



Fallbeispiel Coaching mit Lebensthemen

Das Delegationsdilemma



Obwohl ihnen klar ist, dass es in der Führungsrolle absolut notwendig ist, und sie genau wissen, wie es funktioniert, gelingt es vielen Führungskräften nicht oder nur sehr schlecht: Aufgaben delegieren. In diesen Fällen wirken oft sogenannte Lebensthemen. Sie aufzuspüren, ist der beste Weg aus dem Delegationsdilemma heraus. Ein Fallbeispiel.

Preview

► Biografisch begründet:

Wie dysfunktionale Glaubenssätze zu einem Teil der Identität werden

► Die erste Spur führt aufs Land:

Wie das frühe soziale Umfeld ein Delegationsdilemma verursachen kann

► Zugehörigkeitsgefühl

als zweite Fahrte: Wie Vorstellungen der Eltern das eigene Delegationsverhalten prägen können

► Brüderliche Prägung als

dritte Spur: Wie Familienmitglieder als Role Models wirken können

► Erkenntnis durch Emotion:

Wie die Hypothesen zur Ursache des Delegationsdilemmas überprüft wurden

► „Ich gehöre hierher“:

Wie dysfunktionalen Lebens-themen mit positiven Affirmationen entgegengewirkt werden kann

„Ich bin gut in meinem Job, aber ich kann nicht alles alleine machen. Und Delegieren schaffe ich einfach nicht. So kann es nicht weitergehen!“ Mit diesem Stoßseufzer betrat die 38jährige Führungskraft, Frau T., den Coachingraum. Jurastudium mit Auszeichnung, MBA an der Uni St. Gallen, jetzt Marketingdirektorin bei einem namhaften Lebensmittelhersteller. Eine 70-Stunden-Woche, ledig, keine Kinder, aber einen Hund, den meistens der Nachbar betreute.

Natürlich hatte Frau T. die wichtigsten Bücher über „Richtiges Delegieren“ durchgearbeitet. Mit anderen Führungskräften aus einem Frauennetzwerk gesprochen. Sogar mit zwei Business-Coachs einige Stunden gearbeitet. Heraus kamen immer dieselben Diagnosen und Vermutungen:

► Eigentlich wolle sie doch alles selber machen, weil sie perfektionistisch sei und es ihr niemand recht machen könne.

► Dass sie Delegieren als Schwäche interpretiere und gerade als weibliche Führungskraft meine, doppelt so gut sein zu müssen wie ihre männlichen Kollegen.

► Dass sie Angst habe, die Kontrolle zu verlieren, wenn sie nicht alles selbst macht.

► Dass Sie es vielleicht insgeheim genieße, alles selbst in der Hand zu haben, weil so auch immer alle mit Fragen zu ihr kämen. So würde sie vielleicht ein privates Defizit an Kontakt ausgleichen.

Über alle diese Punkte hatte sie gründlich nachgedacht und auch einiges gefunden, was teilweise zutraf. Trotzdem halfen ihr die klugen Analysen und die damit verbundenen Appelle und Lösungsansätze – „Wer delegiert ist stark“, Pareto-Regel, Vertrauens-Affirmationen und, und, und – nicht weiter. Nichts von all dem half ihr aus ihrem Delegationsdilemma: Eigentlich wollte sie Aufgaben weitergeben, irgendwie konnte sie es aber nicht.

So wie der Marketingmanagerin geht es vielen Führungskräften in Deutschland. Obwohl ihnen bewusst ist, dass sie es sich nicht leisten können, jede Aufgabe, jedes Projekt, jede Konzeption selbst zu übernehmen. Obwohl ihnen klar ist, dass sie sich auf diese Weise selbst erschöpfen und auch ihrer Führungsrolle nicht gerecht werden können. Obwohl sie wissen, wie Delegieren funktioniert. Und obwohl sie die „klassischen“ Faktoren, die der Delegation oft im Weg stehen, erforscht und gegebenenfalls

ausgeschaltet haben – gelingt ihnen das Delegieren trotzdem nicht oder nur sehr bedingt.

Die Ursache liegt wahrscheinlich in der frühen Biografie

Um ihnen als Coach weiterhelfen zu können, muss man in der Analyse tiefer tauchen – genauer gesagt tief in ihre Biografie hinein. Denn in diesen Fällen sind meistens sogenannte Lebensthemen ursächlich. Ein Lebensthema beschreibt ein spezifisches Denk- und Handlungsmuster, das sich in den ersten zehn bis zwölf Lebensjahren als Reaktion auf bestimmte Ereignisse, Erfahrungen oder Lebensumstände herausgebildet hat.

Diese Muster werden zu einem Teil der Identität, sie werden in Form eines Glaubenssatzes internalisiert, und sind damit für einen selbst nicht mehr wahrzunehmen, geschweige denn zu verändern. Zumindest nicht ohne Hilfe. Mithilfe gezielter (Coaching-)Fragen können sie jedoch aufgespürt und damit bewusst und bearbeitbar gemacht werden. Wobei die Erfahrung zeigt: Bestimmte Erfahrungen und Bedingungen führen oft zu ähnlichen Mustern – was das Erkennen erleichtern kann.

Das frühe soziale Umfeld prägt stark

Die Marketingleiterin erzählte: „Meine Eltern hatten einen großen Bauernhof in Ostpreußen. Zusammen mit meinen beiden älteren Brüdern kamen wir 1944 als Flüchtlinge hierher und fanden in einem bayerischen Dorf eine Bleibe bei einem Bauern. Dort haben sich meine Eltern durch ihre tatkräftige Hilfe mit den Jahren unentbehrlich gemacht. Auch wir Kinder mussten in den Ferien immer sehr viel mithelfen. Als der Bauer durch einen Unfall mit dem Traktor starb, vermachte die kinderlose Bäuerin meinen Eltern den Hof.“

Dass die Führungskraft in ländlicher Umgebung aufgewachsen war, bedeutete in diesem Fall eine interessante Spur. Denn auf dem Land ist die soziale Kontrolle meist höher. Was bedeutet, dass ein Kind dort von klein auf öfter den Satz hört: „Was sollen denn die Leute denken!“ So kann sich schnell ein Glaubenssatz à la „Ich muss es allen recht machen“ entwickeln, der oft zu

einem regelrechten Antreiber wird, einer Art innerem Impetus: „Mach's allen recht!“

Innerer Drang, die Mitarbeiter vor der Arbeit zu „schützen“

Menschen mit einem solchen Antreiber fühlen sich sehr stark dafür verantwortlich, dass sich die Menschen in ihrer Umgebung wohlfühlen. Dabei fantasieren sie häufig jedoch nur, was die Menschen dafür benötigen und sich wünschen. Typisch für Führungskräfte, die einen solchen Glaubenssatz internalisiert haben, ist es, dass sie ihre Mitarbeitenden vor zu viel Arbeit „schützen“, ihnen nicht zu viel zumuten wollen. Ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche stellen sie dafür zurück. Was in der Praxis eben oft bedeutet: Statt Aufgaben zu delegieren, laden sie sie sich selbst auf. Gleichzeitig wünschen sie sich, dass andere Rücksicht auf sie nehmen und ihre Bedürfnisse berücksichtigen – ohne diese jedoch zu äußern. Sie hoffen darauf, dass jemand ihre Überlastung sieht und ihnen etwas von ihrer vielen Arbeit abnimmt. Dass dieser Wunsch offensichtlich unrealistisch ist, spielt dabei keine Rolle. Denn ebenso wie die Glaubenssätze selbst, sind die aus ihnen geborenen Erwartungen in der Regel weitgehend unbewusst – und damit nicht den Gesetzen der Logik unterworfen.

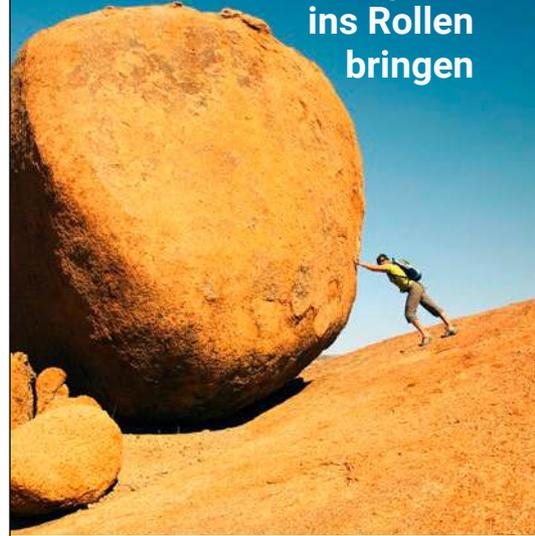
Doch ganz gleich, wie sehr sich eine Erklärung anbietet, ist es im Coaching wichtig, sich nicht auf diese zu versteifen. Zum einen besteht ansonsten die Gefahr, dass Coachee und Coach ihre Wahrnehmung auf die Lösung sozusagen hinbiegen. Zum anderen ist nicht unbedingt nur ein Lebensthema ursächlich für das ausgemachte Problem, es können auch mehrere sein, die im Zusammenspiel wirken. Statt also nur der einen Spur zu folgen, gilt es zunächst, die besagte kritische Lebensspanne weiter zu erforschen.

Auf die Frage „Wie wurde denn Ihre Familie auf dem Dorf aufgenommen?“ erzählte Frau T.: „Ziemlich reserviert, von einigen auch versteckt feindselig und neidisch. Vor allem als der Hof durch den unermüdlichen Einsatz der Familie immer größer wurde. Der Bauer konnte Felder dazukaufen und erhöhte den Bestand an Kühen. Sogar ein Hofladen wurde eröffnet. Das war ja auch der Grund, warum meine Eltern dann den Hof nach dem Tod des Bauern vererbt bekamen.“

Überzeugungen der Eltern können sich als Glaubenssatz festsetzen

Die latente Abneigung der Alteingesessenen und das damit verbundene Gefühl, nicht dazuzugehören, verringerte sich dabei über die Zeit nicht, sondern zementierte sich. Zumindest in der Wahrnehmung der Familie und vor allem des Vaters: „Er hat es nie verwunden, dass sie aus ihrer Heimat Ostpreußen vertrieben wurden und hier als Fremde ankamen und nie richtig akzeptiert wurden“, erzählte die Managerin. „Mein Vater war immer hilfsbereit, sogar Mitglied bei der Freiwilligen Feuerwehr, und er machte jedes Jahr ein Erntedankfest auf dem Hof, zu dem er das halbe Dorf einlud.“ An so einem Abend fand sie ihn einmal ganz traurig am abgeräumten Tisch sitzen. Seine Antwort auf ihre Frage, was los sei, hatte sie noch Wort für Wort im Kopf:

Veränderungen ins Rollen bringen



**Ausbildung zum
Business-Coach**

Große Steine ...

können Sie nur bewegen, wenn Sie wissen wie! Genauso ist es auch im Business-Coaching!

Große Steine können sein ...

- Begleitung von Change Prozessen
- Digitalisierung und Mensch
- New Leadership
- Arbeitswelt 4.0
- Persönliche Orientierung
- Resilienzmanagement
- und viele weitere

Die Lösung ...

In 5 Modulen erlernen Sie die relevanten Methoden und Werkzeuge des Coachings. Durch praktische Übungen verbessern Sie Ihre Fähigkeiten, um in Ihrer Organisation oder bei Einzelkunden die richtigen Steine ins Rollen zu bringen!

TEAM CONNEX AG

■ Training ■ Coaching ■ Consulting

Weitere Informationen:

07031 2703 0

www.teamconnex.com





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS255AR33

Tutorial

Eigene Lebensthemen aufspüren



Ein Lebensthema ist vergleichbar mit einem Drehbuch, einem Lebensplan oder einem unbewussten Programm, nach dem ein Mensch lebt. Im Berufsleben kann es sich positiv oder negativ auswirken. Wer seine Lebensthemen kennt, kann ihre dysfunktionale Wirkung abmildern oder sogar ganz aufheben.

Lebensthemen verstehen

Lebensthemen entstehen durch Beziehungserfahrungen. Bestimmte Erlebnisse, Lebensumstände oder Aussagen sind emotional so prägend, dass sie unser Selbstbild wesentlich beeinflussen. Um damit fertigzuwerden, entwickeln wir bestimmte Handlungs- und Denkstrategien. Jene Strategien, die sich bewährt haben und die wir mithin immer wieder anwenden, werden als Lebensthemen bezeichnet. Weil Lebensthemen sehr zugespitzte Strategien sind, erweisen sie sich oft als dysfunktional. Trotzdem können wir sie nicht einfach ändern. Allein schon deshalb nicht, weil uns unsere Lebensthemen in aller Regel nicht bewusst sind.

Typische Lebensthemen

Was die Suche nach den eigenen Lebensthemen erleichtert: Es sind oft die immer gleichen Denk- und Handlungsstrategien, die Menschen aufgrund typischer Kindheitserfahrungen entwickeln:

1. Sich für andere aufopfern – aufgrund des Gefühls, eigentlich keine Daseinsberechtigung zu haben.
2. Anerkennung nicht annehmen – aufgrund des Gefühls, sie nicht verdient zu haben und per se nicht wichtig zu sein.
3. Sich schnell zurückziehen – aufgrund des Gefühls, anders zu sein als andere und deshalb nicht dazuzugehören.
4. Erfolg nicht genießen können bzw. den eigenen Erfolg unbewusst sabotieren – aufgrund der Überzeugung, nicht erfolgreich sein zu können.
5. Auf Kritik massiv gekränkt reagieren und Fehler immer nur bei anderen suchen – aufgrund des Gefühls, etwas Besonderes zu sein.
6. Versuchen, es immer allen recht zu machen – aufgrund der Überzeugung, dass die eigenen Bedürfnisse nicht wichtig sind.
7. Übertrieben selbstkritisch sein und sich über Erfolge nicht freuen können – aufgrund der Überzeugung, dass man „immer zu funktionieren“ habe.
8. Übertriebene Anpassung an andere und mangelndes Durchsetzungsvermögen – aufgrund des Gefühls, nicht erwachsen zu sein.
9. Extreme Kontrolle eigener negativer Emotionen – aufgrund der Überzeugung, Ärger nicht zeigen zu dürfen.
10. Angst, sich zu zeigen oder sein Können zu demonstrieren – aufgrund der Überzeugung, nicht besser sein zu dürfen als andere.
11. Bei Rückschlägen und Krisen direkt alles in Zweifel ziehen – aufgrund der Überzeugung, dass Schwäche gleich Versagen ist.
12. Gefühle unterdrücken oder ausblenden – aufgrund der Überzeugung, dass sich Gefühle „nicht gehören“.

Einen Zustand der Achtsamkeit erreichen

Bei der Identifizierung unserer Lebensthemen hilft Nachdenken wenig. Erst in einem Zustand der Achtsamkeit, in dem die Pforte

zum Unterbewusstsein weiter offen steht, können wir uns unseren Lebensthemen nähern. Um diesen Zustand zu erreichen, gibt es viele Übungen. Der einfachste Zugang:

- ▶ Machen Sie es sich bequem, im Sitzen oder Liegen.
- ▶ Schließen Sie die Augen.
- ▶ Versuchen Sie, Ihren Körper wahrzunehmen.
- ▶ Versuchen Sie, zu spüren, wie sie sich gerade fühlen, in welcher Stimmung Sie sind.
- ▶ Beobachten Sie, welche Gedanken auftauchen. Nehmen Sie diese nur wahr, Sie müssen sie nicht verändern oder erklären.

Mögliche Lebensthemen konterkarieren

Gehen Sie im Zustand der Achtsamkeit nun die folgenden Sätze durch. Lesen Sie dazu immer einen Satz, schließen Sie dann die Augen und sprechen Sie ihn laut aus. Die Sätze konterkarieren die zwölf genannten typischen Lebensthemen. Betrifft Sie eines der Themen, wird der entsprechende Satz bei Ihnen sofort eine emotionale Reaktion hervorrufen, entweder körperlich oder gefühlsmäßig oder gedanklich.



Das eigene Verhalten auf gefundene Lebensthemen hin reflektieren

Durch die Entdeckung der eigenen Lebensthemen verlieren diese nicht sofort ihre Wirkung, aber zumindest ein Stück weit an Kraft, weil sie nun identifiziert sind. Und damit sind sie jetzt auch bearbeitbar: Sie können Ihr Verhalten immer wieder daraufhin reflektieren, ob Sie gerade einem Ihrer Lebensthemen folgen und ggf. versuchen, gegenzusteuern.

„Wir gehören hier nicht her. Sie trinken mein Bier und essen meine Wurst, aber die Einheimischen sitzen beieinander und schneiden mich. Wir gehören hier nicht her, und das wird sich auch nie ändern.“

Solche Wahrnehmungen und Überzeugungen der Eltern werden oft von Kindern zuerst übernommen – und dann mit der Zeit auf andere Situationen übertragen. So kann in diesem Fall etwa ein Grundgefühl entstehen, nirgendwo wirklich dazuzugehören, immer ein Außenseiter zu sein, von der Welt abgelehnt zu werden, und sich als Glaubenssatz festsetzen. Diese Art von Lebensthemen werden auch Landkarten genannt, weil sie eine bestimmte Sichtweise auf die Welt transportieren. Darauf, wie die Welt und das Leben im Allgemeinen ist und die Menschen, die in ihr leben. Im Fall der Marketingmanagerin hatte sich damit eine zweite Spur aufgetan: War es vielleicht das Gefühl, nicht wirklich dazuzugehören, kein „richtiger Teil“ ihrer Abteilung zu sein, das ihr das Delegieren so schwer machte?

Der Bruder als Role Model für fehlende Verlässlichkeit

Beim Aufspüren der Lebensthemen ist es wichtig, auch nach den Beziehungen der Familie untereinander zu fragen, nach Großeltern und wie es den Geschwistern heute geht. Über ihre beiden Brüder berichtete die Führungskraft, dass der Ältere auf dem Hof geblieben war, sich dort mit der Arbeit aber nicht so wohlfühlt. Der jüngere Bruder „wollte auf keinen Fall Bauer werden“. Er machte eine Tischlerlehre, überwarf sich aber mit dem Meister, was sich auch in zwei anderen Betrieben wiederholte. Er lebe heute in Berlin und jobbe in einem Restaurant. Näheres Nachfragen zeigte: Anscheinend war ihr Bruder bereits von klein auf wenig verlässlich, machte grundsätzlich nicht das, was die Eltern von ihm forderten. Gut möglich, dass ihr Bruder für sie hinsichtlich dieses Verhaltensaspekts ein Role Model abgegeben und sie einen entsprechenden Glaubenssatz entwickelte hatte. Nämlich den, dass man



explain

LEADING BY PRESENTATIONS

Exklusiv für Sie: [explain.de/managerseminare/](https://www.explain.de/managerseminare/)

**Neue Vertriebspräsentation,
um Kunden zu gewinnen?**

**Strategische Themen an die
Mitarbeiter kommunizieren?**

**Die Mitarbeiter für das eigene
Unternehmen begeistern?**

Viele berufliche Herausforderungen beginnen mit einer Präsentation. Viele enden leider auch damit. Die Inhalte nicht auf den Punkt, die Folien ein Massaker und der Sprecher ungeübt.

Deswegen sind Präsentationen nur selten zielführend oder beeindruckend. No worries, wir helfen, das Ziel zu erreichen. Was es auch ist. Weil eine gute Idee nicht an deren Präsentation scheitern sollte. Weil PowerPoint nicht Hürde, sondern Hebel sein sollte. Weil es keine Schande ist, mit stolzeschwellter Brust für seine Botschaft einzustehen.



Menschen nicht vertrauen, sich auf andere nicht verlassen kann. Dass so eine tiefe unbewusste Überzeugung es einem sehr schwer machen kann, Aufgaben weiterzugeben, liegt auf der Hand.

Letztlich hatten sich im Coaching also drei heiße Spuren ergeben, drei mögliche Lebensthemen, die ursächlich für das Delegationsdilemma der Marketingleiterin sein konnten. Diese Spuren wurden im Coaching weiterverfolgt – durch entsprechende Fragen zu Einstellungen, Erfahrungen und Erlebnissen im Arbeits- und Jobkontext der Klientin. Zwei der drei Spuren – das Thema „Es recht machen zu müssen“ und das Thema „Menschen nicht vertrauen zu können“ – führten ins Leere, die dritte jedoch auf den Lösungsweg.

Heiße Spur: Ein tiefes Gefühl, nicht dazuzugehören

Auf die Frage, seit wann sie in der Firma sei und wie es ihr dort ginge, antwortete Frau T.: „Mein Chef hatte mich vor zwölf Jahren auf einer Messe bei einem Vortrag kennengelernt und mich als Marketingleiterin eingestellt. Das gab am Anfang etwas böses Blut, weil zwei andere Mitarbeiter sich Hoffnungen gemacht hatten, diese Position zu bekommen. Mittlerweile ist die Stimmung in der Abteilung aber ganz gut. Probleme gibt es immer mal wieder.“ Und auf die Nachfrage, ob sie sich denn zuge-

hörig zu ihrer Abteilung fühle, schossen ihr plötzlich Tränen in die Augen. „Nicht wirklich,“ antwortete sie mit zitternder Stimme. „Formal schon, ich werde auch respektiert. Aber wirklich dazugehören – nein, das tue ich nicht.“ Die Worte klangen stark nach der Aussage des Vaters, die Frau T. Wort für Wort ins Gedächtnis eingebrannt war. Damit stand die Arbeitshypothese: Die Schwierigkeiten der Führungskraft mit dem Delegieren hängen mit Ihrem Lebensthema „Nicht dazuzugehören“ zusammen. Genauer gesagt: Weil sich Frau T. ihrer eigenen Abteilung nicht zugehörig fühlte, traute sie sich nicht, anderen zu sagen, was sie tun sollten.

Inneren Konflikten im Zustand der Achtsamkeit auf die Spur kommen

Diese Hypothese galt es im nächsten Schritt zu überprüfen. Dazu wurde die Klientin – mithilfe einer kurzen Achtsamkeitsanweisung – in einen entspannten und achtsamen Zustand geführt, in dem die Verbindung zum Unterbewussten offener ist. Das war notwendig, um folgenden Test durchzuführen, denn im Alltagsbewusstsein funktioniert er nicht. Die Klientin wurde gebeten, sich in ihrer Vorstellung in ihren Arbeitskontext zu begeben und diesen Satz zu sagen: „Ich bin hier die Chefin.“ Wenn die Hypothese zutraf, hätte dieser Satz eine gefühlsmäßige Reaktion auslösen müssen, da er diametral zum ausgemachten Lebensthema „Nicht dazuzugehören“ stand. Solche inneren erlebten Widersprüche rufen im Zustand der Achtsamkeit immer Emotionen oder ablehnende Gedanken als Reaktion hervor.

Und die Emotionen kamen: Die Marketingleiterin lachte auf, schüttelte heftig den Kopf und sagte dann: „Das bin ich nie und nimmer.“ Die Hypothese traf also zu, die Ursache für das Delegationsdilemma war ausgemacht – und damit der Ansatzpunkt für eine Lösung geschaffen, bzw. schon mehr als ein Ansatzpunkt. Denn durch das emotionale Erleben des Konfliktes wurde er bearbeitbar gemacht. Veränderung geschieht nicht durch Einsicht. Unbewusste Konflikte lassen sich kaum bearbeiten. Erst eine starke emotionale Beteiligung schafft die nötige Motivation.

Dem dysfunktionalen Lebensthema mit einer Affirmation entgegenwirken

In der Reflexion erkannte die Führungskraft, dass ihr Gefühl, nicht dazuzugehören,



Mehr zum Thema

► Michael Wefers: Lektionen in Leadership – (De-)entwicklung durch Delegation.

www.managerseminare.de/MS248AR02

Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben zu übertragen, ist per se einer der besten Wege, um ihre Entwicklung zu fördern. So wie Delegation in der Praxis manchmal betrieben wird, bewirkt sie allerdings eher das Gegenteil. Wie es besser geht.

► Matthias Kolbusa: Lektionen in Leadership – Das Ziel beschreiben statt Aufgaben verteilen.

www.managerseminare.de/MS234AR03

Delegation an sich ist kein Allheilmittel gegen zu viel Arbeit, denn wenn die Mitarbeitenden nicht die erwarteten Resultate liefern, macht die Führungskraft es letztlich doch oft selbst. Es gibt aber einen sehr einfachen wie effektiven Weg, Aufgaben so weiterzugeben, dass sie sehr wahrscheinlich sehr gut gelöst werden. Und zwar indem man das Pferd beim Delegieren von hinten aufzäumt – und mit Ergebnistypen arbeitet.

eigentlich aus der Luft gegriffen war – oder genauer gesagt, eben aus ihrer Biografie. Es entbehrte jeder Erfahrungsgrundlage, es gab keine Hinweise darauf, dass ihre Kollegen sie in irgendeiner Form ausgrenzen oder weniger involvieren würden. Damit war das Problem nicht sofort gelöst. Denn die Wirkung internalisierter Glaubenssätze lässt sich nicht dadurch auflösen, dass man ihre Wirkweise entschlüsselt. Aber zumindest verlieren sie ein Stück weit an Kraft, wenn sie entzaubert, ihre (dysfunktionalen) Wirkweisen offengelegt werden. Außerdem ist es dann möglich, ihnen gezielt entgegenzuwirken.

Im Fall der Marketingleiterin unter anderem mithilfe einer positiven Affirmation bezüglich ihrer Abteilung: „Ich gehöre hierher!“ Diesen Satz sagte sie, wieder im Zustand der Achtsamkeit, mehrmals vor sich hin, um ihn innerlich zu verankern. Und bereits am nächsten Tag gelang es ihr, mit dieser „neuen Information“ einige leichtere Aufgaben zu delegieren. In den folgenden Wochen rief sie sich den Satz immer wieder ins Gedächtnis und sprach ihn für sich aus, wenn sie über-

Der Autor: **Roland Kopp-Wichmann** ist Dipl.-Psychologe und Business-Coach mit eigener Praxis in Heidelberg. In seinen 3-Stunden-Coachings und offenen Seminaren arbeitet er überwiegend mit dem Konzept der Lebensthemen. Kontakt: www.seminare4you.de



Foto: Roland Kopp-Wichmann

legte, ob sie etwas delegieren sollte oder besser nicht – was ihr immer leichterfiel. Zumal sie merkte, dass ihre Mitarbeitenden positiv reagierten, wenn sie ihnen Aufgaben übertrug. Das stärkte wiederum ihr Zugehörigkeitsgefühl, was es ihr erleichterte, weitere Aufgaben zu delegieren usw. Es entwickelte sich eine sich selbst verstärkende positive Dynamik, die die Führungskraft in wenigen Wochen aus dem Delegationsdilemma herausführte.

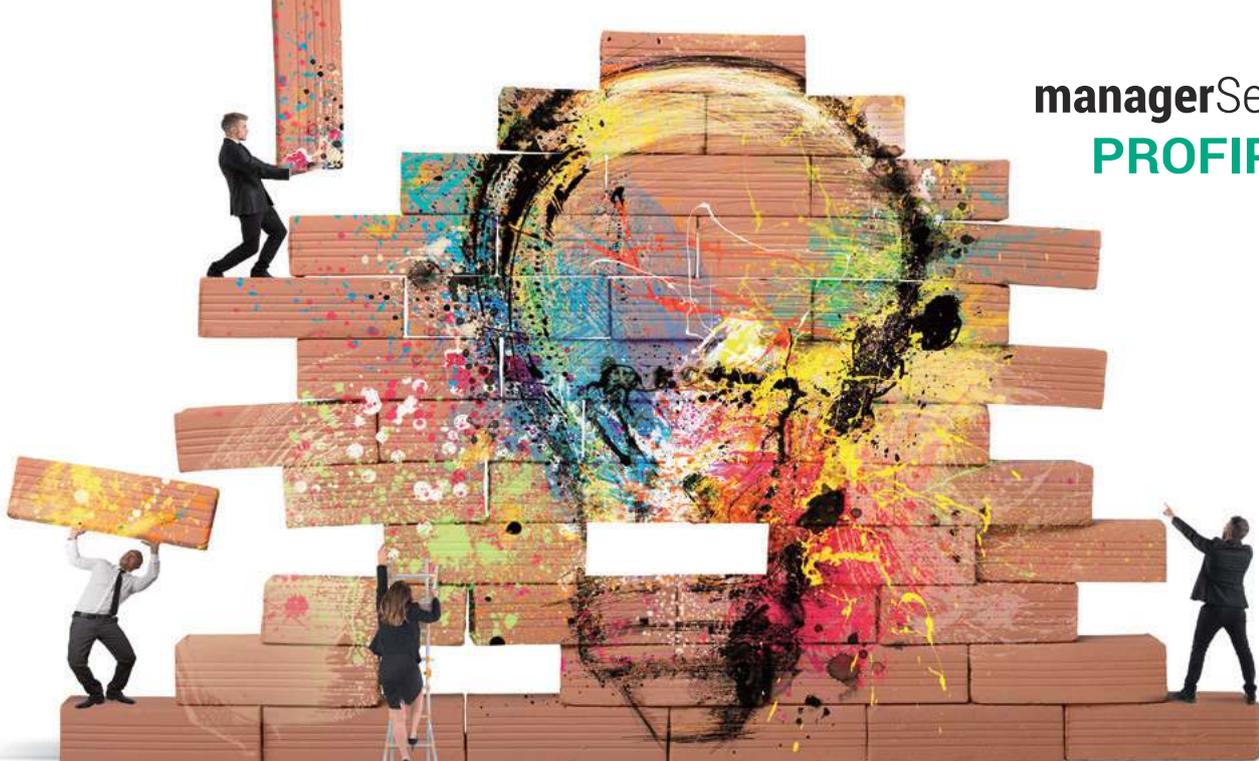
Roland Kopp-Wichmann

DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

Qualität hat
ihren Ort.

DCV.





Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **9 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich **Training aktuell**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **Training aktuell**
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition **Training aktuell** und **Trainingskonzepten**.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von www.trainerkoffer.de.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro