

Praxiskizze 6

Coaching nach einem Assessment-Center

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

Herr Dr. Groß leitet seit fünf Jahren eines der zentralen Projekte eines bedeutsamen Herstellers von Pumpensystemen. Für die Position des Werkleiters wird perspektivisch ein Potenzialträger gesucht, der auf diese Position hin entwickelt werden soll. Hierzu werden insgesamt 12 Personen aus dem Unternehmen per Vorgesetztereinschätzung benannt. Diese werden dann in einem eintägigen Intensiv-Beurteilungsverfahren begutachtet. Aufgrund dieses Tages-Assessment erhalten alle Kandidaten ein fundiertes Feedback über Stärken und Entwicklungspotenziale. Zusätzlich erfolgt ein Abgleich zwischen dem Soll-Profil des Werkleiters und dem Ist-Profil des jeweiligen Kandidaten. Dieses Soll-Profil ist im Vorfeld unter externer Moderation mit der Geschäftsleitung und dem Personalmanagement entwickelt worden.

Nach diesem Beurteilungsverfahren bekommt Herr Dr. Groß im Feedbackgespräch die Empfehlung, mit einem Coach an seinem Profil zu arbeiten.

Das Selbstbild von Herrn Dr. Groß ist sehr positiv, so dass er die teilweise kritischen Rückmeldungen nicht nachvollziehen kann.

Vorgespräche

Die Schritte von der Ergebnismeldung bis hin zum Coaching gestalteten sich phasenweise. Zunächst führte das Personalmanagement zusammen mit der Geschäftsführung ein Rückmelde- und Potenzialgespräch mit Herrn Dr. Groß. In diesem Gespräch wurde ihm angedeutet, dass ein Gap zwischen Anforderungen für den Werkleiter und seinen gezeigten Leistungen besteht. Zunächst wertete Herr Dr. Groß das Orientierungsverfahren ab und attribuierte seinen Misserfolg external. Sein Erklärungsmuster kann beschrieben werden mit: meine Tagesform war schlecht und das Verfahren wird meinen guten Leistungen nicht gerecht. Dieses Muster besorgte das Personalmanagement, dennoch wurde Herr Dr. Groß dies bei der Ergebnismeldung nicht offen kommuniziert. An dieser Stelle „drückten“ sich sowohl die Personalmanagerin als auch die Geschäftsführung vor einem klaren und direkten Feedback. Auf der einen Seite waren sie ernüchtert über den Umgang des Mitarbeiters mit der Fremdeinschätzung zum anderen wollten sie einen wichtigen Leistungsträger nicht demotivieren. Die scheinbare Lösung dieses Dilemmata war schnell gefunden: Ein Coach musste her. Die implizite Annahme dabei war, dass der schon die richtigen Worte finden würde, Herrn Groß zu knacken und ihm seine Situation zu verdeutlichen. Also wurde Herrn Dr. Groß das „Angebot“ gemacht, sich in seiner Potenzialentwicklung von einem Coach unterstützen zu lassen. Wer ist schon in der Lage so ein Angebot ernsthaft abzulehnen, wenn die Geschäftsführung und das Personalmanagement davon überzeugt sind. Der Personalmanager Herr Struktur kümmerte sich um das weitere Procedere.

Herr Struktur: „Schön, dass Sie sich ein Coaching vorstellen können. Ich schlage vor, wir setzen uns im nächsten Schritt mal mit Frau Zachow zusammen, ein Coach, mit der wir in solchen Situationen bereits gute Erfahrungen gesammelt haben.“

Durch die Formulierung „in solchen Situationen“ ist Herr Dr. Groß zusätzlich irritiert. Welche Situationen sind wohl gemeint? Versagen in einem Auswahlverfahren? Unklare Zukunftsperspektiven?

Frau Zachow bekommt einen Anruf vom Personalmanager Herr Struktur, in dem er grob die Auftragskonstellation schilderte. Frau Zachow hatte bereits am Telefon ein schlechtes Gefühl bei diesem Auftrag. Sie war ebenfalls im Dilemma, einerseits ist dieses Unternehmen eines ihrer wichtigsten Auftraggeber, und in dem Moment des Anrufes sind ihr gerade andere Aufträge weggebrochen, so dass das monetäre Interesse an dem Auftrag groß war. Andererseits handelt sie nach dem Grundsatz, nur Klienten anzunehmen, die ein echtes Eigenanliegen haben. Sie entscheidet sich, zunächst das Triaden-Auftragsgespräch abzuwarten, um dann eine Entscheidung zu treffen.

In diesem Gespräch machte Herr Dr. Groß zunächst einen engagierten Eindruck, in Bezug auf ein zukünftiges Coaching. Er sei sehr daran interessiert, eine professionelle Meinung zu hören und sich persönlich weiter zu entwickeln. Wir erinnern uns, dass er zur eigenen Aufwertung das Orientierungs-Center abgewertet hat.

Auf die Frage, was genau er denn im Coaching erreichen wolle, blieb Herr Dr. Groß vage. Dennoch äußerte er den Wunsch, möglichst bald mit dem Coaching zu starten, obgleich er stark in ein Projekt eingebunden sei und Termintreue nicht garantieren könne. Dies sei schließlich ein Projekt mit Priorität A, und die Geschäftsführung wolle er nicht enttäuschen. Auf diese zarten aber dennoch wahrnehmbaren Warnsignale reagierte weder der Coach noch der Personalmanager. Also wurde ein Paket von zehn Terminen vereinbart und der Starttermin festgelegt.

Der Starttermin fand in der Praxis von Frau Zachow statt. Hierbei war eine Wahrnehmung bemerkenswert. Herr Dr. Groß verhielt sich in diesem für ihn fremden Umfeld auffallend anders als im sicheren Terrain der Skill AG. Seine Arroganz und sein Abwerten von anderen schienen zunächst gewichen. Er war sehr interessiert an der Person von Frau Zachow und neugierig auf den Entwicklungsprozess. Dies deutet für Frau Zachow auf eine konstruktive Arbeitsbasis hin. Sie spiegelte ihm diesen Eindruck in einer provokanten Art wider, die Herr Dr. Groß in dieser Situation gut annehmen konnte.

Coach: „Wissen Sie, um ganz ehrlich und offen zu sein, als ich Sie so das erste mal erlebt habe, dachte ich, was für ein arroganter Schnösel, der hoch hinaus will aber noch lange nicht fertig ist.“

Herr Dr. Groß: Lacht. „Danke für Ihre Offenheit, so direkt bekommt man ja sonst kein Feedback von einem echten Profi.“

Den leicht ironischen Unterton nimmt Frau Zachow an dieser Stelle leider nicht wahr, da sie über die Reaktion auf ihre direkte Intervention erfreut ist.

Der Coachingprozess lässt sich durch folgendes Muster zusammenfassen. Herr Dr. Groß lässt sich immer wieder auf eine Veränderungsebene erster Ordnung ein. Er fordert beispielsweise öfter Rollenspiele, in denen er auch mal richtig hart ran genommen wird. Dies soll ja speziell auf seine Person zugeschnitten sein, und nicht wie mit der „Schrotflinte geschossen“, wie in den Führungstrainings, die er parallel zum Coaching besucht. Der Trainer macht das wirklich gute, er gibt sein bestes, aber für ihn – und hier schwingt mit der so bewundernswerte Projektleiter – reicht das doch oft nicht.

Sobald im Coachingprozess eine andere Ebene mit ins Spiel kommt, wie beispielsweise die Reflexion eigener Gefühle reagiert der Klient mit der Aussage „Das ist eine sehr gute Frage“ ohne diese wirklich zu beantworten. Hier gelingt es Frau Zachow nicht, echte Selbstreflexion zu ermöglichen.

Wenn sich der Klient mal geöffnet hat entzieht er sich in dem Coachingprozess. Dies drückt sich u.a. durch das kurzfristige Absagen von Terminen aus. Hier ist Frau Zachow sehr nachgiebig, da sie Herrn Dr. Groß in ihr mütterliches Herz geschlossen hat.

Diese Reflexionsebene des Coachingprozesses basiert auf einer Supervision, für die sich Frau Zachow entschied, als sie merkte, an den Klienten nicht wirklich heran zu kommen. Als eine Arbeitshypothese wurde erarbeitet, der Klient weise narzisstische Persönlichkeitszüge auf. Diese führen dazu, dass Frau Zachow in Beziehungsfallen tritt, die sie sonst thematisiert.

Der Coachingprozess wurde nach einem $\frac{3}{4}$ Jahr planmäßig mit einem Fazitgespräch unter Beisein des Personalmanagement beendet. In diesem Gespräch äußerte der Klient, er sei zufrieden mit dem Coaching. Die Nachfrage, was denn der Nutzen des Coachings für ihn war, blieb unbeantwortet.

Herr Dr. Groß: „Es ist doch fast unmöglich, einen präzisen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Veränderung und Coaching herzustellen.“

Der Personalmanager hatte den subjektiven Eindruck, dass sich Herr Dr. Groß nur unwesentlich verändert hat. Das enttäuschte Herrn Struktur, da er in so einem Fall, ein Signal des Coaches erwartet hätte.