

## Praxiskizze 5

### Meistercoaching nach einer Mitarbeiterbefragung

Quelle: Offermanns, M. & Steinhübel, A. (2006). Coachingwissen für Personalverantwortliche. Frankfurt: Campus

Herr Schmidt ist Industriemeister eines mittelständischen Produktionsbetriebes. Auf Wunsch der Geschäftsführung wurde eine umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Ein wichtiger Bereich war hierbei die Zufriedenheit mit der Führungsarbeit. Die Ergebnisse wurden bis auf Bereichsebene ausgewertet und den einzelnen Bereichsverantwortlichen zurückgespiegelt. Dabei schnitt der Bereich des Meisters Schmidt besonders schlecht ab. Bei den freien Antwortmöglichkeiten häuften sich Begriffe wie „arrogant“, „explodiert leicht“ oder „nicht sozial kompetent“. Dies veranlasste die Personalentwicklung dazu neben einem bereichsbezogenen Workshop bei dem Maßnahmen für den Bereich erarbeitet wurden dem Meister zur Unterstützung ein Coaching anzubieten. Der Personalmanager Herr Rupp klärte in einem Vorgespräch mit Herrn Schmidt, ob er sich grundsätzlich vorstellen kann, sich nach den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung persönlich beraten zu lassen. Herr Rupp vermied zunächst bewusst den Begriff „Coaching“, da dieser in seinem Unternehmen eher negativ besetzt ist und als Nachhilfe empfunden wird. Der Meister zog dieses Unterstützungsangebot grundsätzlich in Betracht. Natürlich fühlte sich Herr Schmidt durch die negativen Ergebnisse der Befragung in der Kritik. Doch er nahm das Angebot der Beratung als Chance mit dieser Situation zu Recht zukommen an.

Herr Schmidt hat von dem Personalmanager zwei Coaches zur Auswahl genannt bekommen. Dabei standen ein männlicher Coach im Alter von 36 Jahren und ein weiblicher Coach im Alter von 42 Jahren zur Auswahl. Mit beiden gab es bereits gute Erfahrungen. Herr Schmidt führe mit den Coaches ein kostenloses und unverbindliches Vorgespräch. Dies gehört zu den vertraglichen Erwartungen des Unternehmens. Herr Schmidt entschied sich aufgrund der „Chemie“ für den männlichen Coach.

Beim ersten Coachingtermin hatte Herr Schmidt die zentralen Kritikpunkte aus der Mitarbeiterbefragung dabei.

Ergebnisse  
Mitarbeiterbefragung

Wünsche an  
Herrn Schmidt:

- weniger aufbrausend  
in Gesprächen
- besseres Zeit-  
management in  
Besprechungen

Abb: Zusammengefasste Kritikpunkte aus der Mitarbeiterbefragung

Dies zeigte, wie intensiv er sich bereits mit dieser Thematik beschäftigt hat. Als er die einzelnen Aspekte an der Flip-Chart mit seinem Coach durchging, wirkte er sehr erregt.

Coach: „Welcher Punkt bewegt Sie am stärksten?“  
 Herr Schmidt: „Ich verstehe nicht, wieso ich angeblich als aufbrausend wahrgenommen werde.“  
 Coach: „Was meinen Sie, wie kommen einige Mitarbeiter zu dieser Auffassung?“  
 Herr Schmidt: „Na ja, es gibt sicherlich Situationen, wo ich keinen kooperativen Führungsstil praktiziere. In meinem Bereich stehen wir immer unter Druck. Da haben wir keine Zeit für theoretische Führungsarbeit, sondern müssen schnell handeln.“  
 Coach: „Haben Sie ein Beispiel, was dies verdeutlichen kann?“

Herr Schmidt schildert eine Situation, in der eine gefährliche Chemikalie im Produktionsbetrieb ausgelaufen ist, weil ein Mitarbeiter sich nicht an die allgemeinen Sicherheitsbestimmungen gehalten hat. Als dann auch noch ein weiterer Kollege in der Gefahrenzone eine Zigarette angesteckt hat, sei ihm die Hutschnur geplatzt, schildert Herr Schmidt. Diese Situation nimmt der Coach, um nach dem Modell der Rational-Emotiven-Verhaltens-Therapie (REV) zunächst die Muster erkennbar zu machen, die in solchen kritischen Situationen beim Klienten ablaufen.

Auszug aus der Arbeitsweise:

Coach: „Danke für die Schilderung. Bleiben wir mal bei diesem ernstem Vorfall. Haben Sie diesen noch präsent?“  
 Herr Schmidt: „Klar, das wär doch fast schief gegangen!“  
 Coach: „Dann schildern Sie doch mal bitte, was für Gedanken Ihnen durch den Kopf gegangen sind (Ratio nach dem Modell der REV).“  
 Herr Schmidt: „Ich dachte, oh Gott, wenn das schief geht, bist du deinen job los.“  
 Coach: „Wie realistisch ist dieser Gedanke?“  
 Herr Schmidt: „Mit Abstand total unrealistisch, da mein Vorgesetzter mit mir sehr zufrieden ist und ich hier volle Rückendeckung habe. Aber in der Situation hatte ich Panik.“  
 Coach: „Und diese Panik, wie fühlte die sich an?“ (Emotion nach REV)  
 Herr Schmidt: „Ich merke das immer im Brustkorb, dann schnürt sich alles zusammen und es wird warm.“  
 Coach: „Kennen Sie dieses Gefühl auch aus anderen Situationen?“  
 Herr Schmidt: „Ja, in Situationen, wo ich Angst habe, die Kontrolle zu verlieren und in denen Fehler passieren.“  
 Coach: „Bitte beschreiben Sie genau, was Sie und ihre Mitarbeiter in der geschilderten Situation gemacht haben.“ (Verhalten nach REV)

Hier schließt eine ausführliche Sequenz an, in der der Klient genau erläutert, was er gemacht hat und wie sein soziales Umfeld, in diesem Fall die zwei beteiligten Mitarbeiter, reagiert haben. Der Coach fragt genau nach, um die Beschreibungen zu präzisieren.

Herr Schmidt: „Das ist ja erstaunlich, jetzt wo ich das so ausführlich geschildert habe, wird mir klar, dass ich immer gleich reagiere. Das ist wie ein Reflex, man schlägt aufs Knie und es zuckt, ohne, dass man es steuern kann.“  
 Coach: „Sie erkennen also ein Muster, was lauten kann...“  
 Herr Schmidt: „Stress - Angst - Sorge - Laut werden.“  
 Coach: „Zum Glück sind Sie mehr als nur Ihr Knie, Sie können mitsteuern ob und in welcher Form Sie in ähnlichen Situationen reagieren. Haben Sie Lust, das zu erlernen?“

Natürlich hat der Klient hieran Interesse.

Die Grundidee der REV besteht darin, dass Kognitionen unsere Emotionen stark steuern und diese wiederum Einfluss auf Verhaltensweisen haben. Die einfachste Veränderungsmöglichkeit liegt daher auch in der Anpassung der dysfunktionalen Kognitionen.

Wenn ich beispielsweise in einer Situation denke „Das geht sowieso schief“, wie es der Klient an anderer Stelle schilderte, dann ist mein Kontrollempfinden reduziert. Dies kann dazu führen, dass ich wie ein verletztes und in die Ecke gedrängtes Tier reagiere. Mit behutsamen Nachfragen, Visualisierungen und Ausprobieren hat der Klient einen neuen Satz für kritische Situationen generiert: „Ich steuere, die Dinge, die ich steuern kann und vertraue auf meine Mitarbeiter, dass diese ihr Bestes geben.“ Zusätzlich entstand der Satz: „Ich darf Fehler machen!“ Vielleicht kennen Sie den Effekt, wenn ich mir vornehme, dass teure Hochzeitsgeschirr bloß nicht fallen zu lassen, dann fällt es erst recht.

Die oben dargestellte Arbeitsweise war exemplarisch für das Coaching mit diesem Industriemeister. Es ging darum, schnelle, pragmatische Hilfen für den Alltag zu entwickeln, die einen spürbaren Unterschied im Verhalten möglich machten.

Nach insgesamt sechs Terminen mit einer Dauer von 90 Minuten war der Coachingprozess zu Ende.