



Coaching-Gespräch
Rituale
Ausgabe 018 / 19.4.2010

Der Klient (46 Jahre) ist Ingenieur und arbeitet seit 12 Jahren in einem mittelständischen Unternehmen. Er nimmt seit drei Jahren in unregelmäßigen Abständen Kontakt auf, um besondere Probleme im Zusammenhang mit seiner Arbeit zu reflektieren.

Klient: Ich brauche mal dringend Ihren Rat. Also, ich habe doch vor einiger Zeit die IT-Abteilung übernommen. Da ist irgendwie der Wurm drin. Ich weiß gar nicht, wie ich Ihnen das beschreiben soll. Ich komme einfach nicht klar mit den Leuten. Die mauern regelrecht und lassen mich eiskalt abtropfen. (*eisig*) Aber da haben die sich geschnitten, nicht mit mir!

Coach: Sie wollen denen zeigen, wo es lang geht.

Klient: Klar! Ich bin nun wirklich nicht autoritär, das wissen Sie, aber wenn man mir die kalte Schulter zeigt, dann werde ich eigen.

Coach: Ich versuche mir gerade vorzustellen, wie Ihre Mitarbeiter es fertig bringen, Sie so zu verärgern. Sie sagten, sie mauern.

Klient: Ja, also – wie soll ich sagen, die zeigen beispielsweise keinerlei Engagement. Oder gestern in der Morgenrunde, da stelle ich die Rahmendaten für das neue Projekt vor und arbeite die möglichen Knackpunkte heraus und was machen die? Die sitzen da, hören sich das brav an und halten ihren Mund.

Coach: Das klingt ziemlich frustrierend, als ob Sie da völlig allein auf weiter Flur kämpfen, während Ihre Mannschaft zuschaut.

Klient: Das kann man so sagen. Wobei es nicht ganz trifft. Die arbeiten alle exzellent, da habe ich gar keine Handhabe, es ist nur so, dass wir statt eines Miteinander fast schon ein Gegeneinander haben.

Coach: Das hört sich wie „allein gegen alle“ an.

Klient: Stimmt. Die bilden eine geschlossene Gruppe und ich bekomme da keinen Fuß rein. Und darum brauche ich mal Ihren Rat, wie man das aufbrechen könnte.

Coach: So wie Sie das beschreiben, entsteht in mir das Bild einer eingeschweißten Mannschaft, die ein starkes Gefühl für Gruppenzugehörigkeit entwickelt hat. Und dieser Zusammenhalt hat sich schon herausgebildet, bevor Sie kamen.

Klient: Ja, da ist was dran. Die haben im Laufe der Jahre ganz komische Eigenheiten entwickelt. Das fängt schon damit an, dass die sich untereinander auf eine besondere Art grüßen oder sich mit komischen Fingerzeichen verständigen. Neulich war auch so etwas Verrücktes. Da hatten alle, ob Männer oder Frauen, rote Socken an. Ich war ziemlich irritiert und habe gefragt, ob heute etwas Besonderes anliege, und da erhalte ich doch zur Antwort: „Heute ist doch der Erste!“

Coach: Das hört sich spannend an. Sie bekommen da eine Abteilung, die auf eine ganz besondere Weise ein Eigenleben entwickelt hat. Was Sie, der Sie neu sind, ziemlich befremdet, ist der große Zusammenhalt, bei dem Sie sich im Moment noch ausgeschlossen fühlen.

Klient: Erwarten Sie etwa, dass ich diese Marotten jetzt übernehme? Also, alles was recht ist, da mache ich mich doch lächerlich!

Coach: Ich stimme Ihnen vollkommen zu. Solange das für Sie Marotten sind, rate ich Ihnen dringend davon ab, so etwas nachzuahmen. Ich überlege mir, wieweit es sich hierbei um Rituale handelt, die dazu dienen, sich sowohl nach außen abzugrenzen, beispielsweise etwas Besseres zu sein, und sich gleichzeitig nach innen eines besonderen gegenseitigen Vertrauens zu versichern.

Klient: Meinen Sie? – Es stimmt schon, dass die sich abgrenzen und irgendwie für etwas Besseres halten und das nach außen auch ganz schön auftragen. *(Pause)* Aber jetzt bin ich ihr Chef und das scheinen sie noch nicht richtig kapiert zu haben.

Coach: Oder umgekehrt.

Klient: Wie meinen Sie das?

Coach: Nun, Sie sagten, dass die alle exzellent arbeiten. Mit anderen Worten: Sie finden ein Superteam vor und diese Mannschaft geht konsequent ihren Weg und lässt sich anscheinend durch den Wechsel der Leitung überhaupt nicht aus dem Konzept bringen. Im Gegenteil, was Sie als Marotten empfinden, gibt Ihren Mitarbeitern womöglich den besonderen Kick für die tägliche Arbeit. Was hindert Sie, diesen Ritualen etwas Positives abzugewinnen?

Klient: Ich weiß nicht. *(Pause)* Wie soll ich denn die Abteilung führen, wenn die ihr eigenes Ding drehen?

Coach: Sie halten gerade den Schlüssel in der Hand. Solange Sie diese Besonderheiten für ein „eigenes Ding“ halten, erleben sie die schmerzliche Trennung zwischen denen und Ihnen und bekommen keinen Fuß in die Tür. Ich male mir gerade aus, wie Sie von Ihren Leuten gesehen werden, wenn sie sich für ihre Rituale interessieren.

Klient: Hm. Wahrscheinlich würde denen das gefallen. Liegt ja auf der Hand. Und dann? Ich meine, wie geht's dann weiter?

Coach: Auch Vorgesetzte können Rituale einführen und dadurch eine ganze Abteilung prägen. Hier gilt allerdings eine gruppenspezifische Gesetzmäßigkeit, dass Ihnen um so eher gefolgt wird, wenn Sie die Sprache Ihrer Mannschaft sprechen, sprich, deren Rituale ernst nehmen.

Klient: Na, Sie machen mir Spaß! Bevor ich nicht denen folge, werden die mir nicht folgen, das ist es doch, was Sie mir gerade klar machen wollen.

Coach: Ganz genau. Vielleicht betrachten Sie einmal Ihre eigenen Rituale, Ihre ganz persönlichen. Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie etwas ändern, wenn ein Außenstehender da eingreift?

Klient: Überhaupt nicht! – So habe ich das noch gar nicht betrachtet, aber Sie haben Recht.

Coach: Es geht gar nicht darum, alle Rituale Ihrer Abteilung gut zu heißen, sondern nur darum, sie zu beachten und als solche ernst zu nehmen. Über kurz oder lang lassen sich überkommene Rituale durch andere Formen ersetzen. Dabei entsteht ein neues Miteinander, bei dem Sie sich inmitten Ihrer Mannschaft erleben.

Klient: Das klingt gut. Aber da habe ich noch einiges nachzudenken...

...

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.