

In dieser Ausgabe geht es um das Thema Führung und Coaching.

Brigitte X. (45) ist Bereichsleiterin in einer Organisation. Sie ist verantwortlich für eine Reihe von Führungskräften, die jeweils ein Team von 10 bis 15 MitarbeiterInnen zu führen haben. Sie ist bereits seit vielen Jahren dort tätig. Anfänglich war sie mit klaren Führungswerkzeugen erfolgreich. Doch in letzter Zeit bemerkte sie, dass dort und da immer mehr Fragen auf sie hereinbrachen, die sie selbst und ihre MitarbeiterInnen (alles Führungskräfte) gedanklich sehr stark gefangen nahmen.

Anfänglich hatte sie darauf – wie es eben ihre Art war – mit klaren Aufträgen und Anordnungen reagiert. Das Feedback darauf ist jedoch alles andere als zufriedenstellend: Wenn sie ehrlich reflektierte, bekam sie des Öfteren negative Rückmeldungen zu hören, wie z. B. „ist so nicht gegangen“ oder „war so nicht möglich“. So kam sie rasch dahinter, dass ihre MitarbeiterInnen eben nicht wie sie waren und mit einer anderen Wesensart an die Sache heran gingen.

Ihr war es ein wichtiges Anliegen, neue Rahmen und Möglichkeiten in der Führungsarbeit zu entwickeln. Darin sah sie für sich und das Team den größten Gewinn. Sie suchte nach Möglichkeiten, ihre MitarbeiterInnen zu befähigen, eigenverantwortlicher zu agieren, selbst die Entscheidungen zu treffen und kreativer zu handeln. Somit schien sonnenklar, dass das Ziel mit klassischen Führungswerkzeugen nicht zu erreichen sein würde. In den neuen Tools und Kompetenzen des Coachings sah sie die größtmöglichen Chancen.

Wir vereinbarten zu klären... Bild1

Wo liegen Führungs- und Coaching-Gegensätze? Ist Führung und Coaching ein Widerspruch? Bei welchen Gelegenheiten sollen neue Tools verwendet werden? Worauf ist dabei besonders zu achten? Was ist zu üben?

... und sammelten mögliche Themen. Wo liegen Chancen zur Entwicklung? Worauf ist zu achten – wo lauern Gefahren? Was braucht es ergänzend? Welche Vereinbarungen sind für welche Abgrenzungen hilfreich?

Coaching Kompetenzen in der Führungsarbeit: Der Wunsch nach neuen Chancen.



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul

Klar heraus kam, dass der geplante Rollenwechsel auch eines Haltungswechsels bedarf, damit das Coaching funktioniert. Wir vereinbarten, es mit dem lösungsorientierten Ansatz zu versuchen. Dieser basiert auf den Ideen von Steve de Shazer und beinhaltet folgende wichtigen Punkte:

- Positives Menschenbild
- Wertschätzender Umgang
- Nicht-Wissen – Fragen statt sagen
- Die MitarbeiterInnen geben die Ziele vor
- Ressourcen und Fähigkeiten erkennen, auf das Gelingen fokussieren
- Mit den MitarbeiterInnen sprechen, statt über sie
- Hoffnung kreieren

Weitere unterstützende Annahmen für das Coaching mit den MitarbeiterInnen waren: Probleme sind Herausforderungen, die Menschen auf ihre ganz persönliche Art zu bewältigen suchen. Menschen haben Ressourcen, um das Leben zu gestalten – sie sind kundig und kompetent. Nichts ist immer gleich. Ausnahmen deuten auf Lösungen hin. Menschen kooperieren eher in einem Umfeld, das ihre Stärken/Fähigkeiten unterstützt. Es ist nützlich, genau zuzuhören und die MitarbeiterInnen ernst zu nehmen, was sie sagen. Es ist hilfreich, sich am Gelingen in der Gegenwart zu orientieren und davon kleine Schritte für die Zukunft abzuleiten.

Brigitte X. hatte ihre zentralen Themen gefunden und gereiht:

- Laufende Unsicherheit bei Mitarbeiterin Y
- Fehlende Zielklarheit bei Mitarbeiterin Z
- Konfliktfestigkeit bei Mitarbeiterin V
- Motivationsprobleme bei Mitarbeiterin W
- Ständige Rückdelegation von Mitarbeiterin U



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul

Wir besprachen den ersten Punkt, da Brigitte X. dieser am Wesentlichsten erschien und ihre bisherigen Führungsversuche und die Interventionen nicht den gewünschten Erfolg brachten. Als Struktur vereinbarten wir im Umgang mit der Mitarbeiterin Y:

- Situation schildern und in Ziel umformulieren
- Zielsetzung samt Zielerreichungskriterien
- Unterstützung aus der Vergangenheit – wann hat es bereits funktioniert
- Betrachtung der Gegenwart und Zukunft
- Erkennen, welcher Kompetenzen/Fähigkeiten es bedarf
- Welche ist die vermutlich wesentlichste
- Skalieren, wie hoch diese bereits vorhanden ist
- Warum ist es nicht schlechter darum bestellt
- Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten, wie erreichen
- Überprüfung und Auswahl der besten Lösung
- Probehandeln in der Zukunft und Zuversicht stärken
- Abschließen

In einer Praxissimulation trainierten wir das Coaching-Gespräch mit Mitarbeiterin Y und reflektierten, was als hilfreich/hinderlich erlebt wurde. Die größte Herausforderung lag darin, dass nicht – wie gewohnt – die Leiterin Brigitte X. ihre eigenen Lösungsansätze und Ideen ihrer Mitarbeiterin vorschlug.

Geduldig und aufmerksam zu lauschen, was gesagt wurde, warum sich das so darstellt und wie es auch anders sein könnte und wann es möglicherweise auch einmal anders war und was geschehen würde, wenn es anders angegangen werden würde ...

Und siehe da, in der Praxissimulation kamen andere Überlegungen und Ideen, mit denen Brigitte X. nicht gerechnet hatte. Daraus entstanden andere Möglichkeiten und Konzepte. Diese passten vermutlich eher in das Lebensskript der gecoachten Person als in das von Brigitte X. – aber es ging auch um die zu coachende Person.



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul

Bisherige Ergebnisse des Coachings – das sagt Brigitte X.:

Nach anfänglicher Überraschung der MitarbeiterInnen über die neuen Formen der Führungsarbeit zeigte sich mehr und mehr Begeisterung.

Mit der Begeisterung wuchs auch der Mut, neue Ideen einzubringen und neue Wege zu gehen.

Eigentlich ist es spannend die immensen Schätze der MitarbeiterInnen zu erkennen und zu bergen.

Ich hatte nicht gedacht, wie viel ich von meinen MitarbeiterInnen nicht gewusst hatte.

Manchmal war ich mehr skeptisch über die Ideen der MitarbeiterInnen als sie selbst.

Es ist eine schöne Erfahrung, wenn das gegenseitige Vertrauen wächst.

Wir genießen die neue Aufbruchsstimmung im Team.

Resümee:

Haltung und Sprache schaffen „Wirklichkeiten“ – ein Auftrag eben andere als eine Frage. Die Bedeutung, die ich einer Sache gebe, ist anders als die Bedeutung, die die MitarbeiterInnen einer Sache geben. Somit wird das Handlungsspektrum der MitarbeiterInnen von ihnen selbst erweitert. Es schafft neue Erkenntnisse für beide, wenn ich die gedanklichen Konstruktionen der MitarbeiterInnen kennen lerne und gleichzeitig hinterfrage. Die Aufmerksamkeit auf das Positive und Ressourcen sowie Entwicklungsmöglichkeiten zu lenken, erzeugt neue Chancen.

<u>Coach</u>	<u>Führung</u>
ausblenden	Wissen
Neugierde, Interesse kann-, Ortwechsel Gesprächsvorbereitung	Bekanntheit
Anliegen Lösung	Ziel
Zeit imaginieren	schindlerweg
Fragen	Klarheit
neutral	Vorvorgegangen
Verkauen	Vertrauen



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul