



Marc Minor

Training und Beratung

## -- Leseprobe --

*Minor, Marc:*

*Manager im Dialog : Coaching-Fälle aus der Praxis / Marc Minor. -*

*München : Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie, 2002*

*ISBN 3-478-37110-4*

„Wer dem Großen nicht auch im Kleinen  
begegnen mag, wird auch im Großen eher  
dem Kleinen begegnen.“

*Dr. Bernd Schmid*

## 4 Fordern Sie nicht zu viel

„Ich versinke in Projekten, die ich auch  
noch selbst angestoßen habe“

*Direktor*

### **Leitfragen**

- Wie gelingt Persönlichkeitsentwicklung durch die Arbeit mit Metaphern?
- Wie kann ich meine kreativen-intuitiven Gaben kultivieren?
- Wie kann ich komplexe Zusammenhänge bildhaft darstellen?

### **Einbettung**

Zehntes und letztes Einzelcoaching mit einem Geschäftsführer (GF). Es geht um ein mittelständisches Unternehmen mit 3000 Mitarbeitern. Der Geschäftsführer ist vor einem Jahr eingestellt worden, um für das krisengefährdete Unternehmen einen schnellen Wandel herbeizuführen.

Die Persönlichkeit des GF: Er ist ein Machertyp, schnell im Denken und Sprechen. Manchmal zu schnell und impulsiv für seine Mitarbeiter.

Selbsteinschätzung: Zu Beginn seiner Tätigkeit hat er es geschafft,

zahlreiche Projekte anzustoßen. Viele davon sind ins Stocken geraten. Er sieht U-Boot-Symptome, die Projekte tauchen immer wieder mal auf und dann wieder ab. Ihm ist es nicht wirklich gelungen, die Mitarbeiter für sich und seine Vorhaben zu gewinnen. Seine anfängliche Vitalität und Tatkraft haben Dämpfer erhalten. Ernüchterung macht sich bei ihm breit.

In den bisherigen Coachingsitzungen ist an Themen gearbeitet worden wie:

- Die Vergangenheit des Unternehmens vor dem eigenen Eintritt anerkennen und gleichzeitig Neues professionell anstoßen.
- Professionelles Auftreten durch vermeintlich einfache Dinge wie aufmerksam Zuhören, konstruktives Nachfragen, Gedankenpausen des Gesprächspartners respektieren und sich als Schnell- und Vielsprecher zurückzunehmen.

Selbstkritisch sieht der Manager, dass er in großer Euphorie viele Dinge angestoßen hat und gleichzeitig zu wenig die Umsetzung überwacht hat. Damit sind hohe Erwartungen von Mitarbeitern enttäuscht worden. Er war auf zu vielen Baustellen gleichzeitig unterwegs.

In diesem Abschluss-Coaching geht es um eine kritische Rückmeldung von C an GF in Form einer Metapher. Ziel ist, Erlerntes zu verdichten und einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen des betroffenen Managers zu geben.

## **Der Fall**

*Zu Beginn der Sitzung wird eine Bilanz der Entwicklungen der letzten Monate gezogen, und zwar nachdem der Geschäftsführer seine Einschätzungen deutlich gemacht hat.*

GF: Wir haben ja in den letzten beiden Coachings geübt mit Metaphern zu arbeiten.

Vielleicht können Sie mir einmal – egal, wie kritisch Sie dabei vorgehen – in einem Bild sagen, wie Sie mich sehen, wo Sie Veränderungen für nötig halten und natürlich auch Entwicklungschancen erkennen?

C: Gerne. Sie kennen ja bereits unsere Intuitionsübungen.

Die Metapher, die ich heute gerne benutzen würde, ist die eines Einzelhändlers. Also ich stelle mir Sie als Geschäftsinhaber vor. Wo würde Ihr Laden liegen? Wie würde er aussehen? Welches Sortiment böte er an? Wie wäre die Atmosphäre etc.

Ich werde zuvor eine Minute schweigen und Sie auf mich wirken lassen. Mal sehen, welche Bilder in mir entstehen.

*Schweigen. C beginnt zu sprechen. Jedem Gedanken folgt eine ein- bis zweisekündige Pause.*

C: Vor einigen Monaten sah ich Sie noch so: der Besitzer eines Ladens, zu dem noch zehn weitere Lädchen gehören. Die Lädchen wirken auf die Kunden eher durcheinander. Der Ladeninhaber hechelt von einem Geschäft zum nächsten, um nach dem Rechten zu schauen. Dort verweilt er jeweils nur kurz, gibt Anweisungen, dreht sich wieder um. Das Verkaufspersonal, das oft ratlos zurückbleibt, fühlt sich überrollt. Die äußere Fassade ist auffällig und ein Hingucker, aber jeder spürt die angelernte Kontaktfreude.

Ihre Entwicklung geht nun in folgende Richtung: Sie haben jetzt ein großes Geschäft. Sie als Ladeninhaber sorgen für Ordnung. Der Kunde merkt sofort, dass mehr dahinter steckt als nur eine schöne Fassade mit einem tollen Schaufenster. Der Ladenbesitzer verschanzt sich nicht hinter der Theke, sondern er ist für jeden zu sprechen. Den einen oder anderen Kunden begrüßt er persönlich. Seine Art und Ausstrahlung ist verbindlicher als vorher. Im Geschäft arbeiten Menschen und keine Funktionsträger. Der Kunde spürt das schon beim Betreten des Geschäfts. Alles hat mehr Substanz als früher.

Das Interesse für den Kunden ist echt. Dem Ladeninhaber gelingt es,

aufmerksam zuzuhören. Sowohl den Kunden als auch den Mitarbeitern.

Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten: Der Laden hat noch ein wenig den Charakter eines Gemischtwarenladens. Mehr Feinkostanteile, also ein klares Sortiment, wären gut.

Innen wirkt alles geordnet und übersichtlich. Der Kunde spürt, dass hier gute Produkte mit hoher Qualität angeboten werden. In jedem Regal steckt Fleißarbeit. Man hat die Waren nicht einfach so hingestellt obwohl alles leicht aussieht, sondern sich bei jedem Handgriff etwas gedacht.

*Pause.*

Bezogen auf die Außenwirkung gilt: Man hat als Kunde den Eindruck, dass der Laden viel bekannter sein könnte, weil er doch so viel Attraktives bietet. Doch der Inhaber verfolgt die Strategie, erst einmal den Laden innen ansprechend zu gestalten, ohne an große PR-Effekthascherei zu denken. Denn der Inhaber hat erkannt: Die Konkurrenzläden auf der anderen Straßenseite arbeiten zwar mit schönen Fensterdekorationen, davon sind die Laien erst einmal beeindruckt, doch sowohl Laie als auch Fachmann merken sehr bald, dass hier mehr Schein als Sein verkauft wird. Dieser Laden wächst auf diese Weise von innen nach außen. Von der Qualität in der Leistung zur entsprechenden Kommunikation der Vorzüge.

*Pause.*

C: Der Laden war früher voll mit Waren. Inzwischen hat der Inhaber einige Ladenhüter entfernt. Und zwar nicht – seiner bisherigen Gewohnheit gemäß – kopflos auf den Müll geschmissen, sondern nach sorgfältiger Prüfung entfernt.

Mit der Zeit ist ein nettes Team aus weiblichen und männlichen Mitarbeitern entstanden, die engagiert im Laden mitwirken. Mit gelegentlichen Rückfällen des Ladeninhabers in alte Gewohnheiten können sie mittlerweile besser umgehen.

Der Ladeninhaber denkt strategisch und kennt alle Bedürfnisse, die ihn und seine Umwelt auszeichnen. Vor Jahren hat er schon erkannt, dass es mit seiner Lebensweise so nicht weitergehen kann. Deshalb gibt es in einer Ecke des Ladens eine kleine, unauffällige Tür. Öffnet man diese, so kommt man in einen kleinen gemütlichen Raum. Sehr puristisch eingerichtet, in hellen warmen Farben gehalten. Einziges Möbelstück: ein bequemer Liegesessel. Da gönnt er sich ab und zu eine kurze schöpferische Pause, um sich für seine Hauptaufgaben Zeit zu nehmen. Ihm kommen hier viele Ideen, die er im Verkaufsraum in aller Ruhe umsetzt. Ihm geht es nicht mehr darum, wie er noch mehr Regale im Verkaufsraum unterbringen kann, sondern er wählt nun ganz gezielt aus.

Als klassischer High-Speed-Chef hat er sich diesen Raum eigentlich nicht gönnen wollen. Inzwischen merkt er aber, wie wirksam und nützlich er ist. Er nennt ihn *Entschleunigungsraum*. In den Medien wird nun auch über den Laden geschrieben, ohne dass er sich groß um PR bemüht hätte.

Am Anfang ist der Ladeninhaber oft drauf und dran gewesen, den Hörer abzuheben, die Presse anzurufen und zu berichten, welche tollen Pläne er hatte. Dieser Versuchung hat er jedoch stets widerstanden. Gut Ding will Weile haben, das wurde sein neues Motto und der Erfolg kam von selbst.

Übrigens: Der Mehr-Schein-als-Sein-Laden von gegenüber hat schon längst geschlossen.

*Langes Schweigen . . .*

GF: In der Geschichte steckt schon eine Menge drin. Viele kritische Anmerkungen. Sie haben mir alle eingeleuchtet (*lächelt*). Am besten hat mir der Entschleunigungsraum gefallen. Dieses „Schnell-Schnell“ bringt auf Dauer wirklich nichts.

## Ver-Dicht-ung

- Bestimmt ist das keine neue Aussage aber: *Komplexität* und *Dynamik* nehmen auf allen Ebenen drastisch zu. Die Frage ist: Was kann man tun? Unternehmer und Berater sind aufgefordert, neue kreative Formen zu (er)finden, um mit dieser Entwicklung umzugehen.
- Der Einsatz von Metaphern kann ein schöpferischer Weg sein, komplexe Zusammenhänge sinnvoll abzubilden und zu verdichten. Ohne dabei unzulässig zu vereinfachen, sprich zu banalisieren. Die Einsatzfelder sind breit gefächert: als Führungsinstrument, in Verkaufsgesprächen, bei Vorträgen, um Ist-Diagnosen für Unternehmenssituationen vorzunehmen etc.
- Benutzen Sie Metaphorik als Führungs- und Persönlichkeitsentwicklungsinstrument, ergibt sich für den Empfänger der Vorteil: Er kann sich zurücklehnen, einer Geschichte folgen, in der er der Hauptdarsteller ist, ohne dass er sich im Zugzwang eines unmittelbaren Reagierens befände. Das macht ein „Sacken-Lassen“ möglich und erhöht die Lernwirkung.
- Wenn Sie mit Metaphern arbeiten und den Umgang damit üben wollen, bewährt es sich, ein Leitthema auszuwählen. In diesem Fall war das die „Ladenmetapher“. So haben Sie eine klare Ausrichtung. Steuerungsfragen\* für die „Ladenmetapher“ können sein:
  - Wo liegt dieser Laden?
  - Wie sieht das Schaufenster aus und wie das Geschäft selbst?
  - Was charakterisiert den Laden besonders?
  - Wie riecht es darin?
  - Aus welchen Materialien ist die Inneneinrichtung?
  - Was fällt als erstes ins Auge?
  - Wie fühle ich mich als Kunde in dem Laden? Beim Eintreten? Beim Verlassen des Ladens?
  - Wie sieht das Lager aus?
  - Weshalb würde es sich lohnen, von weither dorthin zu reisen?

---

\* Quelle: Dr. Bernd Schmid, Institut für systemische Beratung in Wiesloch.  
[www.-systemische-professionalitaet.de](http://www.-systemische-professionalitaet.de)

Als Leitthema sind natürlich viele andere Motive denkbar: z. B. Vergleiche mit der Theaterwelt, der Natur, dem menschlichen Körper.

- Eine wichtige Grundlage für das *Intuieren* mit Bildern ist, sich vom Leistungsdenken zu verabschieden. Auf Knopfdruck sofort möglichst „perfekte Bilder“ zu produzieren, funktioniert nicht. Deshalb sind schöpferische Pausen zu Beginn und während des *Intuierens* sehr hilfreich. In diesem Raum entwickelt sich dann die Kraft der Bilder. Schöpferisch bedeutet: Sie lassen etwas entstehen, was es vorher noch nicht gab. Das Gegenteil wäre: vorhandenes Wissen abspulen.
- Je unzensierter, achtsamer und absichtsarmer Sie darauf vertrauen, dass in Ihnen Bilder entstehen, desto eher unterstützt Sie Ihre Kreativität.
- Ein Tip zum Einstieg: Einfach beginnen und nicht lange überlegen. Sie kennen folgendes Phänomen vielleicht, wenn Sie selbst schon einmal Märchen erzählt haben: Sie fangen mit dem ersten Satz an und plötzlich merken Sie, dass Ideen über Ideen folgen. Das *Intuieren* mit Bildern funktioniert genauso.

## **Ver-Wert-ung**

- Welche Gedanken und Bilder hatte ich beim Lesen des Falls?
- Wo arbeite ich, vielleicht auch unbewusst, bereits mit Bildern?
- Wie könnte ich diese Gabe noch mehr nutzen?

- Mit wem könnte ich ausprobieren und üben, wie es ist, in dieser Form mit Bildern zu arbeiten?
- Wer von meinen Kollegen spricht viel in Bildern? Welche davon könnte ich nutzen?
- Gelingt es, ein wiederkehrendes Leitthema zu entwickeln, auf das man sich immer wieder im Unternehmen oder Team beziehen könnte?