

Überforderst Du Dich auch so wie mich?

Führungskräfte im Umgang mit gestressten Mitarbeitern

Einleitung

Wenn Mitarbeiter sich beruflich überfordert fühlen, belastet das nicht nur ihre eigene Gesundheit, sondern bringt auch die Führungskräfte in schwierige Situationen, bei denen sie sich häufig im Umgang mit dem Mitarbeiter überfordert fühlen.

Mithilfe dieses Formates soll Führungskräften eine Methode an die Hand gegeben werden, mit der sie ihre Mitarbeiter beim Erkennen und beim erfolgreichen Umgehen mit beruflichen Stressoren unterstützen können.

Neu an dieser Vorgehensweise ist, dass **Stressoren direkt benannt** werden. In der Aufstellung wird ersichtlich, **wie diese Stressoren im täglichen Arbeiten wirken** und wie sie angeordnet sein sollten, damit keine Überforderung stattfindet.

Die Führungskraft, die in vielen Fällen selbst hilflos ist, weil sie Vorgaben des Managements umsetzen muss und die Wahrnehmung des Mitarbeiters nicht kennt, **wird zu einem Teil des Systems**, da sie den Mitarbeiter aktiv unterstützt und ihre **eigene Überforderung mit der Situation ansprechen darf**. Das Trainieren der Führungskraft in positiver Kommunikation und die Sensibilisierung für die Welt des Mitarbeiters können sehr hilfreich wirken, um das Miteinander zu verbessern und ein angenehmes und vertrauensvolles Klima zu schaffen. Die Anwesenheit eines Coachs und seine Rolle als Moderator während des Gesprächs helfen dabei, die Kommunikation zwischen beiden auf einem konstruktiven Niveau zu etablieren. Aber auch für die Führungskraft ist damit eine Vertrauensperson anwesend, die die Situation auffängt und sie selbst in diesem Prozess unterstützt.

Ziel des Formates:

- Stressoren erkennen und so positionieren, dass sie ertragbarer werden
- Vermeidung von Burnout
- Plan entwickeln, wie der Mitarbeiter zukünftig optimaler arbeiten kann
- Führungskraft als Teil des Systems einbeziehen

Themenfindung für die Masterarbeit

Mein Interesse am Thema Burn-Out und berufliche Überforderung wurde geweckt durch die intensive Berichterstattung in den Medien. Der „Spiegel“ berichtete unter anderem im vergangenen Jahr mehrfach über das Krankheitsbild und dessen Auswirkungen (4/2011, 30/2011), aber auch in meinem beruflichen Umfeld kam ich mit dem Thema in Berührung, in dem ich mit einem Gutachten für eine Bachelorthesis an der „Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin“ zur Vermeidung von beruflicher Überforderung im Bankensektor beauftragt wurde.



Quelle: Spiegel online

Durch diese Sensibilisierung für das Thema fielen mir auch im privaten Umfeld vermehrt die Menschen auf, die mit den Auswirkungen einer beruflichen Überforderung zu kämpfen hatten – die Ehefrau eines befreundeten Unternehmers, die seit mehr als einem Jahr ihrer Tätigkeit als Erzieherin in einem Kinderladen nicht nachgehen kann, weil sie sich an den Wünschen der Eltern, dem Umgang mit den Kollegen und der zeitlichen Belastung aufgegeben hatte. Oder meine Cousine, die seit vielen Monaten ihrer Arbeit im Familienunternehmen der Landschafts- und Gartenpflege nicht nachgehen kann, weil ihr Burnout-Syndrom in einer Tagesklinik behandelt werden muss.

Neben diesen extremen Beispielen stieß ich in meinen Gesprächen auf viele Menschen, die sich zumindest zeitweise von ihren Aufgaben überfordert fühlen.

Dies nahm ich zum Anlass, mich mit dem Thema intensiver zu beschäftigen und über Möglichkeiten nachzudenken, wie es mithilfe von NLP gelingen könnte, rechtzeitig berufliche Überforderung einzudämmen und die Arbeit für die betroffenen Menschen so zu gestalten, dass es nicht zu einem schwerwiegenden Burnout kommen muss. Bei meinen Überlegungen bin ich zu der Überzeugung gekommen, dass die Überforderung eines Mitarbeiters auch dazu führt, dass die Führungskraft sich im Umgang mit dem Mitarbeiter häufig überfordert fühlt. Führungskräfte haben oftmals kein tiefgreifendes Wissen darüber, wie sie einen Mitarbeiter in dieser Situation unterstützen können. Da sie aber diejenigen sind, die die Rahmenbedingungen so gestalten können, dass der Mitarbeiter mehr Raum zur Entfaltung bekommt, ist es mir wichtig, ein Format zu entwickeln, bei dem beide Parteien unter Anleitung eines Gespräches in den Dialog kommen und Wege finden, miteinander umzugehen. Das auch die Führungskraft Hilfe in diesem Thema bekommt, ist aus meiner Sicht unerlässlich.

Grund-und Vorannahmen für das Format

Die von mir entwickelte Vorgehensweise basiert auf verschiedenen Grundannahmen des NLP, die den Grundstein für das Funktionieren bilden:

Wenn etwas nicht funktioniert, höre damit auf und probiere etwas Neues.

Da die momentane Situation sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Führungskraft unbefriedigend ist, kann eine Änderung des Verhaltens bereits der erste Schritt sein, dem Ziel, bei der Arbeit den Stress zu reduzieren, näher zu kommen. Ein Gespräch zwischen den Parteien schafft Verständnis füreinander und gibt das positive Gefühl, wahrgenommen zu werden. Es gibt in dieser Situation nichts zu verlieren, sondern nur etwas zu gewinnen!

Menschen regulieren ihre Gefühle selbst.

Jeder Mensch bestimmt selbst, inwieweit er sich mit seinen Gefühlen in eine Situation hineinbegibt. Es sind die eigenen Interpretationen und Assoziationen, die ein bestimmtes Verhalten auslösen. Stress ist ein Gefühl, das Menschen selbst regulieren können, indem sie Techniken und Vorgehensweisen entwickeln, mit denen sie sich mehr entspannen können und Stress von sich fernhalten.

Menschen besitzen bereits alle Ressourcen, die sie für eine Veränderung benötigen.

Die Ressourcen, die Menschen benötigen, um eine Veränderung anzustoßen liegen bereits in ihnen vor. Sie müssen sich manchmal nur bewusst machen, dass sie in anderen Situationen über genau diese Kräfte bereits verfügen konnten. In diesem Vorgehen wird also angenommen, dass die Menschen die Kraft, ihre Situation zu meistern, bereits in sich tragen und mit ein wenig Unterstützung diese Kraft aktivieren können, um das Ziel zu erreichen.

Körper, Geist und Seele sind ein System.

Alles, was in einem Teil des Systems geschieht, hat Auswirkungen auf alle anderen Teile. Wird beispielsweise durch die wohlwollende Zuwendung der Führungskraft zu ihrem Mitarbeiter die Seele des Mitarbeiters positiv berührt, beeinflusst das den Geist und den Körper auch. Entsteht in der Aufstellung eine neue Idee, die den Geist anregt, erhalten auch Seele und Körper neue Impulse. Wichtig in diesem Zusammenhang ist natürlich, durch die Beeinflussung von Geist und Seele den Körper zu stimulieren. Der Körper zeigt bei einer Überforderung nämlich durch Krankheitssymptome oft an, dass an den anderen Komponenten des Systems etwas nicht stimmt (z.B. Verspannungen, Kopfschmerzen, Müdigkeit, häufige Infekte durch schwache Abwehr oder in späteren Stadien auch Magengeschwüre, Herzinfarkt, Schlaganfall)

In guter Kommunikation gibt es nur Gewinner.

In einer konstruktiven Gesprächssituation, die hier zwischen allen Beteiligten vorliegt, die an einem Ziel arbeiten, dürfen sich alle gleichwertig mitteilen. Durch den Austausch wird jeder nur gewinnen – an neuen Erkenntnissen und an Unterstützung. Jeder wird mit seiner Meinung, seinen Emotionen und Gedanken gehört und erhält Wertschätzung.

Und zu guter Letzt: **Veränderungen dürfen schnell gehen und leicht sein.**

Vorgehensweise:

Zunächst ist in einem Vorgespräch das Vorgehen mit der Führungskraft zu besprechen. Die Grundannahmen werden erläutert und Fragetechniken erklärt. Wichtig ist dabei, der Führungskraft ihre Rolle als Unterstützer des Mitarbeiters und die Zielstellung zu verdeutlichen. Auch sollten die Vorteile für die Führungskraft herausgearbeitet werden (weniger Fehlzeiten, mehr Motivation und Produktivität sowie ein verbessertes Arbeitsklima).

Bei dem Termin selbst leitet der Coach das Gespräch ein, erläutert das Vorgehen und die Rahmenbedingungen und übergibt den Prozess an die Führungskraft.

Folgende Punkte sind zu kommunizieren:

- Ich-Botschaften, Beschreiben der Arbeitsergebnisse, des Verhaltens (untere logische Ebene)
- Eingeständnis der Führungskraft, auch Schwierigkeiten mit der Situation zu haben, sich auch überfordert zu fühlen
- Bereitschaft signalisieren, Veränderung herbeiführen zu wollen

So ist es!

Aufstellungsarbeit - Teil 1 (Mitarbeiter)

- Der Mitarbeiter beschreibt seine Situation.
- Der Mitarbeiter identifiziert die Stressoren, von denen er sich überfordert sieht. (Das können individuelle Aspekte wie Zeitdruck, Kontrolle, Kommunikation mit schwierigen Kunden, Hierarchien, Konflikte mit anderen Mitarbeitern sein.)
- In der Ist-Aufstellung stellt der Mitarbeiter unter Anleitung der Führungskraft seine momentane Arbeitssituation auf. Größe und Abstände sowie Blickrichtung der Figuren und gegebenenfalls farbige Blöcke zum Hervorheben werden gewählt.
- Die fertige Aufstellung kann noch einmal aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und auf Stimmigkeit überprüft werden.

So sollte es sein!

Aufstellungsarbeit – Teil 2 (Mitarbeiter)

- Der Mitarbeiter beschreibt seine Arbeitssituation, wie sie sein sollte, sodass die Situation angenehmer wird und der Druck herausgenommen wird.
- Der Mitarbeiter ändert seine Aufstellung in verschiedenen Schritten und nach seinem eigenen Tempo bis sie für ihn optimal ist. (Soll-Aufstellung)
- Die veränderte Situation wird aus unterschiedlichen Perspektiven erneut betrachtet, ob sie dem erwünschten Zielzustand entsprechen.

So werde ich unterstützt!

Ressourcenarbeit für den Mitarbeiter

In diesem Schritt, darf der Mitarbeiter seine Wünsche an die Führungskraft äußern, welche konkrete Unterstützung er benötigt, um seinen Zielzustand zu erreichen.

Mögliche Fragen, die die Führungskraft stellen kann sind:

- Was braucht der Mitarbeiter dafür?
- Welche konkrete Unterstützung wünscht sich der Mitarbeiter von seiner Führungskraft?
- Welche Ressourcen werden benötigt, um die ersten Schritte anzustoßen? Wie muss sich der Mitarbeiter fühlen, um das anzupacken?
- In welchen Situationen der Vergangenheit hat der Mitarbeiter diese Ressourcen schon einmal in sich gespürt? Kann er sich diese Situation vergegenwärtigen? Wie hat er sich genau dabei gefühlt (VAKOG-Abfragen – visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch)?

So kommen wir dorthin!

Zielarbeit (Mitarbeiter)

An dieser Stelle soll der Zielrahmen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abgesteckt und erste wohlgeformte Ziele definiert werden. Sinnvoll ist es, hierbei das Bild der Soll-Aufstellung als Visualisierung des gewünschten Zustandes in die Arbeit mit einzubeziehen.

Formulierungshilfen können sein:

Mein Ziel ist...

Ich...

Kriterien für die Wohlgeformtheit von Zielen sind:

- Positive Formulierung, keine Negationen und Vergleiche
- Präsensformulierung (Gegenwart)
- Sinnlich erfahrbar (VAKOG überprüfen)
- Motivierend
- Aus eigener Kraft erreichbar
- Von entsprechender Größe (eventuell Teil- und Zwischenziele festlegen)
- Konkret
- Ökologisch (ohne negative Folgen und untragbare Nebenwirkungen)

Wird ein Kriterium nicht erfüllt, formuliert der Mitarbeiter das Ziel noch einmal um, so lange, bis es stimmig ist.

Öko-Check und Future-Pace

Hier ist zu klären, ob es etwas gibt, was gegen das vereinbarte Vorgehen spricht und wie in der Zukunft – nach Abschluss des Formates – der Mitarbeiter und die Führungskraft mit beruflicher Überforderung umgehen wollen.

So unterstütze ich meinen Vorgesetzten!

Ressourcenarbeit für die Führungskraft

Im Anschluss daran oder in einem Einzeltermin wird der Fokus auf die Führungskraft gelegt und die Frage besprochen: Was braucht die Führungskraft, um den Mitarbeiter unterstützen zu können?

- Vom Mitarbeiter selbst
- Gegebenenfalls vom Coach

Zu klären ist, welche Ressourcen die Führungskraft benötigt, um den Prozess zu durchlaufen und wie er über diese verfügen kann.

Zusätzliche Fragen und Prozessinstruktionen

Fragen, die im ersten Punkt **So ist es!** eingebracht werden können:

- Wie stehst Du mit welchen Stressoren in Beziehung und inwiefern beeinflussen Sie Deine Arbeit?
- Wie wirken die einzelnen Stressoren und die Beziehungen der Stressoren untereinander auf Dich?
- Inwieweit kannst Du aus der ersten Aufstellung sinnvolle Hinweis und Anregung gewinnen?

Fragen, die im zweiten Punkt **So soll es sein!** eingebracht werden können:

- Wie müssen sich die Stressoren verändern, damit Du Dich wohler fühlst?
- Wie sieht der ideale Arbeitszustand für Dich aus?
- Was verändert sich bei Dir, wenn dieser Stressor an eine andere Stelle rückt/mit einer anderen Figur ersetzt wird?
- Was nimmst Du mit aus dieser Aufstellung?

Prozessinstruktionen:

Die Aussagen, die der Mitarbeiter trifft, sollen in einem vertrauensvollen Klima stattfinden. Es ist wichtig vorab festzuhalten, dass keine Aussage Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang des Mitarbeiters haben wird.

Im Mittelpunkt muss die Erreichung des Ziels, nämlich die Überforderung des Mitarbeiters zu mindern, stehen.

Die Führungskraft bezieht Vorwürfe (Aussagen, die sie für einen Vorwurf hält) nicht auf sich. Sie können in einem Folgetermin mit dem Coach aufgearbeitet werden.

Die Führungskraft fasst die Aufstellungen des Mitarbeiters nicht an.

Schwierigkeiten und Hindernisse

Eine Schwierigkeit bei der Durchführung des Formates besteht vor allem darin, dass die meisten Führungskräfte mit NLP nicht vertraut sind. Sie müssen in einem Vorgespräch detailliert in das Vorgehen eingewiesen werden und die Grundlagen des NLP in Ansätzen erfahren. Hierzu gehört vor allem die wohlwollende Einstellung gegenüber ihrem Mitarbeiter, Rapport herstellen, persönliche Befindlichkeiten hintenanzustellen und die Aufstellung des Mitarbeiters als „dessen eigene Landkarte“ zu begreifen und nicht auf sich selbst zu beziehen.

Wichtig ist es auch, die Führungskraft in den elementaren Fragetechniken zu schulen und darauf zu achten, dass vor allem offene Fragen genutzt werden. Die Nutzung von Tilgungen, Generalisierungen und Verzerrungen und deren Auswirkungen sollten der Führungskraft bekannt sein.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, den Mitarbeiter für diese Arbeit zu gewinnen. Es kann hilfreich sein, ihn in einem Vorgespräch mit dem Coach über die Vorteile für ihn selbst aufzuklären und seinen Willen zu stärken, eine positive Erfahrung zu machen.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die vertrauensvolle Basis und der Willen der Beteiligten zur Zusammenarbeit das Fundament dieser Vorgehensweise bildet.

Zum Abschluss des Termins sind Vereinbarungen gefragt, die die Nachhaltigkeit der festgelegten Schritte sicherstellen. Ein terminiertes Folgegespräch, in dem ein Austausch zwischen den Beteiligten stattfindet, ist ratsam. Der Coach sollte zudem die Ergebnisse des ersten Termins festhalten und der Führungskraft und dem Mitarbeiter zur Verfügung stellen.

Weiterführende Arbeiten

Der letzte Punkt der Vorgehensweise [So unterstütze ich meinen Vorgesetzten!](#) kann auch in einem weiteren Einzeltermin zwischen Führungskraft und Coach vertieft werden. Es können Defizite der Führungskraft aufgearbeitet werden, zu denen sich verschiedene Modelle und Formate aus dem NLP oder anderer Richtungen anbieten.

- „4-Landkarten-1-Gebiet“ – bei Konflikten mit dem Mitarbeiter oder anderen Beteiligten
- „Verhandlungsreframing“ – bei inneren Konflikten zwischen zwei gegenläufigen Zielen
- „Change-History“ – zur Aufarbeitung eines in der Vergangenheit liegenden Erlebnisses
- The Work – zum Bearbeiten von stressvollen Gedanken

Anhang

Das Format in der Praxis

Coaching 1 – „Alles sofort“ und alles doppelt

Klientin: Andreas G., 37 Jahre, Web Developer bei einem Onlineshop für Baby- und Kinderartikel

Führungskraft: Tim (dargestellt durch Tatjana R.)

Coach: -/-

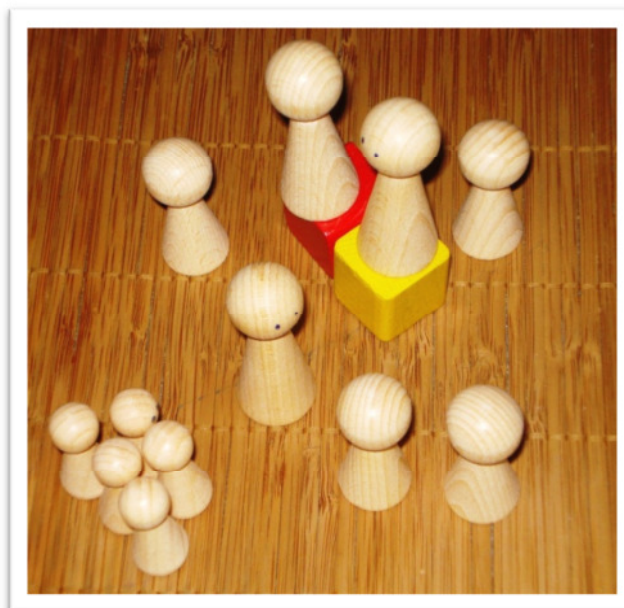
Termin: 27.12.2011.

Dauer: ca. 60 Minuten

So ist es!

Andreas stellt sein ICH auf und beschreibt seine momentanen Stressoren im Arbeitsalltag:

- Tim (Vorgesetzter)
- 5 Länder (zu betreuende Landesgesellschaften des Unternehmens, nicht näher spezifiziert)
- Estland
- Typo3 (Content-Management-System)
- „Alles sofort“ (Aufgabenvielfalt & Zeitdruck)
- Duplikate (Doppelte Arbeitsaufträge, die vom System generiert werden)
- To-Do-Liste (des Vorgesetzten)



So soll es sein!

Um die Überforderung, von der sich Andreas gegenwärtig betroffen fühlt, zu verringern, nimmt er folgende Änderungen an seiner Aufstellung vor:

- Er stellt seinen Vorgesetzten Tim auf eine Ebene mit sich selbst.
- „Alles sofort“ wird auf die gleiche Ebene gestellt (roter Klotz wird entfernt).
- Beides kommt nach vorn in das Blickfeld von Andreas.
- Duplikate werden komplett aus der Aufstellung herausgenommen.
- Die To-Do-Liste wird hinter den Vorgesetzten gestellt.
- Typo3 wird in den Hintergrund gerückt.
- Estland wird zu den anderen 5 Ländern gestellt.
- Typo3 rückt hinter die Länder.
- „Alles sofort“ wird mit einer kleineren Figur ersetzt.
- Für den besseren Überblick erhält das ICH eine Erhöhung (gelber Klotz).



So werde ich unterstützt!

Andreas wünscht sich folgende Unterstützung von seinem Vorgesetzten Tim, um die Überforderung zu meistern und seinen Zielzustand aus der Aufstellung zu erreichen:

- Zuhören.
- Verstehen, welche Vorteile Andreas dem Unternehmen bringt.
- Tim sollte sich zwischen die von außen kommenden Anfragen stellen und im Blick haben, welche Anforderungen hereinkommen. Diese gilt es zu koordinieren und dann an Andreas zu geben. Tim puffert damit den Stressor „Alles sofort“.
- Durch die Integration von Tims To-Do-Liste in das System, mit dem Andreas arbeitet, werden Duplikate vermieden. Zusätzlich werden die einzelnen Anforderungen der Länder erfasst und Andreas bleibt mit ihnen in Kontakt.

So kommen wir dorthin!

Andreas wird seine Arbeit in einer von ihm bereits genutzten Projektmanagementsoftware dokumentieren. Tim übernimmt dann die Priorisierung der Aufgaben und stellt Deadlines auf. Um Verständnis für seine Arbeit und seine Ideen bei Tim zu erreichen, wird wünscht sich Andreas mehr Kommunikation von Tim, weil er glaubt, damit die Zusammenarbeit verbessern zu können.

Ziel ist es, zwei Teamsitzungen mit je 20 Minuten in der Woche miteinander fest zu etablieren. Den ersten Termin vereinbaren beide für die erste Januarwoche. In diesem ersten Meeting wird es darum gehen, Tims To-Do-Liste und Andreas eigene Aufgabenliste abzugleichen und eine Einigung über die Prioritäten herbeizuführen. Andreas ist dies wichtig, um auch die Komplexität seiner Aufgaben Tim gegenüber darstellen zu können. Hauptsächlich möchte er sich damit „Luft verschaffen“.

Als Ressourcen, um seinen Zielzustand erreichen zu können, benötigt Andreas:

- Die Fähigkeit, deutlich und klar kommunizieren zu können
- Mut
- Wertschätzung
- Sicherheit.

Andreas kann diese Ressourcen aus einer vergangenen Situation vor seinem inneren Auge sehen und sie spüren.

Ökocheck und Future-Pace

Beim Öko-Check gibt es keine Hindernisse aus Andreas Sicht, die das Vorgehen gefährden könnten. Für die Zukunft stellt sich Andreas vor, dass Phasen beruflicher Überlastung durch mehr Nähe zum Vorgesetzten und eine saubere Projektplanung vermieden werden können.

Feedback:

Für Andreas ist es elementar, mit seinem Vorgesetzten auf Augenhöhe zu kommunizieren, um in seinem Arbeitsalltag eine Verbesserung zu erreichen. Durch die neue Aufstellung sind ihm Wege klar geworden, wie sich sein persönliches System besser ausrichten lässt und die Komplexität seines bisher gefühlten Problems abgenommen hat. Besonders das Ausrichten der Gesichter der Puppen zueinander hat Andreas viel positive Energie gegeben.

Coaching 2 – Im Spannungsfeld zwischen beruflichen Aufgaben und Familie

Klientin: Else D., 40 Jahre, Musikwissenschaftlerin und Beschäftigte an einem Theater
Führungskraft: Gundi (dargestellt durch Tatjana R.)
Coach: -/-
Termin: 28.12.2011.
Dauer: ca. 90 Minuten

So ist es!

Else stellt ihr ICH auf, dass im Arbeitsalltag von den folgenden Stressoren umgeben ist, die zur Überforderung führen:

- Großes Aufgabengebiet
- Strukturelles Problem
- Gundi (Vorgesetzte in erster Linie)
- Lars (Vorgesetzter in zweiter Linie)
- Familie bestehend aus Mann und zwei Kindern
- Eigene Ansprüche
- Zeitlicher Rahmen



So soll es sein!

Um zu einer Situation zu kommen, die Else entlastet, vollzieht sie diese Veränderungen in der ursprünglichen Aufstellung:

- Das große Aufgabengebiet wird kleiner (sie wählt eine kleinere Figur)
- Das ICH wird größer.
- Gundi und Lars rücken näher.
- ICH, Gundi und Lars werden gleich groß.
- Das strukturelle Problem rückt näher ran, damit Else es schärfer sieht.
- Das große Aufgabengebiet und das strukturelle Problem rücken näher zusammen.
- Else nimmt ihrem Mann vom Podest.
- Das strukturelle Problem wird aus der Aufstellung entfernt.
- Die Idee des „Outsourcings“ entsteht: Je nach Arbeitsaufwand wird das große Aufgabengebiet in zwei Teile zerlegt und eine weitere Mitarbeiterin übernimmt diesen Teil, den Else nicht schafft.



So werde ich unterstützt!

Else äußert folgende Wünsche an Gundi:

- Mehr Gespräche
- Mehr zeitliche Ressourcen
- Aufgabenteilung und Outsourcing
- Genaue Beschreibung des Aufgabengebietes von Else
- Benennen von Prioritäten
- Zielvereinbarungen treffen
- Zeitnahes Feedback
- Realistische Einschätzung der vorhandenen zeitlichen Ressourcen

So kommen wir dorthin!

Else möchte gern Schritte unternehmen, um ihrem Zielzustand näher zu kommen. Da in der Vergangenheit bereits Schritte auf diesem Wege (unter anderem mit Aussprache vor dem Betriebsrat) unternommen worden und diese ohne spürbare Verbesserung für Else blieben, ist sie mutlos, ein neues Ziel überhaupt ins Visier zu nehmen.

Aufgrund dessen wurden Ressourcen identifiziert, die sie benötigt, um sich ein erfolgreiches Gespräch mit ihrer Vorgesetzten überhaupt vorstellen zu können. Elses Ressourcen, die sie in dieser Situation benötigt sind: Gelassenheit, Ruhe, Konzentration und „Sortiert sein“. Else ist in der Lage, sich diese Ressourcen aus einer vergangenen Situation vorstellen zu können.

Nach Einschleifen dieser kleineren Ressourcenarbeit ist Elses erster Impuls, ein Dreiergespräch mit ihrer Vorgesetzten Gundi und deren Vorgesetztem Lars anzuberaumen. Dieses möchte sie als ersten Schritt im neuen Jahr unternehmen. Wichtig ist ihr für dieses Gespräch, aufzuschreiben, worüber genau gesprochen wurde, zeitliche Definitionen festzulegen und konkrete Schritte festzuhalten, wie die Drei gemeinsam zu einer anderen Aufgabenverteilung kommen können. Laut Öko-Check spricht für Else nichts dagegen.

Für die Zukunft ist es Else wichtig, eine Regelmäßigkeit dieser Dreiergespräche zu etablieren, damit die vereinbarten Ziele überprüft werden können, eine Reflektion der Vereinbarungen stattfindet und Feedback ausgetauscht werden kann.

Anmerkung:

Else fände es einfacher, die Aufstellung nur mit farbigen Würfeln vorzunehmen, die sie als ihre Stressoren interpretieren könnte.

Schwierigkeiten:

Konkrete Ziele benennen, da Termine und vorgegebene, übergeordnete Ziele von Führungskräften nicht vorlagen.

Coaching 3 – „I’m young and I’m underpaid“ (Alanis Morissette – Hand in my pocket)

Klientin: Johannes G., 25 Jahre,
Verlagskaufmann und Organisator eines Festivals mit 100.000 Besuchern und 600
Teilnehmern
Führungskraft: dargestellt von Michael R. (Abteilungsleiter eines Bankenverbandes)
Coach: Tatjana Rabe
Termin: 29.12.2011.
Dauer: ca. 120 Minuten

So ist es!

Johannes stellt sich (rot) und die Stressoren auf, die in seiner Tätigkeit als Organisator eines großen Festivals zur Überforderung geführt haben:

- Verantwortung
- Unterbezahlung
- Schule (Vergleich mit anderen Mitschülern)
- Überwachung durch den Chef
- Inkompetenz des Chefs
- Externe
- Kollegium (und seine Sonderrolle)
- Enno (Sohn vom Chef/Spitzel)
- Arbeitszeit



So soll es sein!

Um seine Belastung zu vermindern, nimmt Johannes folgende Änderungen an der Aufstellung vor, die zu seinem Zielzustand führen:

- Unterbezahlung rückt näher und bekommt einen gelben Untersetzer.
- Verantwortung wird weiter weg positioniert.
- Schule und damit der Vergleich mit anderen Mitschülern wird aus der Aufstellung entfernt.
- Das Kollegium kommt auf die eine Linie mit Johannes selbst.
- Zeit wird in einer Linie mit der Unterbezahlung und den Kollegen gestellt.
- Enno wird herausgenommen, da er keine Bedeutung für die Arbeit selbst hat.
- Inkompetenz rückt zur Verantwortung.
- Überwachung kommt zur Verantwortung, um das Misstrauen zu entschärfen.
- Alle Figuren werden zusammengerückt, um ein „Miteinander“ herzustellen, das Johannes als erfüllend empfindet.



So werde ich unterstützt!

Johannes wünscht sich diese Unterstützung von seinem Chef:

- Sein Gehalt sollte neu verhandelt werden. Am Gehalt misst er die Wertschätzung für seine geleistete Arbeit und liest die Bereitschaft zur Veränderung des jetzigen Zustands ab.
- Er möchte mehr Vertrauen in seine Fähigkeiten und Unterstützung in seiner Rolle erfahren. Aus diesem Grund muss Enno als Sohn des Chefs und als Überwacher der Angestellten in den Hintergrund treten.
- Die Planung des Festivals sollte optimiert werden. Überstunden sollten reduziert werden.

So kommen wir dorthin!

Johannes und Michael vereinbaren diese Ziele miteinander:

- Am Montag der darauffolgenden Woche wird ein Termin zur Verhandlung des Gehaltes festgesetzt.
- Für die folgenden zwei Wochen wird ein gemeinsamer Fahrplan erstellt, der Aktionen und Rahmenbedingungen für Johannes Arbeit definiert und festlegt, welche Entscheidungen er eigenverantwortlich treffen darf. Nach Ablauf dieser zwei Wochen gibt es Feedback, um das Vorgehen zu bewerten.
- Geplant wird außerdem zur Ergebnisorientierung überzugehen. An einem festgelegten Tag (Tag und Zeit werden noch genau bestimmt) wird regelmäßig die Arbeit von Johannes gewürdigt.

Öko-Check

Johannes sorgt sich um die Nachhaltigkeit des Vereinbarten. Aus diesem Grund wird ein Folgetermin in 6 Monaten zwischen Chef, Johannes und Coach vereinbart. Der Chef ermuntert Johannes, das vereinbarte Vorgehen konsequent bei ihm einzufordern.

Feedback:

Johannes fühlt sich lösungsorientiert.

Michael als Chef findet die Veränderungen zu groß für ein einziges Gespräch.

Coach: Michael als nicht-NLP-geschulte Führungskraft stellt in der Regel geschlossene Frageformen und Detailfrage, um Johannes „zu verstehen“. Dies bringt Johannes oftmals aus seinem gefühlten Zustand auf eine Ebene, bei der Sachfragen im Vordergrund stehen. Da Überforderung aber gefühlt wird und in der Regel nicht sachlich messbar ist, wäre ein Verweilen im Fühlen an manchen Stellen wünschenswert.