



**Coaching-Gespräch**  
**Bescheidenheit**  
Ausgabe 011 / 17.8.2009

*Der Klient in dem vorliegenden Beispiel ist 58 und Leiter eines Fertigungsbetriebes in einem mittelständischen Unternehmen. Die Firma wurde vor Kurzem von einem anderen Unternehmen übernommen. Erhebliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem neuen Vorgesetzten haben nun, sozusagen als letzte Chance, zu einem Einzelcoaching geführt.*

[...]

*Klient:* Na, und nun sitze ich also hier bei Ihnen. Weiß der Teufel, was das bringen soll, aber der Hoffmann, der Volldepp, besteht ja darauf. (*näselt*) Von wegen dem *Betriebsklima*!

*Coach:* Von Ihrem Chef halten Sie überhaupt nichts.

*Klient:* Nein! Nicht die Bohne! Der hat sie ja nicht mehr alle!

*Coach:* Und vom Betriebsklima auch nicht.

*Klient:* Nö!!

*Coach:* Das kommt jetzt wie aus der Pistole geschossen.

*Klient:* (*schweigt eine Weile*) - Ja. Das ist einfach nicht mein Stil. Nicht mehr.

*Coach:* Hmhm.

*Klient:* Früher, also, Gott, wie das klingt, früher! Dabei ist das gerade mal ein paar Wochen her. Also, vor der Übernahme, da war ich im Betrieb mein eigener Herr. Der alte Chef hat mir da nicht reingeredet. Wär ihm auch nicht gut bekommen, das kann ich nämlich gar nicht leiden! Und dann habe *ich* für das Betriebsklima gesorgt.

*Coach:* Lassen Sie mich da gerade einhaken. Verstehe ich das richtig: Ihr Chef war ja vorher gleichzeitig der Besitzer des Unternehmens. Und von dem hätten Sie sich nichts sagen lassen.

*Klient:* Nein. Jedenfalls nicht dazu. Da muss schon jeder seine verdammten Freiheiten haben, sonst ist eh alles im Arsch.

*Coach:* Sie sagen „Dann ist alles im Arsch“. Was genau meinen Sie damit?

*Klient:* Was kann man daran nicht verstehen??!

*Coach:* Sie wirken auf mich ausgesprochen aggressiv. So, als könnten Sie Ihren Zorn nur mühsam unterdrücken.

*Klient:* (*schnaubt*) Allerdings! Sie glauben gar nicht, wie es in mir kocht. Ich könnte manchmal alles kurz und klein schlagen. Den Scheiß-Hoffmann an der Gurgel packen und ihm mal sagen, was ich von seinen Management-Methoden halte. Nichts! Und zwar reinweg gar nichts!! (*schnaubt wieder*) Es gibt Nächte, da komme ich gar nicht in den Schlaf. Ich leg mich hin, und schon werde ich so ... so... Das halte ich nicht aus! Das bringt mich um!

*Coach:* Das raubt Ihnen sozusagen den letzten Nerv.

*Klient:* Ja. Ich weiß gar nicht mehr, was ich noch machen soll.

*Coach:* Ich versuche gerade, mir vorzustellen, was es *genau* ist, dass Sie so dermaßen zornig werden lässt.

*Klient:* Also, im Wesentlichen, dass der Hoffmann jetzt mein Chef ist. Das der Wichtel mir sagen darf, wo's lang geht und was ich tun soll. Und dass ich, auch wenn's mich noch so aufregt, in Wirklichkeit nichts dagegen tun kann. Außer kündigen. Und wo soll ich in meinem Alter denn noch hin? Da muss ich höchstens warten, bis die mir einen Aufhebungsvertrag anbieten.

*Coach:* Das wäre für Sie eine denkbare Lösung.

*Klient:* Eigentlich nicht. Das wäre dann so, dass ich genügend Geld hätte bis zur Rente. Aber das ist auch alles.

*Coach:* Das heißt, Sie würden lieber bleiben.

*Klient:* Natürlich. Ich weiß nur nicht, wie das gehen soll, mit dem jungen Schnösel vor meiner Nase.

*Coach:* An Ihrem Chef, dem Herrn Hoffmann, lassen Sie ja kein gutes Haar. Wenn ich einmal rekapituliere, wie Sie ihn in den letzten Minuten tituliert haben. Volldepp. Scheiß-Hoffmann. Wichtel. Schnösel. Vermutlich gehe ich Ihnen auf die Nerven, wenn ich noch einmal nachfrage: Was konkret stört Sie an Herrn Hoffmann?

*Klient:* Ach! Das lässt sich so einfach gar nicht sagen. Im Grunde alles.

*Coach:* Also Herr Hoffmann als Person.

*Klient:* Mein. Das trifft es nicht. Also, als Person... ist er vielleicht sogar ganz okay. Es ist mehr... dass er mir vor meine Nase gesetzt wurde und jetzt seine in alles reinsteckt.

*Coach:* Dass sich Ihr Vorgesetzter für Ihre Arbeit und Ihre Ergebnisse interessiert, ist für Sie ungewohnt.

*Klient:* Blablabla! Nein, natürlich nicht. Aber dass er Vorgaben machen will und mir sagen, was ich zu tun habe, obwohl er fast mein Sohn sein könnte und noch nie richtig in der Produktion gearbeitet hat. Das stört mich!

*Coach:* Er ist jünger und hat in Ihren Augen viel weniger Erfahrung. Und das disqualifiziert ihn. Und nun sind Sie ärgerlich, weil Sie ihm trotzdem...

*Klient:* (*unterbricht*) gehorchen müssen. Ge-Nau!

*Coach:* Also arbeiten Sie nur widerwillig mit ihm zusammen.

*Klient:* Gar nicht, wo immer ich es vermeiden kann.

*Coach:* Und wie das in den Augen von Herrn Hoffmann wirkt, ist Ihnen dabei gleichgültig.

*Klient:* Mein Vater hat schon immer gesagt: „Ein Ritter beugt vor seinem König das Knie. Nicht den Rücken!“

*Coach:* Und eine gute Zusammenarbeit mit Herrn Hoffmann, das würde für Sie Letzteres bedeuten.

*Klient:* *(schweigt, blickt längere Zeit aus dem Fenster, dann auf seine Hände)* Irgendwie komme ich damit nicht klar. Damit, dass der jetzt schon mein Chef ist. Und es mit Sicherheit noch weiter bringen wird. Und alles, was ich erreicht habe im Leben ist, dass ich die Produktion geleitet habe, jahrelang. Und in der kleinen Firma, da war ich wer. Aber jetzt, bin ich nur noch einer von Vielen. Altes Eisen obendrein. Und anstatt der Produktion zählen jetzt deren komische Managementprogramme. Neulich war so ein junges Mädel bei mir, von HR Development, wie das heute heißt. Und wollte sich mit mir über meine Entwicklungswünsche unterhalten. Die habe ich gleich wieder raus komplimentiert. So was! Und das mir!

*Coach:* Jetzt ärgern Sie sich gerade wieder.

*Klient:* Ist doch wahr!

*Coach:* Hhm.

*Klient:* Ach, mir fällt das eben schrecklich schwer. Zu akzeptieren, dass jetzt andere das Sagen haben. Und ich mich mit meiner Rolle als Doolie vom Dienst bescheiden muss.

*Coach:* Ihre Aufgabe und Ihre Position kommen Ihnen auf einmal ganz unwichtig vor.

*Klient:* Na, die Aufgabe, die ist doch weiter wichtig. Aber die Degradierung. So eine Schande!

*Coach:* Das heißt, obwohl Sie im Grunde genommen die gleiche Aufgabe als Produktionsleiter wahrnehmen, empfinden Sie die neue Situation als herabsetzend. Und Herr Hoffmann ist für Sie die Personifikation dieser Herabsetzung.

*Klient:* Ja, schon. So ganz unrecht haben Sie ja nicht. Eigentlich hat sich an meiner Aufgabe gar nichts geändert. Gleiches Budget, gleiche Mitarbeiterzahl und so. Trotzdem nervt mich das ungeheuer, dass mir der Hoffmann jetzt davorgesetzt wurde.

*Coach:* Wenn ansonsten alles beim Alten geblieben ist, dann frage ich Sie jetzt einmal ganz direkt, was es sein könnte, das Sie *eigentlich* wollen.

*Klient:* Was ich in Wirklichkeit will. Naja, dass der Hoffmann wieder verschwindet und sich um seinen eigenen Kram kümmert. So wie der alte Chef. Der hat mir ja auch alle Freiheiten gelassen.

*Coach:* Und diese Freiheit ist es, die Ihnen jetzt fehlt.

*Klient:* Ja. Das, und wie ich jetzt dastehe.

*Coach:* Aha? Was genau meinen Sie damit?

*Klient:* Jaaa... *(zögert)* so, wie mich die anderen jetzt sehen.

*Coach:* Die anderen.

*Klient:* Ja. Die Mitarbeiter. Die Kollegen. Und die Nachbarn und so. Und vor allem meine Ex.

*Coach:* In deren Augen, befürchten Sie, stehen Sie jetzt schlechter da als vorher.

*Klient:* Ehm, naja. Ja. (*schweigt*) Aber wenn ich jetzt so recht darüber nachdenke...

*Coach:* Hhm.

*Klient:* Für die meisten sieht das vermutlich gar nicht so anders aus. Nur...

*Coach:* Ja?

*Klient:* Ach! Meine frühere Frau. Die würde sich schön ins Fäustchen lachen.

*Coach:* Sie könnte mit Schadenfreude reagieren.

*Klient:* Könnte?! Würde sie! Als die damals abgehauen ist, hat sie gesagt, der Grund wäre, dass ich immer alles beherrschen will. Immer die erste Geige. Maßlos! Hat sie gesagt. Und das sie daneben keinen Platz zum Leben findet.

*Coach:* Und jetzt würde sie sich freuen, dass Ihnen das Schicksal sozusagen den Spiegel vorhält. Und Ihnen zeigt, wie das für sie damals war.

*Klient:* Ja.

*Coach:* Hhm.

*Klient:* (*denkt nach*) Ja. Damit habe ich tatsächlich ein Problem. Ich kann das nicht vertragen, wenn mir jemand sagt, was ich tun soll. Oder mich rechtfertigen muss. Ich weiß auch nicht genau, woran das liegt. Aber ich werde dann halt total sauer und zornig.

*Coach:* Und mit diesem Zorn gefährden Sie gerade Ihre angestammte Position. Und können Ihre langjährige Erfahrung gar nicht nutzen und nicht zeigen, was Sie drauf haben, weil Sie die ganze Zeit gegen den Herrn Hoffmann kämpfen.

*Klient:* Hm. Ist wohl so. Aber... (*schweigt*)... ist das denn echt zu viel verlangt, so ein wenig Respekt.

*Coach:* Die Frage ist wohl auch, wie viel Respekt Sie sich wünschen. Und wie viel Respekt Sie anderen entgegen bringen.

*Klient:* Klingt so nach „Man erntet nur, was man sät“.

*Coach:* Ja. Und nach „Wie man in den Wald hineinruft...“

*Klient:* Verstehe. Und darum sitze ich jetzt hier??

[...]

Hinweis: Die in diesem Newsletter abgedruckten Beispiele sind realen Coaching-Gesprächen entnommen. Der Abdruck erfolgt jeweils mit Einverständnis des Klienten. Die persönlichen Angaben wurden modifiziert.

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR - Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion. Alle Angaben ohne Gewähr.