



Praxisfall zum Leitprozess Selbstverantwortung und Führung

von Nicola Janssen

Anliegen des Kunden „Führung lernen: Umgang mit einem schwierigen Mitarbeiter“

Stefan M. war Mitglied des Führungsteams eines mittelständischen Unternehmens. Als Coach sollte ich den Endvierziger über einen längeren Zeitraum „bei schwierigen Führungsthemen“ begleiten. Ganz unmittelbar ging es um den Umgang mit einem „extrem renitenten“ Mitarbeiter in seinem Team.

Auftragsklärung

M. war vordergründig aufgeschlossen und kam mit seinem Dreitagebart recht lässig daher. Ihm war ein pragmatischer Kontakt wichtig, in dem man mal alles „offen bequatschen“ konnte. Wenngleich schon länger in Führung, hatte er bei seinen mittelständischen Arbeitgebern nie an einer Führungskräfteentwicklung teilgenommen. Das verunsicherte ihn. Sein Wunsch nach Hinweisen und Modellen zum Thema Führung erschien mir daher nachvollziehbar. Dennoch klärte ich mit ihm seine Bereitschaft, sich auch selbst in den Fokus zu nehmen und weiterzuentwickeln. Er zeigte sich daran zunächst sehr interessiert. Ich entwickelte mit ihm dafür das Bild „sein eigenes Haus brandschutzsicher auszustatten“ statt nur mit Hilfe von Tools und Tipps Brände zu löschen. Diese Vorstellung gefiel ihm und gab mir die Erlaubnis, nicht nur an Symptomen zu arbeiten.

Coaching-Verlauf

Aufgrund der Dringlichkeit und des hohen Leidensdrucks drehte sich unser Gespräch zunächst um die schwierige Zusammenarbeit mit seinem „renitenten“ Mitarbeiter. Stefan M. schilderte, wie dieser ihn torpedierte, hinter seinem Rücken schlecht über ihn redete, sowohl bei Kollegen als auch bei Kunden, und diese gegen ihn aufbrachte. Gleichwohl zweifelte er, wie er mit ihm umgehen sollte. Direkte Zweier-Gespräche hatte es bereits gegeben, doch sein Mitarbeiter stritt alles ab. Eine Trennung jedoch, so Stefan M., würde für das restliche Team eine unzumutbare Arbeitsbelastung bedeuten. Jede mögliche Handlungsoption mündete in ein „Ja, aber...“ Am liebsten wäre es ihm gewesen, sich jetzt doch bei mir die nötigen Tipps zu holen, wie er „rhetorisch gewappnet“ seinen Mitarbeiter dazu bringen könnte, sich zu ändern.

In unseren Gesprächen wechselte Stefan M. häufig die Ebenen. Immer wieder unterbrach ich weitere Beispiele und Ausführungen, in denen wir uns zu verlieren drohten. Wieso „büchste“ er so konsequent aus? Was erreichte er mit dieser Strategie? Wir näherten uns einem essentiellen Aspekt: Stefan M. erkannte, wie unangenehm es ihm war, tatsächlich auf sich selbst zu blicken und wie hartnäckig er versuchte dem auszuweichen – unbewusst, aber durchaus sehr zielstrebig. Er wollte sein „lässiges“ Bild von sich aufrechterhalten. „Gefühlsduselei“ war ihm unangenehm. Doch ihm wurden auch die Folgen seines Verhaltens deutlich: Er hatte keine innere Orientierung als Entscheidungsgrundlage. Stattdessen suchte er bei mir als seinem Coach nach dem „richtigen“ Vorgehen. Einem Vorgehen, das möglichst keine Nebenwirkungen haben sollte.

Welchen Nutzen es hatte, sich selbst besser wahrzunehmen und auf dieser Grundlage Verantwortung zu übernehmen, zeigte sich in der Folge, als er lernte seine Gefühle als inneren Kompass zu nutzen. Stefan M. traf eine Entscheidung: Er trennte sich von seinem Mitarbeiter, was sich im Zuge einer internen Versetzung sogar relativ leicht umsetzen ließ. Auslöser für diesen Entschluss war ein Moment im Coaching, in dem er seine eigene tiefe Enttäuschung über die Illoyalität seines Mitarbeiters spürte und sich darüber klar wurde, dass er mit diesem Menschen



Metatheorie der Veränderung

nicht weiter zusammen arbeiten „konnte“. Er hatte nun eine innere Klarheit und war bereit, die Folgen einer Trennung auf sich zu nehmen.

Den nächsten Coachingtermin verschob er jedoch, und den vereinbarten Ersatztermin wollte er am Vorabend absagen. Er nahm ihn wahr, nachdem ich ihn darauf hinwies, dass ich diesen – wie allgemein üblich und auch hier vereinbart - in Rechnung stellen würde. Während der Sitzung klagte M., dass er eigentlich keine Zeit dafür hätte, den Termin aber nutzen wolle, wo er nun einmal da war. Ich erlebte ihn dennoch weiterhin als sprunghaft, vom Ursprungsthema schweifte er immer wieder ab. Er redete viel und wusste zu jeder meiner Fragen eine schnelle Antwort. Anlass für mich, seine Wirkung auf mich zum Thema zu machen. Ich konfrontierte ihn damit, dass ich ihn als sprunghaft und unverbindlich erlebte, dass ich es als anstrengend empfand, ihm zu folgen, dass ich mich ärgerte, dass er nicht die Verantwortung für seine Entscheidung übernahm und mich als Folge innerlich vom ihm abwendete. Ich verdeutlichte, dass ich ihm diese Reaktion gerne zur Verfügung stellen wollte, da andere - insbesondere seine Mitarbeiter und Kunden – womöglich ähnlich auf ihn reagierten.

Coaching-Ergebnis

Stefan M. wurde ruhiger und nachdenklicher. Er kam mit seiner Unsicherheit in Kontakt, die er oft durch sein lässiges Auftreten zu verbergen suchte. Er erkannte, dass er auf diese Weise seine Rolle als Führungskraft nicht angemessen besetzt hatte und dass er für die Dynamik zwischen ihm und seinem Mitarbeiter Mitverantwortung trug. Er selbst hatte von Beginn an seine Erwartungen nicht klar geäußert, „grätschte“ ihm stattdessen regelmäßig in die Kundenkontakte hinein und warf Vereinbarungen über den Haufen. Seine eigene Unverbindlichkeit diente unterschiedlichen Verhaltensweisen auch anderer Mitarbeiter als Nährboden. Da im restlichen Team zwischenzeitlich weitere Konflikte auftraten, verstand er nun, wie er dazu beigetragen hatte und konnte anfangen gegenzusteuern.

Theoretische Einordnung

Das Thema Selbstverantwortung bearbeiteten wir im Rahmen dieses Coachingprozesses auf mehreren Ebenen: Äußerlich im Umgang mit Entscheidungen und deren Konsequenzen - sei es bei der der Einhaltung eines Termins oder der Trennung von seinem Mitarbeiter. Immer war eben auch ein Preis zu bezahlen. Auf der inneren, emotionalen Ebene wurde sich Stefan M. immer deutlicher seines Bedürfnisses nach Distanz bewusst als er erkannte, dass er in einer solchen Situation die Zusammenarbeit nicht fortführen wollte. Ebenso erkannte er seine eigene Unsicherheit an und verstand, welche Mechanismen er für sich im Umgang damit genutzt hatte und welche Auswirkungen diese hatten. Schließlich wurde er sich auch bewusst, auf welche Art er mit seinem Verhalten selbst zu konflikthafter Situationen in seinem Team beisteuerte. Stefan M. übernahm Verantwortung für sein Handeln und begriff, dass es im Coaching ergiebiger war, an sich selbst zu arbeiten als weiterhin in der Hoffnung auf einen geeigneten Trick des Coaches zu leben. In diesem Coaching wird deutlich, dass persönliche Unabhängigkeit des Coaches notwendig ist, da der Wechsel von einer Opferhaltung zum Erkennen eigener „handelnder“ Anteile durchaus immer auch eine Belastungsprobe für die Beratungsbeziehung darstellt.

Nicola Janssen, Managementberatung, www.nicolajanssen.de

Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.



Metatheorie der Veränderung

Leitprozess Selbstverantwortung

Selbstverantwortung ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die Frage, die zu entscheiden ist, lautet: „Nehme ich Einfluss (oder nicht)?“.

Jeder Mensch entscheidet permanent, welche (Bedeutungs-)Welt er konstruiert. Denn in der Realität hat nichts eine eindeutige Bedeutung: Was den einen ängstigt, reizt den anderen, was der eine mit Wut beantwortet, nimmt der andere mit Humor. Jeder ist für seine Gedanken, seine Gefühle, seine Absichten, seine Handlungen und Unterlassungen verantwortlich und entscheidet: Welche Bedeutung gebe ich dem Erlebten? Versuche ich die Situation zu beeinflussen? Oder fühle ich mich von ihr gesteuert und als „Opfer“?

Dieser Prozess setzt zu einem hohen Maß auf unbewussten Gewohnheiten auf. Sich für alles gleichermaßen verantwortlich zu fühlen, wäre nicht funktional. Das Meiste könnte auch anders sein und das Wenigste davon kann man ändern (frei nach N. Luhmann). Es geht demnach darum, zu wählen, wo man innerlich oder äußerlich handelt und Einfluss nimmt und wo man sich als von äußeren Faktoren betroffen erlebt, ohne sich an aufreiben zu müssen.