

Beispiel 1

Handwerksbetrieb, 7 Mitarbeiter, davon 5 im Außendienst und 2 im Büro

Auch unser (Beispiel-) Handwerksbetrieb merkt, dass die Corona-Krise Einfluss auf die Auftragslage hat. Die Hausbesitzer scheinen sich auf Renovierungen und Instandsetzungen zu konzentrieren, die Auftragslage verbessert sich von Tag zu Tag, immer mehr neue Anfragen kommen rein und die Auftragsbücher füllen sich. Dumm nur, dass man nicht mehr mit der Arbeit hinterher kommt. Ein neuer Lehrling konnte wegen der Krise nicht eingestellt werden, alle sind sowieso etwas gestresst, der Chef (männlich, 60 Jahre, Installateurmeister) versteht sich auch nicht mit allen gleich gut. Es drohen Strafzahlungen und juristische Konsequenzen, weil er mit der Erledigung einiger Aufträge Wochen zurück liegt, der Chef weiß keinen Ausweg.....nimmt aber das Angebot eines individuellen Coachings und Teamteachings für sich und seine Mitarbeiter an.

In einem ersten Schritt kläre ich in kurzen vertraulichen (!) Einzelgesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Situation jedes Einzelnen für sich und in der Gruppe. Dabei kommt zunächst heraus, dass die Situation viel ernster ist, als dem Chef bewusst. Zwei Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin sind so frustriert und überlastet, dass sie an Kündigung und Wechsel denken. Darüber haben sie aber bislang mit dem Chef nicht gesprochen. Der Rest des "Teams" nimmt die Sache mehr oder weniger gelassen, man ist ja nicht in der Verantwortung und der Chef sollte sehen, wie er da rauskommt. Lediglich zwei Mitarbeiter zeigen eine intensive Beziehung und Bindung zum Betrieb, sie versuchen zu helfen, wo es geht, stoßen aber schnell an die Grenzen. Deutlich wird, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiter nicht mehr richtig wohlfühlt; die einen nicht, weil sie Verantwortung spüren aber offensichtlich nichts ausrichten können, die anderen, weil sie innerlich bereits gekündigt haben aber diesen Schritt noch nicht vollzogen haben, der Chef, weil ihm die Kunden im Nacken sitzen und juristische Auseinandersetzungen drohen.

Mein Plan sieht zwei Ziele vor: Zum einen müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Team werden, denn das sind sie mitnichten. Dazu müssen sie

- persönlich enger zueinander finden
- Verständnis für den jeweils anderen aufbringen
- einen gemeinsamen Plan aufstellen, wie sie die Krise bewältigen wollen
- Umsetzungsschritte vereinbaren
- Controllinginstanzen festlegen
- Erfolge gemeinsam feiern

Neben dem ersten und wichtigeren Ziel, nämlich persönliche Beziehungen aufzubauen und zu festigen, steht das zweite Ziel, aktiv als Gruppe in das Unternehmensgeschehen einzugreifen, Pläne und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam zu suchen und umzusetzen.

Der Chef, dem ich den Plan vorstelle, ist zunächst skeptisch. Der gesamte Beratungsprozess soll 2500.- Euro kosten und außerdem verlange ich, dass er die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten freistellt, damit diese gemeinsam an Gruppenprozessen und Teamsitzungen teilnehmen können. Er fürchtet, dass die Produktivität weiter zurückgeht und rechnet mir vor, dass die Freistellung von 8 Mitarbeitern eine Stunde pro Woche ein kompletter Arbeitstag eines Mitarbeiters ist. Das koste ihn noch einmal 150-200 Euro pro Sitzung. Ich schlage ihm vor, auch gerne einen Blick in die Auftragsbücher zu

werfen; möglicherweise ergeben sich Hinweise darauf, dass Angebote nicht effektiv kalkuliert bzw. zu niedrig angesetzt sind, so dass der Betrieb zu viele Aufträge angenommen hat, an denen er kaum verdient.

Wir verabreden dann vier Sitzungen zu jeweils 90 Minuten mit dem gesamten Team plus eine gemeinsame Freizeitaktivität, die nach der ersten oder zweiten Sitzung durchgeführt wird und gemeinsam vom gesamten Team geplant wird.¹

In der Praxis zeigt sich, dass der von mir aufgestellte Plan ein wenig zu ehrgeizig war; wir benötigen sechseinhalb Wochen, um die vier Sitzungen und die Gruppenaktivität unterzubringen. Ich bin überrascht, wie reibungslos plötzlich alle mitmachen wollen und sich aktiv einbringen. Jede Sitzung beginne ich mit einer spielerischen Aktivität, die die Teammitglieder auch emotional näher zusammenrücken lässt; die Gruppenaktivität wird heiß diskutiert, weil einige etwas Sportliches machen wollen und andere ein Erlebnis in einem Escape-Room vorschlagen. Am Ende einigen wir uns darauf, dass wir gemeinsam eine Fahrradtour zum Escape-Room machen und anschließend das ganze mit einem gemeinsamen Essen krönen. Da der Chef merkt, dass sich die Stimmung schon in den ersten beiden Sitzungen merklich bessert, legt er noch etwas drauf und bezahlt sowohl den Escape-Room wie auch das gemeinsame Essen (ca. 350.- Euro).

Am Ende des Beratungs- und Coachingprozesses ist tatsächlich so etwas wie ein Team entstanden. Schon nach der dritten Sitzung kommen Vorschläge, wie Arbeitsabläufe verbessert werden können, wer am besten an welchem Auftrag arbeiten sollte und wie die Kommunikation untereinander verbessert werden könnte.

Nicht der Chef selbst, sondern der erfahrenste und älteste Mitarbeiter übernimmt das Controlling. Auch Kundengespräche, die der Chef bislang immer selbst geführt hat, werden nun einzelnen Mitarbeitern übertragen, so dass der Chef - der auch Meister seiner Innung ist - da helfen kann, wo er tatsächlich gebraucht wird und so weniger Zeit im Auto verbringt, um Kunden aufzusuchen. Ganz nebenbei zeigt ihm sein Lehrling noch, wie man auch mit Hilfe einer Videoplattform Kundengespräche online führen kann...

In der Abschlussbesprechung mit dem Chef und Inhaber der kleinen Firma wird deutlich, dass die für die Beratung entstandenen Kosten von ca. einem Monatsgehalt eines Mitarbeiters lächerlich gering sind im Vergleich zum erzielten Erfolg. Zwar ist man zunächst in der Bearbeitung der Aufträge nicht viel schneller vorangekommen, aber die Stimmung ist deutlich besser, jeder fühlt sich beteiligt und Arbeitsabläufe scheinen reibungsloser zu funktionieren. Ich erinnere ihn daran, dass er den Erfolg auf jeden Fall noch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern feiern muss!

¹ "Hingegen wären menschliche Gesellschaften Metasysteme mit Komponenten maximaler Autonomie, das heißt mit Komponenten, die viele Dimensionen unabhängiger Existenz haben". (Varela/Maturana: Der Baum der Erkenntnis, S. 216, Bern 1987). Vereinfacht ausgedrückt heißt das, dass Menschen in einem Punkt ziemlich ähnlich sind: Wir wollen einerseits Beziehungen zur Gruppe haben und wir wollen möglichst autonom sein. Concept Coaching verfolgt deshalb dieses Ziel: Maximale Autonomie und maximale Gruppenzugehörigkeit. Die menschliche Fähigkeit auch mit Sprache zu kommunizieren befähigt uns dazu, genau das auszuhandeln.