



Unordnung

Der Klient, 47 Jahre, leitet seit sechs Jahren eine Abteilung mit 14 Mitarbeitern in einem Unternehmen aus der EDV-Branche. Nach einem längeren Coaching zur Vorbereitung auf seine Führungsrolle kommt er diesmal wegen einer aktuellen Anfrage.

Klient: Das Thema, das ich heute mit Ihnen besprechen möchte, bereitet mir heftiges Kopfzerbrechen. Ich mache mir über einen meiner Mitarbeiter ziemliche Sorgen. Da steht jetzt ein Gespräch an, das muss sein. Denn wenn der Mann sich nicht organisiert kriegt, dann sehe ich schwarz für ihn. Das Problem ist nur – und darum wollte ich das zuvor mit Ihnen durchsprechen – er hat keinerlei Einsicht. Aber er schadet sich, wenn er sich stur stellt, das ist schon mal klar. Wie packt man so jemanden?

Coach: Sie bringen mich zum Staunen. Ich kenne Sie als mittlerweile ausgesprochen direkt und klar und hier gibt es irgendetwas, was Sie zögern lässt.

Klient: Na ja, ich will den Mann schließlich nicht vergraulen. Er ist ein ausgezeichnete Entwickler, wirklich tüchtig. Er ist schnell, hat Biss und einen einzigartigen Durchblick. Ich brauche ihn, da gibt's nichts zu deuteln. Ich wüsste auch gar nicht wie ich ihn ersetzen sollte, wenn er plötzlich ausfiele. Darum zerbreche ich mir ja darüber schon eine ganze Weile den Kopf.

Coach: Stop! Einerseits macht dieser Mitarbeiter einen klasse Job und andererseits sagen Sie, er kann sich nicht organisieren. Das bekomme ich nicht zusammen.

Klient: Ich müsste Ihnen mal sein Büro zeigen, dann wüssten Sie sofort, wovon ich spreche. Es sieht dort verheerend aus, wie nach einem Bombenangriff. Überall liegt was rum. Man kann schier nicht zu seinem Schreibtisch vordringen, geschweige denn sich irgendwo hinsetzen. Alle Stühle sind belegt mit irgendwelchen Papieren (*schüttelt sich*).

Coach: Verstehe ich das gerade richtig, dieser Mitarbeiter arbeitet in einem Saustall.

Klient: Stimmt! Ich habe schon wiederholt Andeutungen gemacht, von „Wie sieht's denn hier aus!“ bis zum direkten „Hier müsste mal dringend aufgeräumt werden!“ Aber wissen Sie, was er antwortet: „Ich weiß gar nicht, was Sie wollen, ich habe den totalen Überblick.“ Das meine ich

auch mit seiner fehlenden Einsicht. Mag ja sein, dass er sich in diesen Bergen von Papier zurechtfindet, bislang hat er stets alles gefunden, was er braucht, aber dennoch ...“

Coach: Was Ihnen wie Durcheinander vorkommt, würde Ihr Mitarbeiter vermutlich als seine ganz persönliche Form von Arbeitsorganisation und Ablage beschreiben.

Klient: Mag sein. Aber es gibt gewisse Grenzen. Man muss doch nicht alle Vorgänge gleichzeitig im Blick haben und großflächig ausbreiten. Aber dafür hat er überhaupt kein Verständnis. Neulich war ich in seinem Büro, um mit ihm eine Projektänderung zu besprechen. Ich wollte mich auf einen Stuhl setzen und ihn gerade von einem Stapel Papiere freimachen, da sagt er doch: „Darf ich Ihnen meinen Stuhl anbieten, dort liegt das Alberta-Projekt, da will ich heute Nachmittag noch dran, außerdem stehe ich ganz gern.“ Das ist doch nicht normal! (Heftiges Kopfschütteln) Ich habe zunehmend den Eindruck, er lebt in einer anderen Welt.

Coach: Und gleichzeitig schildern Sie mir diesen Mitarbeiter als hochgradig effektiv. Er nervt Sie mit einer für Sie nicht nachvollziehbaren Unordnung, und gleichzeitig liefert er Ihnen genau den Output, den Sie brauchen. Ich lade Sie zu einem Gedankenexperiment ein: Sie schließen für einen Moment die Augen und stellen sich das Büro Ihres Mitarbeiters vor. Okay?

Klient: Das ist ja auch nicht schwer. *(Schließt die Augen und schüttelt gleichzeitig widerwillig den Kopf.)*

Coach: Nun sehen Sie, wie ein Papierstapel nach dem anderen gelocht und abgeheftet wird. Ein Ordner nach dem anderen landet sauber beschriftet im Regal bzw. im Aktenschrank. --- *(Klient lächelt, kopfnickend)* --- Und schließlich sehen Sie ein prächtig aufgeräumtes Büro mit einem Schreibtisch, auf dem gerade der laufende Vorgang ausgebreitet liegt.

Klient: Wunderbar. Genau so hätte ich's gern. *(Öffnet die Augen und lächelt.)*

Coach: Wir sind noch nicht ganz fertig. Denn Ihr zur Ordnung gebrachter Mitarbeiter arbeitet zwar, aber ohne Biss, auch sein Tempo hat sich deutlich verlangsamt und Sie erleben wiederholt, dass ihm der Durchblick fehlt.

Klient: Wollen Sie mir klarmachen, dass seine Unordnung eine notwendige Voraussetzung für seine Produktivität ist? Das meinen Sie doch nicht im Ernst!

Coach: Doch. Nicht er leidet an seiner eigenwilligen Ordnung, sondern Sie. Er hat ein System, das Sie äußerst befremdet. Aber es scheint ihm genau die Leistungsfähigkeit zu ermöglichen, die Sie so sehr an ihm schätzen. Darum möchte ich auf Ihr Eingangsstatement zurückkommen. Sie sagten, dass Sie sich ziemliche Sorgen machen. Was genau macht Ihnen da eigentlich Sorgen?

Klient: Können Sie das denn nicht verstehen? Das fällt doch irgendwie auf mich zurück. Wenn ich mir vorstelle, mein Chef würde das sehen, oder jemand vom Vorstand käme zufällig vorbei. Nicht auszudenken! Die müssen doch den Eindruck haben, dass ich meinen Laden nicht im Griff habe.

Coach: Bei der Vorstellung, was andere über Sie denken, wird Ihnen ganz elend. Bislang hatten Sie sich als Lösung vorgestellt, Ihren Mitarbeiter endlich zur Vernunft zu bringen und ihn auf Standards der Büroorganisation zu verpflichten. Diese Lösung ist möglich, hat aber ihren Preis.

Klient: Ja, ja, ja. Das haben Sie mir ja klar gemacht. Vertrackte Zwickmühle!

Coach: Wie fällt denn die Reaktion Ihres Vorgesetzten aus, wenn der Output Ihrer Abteilung merklich nachlässt und Sie mit den gewünschten Zeiten zunehmend hinterherhinken, weil Ihr eigenwilliger Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift macht oder sich gar verändert hat?

Klient: Dann habe ich wirklich ein Problem, bzw. mein Chef pflegt dann zynisch zu werden, indem er sagt: Sie haben kein Problem, Sie sind eines.

Coach: Und nun prüfen Sie bitte die Risiken im Hinblick auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Folgen.

Klient: *(Denkt nach.)* Stoße ich meinen Mitarbeiter mit meinen Ordnungsvorstellungen unnötig vor den Kopf, dann vergraule ich ihn und habe eine hausgemachte Katastrophe. Lasse ich alles so, wie es ist, könnte es sein, dass ich eines Tages darauf angesprochen werde und Stellung beziehen muss. *(Pause)* Aber vielleicht haben Sie mir die Antwort bereits gegeben. Ich sollte den Kritiker dann fragen, was er lieber will, Ordnung oder Produktivität. Aber um das überzeugend rüberzubringen, müsste ich mich zunächst einmal mit dieser – wie Sie so treffend sagen – eigenwilligen Ordnung versöhnen. Da habe ich noch ein Stück vor mir.

Hinweis: Die in diesem Newsletter abgedruckten Beispiele sind realen Coaching-Gesprächen entnommen. Der Abdruck erfolgt jeweils mit Einverständnis des Klienten. Die persönlichen Angaben wurden modifiziert.

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion. Alle Angaben ohne Gewähr.