

Distanz und Rollenklarheit gewonnen

Mit Coaching aus dem Motivationstief und der Karrieresackgasse

„Ich arbeite hier seit neun Jahren. Jetzt frage ich mich, ob ich in diesem Unternehmen noch richtig bin. Ich sehe für mich zur Zeit aber auch keine Alternative.“ Jochen M., Senior Consultant in einer internationalen PR-Agentur, ist mit seinem Team von acht festen und zehn freien Mitarbeitern für die Erstellung einer Spezialdienstleistung verantwortlich. Die Entwicklung und Vermarktung des Dienstleistungsangebots sowie die Steuerung des eigenen Teams sind seine Stärken. Als Mitglied des Managementteams hat er zugleich die Führungs- und Ergebnisverantwortung für seinen Bereich.

Zum Ende des letzten Geschäftsjahres hat ein langjähriger Schlüsselkunde gekündigt, so dass er aufgrund der Umsatzeinbuße sein Team deutlich verkleinern musste. Nachdem er diese Aufgabe gelöst hatte und sein Team trotz des Einbruchs einen positiven Wertbeitrag lieferte, bekam Jochen M. zu Beginn des neuen Jahres von der Geschäftsführung die Zielvorgabe, den Umsatz mit der Spezialdienstleistung binnen Jahresfrist wieder auf die ursprüngliche Höhe zu bringen. Als er trotz seiner Vorschläge keine Unterstützung durch die Geschäftsführung zur Erreichung der Ziele bekam, entschloss M. sich zu einem Karriere-Coaching, um sich „aus der Sackgasse“ zu befreien. Jochen M. klagte, dass ihm nicht die notwendige Unterstützung und Handlungsfreiheit gegeben würden. Außerdem nervten ihn die ständigen Konflikte mit seinem Geschäftsführer zu allen möglichen Kleinigkeiten. Er stellte sich weiterhin angesichts seines Alters von fast 40 Jahren, seiner Unternehmenszugehörigkeit von neun Jahren und des wachsenden Ertragsdrucks im Unternehmen immer häufiger die Frage, wie eigentlich eine dauerhafte berufliche Perspektive für ihn aussehen könne. Er habe sich in letzter Zeit gefragt, ob er „dem Laden eigentlich nachtrauern würde, wenn er ihn verlasse“. Es gebe zwar viele Gründe zu bleiben, die hätten aber wenig mit dem Unternehmen zu tun. In der ersten Coaching-Sitzung griffen wir genau diese Frage auf. Dabei befassten wir uns aber mit den persönlichen Motiven, die M. bisher veranlasst hatten, im Unternehmen zu bleiben.

Im Verlauf von sieben Coaching-Sitzungen innerhalb von sechs Monaten entwickelte M. eine Fülle von Ideen und Ansätze zur Veränderung und setzte die von ihm als richtig erkannten Vorstellungen konsequent im Alltag um. Dabei veränderte er besonders sein bisheriges Kommunikations- und Führungsverhalten gegenüber seinem Team, seinen Kollegen und seinem Vorgesetzten. In der kürzlich in einem Abstand von fünf Monaten durchgeführten achten Sitzung zur Umsetzungssicherung der Ergebnisse gab M. an, er sei jetzt motiviert, zuversichtlich und mit seiner Arbeit auch wieder erfolgreich. Das führe zu deutlich mehr Anerkennung bei den Kollegen und habe anscheinend auch Auswirkungen auf sein Verhältnis zu dem Geschäftsführer. Es sei ihm allerdings gar nicht mehr so wichtig, mit allen unbedingt klar zu kommen. Kollegen und sogar ein Mitarbeiter hätten ihm unaufgefordert das Feedback gegeben, dass er wohlthuend klarer und bei Kunden auch „verkäuferischer“ auftrete. Er habe selber bemerkt, dass er jetzt leichter Unterstützung und Entscheidungen bekomme und sei froh, seinen Job wieder „richtig im Griff“ zu haben.