

# Können Sie da was machen?

Über Träume, Ratschläge und Bauchläden.

Von Alfred Freudenthaler

## Verzweifelter Anrufer:

„Guten Tag, hier ist ..., ich war doch letztes Jahr bei Ihnen auf diesem Seminar, über Führung und so. Hat mir viel gebracht, muss ich schon sagen. Ich bin ja jetzt seit letztem Jahr Vertriebsleiter bei der Firma X, Sie können sich wahrscheinlich an unser Gespräch erinnern, wo ich Ihnen die schwierige Situation geschildert habe, dass wir fusioniert haben und die Probleme erst im Alltag so richtig sichtbar werden, von wegen ‚Es wird sich nichts ändern‘, ha! Na ja, überall wird gestritten, die Mitarbeiter bekriegen sich und machen sich gegenseitig die Kunden abspenstig. Es ist wirklich brutal, der Umsatz ist schmerzhaft zurückgegangen, wir verlieren am Markt, noch dazu bei dem beinhalten Wettbewerb, in dem wir uns befinden. Die Mitarbeiter-Fluktuation liegt jetzt schon bei über fünfzig Prozent! Wir haben schon alles Mögliche probiert, aber irgendwie hat nichts wirklich was gebracht, und da sind Sie mir eingefallen. Können Sie da was machen...?“

## Der Trainer/Coach/Mediator:

„Natürlich kann ich was machen. Immerhin habe ich zwanzig Jahre Erfahrung. Was Sie brauchen, ist ein ordentliches Team-Training, am besten mit Outdoor-Elementen, damit die Leute gleich merken, wo's langgeht. Was, das haben Sie schon probiert? Ist nicht gut angekommen? Hm, war wahrscheinlich nicht gut vorbereitet. Aber macht nichts, dann machen wir eben ein OE-Projekt. Bitte? Ach so, Organisations-

entwicklung. Ja, genau. Wie? So was läuft bereits? Mehrere? Und das bringt auch nichts? Eigenartig. Lassen Sie mich überlegen ... Wie wäre es denn mit Mediation? Ja, Mediation, da geht es um Konfliktregelung. Sie wollen keine Konflikte thematisieren? Ach so. Warten Sie ... Was halten Sie dann von einem Workshop über Karriereplanung? Da könnte sich mal jeder selbst reflektieren und vielleicht kommt der eine oder andere ja drauf, dass er den falschen Job hat. Genau, dann würde sich das Problem quasi von selber erledigen. Wie bitte? Ja, natürlich können da auch Probleme angesprochen werden. Ob das sein muss? Natürlich nicht, deshalb nennen wir es ja ‚Karriere-Workshop‘. Der Umsatz? Also, ich bin mir ziemlich sicher, wenn sich die Teilnehmer einlassen und diese Chance nützen, wird sicher auch der Umsatz wieder steigen. Wie meinen Sie das: ‚Wenn dann doch Konflikte hochkommen‘? Das ist ja nicht das Thema, Sie wollen ja keine Konflikte thematisieren; und außerdem, wenn Sie das schon so titulieren, kommt Ihnen doch keiner. Glauben Sie mir, aus meiner langjährigen Erfahrung heraus ist es in Ihrer Situation einfach besser, woanders anzusetzen. Das habe ich in der Praxis schon oft erlebt. Immerhin habe ich eine umfangreiche Referenzliste. Sie möchten sich das noch mal überlegen? Klar, aber überlegen Sie nicht zu lange, ich bin sehr ausgebucht. Ja, danke für den Anruf.“ Und dann ...

## Rat-Schläge & Erfahrungen

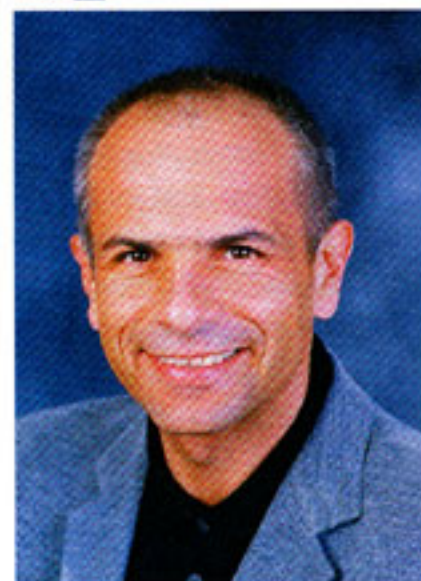
Und dann ... bin ich aufgewacht. Gott sei Dank, es war nur ein Traum!

Gerade in Träumen offenbaren sich ja oft die dunklen Seiten der Seele. Hand aufs Herz: Wie oft sind wir Trainern, Coaches und Mediatoren versucht, ratsuchenden Kunden ebensolche Rat-Schläge zu geben, auf unseren reichhaltigen Erfahrungsschatz zu pochen und unser bewährtes Methodenkofferchen zu öffnen (es lebe der Narzissmus!)? Wie – im schlechtesten Sinne – der Kassenarzt, der mit dem Rezeptblock in der Hand die Patienten im Fünfminutentakt abfertigt. Klar verfügen wir über Erfahrungen („Solche Fälle habe ich öfter ...“) und über Denk- und Handlungsmodelle, die sich in der Praxis schon häufig bewährt haben.

Doch genau dort liegt die Versuchung. Und außerdem: Hat der Kunde nicht auch das Recht auf Input und methodische Hilfeleistung durch uns Experten? Dabei wissen wir als systemisch orientierte Trainer/Coaches/Mediatoren ganz genau, dass das Klientensystem nicht nur einzigartig ist, sondern darüber hinaus auch die Fähigkeit besitzt, Probleme selbst zu lösen und noch dazu fast immer anders reagiert als erwartet. Der Grat, auf dem wir uns bewegen, ist ein denkbar schmaler, es ist jener zwischen Über- und Unterverantwortung. Hilfreich sind in jedem Fall klare Verträge mit dem Kunden. Was soll denn erreicht werden?

Woran werden wir denn merken, dass das Ziel erreicht

wurde? Ich meine, dass in bestimmten Situationen auch Ratschläge legitim sein können, wenn der Kunde z. B. vorher Kriterien formuliert, wie er feststellen kann, dass diese Ratschläge genau für ihn passen oder eben auch nicht. Und wenn wir darauf achten, dass die Lösungsorientierung und die Eigenverantwortlichkeit des Kunden bewahrt und gefördert werden. Zu den wichtigsten Hilfsmitteln von Trainern/Coaches und Mediatoren, aber auch und gerade von Führungskräften, zählt meiner Meinung nach die Fähigkeit, in Konflikten eine „professionelle Distanz“ einnehmen zu können. Nur aus dieser distanzierteren Position kann die Führungskraft auch Konfliktmanager sein. Das bedeutet, dass aus dieser Position der Konflikt in seiner ganzen systemischen Komplexität analysiert und möglicherweise neu „katalogisiert“ werden kann, wodurch wiederum neue Lösungsansätze entstehen können. **T**



Alfred Freudenthaler (Trainer, Coach und Mediator, „Freudenthaler Training“) erreichen Sie unter: [training@freudenthaler.com](mailto:training@freudenthaler.com)