

## Beispiel „Erarbeiten eines Lösungswegs“

von Friedhelm Reydt, Casual Coaching © 2010

G. wünscht sich als Ziel der heutigen Sitzung eine Möglichkeit, **gute von schlechten Mitarbeitern** beim Bewerbungsgespräch **unterscheiden** zu können.

Was denn die Eigenschaften eines guten Mitarbeiters seien, frage ich ihn. Hinsichtlich der aktuellen Probleme mit K1. hole ich mir von G. die Erlaubnis, mit ihm die aktuelle Aufstellung seines Teams durchzuspielen. G. ist daran sehr interessiert und der spielerischen Herangehensweise aufgeschlossen. Wir wollen mit Hilfe von „Gogo-Figuren“ ein **Soziogramm** des Teams K. erarbeiten, um die Grundeigenschaften eines guten Beraters herauszustellen. Hauptmerkmal der „Gogo-Figuren“ sind deren unterschiedliche Gesichter und Gesten, die es ermöglichen, die **Assoziationen** des Coachees zu erfragen und damit selbst **unterbewusste Einschätzungen** transparent zu machen.

G. positioniert die Figuren auf einem Blatt Papier. Er selbst steht an der Spitze. Die Namen seiner Mitarbeiter werden auf dem Blatt notiert. Der Abstand der Figuren macht ein Kernteam mit vier Mitarbeitern deutlich, an das die beiden neuen Mitarbeiter T. und C. als Satelliten angedockt sind. Davon steht K2 G. am nächsten. Weiter unten entsteht eine Zweiergruppe. Aus den ursprünglich sechs ständig aktiven Mitarbeitern sind mittlerweile acht geworden.

Ich bitte G. darum, unter seine Mitarbeiter bis zu vier positive und vier weniger positive Eigenschaften zu schreiben. Es bereitet G. anfangs Schwierigkeiten, diese kurz und prägnant zu formulieren. Trotz der Kurzfassung benötigen wir für sämtliche Mitarbeiter beinahe eine Stunde Redezeit. Am Ende der Prozedur soll G. sich selbst einschätzen.

### **Das Ergebnis**

#### **G.**

- ++ Eigendisziplin d.h. hohe Selbstmotivation und Termintreue
- ++ ehrgeizig d.h. er möchte im Unternehmen Karriere machen
- ++ für ihn ist das operative Arbeiten wichtig
- + zu spontan d.h. er handelt oft ohne nachzudenken
- + hinterfragt zu viel d.h. er nimmt viele Gedanken mit nach Hause
- + Mitarbeitergewinnung d.h. er findet keine „guten“ Mitarbeiter

#### **K2**

- ++ Eigendisziplin (Vertriebsziel) d.h. umsatzgetrieben
- ++ guter Rhetoriker d.h. guter Berater, argumentiert glaubhaft und sachlich
- ++ rekrutiert d.h. er hat einen großen Stamm an freien Mitarbeitern
- + Chaos d.h. ist schlecht organisiert, verzichtet auf Bürotätigkeiten

## **K1**

- ++ erfahren d.h. er ist mehr als sieben Jahre dabei
- ++ extrovertiert d.h. er ist ein guter Verkäufer
- ++ souverän, sympathisch, intelligent
- + falsche Prio d.h. lässt sich von seinem Privatleben leiten
- + Durchhaltevermögen d.h. eine längere Kundenakquise liegt ihm nicht
- + Keine Mitarbeiter, da er (selbst) nur schlecht über die Runden kommt

## **TC**

- ++ souverän + sympathisch
- ++ Selbstmotivation
- ++ mutig
- ++ intelligent
- + falsche Prio, lässt sich ablenken d.h. Privatleben ist wichtiger als Umsatz

**Hinweis: Weitere Mitarbeiter folgen. Für die Referenz wurde auf eine weitere Darstellung verzichtet.**

## **Ausstieg und Arbeitsergebnis**

Als Hausaufgabe schlage ich G. vor, sein Ergebnis zu reflektieren und diejenigen positiven wie auch weniger positiven Eigenschaften seiner Mitarbeiter, die ihm besonders am Herzen liegen, mit unterschiedlichen Farben zu markieren.

## Folgesitzung

...

G. legt mir das Ergebnis seiner Priorisierung vor:

### Idealer Mitarbeiter

- ++ ehrgeizig
- ++ Eigendisziplin (Vertriebsziel)
- ++ extrovertiert
- ++ zuverlässig
- ++ souverän + sympathisch
- ++ intelligent
- + falsche Prio
- + nicht mutig
- + unzuverlässig

Ich schlage G. eine ausführliche Diskussion der persönlichen Eigenschaften vor. Wir wollen Punkt für Punkt vorgehen. Die wichtigsten Aussagen erfasse ich auf meinem mitgebrachten Tablet-PC, dessen Bildschirminhalt G. einsehen kann. Er möchte mit den „negativen“ Eigenschaften beginnen.

### Was heißt „falsche Prio“ für mich?

- MA muss seine Arbeit ernst nehmen!
- Kundentermine gehen vor Privattermine!
- MA darf sich nicht mit Nebensächlichkeiten verzetteln!

### **Was bedeutet „nicht mutig“ für mich?**

- MA darf nicht introvertiert sein!
- MA darf nicht menschenfeindlich sein!
- MA muss sicher im Umgang mit Menschen sein!

### **Wie heißt „unzuverlässig“ für mich?**

- MA steht nicht zu terminlichen Vereinbarungen und Zusagen.
- MA hält seine Kundentermine nicht ein.
- MA informiert seine Kollegen nicht rechtzeitig über Terminengpässe.

### **Was bedeutet „ehrgeizig“ für mich?**

- MA muss bereit sein, vier bis fünf Jahre Vollgas zu geben!
- MA muss sich ständig rhetorisch, methodisch und fachlich fortbilden!
- MA Mitarbeiter muss Lernen wollen!
- MA Mitarbeiter muss den Willen zur Umsetzung des Gelernten mitbringen!

### **Was meine ich mit „Eigendisziplin“?**

- MA muss bereit sein, seinen eigenen Kundenstamm aufzubauen.

An dieser Stelle unterbricht G. und erklärt mir, wie wichtig das soziale Umfeld des Mitarbeiters wäre. Inwiefern dies relevant sei, frage ich nach. Als weitere Punkte fügt er daraufhin hinzu:

- MA muss gute Umgangsformen besitzen.

#### **Was bedeutet „intelligent“ für mich?**

- MA muss eine schnelle Auffassungsgabe besitzen.
- MA muss wissen, was für den Kunden das Richtige ist.

#### **Was heißt „souverän + sympathisch“ für mich?**

- MA muss einfühlsam sein.
- MA soll den Kunden nicht langweilen.
- MA muss eine vertrauenserweckende Persönlichkeit besitzen.
- MA muss seinen Kunden wertschätzen.

#### **Ausstieg und Arbeitsergebnis**

G. ist mit dem Stundenergebnis zufrieden. War es ihm anfangs einfach nur wichtig, einen Zuhörer zu gewinnen, mit dem er über seine Arbeit bei DG sprechen konnte, so hat er mittlerweile festgestellt, dass wir dabei umsetzbare Ergebnisse erzielen. Ihm wird im Nachgang bewusst, dass das Dilemma der Personalrekrutierung eines der zentralen Themen bei DG ist.