

## Coaching – aber wirksam!

Sich unabhängig machen von der Wertschätzung des Chefs: Erhöht das Selbstvertrauen und wirkt karrierefördernd. Dies gelingt aber nur den wenigsten.

Er würde sehr darunter leiden, dass er von seinem Chef seit Jahren weder Lob, noch Wertschätzung, geschweige denn ein Dankeschön für seinen Einsatz bekomme. Dies die Aussage einer Führungskraft eines Schweizerischen IT-Unternehmens. Der Manager ist in einer irrationalen Muss-Annahme gefangen: Nur weil er seit längerem ausserordentlich viel leistet, heisst das noch lange nicht, dass ihm dies automatisch Anerkennung von seinem Vorgesetzten einbringt. Natürlich wäre es schön und für seine Motivation günstig, nur erwarten kann er es leider nicht. Er hat erkannt, dass die irrationale Erwartung an seinen Chef eine Depressionsstrategie war, verbunden mit

erheblichem Selbstvertrauensverlust. Al-  
leine fand er da nicht mehr hinaus.

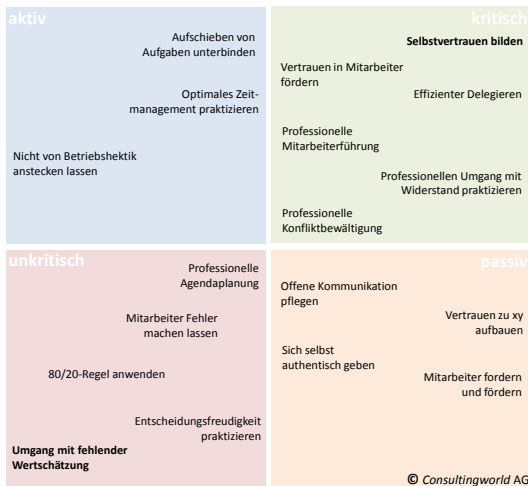
### Vernetzung und Priorisierung

Ein professionelles Coaching erstellt und bearbeitet die integrale Themenlandkarte des coachees. Dazu bedienen wir uns des Sensitivitätsmodelles von Frederic Vester. Abbildung 1 zeigt auf, wie die Themen aufeinander wirken. Auch wenn sich das Thema «Umgang mit fehlender Wertschätzung» nur im unkritischen Quadranten befindet, war es die zentrale Herausforderung des coachees. Es bedurfte prioritärer Besprechung. Inter-

essant ist, dass «Selbstvertrauen bilden» das wichtigste Topic in der massgeschneiderten Stresslandkarte überhaupt ist (im kritischen Quadranten). Einen günstigen Umgang mit fehlender Wertschätzung erlernen, geht offenbar über ein höheres Selbstvertrauen. Kann man Selbstvertrauen überhaupt trainieren? Man kann.

### Erfolg neu definieren

Wertschätzung, Anerkennung und Kritik sind wichtige Feedbacks von Vorgesetzten um auf Leistung, Motivation und Verhalten der Geführten einzuwirken. Dies hatte sein Chef seit Jahren



### Legende (zu Abb. 1)

**aktiv:** Diese Elemente beeinflussen alle anderen am stärksten, werden aber von ihnen am schwächsten beeinflusst.

**passiv:** Diese Elemente beeinflussen die anderen am schwächsten, werden aber selbst am stärksten beeinflusst.

**kritisch:** Diese Elemente beeinflussen die anderen am stärksten, werden aber auch von diesen am stärksten beeinflusst.

**unkritisch:** Diese Elemente beeinflussen die anderen am schwächsten und werden von diesen am schwächsten beeinflusst.

verpasst. Als Folge davon rutschte das Selbstwertgefühl des coachees in den Keller. Die Aufgabe bestand nun darin, sein Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl zu stabilisieren und zu verbessern. Der erste Schritt war eine Entkoppelung seines Selbstvertrauens von der (nicht erhaltenen) Wertschätzung des Chefs. Der coachee hat dazu «Erfolg» für sich umgedeutet: Er war in seinem neuen Verständnis dann erfolgreich, wenn er seine selbstgesetzten (Zwischen-)Ziele erreicht hatte, seine Vorgehensweisen eingehalten hatte und er abends sagen konnte «Ich habe heute mein Bestes gegeben». Dies hat ihn nach und nach ungemein stabilisiert und sein Selbst-

vertrauen wieder aufgebaut. Der zweite Schritt kam dann fast von alleine: Im Rahmen dieses persönlichen Entwicklungs- oder Fitnessprozesses ergaben sich die äusseren Erfolge von alleine (zufriedenere Mitarbeiter, günstigeres Kommunikationsverhalten, Projektmeilensteine erreicht etc.). Und das Beste daran war, dass sein neues Verhalten den relevanten Personen im Unternehmen extrem positiv aufgefallen ist: «Man kennt ihn gar nicht mehr; Was ist denn mit ihm geschehen? Dieses Verhalten hätten wir uns schon seit langem gewünscht». Er hat damit etwas fast Unmögliches geschafft: Eine Imagekorrektur seiner Person innerhalb des Unternehmens!

### Verankerung

Selbstwertgefühl wird u.a. durch Erfolge gespeist. Durch erreichte selbstgesetzte Ziele fühlte er sich erfolgreich und sein Selbstvertrauen stieg täglich. Er hat realisiert, dass er sich auf sich selbst verlassen kann. Dies hat nicht nur sein Selbstwertgefühl massiv verbessert, sondern es war zugleich die Voraussetzung dafür, dass er seinen Mitarbeitern mehr Vertrauen und Freiräume schenken konnte. Im Rahmen des Coachings hat er seine ungünstige Selbstdiagnose «Ich bin nur dann erfolgreich, wenn mich mein Chef lobt» umgedeutet in «Ich bin dann erfolgreich, wenn ich meine selbstgesetzten Ziele erreiche». Diesen Satz hat er bei sich tief verankert und sich somit weitestgehend unabhängig gemacht von der fehlenden Wertschätzung seines Chefs.

- Coaching = Spiel mit der Kontingenz
- Coach = Zuhörer – Verhaltenszeuge – Kostenberechner
- Wunderfrage, Skalierungsfragen, W-Fragen, Extremfragen
- Musterwechsel statt mehr vom Gleichen
- Reframing, Kontextwechsel und Ambiguitätstoleranz
- Jeder hat Recht – in seinem Denk-, Werte- und Angstsystem
- Irrationale Muss-Annahmen führen zu Enttäuschungen
- Verhaltensänderung setzt Einstellungsänderung voraus
- Misserfolge sind Folgen von Schmerzvermeidung
- Keine ungefragten Ratschläge – nichts einreden, nichts ausreden
- Tief verankerte Selbstdiagnosen behindern uns «Ich bin ... »
- Widerstand coachee = Schutz vor Grenzüberschreitung
- Wer mehr will als er hat, muss seine Komfortzone verlassen

© Consultingworld AG

### Kontakt

**Andreas D. Baumann**

lic.oec.HSG, M.A.  
Coach



**Consultingworld AG**

Dammstrasse 19  
Postfach  
CH-6301 Zug

Tel. +41 (0)41 727 76 54

andreas.baumann@consultingworld.ch  
www.consultingworld.ch