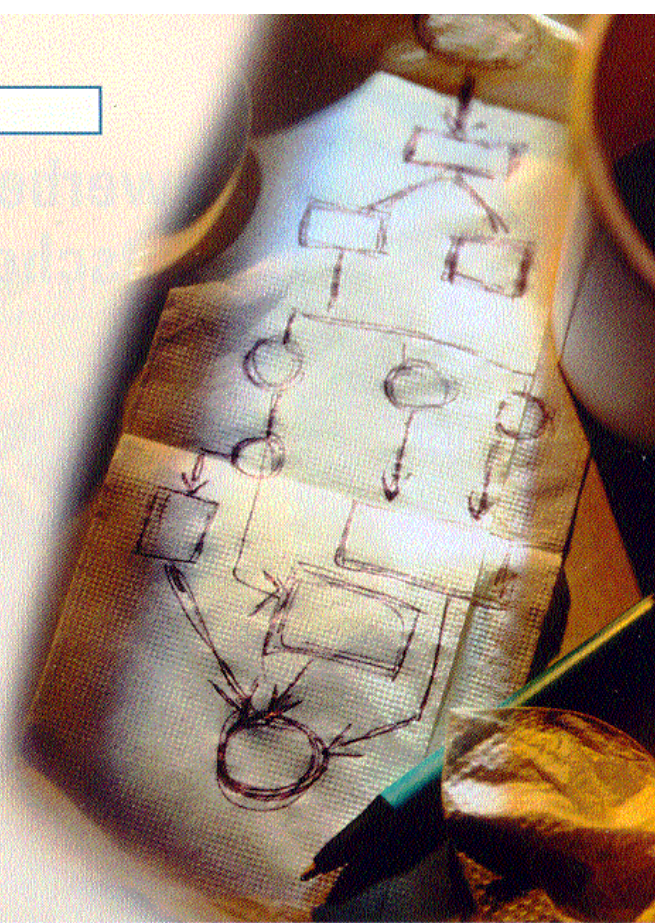


Die Lösung lauert im System

Wenn eine frisch gebackene Führungskraft Probleme mit den ehemaligen Kollegen, die nun Mitarbeiter sind hat, so kann dies mehrere Ursachen haben. Der Ansatz des systemischen Coachings nimmt Zusammenhänge und Prozesse im Unternehmen ins Visier und versucht so, den Blick des Coachees für die Konfliktursachen zu schärfen. Ein fingiertes Coachinggespräch zeigt die Vorgehensweise.



Der Lernprozess von Führungskräften in Unternehmen stellt sich in der Praxis meist so dar, dass sie durch Versuch und Irrtum Schritt für Schritt Führungsqualitäten entwickeln beziehungsweise vorhandene Kompetenzen ausbauen. Aus unterschiedlichen Gründen sind Führungskräfte in diesem wichtigen Lernprozess häufig auf sich alleine gestellt. Für die notwendige eigene persönliche Entwicklung mangelt es oft an Austausch mit kompetenten und vertrauenswürdigen Gesprächspartnern.

In diesem Prozess bietet sich der Austausch mit erfahrenen externen Beratern zum Beispiel in Form von systemischem Coaching an. Systemische Berater haben gelernt, über die rein individuelle Verhaltenzebene der einzelnen Person hinauszuschauen und Zusammenhänge sowie gegenseitige Bedingtheiten im System zu erkennen. Der Blick der Beteiligten auf die Situation weitet sich in diesem Coachingprozess und es entstehen oft überraschende

Lösungen, die weit über die individuellen Lösungsstrategien hinausreichen.

Vom Kollegen zur Führungskraft

Wer eigene Erfahrungen in Organisationen reflektiert, erkennt zwei wesentliche Grundprinzipien, durch die man Hinweise auf eine Ordnungsstruktur in Unternehmen erhalten kann. Das erste Grundprinzip ist verbunden mit dem Grad der Verantwortung: „Wer mehr Verantwortung trägt hat Vorrang vor dem, der weniger Verantwortung trägt“. Das zweite Grundprinzip bezieht sich auf die Länge der Zugehörigkeit: „Wer länger der Organisation angehört hat Vorrang vor dem, der später hinzukommt“. Grundsätzlich gilt außerdem, dass Leistung anerkannt werden muss. Wo diese Grundprinzipien (bewusst oder unbewusst) geachtet und situativ angemessen und differenziert angewandt werden, entwickeln sich meist positive Arbeitsbeziehungen, die aufgabenorientiert ausgerichtet und tragfähig sind.

Häufiger tritt in Organisationen der Fall ein, dass Mitarbeiter in der Abteilung Führungsverantwortung übernehmen, der sie vorher als Mitarbeiter und Kollege angehört haben. Wie das nachfolgend dokumentierte Coachinggespräch mit einer jungen Führungskraft zeigt, birgt diese Konstellation erhebliches Konfliktpotenzial.

Coach: Guten Tag. Was ist Ihr Anliegen?

Führungskraft: Guten Tag. Ich möchte mit Ihnen über meine Situation in der Abteilung sprechen, die ich seit kurzem führe.

Coach: Was muss heute hier passieren, damit Sie am Ende des Gespräches zufrieden weggehen können? Woran genau werden Sie erkennen, dass unser heutiges Gespräch für Sie nützlich war?

Führungskraft: Für mich ist wichtig, dass ich klarer sehe, wie die Situation ist und was ich tun kann, um als Leiter dieser Abteilung besser anerkannt zu werden.

Coach: Von wem möchten Sie mehr anerkannt werden?

Führungskraft: Besonders von den älteren Mitarbeitern.

Coach: Und von wem genau?

Führungskraft: Vor allem von Herrn Schwarz. Der stänkert die ganze Zeit rum und hetzt die anderen gegen mich auf. Als wir noch Kollegen waren, war das ganz anders. Wir haben uns blendend verstanden. Aber seit ich die Abteilung leite hat er sich um 180 Grad gedreht. Er lässt kein gutes Haar mehr an mir und kritisiert an allem rum.

Coach: Woran würden Sie erkennen, dass Herr Schwarz Sie in Ihrer neuen Rolle anerkennt?

Führungskraft: Hm...(denkt nach) Wenn er sich aktiver einbringen würde und nicht immer gleich kritisieren würde. Wenn er



Autor

Helmut Blauen-Barth,
Unternehmensberatung
und Coaching,
Telefon: 02205/1752,
blauen-barth@t-

online.de, www.blaunen-barth.de

mich auch einmal loben würde für das, was ich in der Abteilung tue.

Coach: Wie würde Herr Schwarz sich denn zur aktuellen Situation in Ihrer Abteilung äußern, wenn er heute hier bei unserem Gespräch anwesend wäre.

Führungskraft: Naja, der würde bestimmt sagen, dass es vor der Umstrukturierung unserer Abteilung besser lief. Der findet die neue Teamstruktur mit den Teamleitern, die es davor nicht gab, überflüssig. „Es hat doch auch vorher gut geklappt“, würde er bestimmt sagen „und wir haben viel eigenständiger gearbeitet als jetzt“.

Coach: Haben Sie den Eindruck, dass Herr Schwarz sich durch Sie bevormundet fühlt?

Führungskraft: Kann schon sein. Aber das ist im Grunde gar nicht meine Absicht. Es passt eben nicht jedem, dass die Prozesse jetzt transparenter geworden sind und jeder mehr vom anderen weiß. Einige weinen der Unabhängigkeit nach, die sie früher hatten.

Coach: Das heißt, es gibt auch noch andere, die mit der jetzigen Situation unzufrieden sind.

Führungskraft: Ja, schon. Aber die machen ihre Kritik nicht so sehr an mir als vielmehr an der neuen Struktur fest und an denen, die sie über die Köpfe von allen hinweg beschlossen haben.

Coach: Und wer hat das beschlossen und durchgesetzt?

Führungskraft: Mein Chef, der seit kurzem den gesamten Bereich leitet.

Coach: Wenn Sie Ihre Position in Ihrer neuen Rolle bestimmen sollten, wo genau stehen Sie da?

Führungskraft: Hm, ich sehe mich hier beim Team. Ich möchte die Ideen meiner Mitarbeiter nach oben transportieren und dafür sorgen, dass Sie Gehör finden.

Coach: Ihrer Formulierung entnehme ich, dass Sie sich in Ihrem inneren Bild der Situation ganz nahe bei Ihren früheren Kollegen sehen. Gleichzeitig haben Sie aber mit Ihrer neuen Rolle auch die Aufgabe, in Übereinstimmung mit den Vorgaben der Unternehmensführung Ihr Team auf die Unternehmensziele hin auszurichten. Wenn Sie innerlich aber zu nahe bei Ihren früheren Kollegen stehen wird es Ihnen schwer fallen, gleichzeitig Ihrem Chef und dessen

Die Aufgabe des Coaches ist es, dem Manager bei Problemen zur Seite zu stehen, ihn zu beraten und mögliche Lösungswege aufzuzeigen.

Vorgesetzten gegenüber loyal zu sein und den Erwartungen an Ihre neue Rolle gerecht zu werden.

Führungskraft: (nachdenklich) Ja, das stimmt schon. Aber es ist gleichzeitig etwas ungewohnt. Ich merke, ich brauche noch Zeit, um meine neue Position ganz auszufüllen.

Coach: Gut. Noch einmal zurück zum Verhalten von Herrn Schwarz: Was könnte die positive Absicht von Herrn Schwarz und anderen Kollegen sein, die sich gegen Veränderungen in Ihrer Abteilung sperren?

Führungskraft: Ich verstehe Sie nicht ganz...

Coach: Einmal unterstellt, dass hinter dem Verhalten von Herrn Schwarz, dass Sie als negativ beurteilen, eine positive Absicht stünde, was könnte das sein? Was will Herr Schwarz möglicherweise mit seinem Verhalten sicherstellen?

Führungskraft: Darüber muss ich erst einmal nachdenken.

Coach: Gut, lassen Sie sich dazu ruhig etwas Zeit ...

Zum Ende unserer ersten Sitzung bitte ich Sie jetzt zusammenzufassen, was aus Ihrer Sicht in unserem heutigen Gespräch die wichtigsten Punkte waren.

Führungskraft: (kurzes Nachdenken) Zunächst einmal ist mir bewusst geworden, dass mein Chef die strukturellen Veränderungen mit Schaffung der neuen Teamstruktur wahrscheinlich zu schnell und über die Köpfe der betroffenen Mitarbeiter hinweg bestimmt hat. Hier scheint noch Gesprächs- und Klärungsbedarf zu bestehen.

Dann ist mir deutlich geworden, dass ich noch einmal genauer über meine neue Rolle nachdenken muss. Ich möchte mir klar werden, wo ich jetzt genau stehe und wie viel Nähe und Distanz ich zu meinen früheren Kollegen brauche.

Neu war für mich auch der Gedanke, dass hinter dem negativen Verhalten von Herrn

Schwarz eine positive Absicht stehen könnte.

Coach: Bevor wir heute auseinander gehen, schlage ich Ihnen noch ein kleines Experiment vor: Entscheiden Sie sich in den nächsten 3 Wochen jeweils einmal pro Woche für zwei Stunden, Herrn Schwarz und anderen Kritikern in Ihrer Abteilung positive Absichten in ihrem Handeln zu unterstellen und beobachten Sie genau, was in diesen beiden Stunden anders ist als sonst. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und für das gute Gespräch.