



Coaching-Gespräch

Ballast

Ausgabe 025 / 13.12.2010

Der Klient (32 Jahre) ist Junior-Chef einer Schlosserei und reibt sich seit mehreren Jahren mit seinem Vater, dem Senior-Chef. Er möchte gern für sich klären, wie er sich einen eigenen Bereich aufbauen kann und welche Möglichkeiten er nutzen kann, um sich von seinem sehr dominanten Vater abzugrenzen.

...

Klient: Ich kann es drehen und wenden, wie ich will: Der Laden gehört nun mal dem Alten und das lässt er mich tagein tagaus spüren.

Coach: Und doch bleiben Sie.

Klient: Klar doch. Was soll ich denn machen? Soll ich vielleicht gehen? Dann schnappt mein Vater doch völlig über. Ne, ne, ne! Ich muss schauen, dass ich wenigstens von hinten den Überblick behalte und ein wenig die Fäden ziehe.

Coach: Mit anderen Worten: Sie sorgen schon für Ihre Zukunft.

Klient: Irgendwie schon, wobei keiner sagen kann, wann die endlich eintritt. Okay, das klingt etwas pietätlos, aber seien wir doch mal ehrlich: Mein Vater ist jetzt 60 und zeigt keinerlei Ermüdungserscheinungen. Das heißt, er kann noch gut und gern zehn Jahre so weitermachen.

Coach: Und so lange quälen Sie sich in Ihrer Junior-Position.

Klient: Leider ja.

Coach: Mich beschäftigt die Frage, was Sie eigentlich so nervt, was Sie da innerlich auf 180 bringt.

Klient: Na, einfach alles. Mein Vater führt den Betrieb immer noch so, als ob mein Großvater noch leben würde. Der hat das Geschäft gleich nach dem Krieg eröffnet und es zu einiger Größe gebracht. Wir sind hier im Kreis immerhin einer der größten Betriebe.

Coach: Und was damals erfolgreich war, gilt heute nicht mehr.

Klient: Ganz genau. Die Zeiten haben sich geändert. Für mich gehören die meisten Vorstellungen meines Vaters auf den Misthaufen. Sie können sich nicht vorstellen, welchen Ballast wir da mitschleppen.

Coach: Und davon möchten Sie sich gern jetzt schon befreien.

Klient: Am liebsten ja. Man kann doch heute ein Unternehmen nicht mehr wie eine Hinterhofwerkstatt führen. Wenn ich nur daran denke, wie mein Vater jeden Morgen durch den Betrieb geht und jeden einzelnen Mitarbeiter begrüßt. Sie müssen sich das mal vorstellen: Der kommt morgens um sieben – da fängt die Werkstatt an – und gibt jedem in der Halle die Hand und im Büro genauso. Das ist doch Wahnsinn. Wo kommen wir denn da hin?!

Coach: Und? Welche Antwort geben Sie auf Ihre Frage, wo man da hinkommt?

Klient: Was weiß ich?! Auf jeden Fall nicht zu einem leistungsfähigen, kennzahlgeführten Unternehmen. Wenn man seine Mitarbeiter nicht als Leistungserbringer sieht, dann darf man sich nicht wundern, wenn am Monatsende die Zahlen nicht stimmen. Ist doch so!

Coach: Verstehe ich Sie gerade richtig, man darf einen Mitarbeiter nicht persönlich begrüßen, wenn man mit Kennzahlen arbeitet?

Klient: Doch, schon. Aber als Unternehmer muss man sich heutzutage in erster Linie fragen, wie die Ertragslage aussieht. Mit freundlichem Gesülze kann man auf jeden Fall keine Bank beeindrucken. Da ist mein Vater einfach von vorgestern.

Coach: Sie sehen mit Sorge, dass der väterliche Betrieb Schaden nimmt, wenn man sich nicht von alten Gewohnheiten verabschiedet.

Klient: Ganz genau. Ich fürchte, dass wir unter diesem Ballast eines Tages zusammenbrechen. Wenn ich schon sehe, wie mein Vater Stammkunden behandelt. Es ist zum Auswachsen! Glauben Sie, dass da auch nur einer sofort bezahlt? Pustekuchen. Die bekommen ihre Rechnungen zugeschickt, und wir erhalten das Geld, wenn's gut geht, nach Wochen. Bedenken Sie mal, was da für ein Zinsverlust entsteht. So kann man doch keinen modernen Betrieb führen. Ganz zu schweigen davon, dass mein Vater kaum Verträge abschließt und es meistens bei einem Handschlag bewenden lässt. Das ist doch letztes Jahrhundert!

Coach: Sie sind ganz außer sich und können vermutlich noch etliche Beispiele anführen, die so gar nicht in Ihr Bild von zeitgemäßer Organisation passen.

Klient: In der Tat, da gibt es noch hundert weitere Spleens, von denen wir uns trennen müssen.

Coach: Okay, eine Möglichkeit besteht darin, das Vorgehen Ihres Vaters für verschroben und unnützlich zu halten und sich von diesem Ballast zu befreien. Ich möchte Sie bitten, einen Moment die umgekehrte Blickrichtung einzunehmen: Gibt es irgendetwas Positives an diesen Gewohnheiten? Nehmen Sie beispielsweise das morgendliche Begrüßungsritual: Können Sie darin irgendeinen Nutzen erkennen?

Klient: Wozu das denn jetzt?! Ich sehe nur, dass das meinen Vater jeden Morgen über eine Stunde kostet. Völlig unproduktiv, zumal er auch die Leute von der Arbeit abhält, wenn er sich mit Ihnen unterhält.

Coach: Es spricht ja nichts dagegen, sich von etwas zu trennen, was Nachteile bringt. Mir scheint es sinnvoll, zuvor zu prüfen, ob man womöglich irgendwelche Vorteile übersehen hat. Sie wollen ja nicht aus Versehen das Kind mit dem Bade ausschütten.

Klient: Und welcher Nutzen geht verloren, wenn der Chef nicht mehr alle seine Mitarbeiter persönlich begrüßt? Im Gegenteil, dann wissen sie gleich, wozu sie da sind, nämlich um zu arbeiten.

Coach: Ich lade Sie zu einem kleinen Experiment ein: Schließen Sie bitte für einen Moment die Augen. – Versetzen Sie sich bitte in einen Ihre Monteure. – Wie fühlt sich das an, wenn die morgendliche Begrüßung entfällt?

Klient: (mit geschlossenen Augen) Mhm. Schon komisch. Nicht mehr so familiär. Eher sachlich, etwas distanziert. *(öffnet die Augen, denkt nach)* Da ist was dran. Obwohl wir viele Leute haben, ist die Atmosphäre ziemlich persönlich.

Coach: Können Sie sich vorstellen, dass für manche Mitarbeiter ihr Arbeitsplatz so etwas wie eine Heimat darstellt und sie sich dort aufgehoben fühlen? *(Klient nickt deutlich.)* Welche Auswirkungen könnte das auf die Arbeit und die Leistungsbereitschaft haben?

Klient: (räuspert sich) Nun ja, wir stehen im offiziellen Vergleich ziemlich gut da, wir haben den besten Umfragewert in der Region. *(denkt nach)* Wir hatten, soweit ich zurückdenken kann, noch nie ein Arbeitsgerichtsverfahren. Mhm, meinen Sie also, es ist doch nicht alles Schrott, was mein Vater da vom Großvater übernommen hat?

Coach: Ich möchte Sie ermuntern zu prüfen, was die Vor- und was die Nachteile sind. Was Sie zunächst als unnötigen Ballast empfinden, kann sich an der einen oder anderen Stelle als wichtige Maßnahme zur Stabilisierung betrieblicher Abläufe entpuppen. Das heißt nicht, dass man nichts ändern darf oder soll. Vielleicht kann man mit anderen Stabilisierungsmaßnahmen noch ganz andere Effekte erreichen.

Klient: (nachdenklich) Das klingt gut. Ich möchte schon vieles ändern. Aber vielleicht nutze ich die Zeit, die ich ja ohnehin noch habe, um in Ruhe Vor- und Nachteile abzuwägen.

...

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 2010 – Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion. Alle Angaben ohne Gewähr.