



Your Partner for Change

A CAREER PARTNERS INTERNATIONAL FIRM



## Entlassung abgewendet - dank Coaching

Die Situation: Ein grosses internationales Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz. Das Team der IT-Entwickler arbeitet im Grossraumbüro. Zwischen den Arbeitsplätzen läuft viel informelle Kommunikation.

Ein Mitarbeiter hat sich hier ganz zurückgezogen. Ein kurzer Morgengruss, das ist alles, was man von ihm den ganzen Tag über hört. Mitglieder des Teams, mit denen er sich austauschen muss, weist er gerne zurecht, macht abschätzige Bemerkungen. Auf Fehler der anderen macht er den Vorgesetzten unaufgefordert aufmerksam. Vorgaben des Vorgesetzten unterläuft er, wenn er meint, es besser zu wissen. Im Team entsteht Unruhe. Eine latente Konfliktsituation baut sich auf. E-Mails werden untereinander ausgetauscht. Beschwerden über den betreffenden Kollegen gehen an den Vorgesetzten und den Abteilungsleiter. Unterschwellig bilden sich Fronten. Eine effiziente, kreative Kooperation im Team wird zunehmend erschwert.

Ein Gespräch des Teamleiters, unterstützt vom Abteilungsleiter, mit dem Mitarbeiter bringt keine Lösung. Der Mitarbeiter ist uneinsichtig. Er beharrt darauf, dass sein Verhalten immer darauf ausgerichtet sei, die fachlich besten Lösungen herbeizuführen.

Der Abteilungsleiter schlägt auf diesem Hintergrund vor, den Mitarbeiter mit Auslaufen seines befristeten Vertrages zu entlassen. Die in Aussicht stehende Vertragsverlängerung ist damit hinfällig.

Der Teamleiter dagegen schätzt die fachlichen Qualitäten des betreffenden Mitarbeiters. Er sucht nach einer Lösung der Konfliktsituation im Team, möchte dem Mitarbeiter eine Chance geben und ihn halten.

OTP wird angesprochen und schlägt in einem Vorgespräch mit Teamleiter, Abteilungsleiter und HR-Verantwortlichem zwei Varianten vor, um die Situation zu entschärfen: eine Teamentwicklung für das Gesamtteam, oder ein auf die Einzelperson zugeschnittenes Coaching zur individuellen Verhaltensänderung.

OTP rät nach Analyse der Lage zum Einzelcoaching (eine nachfolgende Teamentwicklung könnte je nach Ergebnis sinnvoll sein), und die Runde der Entscheider stimmt dem Konzept zu.

Im anschliessenden Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter wird dieser für das Coaching gewonnen – ihm wird verdeutlicht, dass das Coaching seine „letzte Chance“ ist, um an sich zu arbeiten und bei gutem Ergebnis seinen Vertrag zu verlängern.

Das OTP-Vorgehen – der Start: Das Coaching steht vor der Hürde, die starre Haltung des Mitarbeiters – ich mache doch nichts falsch – „aufzubrechen“. Das Coaching startet zu diesem Zweck mit einer TMS-Analyse (nach Margerison-McCann). Das Selbstverständnis des Mitarbeiters zu seiner Rolle im Team wird objektiviert, greifbar und in den systematischen Kontext der verschiedenen Teamrollen gestellt. Die Analyse zeigt auf: Der Mitarbeiter sieht sich ganz und gar in der Rolle des Kontrolleurs. Er sieht sich als der Beste im Team, der die Kollegen zu korrigieren hat. Er neigt zu vorschnellen Beurteilungen, ohne die Ansichten des Gegenübers zu befragen und verstehen zu wollen. Er ist konkurrenzorientiert. Er neigt dazu, Fehler und Versehen offen zu tadeln. Er hält wenig von seinen Vorgesetzten.

Erste Phase des Coachings: Der Coachee stimmt der allgemeinen Beschreibung der TMS-Analyse zu. In diesen Aussagen sieht er keinen Vorwurf – wie noch im Gespräch mit den Vorgesetzten –, sondern er begreift, dass die TMS-Analyse ihm einen Spiegel vorhält. Ja, so ist er. Jetzt geht es im Coaching darum, die Gefühle der Kollegen angesichts eines informellen Kontrolleurs, der sich anmassiert, am Vorgesetzten vorbei zu kontrollieren, nachzuvollziehen. Einzelne Arbeits- und Kommunikationssituationen werden nachgestellt. D.h. der Coach spiegelt die Rolle des Kontrolleurs, der Coachee geht in die Rolle eines Kollegen. Coach und Coachee formulieren Hypothesen zu alternativen Verhaltensweisen im Umgang mit den Kollegen.

Es gelingt, die Wahrnehmung des Coachees auf sein eigenes Verhalten zu ändern. Das, was ihm zunächst selbstverständlich erschien, wird sehr fragwürdig.

Zweite Phase des Coachings: Jetzt geht es darum, alternative Verhaltensweisen für den Umgang im und mit dem Team umzusetzen, auszuprobieren und auf ihre Wirkung hin zu überprüfen. Die Reflexion des eigenen Verhaltens wird vertieft. Die Faktoren Selbst-Wahrnehmung, Empathie und Selbstregulierung von Emotionen und Impulsen werden bearbeitet. Beispiele aus dem Arbeitsalltag des Coachees dienen als Bezugspunkt und werden „durchgespielt“. Der Coachee geht mit „Verhaltensaufgaben“ an seinen Arbeitsplatz, um Verhaltensvarianten zu testen. Einem der am wenigsten „geliebten“ Kollegen gibt er positives Feedback. Er spürt, dass sich die Stimmung im Team ihm gegenüber wandelt.

Das Coaching von OTP war für die Vorgesetzten erstaunlich erfolgreich (in einem Zeitraum von wenigen Monaten). Im Team entspannte sich die Situation, der Mitarbeiter wird als Helfer geschätzt. So kam zunächst die Frage auf, ob es sich um blosses „Theaterspiel“ handle. Doch der Mitarbeiter überzeugt mit seinem neuen Verhalten. Und das Beste für ihn: Sein Vertrag wurde verlängert.

**Peter Geide**  
Senior Consultant

Interessiert, mehr zu erfahren?  
Gerne erläutern wir Ihnen unsere Erfahrungen und Kompetenzen  
[Kontakt](#)