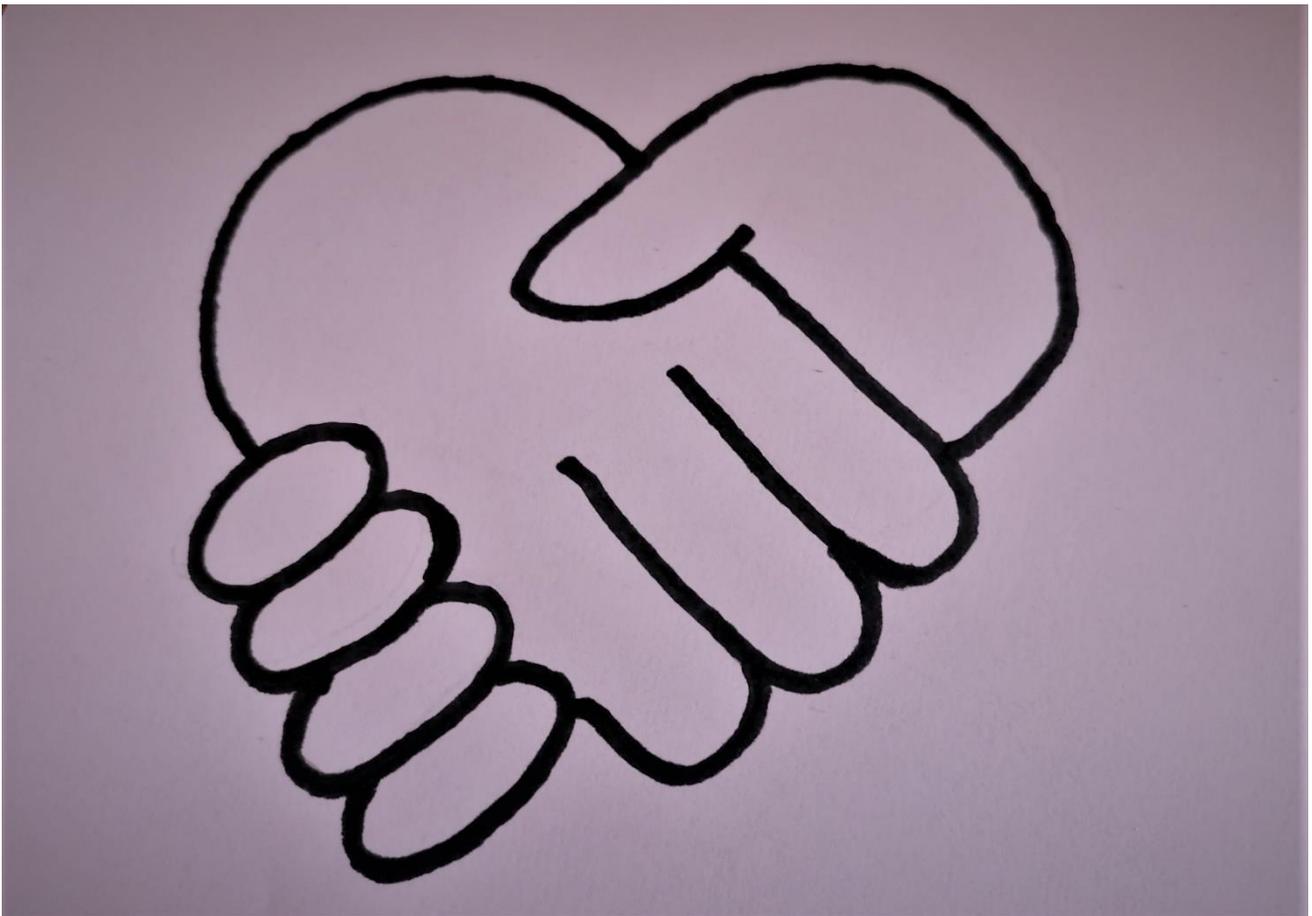


Zurück in die Handlungsfähigkeit in einem Personal-Neuorientierungsprojekt

>>Wie hilfreich eine reichende Hand, Vertrauen und ein paar
Fragen sein können<<



Abschlussarbeit von Manuela Eichwald zur Systemischen Coaching
Ausbildung

Abschluss November 2024

Römerstraße 71
55252 Mainz-Kastel
m.eichwald@gmx.de

Themenbereich: Organisations- / Teamentwicklung

Einleitung:

Nach der Corona-Krise war die Einschätzung meines Arbeitgebers, dass es kurz- bzw. mittelfristig zu einem Personalüberhang kommen wird.

Daher wurde ein Projekt zum Personalabbau einer definierten Berufsgruppe (aus Datenschutzgründen wird die Berufsgruppe nicht detailliert benannt) meines Unternehmens ins Leben gerufen. Ich hatte keine Schlüsselrolle in diesem Projekt - ich war organisatorisch / administrativ tätig.

Den Mitarbeitenden an unterschiedlichen Standorten wurden unter anderem Abfindungsangebote unterbreitet.

Es gab zahlreiche Informationsveranstaltungen zu der alle Mitarbeitenden eingeladen wurden. Zusätzlich haben die jeweiligen Vorgesetzten Gespräche mit ihren Mitarbeitenden angeboten und auch geführt. Um alle Mitarbeitenden kommunikativ zu erreichen wurde diese Mitarbeitergruppe im Intranet unseres Unternehmens für definierte Seiten, die alle Informationen rund um Abfindung und Weiterentwicklungsangebote enthielten, berechtigt.

Ein paar Mitarbeitende waren mit der Gesamtsituation überfordert und haben sich zu Hause im wahrsten Sinne des Wortes "eingeschlossen". Jedweder Kontaktversuch seitens der Vorgesetzten und Human Resources blieben unbeantwortet.

Ich bekam von einem Vorgesetzten den Hinweis, dass er sich um seinen Mitarbeitenden Dieter H.*, sorgt, weil er auf keine seiner Kontaktversuche reagiere. Er könne den Gesamtzustand, vor allem den psychischen, seines Mitarbeitenden gar nicht einschätzen, weil Dieter H.* ihm keine Möglichkeit gab, mit ihm zu sprechen. Mittlerweile hätte er sogar seine Intranet-Zugangsdaten verloren und wäre damit komplett informativ "abgehängt".

Hauptteil:

Ich rief den Mitarbeiter an und sprach auf seinen Anrufbeantworter wie folgt: „Ich mache mir Sorgen um Sie, weil hier eventuell wichtige Fristen für sie verstreichen und dadurch vielleicht eine "Entscheidung mit ihnen *passiert*", die sie am allerwenigsten möchten. Ich wurde von niemand beauftragt, bei Ihnen anzurufen und jede Entscheidung, die sie treffen ist für mich in Ordnung. Ich persönlich profitiere weder von der einen noch von der anderen Entscheidung.

Ich biete ihnen Zeit an, um über ihre relevanten Entscheidungspunkte im Einzelnen zu sprechen.“

Und tatsächlich rief mich Dieter H.* zurück. Zuerst mal skeptisch, aber immerhin sprach er mit mir. Allerdings gab es erst mal ein paar Fragen seinerseits, die ich beantworten sollte. Anhand dessen wollte Dieter H.* entscheiden, ob er mit mir weiterspricht. Nachdem er wusste, dass ich keine Mitarbeiterin von Human Resources bin und ich ihm glaubhaft versichern konnte, dass ich, ich als Manuela, ein starkes Interesse habe, ihm zu helfen, vereinbarte er mit mir zeitnah einen persönlichen Gesprächstermin.

Um sicher zu gehen, dass er diesen Termin nicht doch noch absagt, habe ich zuerst einmal den IT-Service angerufen. Ich hatte das große Glück einen Mitarbeiter am Telefon zu haben, dem ich im Groben die Situation beschreiben durfte. Ich bat ihn, Dieter H.* wieder für das Intranet zu berechtigen. Der Mitarbeitende des IT-Service antwortete mir, dass er nur von dem Mitarbeitenden persönlich telefonisch beauftragt werden könnte. Ich fragte, ob er bitte eine Ausnahme machen könnte und Dieter H.* anrufen würde um mit ihm dies persönlich zu besprechen. Er stimmte zu. Dieter H.* wurde informiert und fasste dadurch mehr Vertrauen, da ich mich, aus seiner Sicht, ja wirklich für ihn einsetzte.

2 Tage später fand der Gesprächstermin mit Dieter H.* statt.

Ich traf auf einen Mann, der sich, wie schon seitens des Vorgesetzten vermutet wurde, zwischenzeitlich äußerlich vernachlässigt hatte. Er bezeichnete sich selbst als „nicht gesellschaftsfähig“. Sein Haar war strubbelig, er hatte tendenziell einen 3-Tage-Bart und die Kleidung schien nicht wirklich zueinander zu passen.

Unbeirrt von seinem Äußeren, habe ich ihm freudig begrüßend die Hand gereicht. Während ich ihm mit rechts die Hand gab, hat meine linke Hand kurzzeitig seine gebende Hand umschlossen. Sein kurzes Lächeln bestätigte mir, dass ich intuitiv das Richtige tat.

Wir setzten uns hin. Bevor ich etwas sagen konnte, sprach bereits Dieter H.*, dass er sich nicht vorstellen könne, wie ich ihm überhaupt helfen kann. Ich antwortete ihm, dass ich ihm hoffentlich durch das Stellen von Fragen helfen kann. Er war verwundert und ich begann:

Ich: „Lieber Dieter, ich freue mich, dass Du gekommen bist. Ist es für Dich ok, dass wir uns duzen?“

Dieter: „Ja gerne. Es hat mich Kraft gekostet hier zu erscheinen und ich bin mir unsicher, ob mir überhaupt jemand helfen kann. Ich bin nur gekommen, weil Du mir so schnell bei dem Intranet-Zugang geholfen hast. Ja und dankbar bin ich Dir, dass Du es möglich gemacht hast, dass der IT-Mitarbeiter bei mir angerufen hat. Mein Vorgesetzter hatte mich bereits per Mail mehrfach darauf hingewiesen, dass ich bei dem IT-Service anrufen muss. Das habe ich einmal gemacht und da lief das Band. Da habe ich wieder aufgelegt. Für noch mehr Anrufe fehlte mir die Energie. „

Ich: „Dieter, ich habe keinerlei Information über Dich oder zu dem Ablauf der Situation. Magst Du mir mal erzählen, wie die jetzige Situation entstanden ist und was das mit Dir macht?“

Dieter: „Mein Vorgesetzter hatte die ganze Mannschaft zu einem Team-Meeting eingeladen. Dort sprach er davon, dass unser Arbeitgeber plane in unserem Fachbereich Stellen abzubauen. Grund sei, die ungewisse Zukunft nach der Corona-Krise. Man könne nicht abschätzen, wann und wie intensiv es wieder aufwärts geht. Daher werden den Mitarbeitenden Abfindungsangebote unterbreitet. Es würde eine Zusammenarbeit mit einer Transfergesellschaft zur beruflichen Neuorientierung oder Weiter- und Umqualifizierung bestehen. Informationsveranstaltungen mit der Möglichkeit Fragen zu stellen würden zeitnah durch den Vorstand an allen Standorten folgen. Dann bin ich in ein Loch gefallen und wurde erst einmal krank.“

Ich: „Kam diese Nachricht für Dich komplett unvorbereitet?“

Dieter: „Ja, ich kannte keine Gerüchte und es war für mich gänzlich neu.“

Ich: „Habt Ihr als Kollegen miteinander, nach diesem offiziellen Gespräch, miteinander gesprochen?“

Dieter: „Ja klar. Die Reaktionen waren sehr unterschiedlich. Ich bin 59 Jahre alt und fühlte mich mit diesem Alter besonders „abgehängt“. Für die Kollegen über 60, fühlte es sich wohl nicht ganz so schlimm an. Sie hatten aber dennoch die Befürchtung, dass die Abfindungsangebote zu gering für sie sind. Insgesamt waren sie aber nicht abgeneigt, so ein Angebot anzunehmen, sollten die Konditionen stimmen. Ich fühlte mich als etwas „dazwischen“: Abfindung nicht möglich, Weiterqualifikation nicht möglich, für das eine zu jung, für das andere zu alt.“

Ich: „Wie ging es dann weiter?“

Dieter: „Ich fuhr nach Hause und das Kopfkino begann ...ich steigerte mich in die Situation rein und bekam Atem- und Blutdruckprobleme. Mein Arzt schrieb

mich für 2 Wochen krank. Danach wollte ich unbedingt wieder arbeiten gehen, auch um zu Hören wie sich die ganze Situation entwickelt hatte. Aber die 2 Wochen zu Hause haben dazu geführt, dass meine Hoffnung auf ein gutes Ende immer geringer wurde. Ich wurde weiter krankgeschrieben. Derweilen fühlte ich mich mit der Situation so überfordert, dass ich meine Mails und im Intranet nichts mehr las. Auf die Anrufe meines Vorgesetzten habe ich nicht geantwortet.“

Ich: „Hast Du irgendwann nachgefragt, ob für Dich auch die Option besteht, dass Du keine der beiden Optionen (Abfindung & Transfergesellschaft) wahrnimmst und im Job bleibst?“

Dieter: „Nein, habe ich nicht. Aber wenn ich jetzt so darüber nachdenke, ist doch eigentlich klar, dass es auch einige Mitarbeitende geben muss, die bleiben sollen. Die Arbeit ist vielleicht weniger geworden, aber nicht weg.“

Ich: „Könnte es sein, dass auch Dein Vorgesetzter von dieser Unternehmensentscheidung betroffen ist und er vielleicht an der ein oder anderen Stelle auch überfordert ist?“

Dieter: „Ach je. Und er hat sich so bemüht und ich habe keine seiner Kontaktversuche beantwortet.“

Ich: „Ich fasse mal zusammen. Du korrigierst mich bitte wenn es nicht stimmt. Du hattest ein Informationsgespräch mit Deinem Vorgesetzten. Dann wurdest Du krank. Weitere Informationen bzw. den Verlauf dieses Projekts hast Du nicht mehr mitbekommen, da Du die Mails nicht gelesen hast bzw. nicht beantwortet hast. Deinen Zugang zum Intranet hast Du verloren, weil Du Dich längere Zeit nicht eingeloggt hast. In unserem Gespräch hast Du festgestellt, dass Du vielleicht auch in Deinem Job bleiben darfst. Ist das so richtig?“

Dieter: „Ja.“

Ich: „Es ist ja überraschenderweise eine 3. Option hinzugekommen. Was macht das mit Dir?“

Dieter: „Das ist echt eine positive Erkenntnis. Daran hatte ich gar nicht gedacht. Ich fühle mich jetzt ein wenig leichter.“

Ich: „Ich hatte Dir ja bereits telefonisch gesagt, dass wir idealerweise die optimale Variante für Dich finden.“

Dieter: „Ja gerne. Aber für mich sind es nicht 3 Optionen. Für mich geht es nur um die Option „Abfindung“ oder „im Job bleiben“. Eine Transfergesellschaft ist gar keine Option für mich.“

Ich: „Sehr schön. Du konntest also bereits 1 Option für Dich streichen. Ich habe einen Vorschlag für Dich, ein Experiment, vielleicht etwas ungewöhnlich, eine Möglichkeit um Dir hoffentlich diese Entscheidung zu erleichtern. Wärst Du dazu bereit?“

Dieter: „Ok, ja.“

Ich: „Habe ich das richtig verstanden, es geht um die Entscheidung, ob Du in Deinem Job bleibst oder ob Du die Abfindung nimmst? Korrekt?“

Dieter: „Ja genau. Aber eigentlich fehlen mir noch ein paar wichtige Informationen, um diese Entscheidung treffen zu können.“

Ich: „Das verstehe ich gut. Wäre es eine Option, dass Du Deinen Vorgesetzten kontaktierst um Dir bestätigen zu lassen, dass Du die Möglichkeit hast in Deinem Job zu bleiben?“

Dieter: „Ja, dann hätte ich Gewissheit, ob das überhaupt in meinem Entscheidungspool ist. Ich würde das am liebsten auch sofort tun. Geht das?“

Ich: „Na klar.“

Dieter: „Dann rufe ich sofort meinen Chef mal an. Ich würde das sofort und hier machen. Ist das OK?“

Ich: „Ja gerne.“

Dieter rief seinen Vorgesetzten an. Der Vorgesetzte ging sofort ans Telefon, obwohl er sich zu der Zeit in einer Besprechung befand. Er war aber so erleichtert, von seinem Mitarbeitenden, Dieter H.*, einen Anruf zu erhalten, dass er das Gespräch annahm. Er meldete sich freudig überrascht und fragte Dieter sogleich, wie es ihm geht. Mich freute zu hören, dass Dieter antwortete, dass es ihm schon besser gehe und er Licht am Horizont sehen würde. Um sein Gespräch mit mir fortzuführen bräuchte er Planungssicherheit. Die wichtigste Frage wäre, ob es auch die Möglichkeit gäbe im Job zu bleiben. Sein Chef bejahte dies und sprach von dem bestehenden Sozialplan, den Dieter ja nicht kennen konnte.

Da Dieter das Telefon auf „laut“ gestellt hatte, konnte ich alles hören und hatte die Möglichkeit mitzusprechen. So fragte ich noch schnell den Vorgesetzten, ob Dieter ein detailliertes Abfindungsangebot unterbreitet wurde. Das bejahte der Vorgesetzte. Da Dieter zu dem Zeitpunkt nicht auf diese Information zugreifen konnte, bat ich den Vorgesetzten, Dieter das Abfindungsangebot erneut per Mail zu senden. Das ist dann auch direkt erfolgt.

Nachdem dies geklärt war und Dieter die Abfindungssumme vorlag, konnten Dieter und ich fortfahren.

Dieter: „So, das ist geschafft, jetzt weiß ich endlich sicher, dass ich nicht zwingend gehen muss. Aber ich bin mir sehr unsicher, ob in meinem Alter die Abfindung überhaupt reichen könnte.“

Ich: „Lieber Dieter, das kann ich Dir leider auch nicht beantworten. Vielleicht helfen Dir da auch ein paar Fragen.“

Dieter: „Ich habe keine Idee was das für Fragen sein sollten.“

Ich: „Zum Beispiel, wie wohnst Du Dieter, zur Miete oder hast Du Eigenheim?“

Dieter: „Ich habe ein Haus.“

Ich: „Ist das bereits abbezahlt?“

Dieter: „Ja“.

Ich: „Bist Du verheiratet? Hast Du Kinder?“

Dieter: „Nein, keins davon.“

Ich: „Hast Du Haustiere?“

Dieter: „Nein.“

Ich: „Andere finanzielle Verpflichtungen?“

Dieter: „Nein“.

Ich: „Ich danke Dir für Dein Vertrauen und Deine Offenheit. Das hört sich für mich in finanzieller Hinsicht recht einfach an. Ich empfehle Dir zu einem Steuerberater zu gehen. Er kann Dir die bestmögliche Orientierung geben, ob das Geld für Dich im Alter reicht.“

Dieter: „Gute Idee.“

Ich: „Gut Dieter. Dann würde ich gerne auf meinen Vorschlag zurückkommen. Nur um sicher zu gehen, dass wir beide das gleiche Verständnis haben: Du hast die Option Transfergesellschaft für Dich gedanklich gestrichen. Es steht jetzt noch die Entscheidung an, ob Du im Job bleibst oder ob Du das Abfindungsangebot annimmst. Ist das so richtig?“

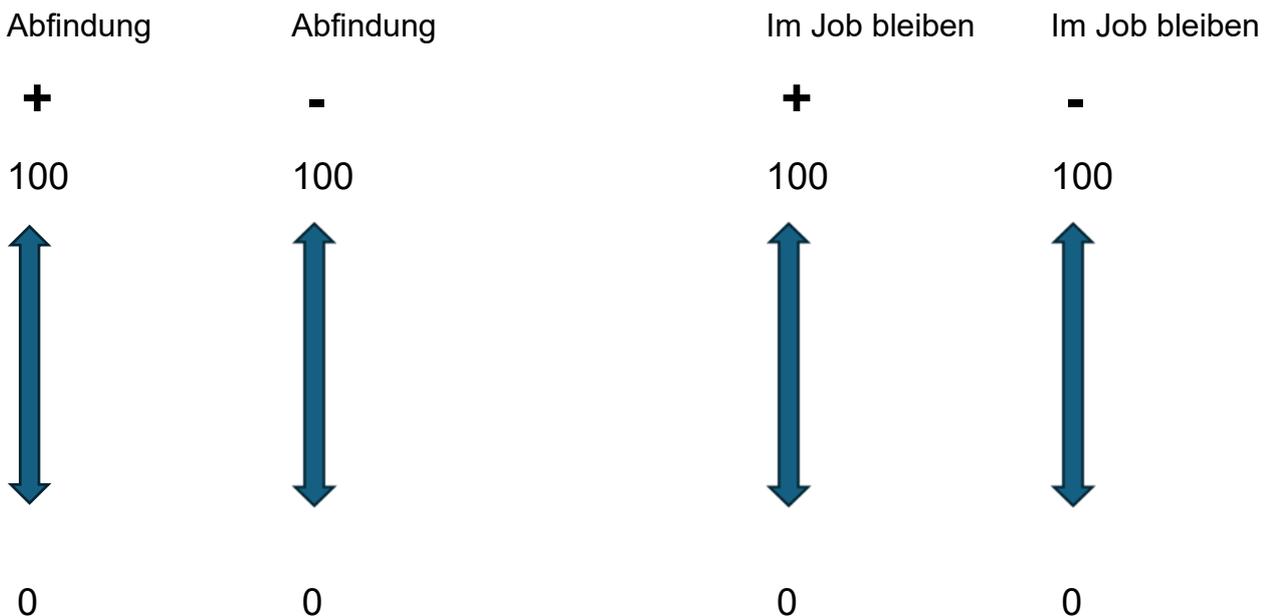
Dieter: „Ja genau.“

Ich: „Ich schlage vor, dass wir mit dem zuvor erwähnten Experiment beginnen. Ich biete Dir eine Lösung an, die Du annehmen oder ablehnen kannst.“

Ich stellte ein Flipchart und Stifte bereit und bat Dieter sich gegenüber von mir zu stellen, so dass er mit mir auf Augenhöhe war und zeitgleich auch das Flipchart im Blick hatte.

Auf das Flipchart malte ich wie folgt:

Affektbilanz:



Ich: „So Dieter, ich bitte Dich jetzt aufzustehen und Dich vor dieses Flipchart zu stellen. Ich gebe Dir einen Stift und bitte Dich ganz spontan auf der 1. Skala „Im Job bleiben und den damit verbundenen positiven Emotionen“ ein Kreuz zu machen. Bitte schreibe, falls möglich, auch einen Prozentsatz neben dieses Kreuz.“

Dieter setzte sein Kreuz in den oberen Bereich und versah es mit 80 %.

Ich: „Und jetzt, bitte ich Dich, auf der 2. Skala „Im Job bleiben und den damit verbundenen negativen Emotionen“ ein Kreuz zu machen. Bitte schreibe auch hier einen Prozentsatz neben das Kreuz.“

Dieter setzte sein Kreuz in den oberen Bereich und versah es mit 90 %.

Ich: „Sehr gut. Dann bitte ich Dich jetzt auf der nachfolgenden Skala „Die Abfindung nehmen“ und den damit verbundenen positiven Emotionen ein Kreuz zu machen. Bitte auch hier wieder mit einem Prozentsatz.“

Dieter setzte sein Kreuz sehr weit oben versah es mit 90 %.

Ich: „Und jetzt auf der 4. Und letzten Skala „Die Abfindung nehmen“ und den damit verbundenen negativen Emotionen ein Kreuz setzen.“

Dieter setzte sein Kreuz weit unten und versah es mit 10 %.

Ich: „Dieter, wollen wir uns mal auf unsere Stühle setzen und auf das Flipchart gucken?“

Dieter: „Ich bin sehr überrascht. So wie es jetzt aussieht, würde ich lieber die Abfindung nehmen. Wenn ich darüber nachdenke, ist mir das alles viel zu viel Stress, so viel Heckmeck und Hin- und Her. Darauf habe ich eigentlich keine Lust mehr. Auch wenn ich einige meiner Kollegen vermissen werde.“

Ich: „Meinst Du es gibt eine Möglichkeit, die Kollegen, die Du etwas intensiver vermisst, privat zu treffen?“

Dieter: „Ach so, ja klar, geht das. An so etwas einfaches habe ich gar nicht gedacht.“

Ich: „Dann lass das Ergebnis doch einfach mal auf Dich wirken. Es ist ja keine Verpflichtung. Du kannst das ganz frei entscheiden. Es ist eine mögliche Entscheidungshilfe.“

Dieter: „Eigentlich muss ich nicht mehr nachdenken. Das hat mir doch geholfen. Ich vereinbare einen Termin beim Steuerberater. Wenn es finanziell passt, mache ich das.“

Ich: „Ich freue mich sehr, dass Dir diese Methodik geholfen hat. Gibt es noch etwas wie ich Dir in dieser Sache noch behilflich sein könnte?“

Dieter überlegt.

Ich: „Gibt es noch eine Frage, die ich Dir stellen sollte?“

Dieter: „Nein, ich glaube es ist alles besprochen. Dürfte ich Dich noch mal kontaktieren, wenn mir später noch etwas einfällt?“

Ich: „Auf jeden Fall. Danke, dass ich Dich in diesem ganzen Prozess begleiten durfte und ein großes Danke an Dich, dass Du mir so viel Vertrauen entgegengebracht hast.“

Dieter: „Ich danke Dir.“

*aus Datenschutzgründen wurde der Name geändert

Fazit:

Die Affektbilanz ist ein Tool aus dem Zürcher Ressourcen Modell, um Entscheidungen sowohl mit dem Kopf als auch mit dem Bauchgefühl zu treffen. Es berücksichtigt den Körper, genauer gesagt, die somato-affektiven Marker (Antonio Damasio) im Rahmen der Entscheidungsfindung.

So die offizielle Kurzerklärung der Affektbilanz.

Durch zwei Videobeiträge im Internet bei „youtube“ erschien es mir so plausibel. Dann folgte meine eigene und erste Erfahrung mit der Affektbilanz.

Die Beiträge bei „youtube“ sind sehr gut gelungen und sind nah beim Menschen. Und trotzdem hat es mich überrascht, wie gut die Affektbilanz funktioniert hat. Es scheint so, dass das „selbst Erlebte“ intensivere Eindrücke hinterlässt.

Die Gespräche haben sowohl Dieter H* als auch mir geholfen.

Für Dieter* war es ein Gewinn, weil er zu dem, für ihn, überraschenden Ergebnis kam, dass er lieber die Abfindung des Unternehmens annehmen möchte als in seinem so geschätzten Arbeitsteam zu arbeiten.

Für mich war es ein Gewinn, weil ich die faszinierende Erfahrung machen durfte, dass die Affektbilanz funktioniert / funktionieren kann und mir ging es gut damit, weil ich etwas, aus meiner Sicht, Sinnvolles und Gutes getan hatte.

Quellenangaben:

[Affektbilanz - Resilienz-Akademie](#), 30.06.2024 und 02.10.2024

[Entscheiden mit Klarheit - Methode zur Selbstklärung: Affekt Bilanz \(youtube.com\)](#) 30.06.2024 und 02.10.2024

[Dr. Maja Storch - Zürcher Ressourcen Modell - Therapiefall Entscheidungscoaching \(youtube.com\)](#) 30.06.2024 und 02.10.2024