

## **„Vertrauen gewinnen“**

**Eine Führungskraft will lernen, weniger zu kontrollieren  
und mehr Vertrauen zu seinen Mitarbeitern zu  
entwickeln.**



**Ein Beispiel aus der Coaching-Praxis ©**

**von Frank Pyko, November 2010**

## Worum geht es?

Sie finden hier einen Bericht aus meiner Coaching-Praxis, der einen tieferen Einblick in meine Arbeitsweise ermöglicht. Er zeigt auf, wie „Neues Lernen“ über körperliche Erfahrungen zu einer größeren Bewusstheit und grundlegenden Lösungsansätzen führen.

Die hier vorgestellte Coaching-Sequenz ist als Teil eines gesamten Prozesses zu betrachten. Sie kann in diesem Praxisfall nur einen Eindruck vermitteln und auf keinen Fall als vordefinierter Ablauf verstanden werden.

## 1. Ausgangslage

### Was ist der Anlass für das Coaching?

Die Führungskraft (FK) führt Mitarbeitergespräche bestimmend, insistierend und fehlerorientiert durch. Der eigene Gesprächsanteil lag in der Regel laut eigener Einschätzung bei über 80%. In der Folge hat die FK den Zugang zu seinen Mitarbeitern und deren Vertrauen verloren. Mitarbeiter (MA) haben sich im Rahmen eines 100-Graf-Feedbacks offen gegen eine weitere Zusammenarbeit mit der FK ausgesprochen.

### Um wen geht es?

Führungskraft, Mitte 40, mittlere Führungsebene.

### Was ist bisher im Coaching passiert?

Es fand ein Coaching-Tag statt. Dort ging es um die Beschreibung und Akzeptanz der Ist-Situation sowie die Herstellung einer hohen Lernbereitschaft. Im Laufe des zweiten Coaching-Tages hat die FK das Thema „Vertrauen“ für sich entdeckt. Die Erkenntnis lautete: „Dass in dem Maße, wie man auf seinen eigenen Fähigkeiten vertraut, es möglich ist, Vertrauen in seine MA zu setzen.“

Das war ein wichtiger Erkenntnisschritt. Doch wie kann die FK ein neues Vertrauen für sich gewinnen?

## 2. „Vertrauen gewinnen“ – eine Lernerfahrung mit Golf im Tagungsraum

Eingebettet in einen umfassenden Coaching-Prozess wurde die folgende Lernsequenz mit Golf durchgeführt:

- Einstieg

Einfache spielerische Einführung zum Golf, konkret zum „Putten“\*). Im Vordergrund stehen zuerst Leichtigkeit und Spaß, um eine offene, entdeckungsfreudige und lernbereite Haltung beim Coachee entstehen zu lassen.

Einige Körperübungen zur Erhöhung der Körperwahrnehmung – und dann die FK einfach einige Putts „spielen“ lassen.

- Lernen mit Golf

Es wird gemeinsam zuerst eine im positiven Sinn herausfordernde Golfaufgabe definiert. Ziel ist, 5 Bälle auf ein Ziel – in diesem Fall eine Mineralwasserflasche – zu spielen. Der Coachee bestimmt selbst die Entfernung zum „Loch“ und die Anzahl der zu erreichenden Treffer.

Es werden verschiedene Durchgänge gespielt und vom Coachee jeweils ausgewertet. Die Aufmerksamkeit der FK wird auf sein „inneres Spiel“ gelenkt, also auf das, was sich in ihm gedanklich und körperlich bei der Ausübung der „Aufgabe“ abspielt.

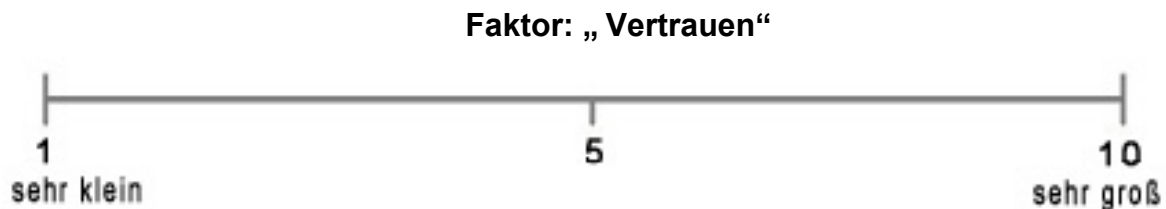
\*) Putten bedeutet beim Golf, den Ball mit einem Schläger über den besonders fein geschnittenen Rasen ins Loch zu spielen. Dieser kleine Schwung ist einfach und schnell zu lernen und quasi in jedem Raum durchführbar, weil der Ball nur über den Boden rollt.

Der Coachee geht dabei immer mehr im eigenen Tun auf, ist ganz bei sich und dem, was er gerade erfährt. Immer genauer wird erkannt, was sich im Kopf und Körper abspielt, wo Überanstrengung besteht, Verkrampfungen sind, was sich gut anfühlt, was es ausmacht, einen längeren und weicheren oder harten und kurzen Ballkontakt zu haben etc.

Nachdem der Coachee sich mit der Situation bekannt machen konnte, wenden wir uns dem Thema „Vertrauen“ mit folgender Aufgabenstellung zu:

**Finden Sie heraus,  
was genau den Unterschied „zwischen Vertrauen haben  
und nicht haben“ ausmacht?**

Die Golfaufgabe mit dem Spiel zur Wasserflasche wird weiterhin verwendet. Der Coachee hat jetzt jedoch jeden Schlag in Bezug auf den Grad des Vertrauens auf einer Skala von 1 bis 10 einzuordnen und zu erläutern, was jeweils den Unterschied ausmachte.



Nach fünf Übungsdurchgängen, die gerade mal insgesamt 15 Minuten dauerten, hat der Coachee Folgendes für sich neu gelernt:

➤ Er konnte in einer zentrierten und dabei entspannten Körperhaltung am Ball stehen und spielen. Für ihn war relevant, die Schultern fallen zu lassen und mit dem Wegfall dieser Anspannung freier atmen zu können. Das vermittelte ihm eine innere Sicherheit.

➤ Diese körperliche Grundhaltung führte zu einer inneren Gelassenheit und Ruhe. Im Ergebnis konnte er in einer vertrauensvollen inneren Haltung putten, die unabhängig war von den Ergebnissen, die er produzierte. Sein Learning hier war „einfach mit der Aufmerksamkeit im Tun sein“. Nicht zu viel wollen und an Fehler denken.

Die abschließende Kernaussage des Coachee lautete: „Vertrauen ist, wenn ich bei mir bin!“

Die hier beschriebene Golfsequenz dauerte insgesamt zwei Stunden.

### **3. Transfer in die Arbeitspraxis**

Das neu Gelernte wurde vor Ort in einem Rollenspiel „Mitarbeiter-gespräch“ in den Arbeitszusammenhang überführt und ausgewertet.

Als Fokus und Lernaufgaben für die Arbeitspraxis hat sich die FK definiert:

- Auf eine innerlich entspannte Körperhaltung in Gesprächen achten und ruhig ausatmen. Die Auswertung wurde nach allen relevanten Gesprächen auf der 10er-Skala vorgenommen.
- Reduzierung des eigenen Gesprächsanteils auf unter 50%.

Die schriftlichen Auswertungen des Coachee wurden nach 2 Wochen an den Coach gesendet und dann in einem Telefonat miteinander besprochen.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus diesem Gespräch waren Basis für die nächste Lernschleife im Coaching.

#### **4. Erläuterung des Coachs**

Die Führungskraft hat in einem sich ständig selbstverstärkenden Lernprozess zu einer neuen Haltung gegenüber sich und anderen Menschen gefunden.

##### **Was war aus meiner Sicht entscheidend?**

Ich denke, es war die zentrale körperliche Erfahrung des Loslassenkönnens beim Golf. Der Coachee konnte aufgrund der intensiven Golferfahrungen danach sehr gut zwischen dem erwünschten und unerwünschten Modus in seinem Verhalten unterscheiden und er hatte seinen „Schalthebel“ gefunden, der es ihm ermöglichte, in die richtige Richtung umzuschalten.

Frank Pyko, im November 2010

##### **Weiterführende Informationen:**

Weitere Praxisbeispiele

INNER GAME COACHING von W. T : Gallwey

COACHING FÜR DIE PRAXIS von John Whitmore