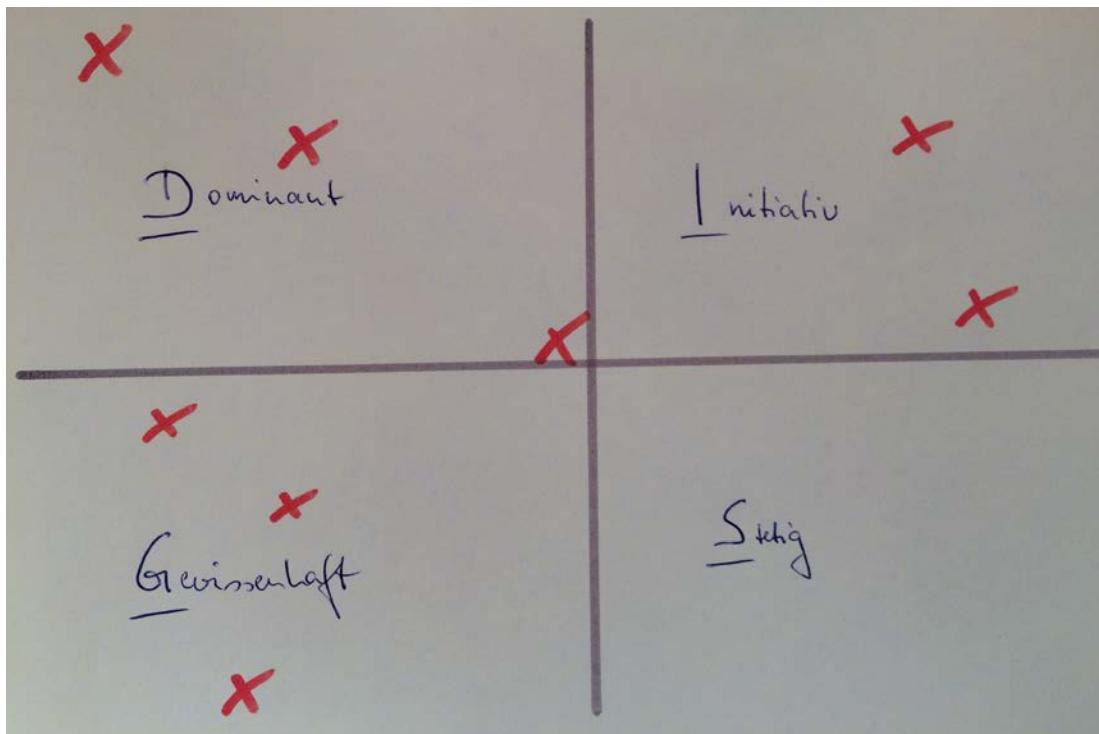


„Alberts ideale Teamaufstellung“

Im Folgenden arbeite ich mit Albert an der Frage, was er benötigt, um Mitarbeiter Nr. 1 in sein Blickfeld und in der aufgestellten Form in seine Nähe zu holen. Albert erkennt schnell, dass ihm das nur durch konsequentes Führen und Fordern gelingen wird. Das bisher praktizierte „Laissez faire“ will er beenden.

3.4.10. Das DISG⁷-Modell in der Praxis

Zum Abschluss zeichne ich auf das Whiteboard von Albert die Vier-Felder-Matrix des DISG-Modells und erläutere die vier Verhaltensdimensionen. Albert ordnet seine Mitarbeiter in die Quadranten ein und es zeigt sich folgendes Bild:



„Zuordnung der Mitarbeiter in die Quadranten des DISG-Modells“

Was ihm auffällt, frage ich Albert. Er erläutert, dass die linke Seite einen Überhang hat und der Quadrant rechts unten leer ist. Wir diskutieren die Sinnhaftigkeit mit seinem Team möglichst jeden Quadranten abzudecken und ordnen dann den Bewerber für die freie Stelle im DISG-Modell zu. Überraschender- und für Albert erfreulicherweise würde der Kandidat nach Alberts erster Einschätzung eine Ausprägung im „Stetigen“ Bereich haben und so die derzeit bestehende Lücke schließen. Zudem würde die rechte Seite gestärkt.

Albert fasst seine Erkenntnisse zusammen: Er wird den Kandidaten im nächsten Vorstellungsgespräch nicht nur unter fachlichen Gesichtspunkten sondern auch mit Blick auf die Persönlichkeitsaspekte analysieren. Den neuen Mitarbeiter wird er vor allem am Anfang eng führen und für eine gute Integration in sein Team sorgen.

Albert ist sehr offensichtlich in seiner Rolle als aktive Führungskraft angekommen!

⁷ DISG: Auf Selbstbeschreibung beruhender Persönlichkeitstest nach dem Psychologen William Moulton Marston mit den vier Grundtypen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit (siehe Literaturliste)

4. Fazit

4.1. Alberts Entwicklung

Albert hat über den zeitlichen Verlauf des Coachings eine beeindruckende Persönlichkeitsentwicklung gemacht. Er hat nicht nur sein Einzelbüro bezogen und sich damit „seinen Raum genommen“, sondern auch strukturierte Mitarbeitergespräche eingeführt und delegieren gelernt. Der Beginn seiner Dissertation ist in greifbare Nähe gerückt. Sein Mut und das Wissen um die positive Kraft von Neuanfängen in seinem Leben haben Albert maßgeblich geholfen, die tief sitzende Angst davor als Führungskraft sichtbar zu werden, zu überwinden und das notwendige Vertrauen in seine eigene Wirksamkeit als Führungskraft nachhaltig aufzubauen und zu stärken.

4.2. Das Co-Coaching

4.2.1 Die Sicht des Coachees

Albert profitiert nach eigener Aussage stark davon, dass ihn gleich zwei Trainer auf seinem Entwicklungsweg begleiten. Spannend findet er vor allem das gemischteschlechtliche Coaching-Team und die unterschiedliche Herangehensweise an die Aufgabenstellung. Weil Tim und ich einander Raum für die jeweilige Arbeit mit Albert lassen, kann er sein Thema aus verschiedenen Perspektiven bearbeiten. Er fühlt sich ganzheitlich betreut und sehr gesehen.

4.2.2 Das Coaching-Team

Tim und ich haben einen unterschiedlichen Arbeitsstil und eigene Prozesse, die unsere jeweiligen Stärken berücksichtigen. Techniken und Instrumente sind aber nur dann sinnvoll, wenn sie mit dem jeweiligen natürlichen persönlichen Beratungsstil übereinstimmen⁸. Methoden des anderen einfach zu übernehmen wäre daher wenig zielführend. Umgekehrt schließt es ein voneinander Lernen und Adaptieren an die eigene Herangehensweise aber explizit nicht aus und ist – wie im Fall von Tim und mir - bei wertschätzender Zusammenarbeit zwangsläufige und erfreuliche Folge. Neben dem Lernen vom Anderen hat das gemeinsame Arbeiten den Vorteil, dass derjenige, der gerade nicht führt, den Coachee genau beobachten und damit wertvolle Informationen über dessen körpersprachliche Reaktion auf eine Intervention sammeln und analysieren kann. Dies kann nutzbar gemacht werden, um die anschließende Übung anzuleiten. So entsteht ein lebendiges und kreatives Co-Coaching zum Nutzen für den Coachee und beide Trainer. Eine win-win-win-Situation.

4.2.3 Die Wirkung auf die Gehirnhälften

In Gehirnhälften gesprochen: Tim adressiert als Gestalttherapeut vor allem die rechte Gehirnhälfte und spornt Alberts Kreativität und Emotionalität an. Da der Kreativpart damit im Coaching durch Tim schon „besetzt“ ist, bin ich automatisch in meine – als Juristin ohnehin stark ausgeprägte – analytische Rolle gegangen und spreche die linke Gehirnhälfte und damit Alberts Intellekt an. So werden beide Gehirnhälften im Co-Coaching aktiviert.

⁸ so auch: GRINELL, Sh. , „Der persönliche Supervisionsprozess“ in : FATZER, Gerhard, „Supervision und Beratung“, Lavis (EHP), 11. Auflage 2005, S. 115 ff.

Literatur

- ADLER, Alfred: Wozu leben wir? Frankfurt a.M. (Fischer Taschenbuch Verlag), 11. Auflage 2006.
- DOUBRAWA, Erhard; BLANKERTZ, Stefan: Einladung zur Gestalttherapie, (Peter Hammer Verlag), 2010.
- ENGLISH, Fanita: Transaktionsanalyse, (iskopress), 9. Auflage 2011.
- GAY, Friedbert: Das persolog Persönlichkeits-Profil, Remchingen (persolog GmbH Verlag für Managementsysteme), 39. Auflage 2010 (zum DISG-Modell).
- LUMMA, Dr. Klaus, MICHELS, Brigitte, LUMMA, Dagmar: Resilienz-Coaching Führungskräfte-Handbuch, Hamburg (Windmühle Verlag), 2013.
- LUMMA, Dr. Klaus: Orientierungsanalyse, Eschweiler (IHP), 1999.
- MEIFERT, Matthias T.: „Führen“ aus der Kienbaum-Reihe, (Haufe-Verlag) 2011.
- PEICHL, Jochen: Jedes Ich ist viele Teile, München (Kösel-Verlag) 5. Auflage 2013.
- PERLS, Fritz: Grundlagen der Gestalt-Therapie (Klett-Cotta Verlag), 12. Auflage 2015.

Alexandra Genten, LL.M.

Nimm Dir Deinen Raum!

Mit Co-Coaching zur wirksamen Führungskraft:
Lebendig, spontan, anders!

Zusammenfassung

Wer als Führungskraft wirksam sein will, muss sich bewusst seinen Raum nehmen. Die Angst davor, mit diesem Schritt an Zugehörigkeit zu verlieren, für jeden sichtbar aus dem Schutz der Menge zu treten und sich damit angreifbar zu machen, hemmt manche Menschen diesen entscheidenden Schritt zu gehen. Der Beitrag zeigt anhand des konkreten Beispiels verschiedene Methoden aus den Bereichen Gestalttherapie, Orientierungsanalyse, Systemik und Supervision, dieses Entwicklungshemmnis positiv zu adressieren und das Selbstvertrauen in die eigene (Führungs-)kraft konstruktiv zu stärken.
Wen außerdem die Wirkungsweise von zwei sehr unterschiedlichen Trainertypen in einem Co-Coaching-Setting interessieren, sei dieser Beitrag ebenfalls empfohlen.

Biografische Notiz

Alexandra Genten, LL.M. Aachen

Rechtsanwältin, Master of European Law (London)

Hauptberuflich tätig als Leiterin Konzern Recht und Versicherungen der E.V.A. GmbH, Aachen
Counselor grad. BVPPT- Fachrichtung Gestalt und Orientierungsanalyse sowie Fachrichtung
Supervision und Coaching DGSv i.A.

Lehrcounseling

Annegret Kern, Kerpen

Dr. Klaus Lumma, Eschweiler

LehrtrainerInnen

Maria Amon, Rösrath

Sabina Schulte, Mühlheim

Gregor Schulte, Mühlheim

Paul Timmermans, Aachen

Alexandra von Miquel, Erftstadt



IHP Bücherdienst * Schubbendenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 * Fax 02403 20447 * eMail office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de
IHP Manuskript 1509 G * ISSN 0721 7870
2015

